



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

Dist : générale
17 mai 2019

Version originale :
Arabe/chinois/anglais/français/ru
sse/espagnol

Session annuelle de 2019

18 - 20 juin 2019

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Évaluation de la contribution d'ONU-Femmes à la
gouvernance et à la planification nationale**

Résumé

Ce rapport résume l'évaluation de la contribution d'ONU-Femmes à la gouvernance et à la planification nationale, 2011-2017.

L'évaluation a porté sur :

- a) La pertinence du travail d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale face à l'évolution du paysage mondial en matière de développement et des priorités de chaque pays.
- b) L'efficacité du travail d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale au niveau de la coordination ainsi qu'au niveau normatif et opérationnel.
- c) L'intégration des principes des droits de l'homme et de l'égalité des sexes lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des interventions dans les pays concernés.
- d) L'efficacité des structures organisationnelles, des systèmes et des processus d'ONU-Femmes pour soutenir les programmes de gouvernance et de planification nationale.
- e) La manière dont les systèmes de formation ont soutenu le travail d'ONU-Femmes en matière de gouvernance et de planification nationale.

Les premiers utilisateurs concernés par les résultats et les recommandations de l'évaluation sont le Conseil d'administration de l'ONU-Femmes ainsi que la direction générale et le personnel au niveau du siège, du pays et de la région.

I. Gouvernance et planification nationale favorables à l'égalité des sexes

1. Pendant plus de 20 ans, ONU-Femmes et l'un de ses prédécesseurs, UNIFEM, ont été à l'avant-garde des travaux sur la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes. L'approche d'ONU-Femmes intégrant les principes de l'égalité des sexes vise à renforcer les institutions gouvernementales pour qu'elles puissent relever les défis de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Les capacités, les systèmes et les ressources nécessaires doivent être mis en place pour planifier, budgétiser et contrôler les fonctions des institutions publiques afin de réaliser les objectifs d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. L'approche vise à renforcer la responsabilité du gouvernement en matière d'égalité des sexes en veillant à ce qu'elle fasse explicitement partie des objectifs stratégiques et des priorités des gouvernements, qu'elle bénéficie des ressources nécessaires à travers les programmes et les services axés sur cette égalité, et qu'elle soit intégrée aux cadres de responsabilité qui contrôlent les performances et l'efficacité du gouvernement. Dans le cadre de ses activités sur la gouvernance et la planification nationale, ONU-Femmes veut également s'assurer que les plans, les budgets et les cadres de surveillance sur le VIH/SIDA soient favorables à l'égalité des sexes.

2. Conformément au mandat intégré d'ONU-Femmes, ses activités sur la gouvernance et la planification nationale comprennent les efforts visant à renforcer a) les cadres normatifs à l'échelle mondiale, régionale et nationale, b) les activités opérationnelles pour soutenir les gouvernements et les autres partenaires nationaux, c) et la coordination avec les autres agences des Nations Unies à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Dès 2014, la mission normative mondiale a mis la priorité sur les négociations du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement. Sur le plan opérationnel, la priorité était accordée à l'appui de la réalisation de ces cadres après l'adoption du Programme d'action d'Addis-Abeba et la mise au point de la méthodologie de l'indicateur 5.c.1 de l'ODD¹ sur les systèmes permettant de suivre et de rendre publiques les allocations pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

3. Les principaux domaines de participation aux activités opérationnelles sur la gouvernance et la planification nationale d'ONU-Femmes décrits dans les plans stratégiques 2011-2013 et 2014-2017 de l'entité étaient : la promotion de l'égalité des sexes à travers les plans de développement nationaux et les plans sectoriels, le contrôle de l'exécution des engagements en matière d'égalité des sexes du gouvernement et le renforcement des mécanismes de responsabilisation du gouvernement, le renforcement de capacité des gouvernements, des défenseurs de l'égalité des sexes et des partenaires de la société civile pour analyser, formuler, exécuter, contrôler les plans et les budgets favorisant l'égalité des sexes, la création de mécanismes qui permettent aux femmes d'influencer les politiques, les plans et les budgets gouvernementaux et de suivre leur exécution.

4. La coordination d'ONU-Femmes avec les agences des Nations Unies en rapport à la gouvernance et la planification nationale a permis de réaliser et de renforcer les activités normatives et opérationnelles, grâce, par exemple, à la coordination avec le Département des affaires économiques et sociales (DAES)

¹ Rapport de la réunion de groupe d'experts, objectif de développement durable 5.c.1 : « pourcentage de pays équipés de systèmes permettant de suivre et de rendre publiques les allocations pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes », 27-28 mars, ONU-Femmes. Financement du développement : Stratégie de participation d'ONU-Femmes, document de travail, 6 mars 2015.

des Nations Unies pour promouvoir l'égalité des sexes dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba, l'Unité opérationnelle entre les agences sur le financement pour le développement, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), co-dépositaires de l'indicateur 5.c.1 de l'ODD.

5. L'appui d'ONU-Femmes à la gouvernance et à la planification nationale favorables à l'égalité des sexes en matière de VIH/SIDA est devenu un élément essentiel des travaux d'ONU-Femmes dans ce domaine. Les plans stratégiques de l'entité pour 2011-2013 et 2014-2017 définissent les activités dans ce domaine comme un composant essentiel du Domaine d'impact 5 qui s'attache à promouvoir l'égalité des sexes à travers la planification nationale et les processus budgétaires.

6. Tandis que la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes constituent l'un des volets essentiels des activités d'ONU-Femmes en matière de VIH/SIDA, le domaine d'intervention global est plus large et appelle désormais à une collaboration avec les organes nationaux de coordination pour le VIH/SIDA, les ministères sectoriels compétents et les organisations de femmes.

7. Au cours de la période 2011-2017, les activités relatives à la gouvernance et à la planification nationale d'ONU-Femmes ont été menées dans 76 pays. Dans 74 pays, les activités se sont focalisées sur la gouvernance et la planification nationale uniquement et dans 35 pays, elles ont inclus des programmes ciblés sur le VIH/SIDA. Pour cette même période, les dépenses globales des activités d'ONU-Femmes pour la gouvernance et la planification nationale, y compris la lutte contre le VIH/SIDA, s'élevaient à 125,8 millions USD selon les données conjointes des rapports annuels d'ONU-Femmes. Globalement, le domaine d'impact de la gouvernance et la planification nationale représente environ 8 % des dépenses de tous les domaines d'impact durant la période d'évaluation.

II. Antécédents et évaluation du contexte

A. Usage, objectifs et domaine d'application

8. Le Service indépendant d'évaluation (SIE) d'ONU-Femmes a réalisé les évaluations institutionnelles stratégiques des six domaines d'impact en vertu du Plan stratégique 2014-2017, notamment ce rapport : Évaluation de la contribution d'ONU-Femmes à la gouvernance et à la planification nationale. Pour la période 2011-2017, et conformément au cadre du Domaine d'impact 5 des deux plans stratégiques d'ONU-Femmes, les activités sur la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes en matière de VIH/SIDA ont été également incluses dans l'évaluation.

9. L'objectif de l'évaluation est double : 1) appuyer la responsabilisation, la production de savoir et de connaissance en fournissant des données probantes sur les réalisations de la gouvernance et la planification nationale et 2) formuler des recommandations pour encadrer les prises de décisions futures sur l'appui d'ONU-Femmes à la gouvernance et la planification nationale. L'évaluation a porté sur : a) la pertinence du travail d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale face à l'évolution du paysage du développement mondial et des priorités de chaque pays ; b) l'efficacité du travail d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale au niveau de la coordination ainsi qu'au niveau normatif et opérationnel ; c) l'intégration des principes des droits de l'homme et de l'égalité des sexes lors de l'élaboration et la mise en œuvre des interventions dans les pays concernés ; d) l'efficacité des structures

organisationnelles, des systèmes et des processus d'ONU-Femmes pour soutenir les programmes de gouvernance et de planification nationale ; et e) l'appui des systèmes de formation sur la gouvernance et la planification nationale.

B. Méthodologie de l'évaluation

10. L'évaluation a adopté une approche théorique. Pour fournir un cadre conceptuel, une théorie du changement a été reconstruite sur la base des documents disponibles et des entretiens réalisés pendant la phase de création pour les activités d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale. La théorie du changement reconstruite a servi de cadre à l'équipe d'évaluation pour l'analyse des données.

11. Cette évaluation a été menée conformément aux principes de la politique d'évaluation d'ONU-Femmes, aux normes et aux règles de l'UNEG, aux principes de l'UNEG pour intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes à l'évaluation, et aux principes éthiques et codes de conduite de l'UNEG.

12. L'évaluation a utilisé une méthode mixte en associant des modes de collecte de données qualitatives et quantitatives provenant de plusieurs sources. L'évaluation s'appuie sur un examen des documents stratégiques et une analyse approfondie de portefeuille d'études de cas de 17 pays et d'un sondage adressé au personnel d'ONU-Femmes. L'équipe d'évaluation a mené des études de cas dans cinq pays, notamment en Albanie, Équateur, Palestine, Timor-Leste et Ouganda pour la collecte des données principales. Elle a également réalisé une étude de cas mondial en choisissant deux exemples de mission normative mondiale d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale (appui d'ONU-Femmes aux négociations sur le financement intergouvernemental pour le développement à partir de 2014, l'appui d'ONU-Femmes pour l'adoption de la résolution 60/2 de la Commission de la condition de la femme concernant les petites filles et le VIH/SIDA et l'appui à la Déclaration politique des Nations Unies sur le VIH/SIDA, convenues ensemble en 2016). En tout, plus de 170 entretiens ont été menés auprès des partenaires internes et externes, et plus de 300 documents ont été analysés.

III. Principales conclusions et recommandations

L'évaluation comprend vingt-deux résultats (voir annexe A) à partir desquelles les dix conclusions et recommandations suivantes ont été développées.

Conclusion 1 : – Conceptualisation de la gouvernance et de la planification nationale comme une plateforme centrale d'appui d'ONU-Femmes aux gouvernements nationaux.

13. La gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes, dans laquelle ONU-Femmes a joué un rôle unique, servent de fondement à la réalisation de l'égalité des sexes. En soutenant essentiellement la politique et les processus de planification du gouvernement central, elle pourra véhiculer la promotion de l'égalité des sexes à travers toutes les politiques et tous les processus de planification du gouvernement, et dans les activités de planification des collectivités locales permettant aux gouvernements nationaux de progresser dans l'exécution de leurs engagements pour l'ODD.

14. ONU-Femmes est bien placée pour continuer à soutenir la planification nationale favorable à l'égalité des sexes. Elle a déjà largement fait ses preuves dans ce domaine, en relevant les défis et en s'alignant sur les priorités du

gouvernement. L'entité jouit également en général de la légitimité des Nations Unies en tant que partenaire gouvernemental, et profite du rôle normatif de cette dernière pour soutenir l'exécution des engagements internationaux. De plus, ONU-Femmes a joué un rôle catalyseur dans l'ouverture des espaces politiques et en venant en aide à d'autres grâce à une approche de partenariat.

15. La consolidation des travaux sur la gouvernance et la planification nationale au niveau de chaque pays implique qu'ONU-Femmes renforce ses efforts dans certains domaines notamment : a) dans les systèmes de suivi et d'évaluation qui enregistrent les résultats des décisions relatives aux politiques et aux budgets jusqu'à la mise en œuvre ; b) en continuant à pallier les insuffisances d'expertises en matière d'égalité des sexes des institutions partenaires qu'ONU-Femmes cherche à aider, surtout les mécanismes chargés de la condition de la femme, les ministères des Finances, sans oublier les ministères sectoriels et les collectivités locales.

16. ONU-Femmes dispose d'une vaste expérience dans le domaine de la gouvernance et de la planification nationale favorables à l'égalité des sexes et adopte une approche sectorielle. Grâce à cela, ONU-Femmes pourrait concevoir les programmes de gouvernance et de planification nationale comme une plateforme centrale pour aider les gouvernements nationaux et envisager d'étendre cette aide à d'autres domaines, notamment dans les politiques et les activités de planification de la lutte contre le VIH/SIDA. Il faudrait pour cela qu'ONU-Femmes évalue la manière d'associer plus étroitement les axes de travail des autres domaines thématiques à la gouvernance et planification nationale (surtout au niveau opérationnel), ce qui peut renforcer les capacités à fournir des conseils et un soutien stratégique intégrés.

Recommandation 1 : ONU-Femmes doit développer des politiques et des programmes intégrés pour soutenir les gouvernements nationaux en se servant de la gouvernance et de la planification nationale favorables à l'égalité des sexes comme plateforme centrale.

17. Concrètement, cela impliquerait l'élaboration de directives pour les bureaux nationaux et régionaux sur les nouvelles politiques et le nouveau programme d'appui intégrés, ainsi que leurs implications opérationnelles qui leur permettraient de travailler avec les gouvernements nationaux. Cela nécessitera probablement une expertise dans le domaine de la gouvernance et de la planification nationale, ainsi que dans les secteurs/thèmes soutenus par ONU-Femmes.

18. Pour tirer pleinement profit de ce programme d'appui intégré, ONU-Femmes devrait s'efforcer d'accompagner les gouvernements nationaux tout au long du cycle du programme de gouvernance et de planification nationale, renforçant ainsi les capacités de soutien de l'entité pour contrôler les dépenses budgétaires et les résultats concernant l'égalité des sexes à travers les décisions relatives aux politiques et aux budgets.

Conclusion 2 : redéfinir la vision d'ONU-Femmes sur ses activités portant sur le VIH/SIDA et sur son lien avec la gouvernance et la planification nationale.

19. Même si les politiques, les plans et les budgets consacrés à la lutte contre le VIH/SIDA favorables à l'égalité des sexes sont un composant important des activités d'ONU-Femmes dans ce domaine, ils ne sont pas aussi étroitement liés à l'ensemble des activités du programme de gouvernance et de planification nationale qu'ils le devraient pour les activités normatives, opérationnelles ou de coordination. Même si les contributions importantes apportées par les activités

d'ONU-Femmes ont fait progresser sur le plan international la lutte favorable à l'égalité des sexes contre le VIH/SIDA, l'entité n'a pas pu réaliser les objectifs du plan stratégique 2014-2017. Redéfinir la vision d'ONU-Femmes sur les activités du programme de gouvernance et de planification nationale liée au VIH/SIDA et mettre en place les modalités opérationnelles pour accompagner sa réalisation doivent être une priorité. Dans le cadre de la recommandation 1 (faire des activités sur la gouvernance et la planification nationale d'ONU-Femmes la plateforme centrale d'appui de l'entité aux gouvernements nationaux), la lutte contre le VIH/SIDA devrait être l'un des nombreux thèmes inclus dans le programme d'appui intégré d'ONU-Femmes aux gouvernements.

Recommandation 2 : ONU-Femmes doit déterminer la relation envisagée entre ses activités sur la gouvernance et la planification nationale et son appui aux activités de planification et de budgétisation de la lutte favorable à l'égalité des sexes contre le VIH/SIDA, ainsi que les mesures à prendre pour la mettre en œuvre dans la plateforme centrale/le programme d'appui intégré fourni aux gouvernements.

20. Le personnel d'ONU-Femmes qui préside les activités du volet VIH/SIDA de l'entité devrait aider à la conceptualisation du programme d'appui intégré sur la gouvernance favorable à l'égalité des sexes d'ONU-Femmes. Le but est de s'assurer que la plateforme centrale s'inspire des réalisations et des leçons tirées dans le domaine de la planification et de la budgétisation de la lutte contre le VIH/SIDA pour pouvoir ancrer davantage une lutte nationale favorable à l'égalité des sexes contre le VIH/SIDA.

21. Par ailleurs, une orientation détaillée écrite sur le nouveau programme d'appui intégré et ses implications opérationnelles doit être préparée pour les bureaux régionaux et nationaux. Elle doit préciser comment les bureaux nationaux travaillent avec les organismes de coordination gouvernementaux et nationaux pour le VIH/SIDA afin d'adopter une approche nationale intégrée en matière de politique et de planification favorables à l'égalité des sexes.

22. ONU-Femmes devrait garder aux sièges et aux bureaux régionaux les experts internes pour apporter un appui technique à la mise en œuvre effective du programme d'appui intégré au programme de gouvernance et de la planification nationale favorables à l'égalité des sexes en matière de VIH/SIDA auprès de chaque pays.

Conclusion 3 : faire des activités d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes le point de départ de la collaboration avec les autres entités des Nations Unies au niveau de chaque pays et faire en sorte qu'elles intègrent le programme d'appui coordonné des Nations Unies aux systèmes de gouvernance du gouvernement national.

23. ONU-Femmes a enregistré de bons résultats dans l'élaboration du programme mondial pour la gouvernance et la planification nationale, en partie grâce à sa capacité à développer et à entretenir des partenariats stratégiques avec les autres agences de l'ONU. À l'échelon national toutefois, l'efficacité de la coordination d'ONU-Femmes avec les autres agences de l'ONU en matière de gouvernance et de planification nationale semble plus mitigée.

24. Les activités d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes sont bien placées pour s'intégrer plus étroitement à l'appui coordonné des Nations Unies aux gouvernements nationaux en raison du partenariat de l'entité avec les gouvernements centraux, car elle met l'accent sur les systèmes de politique et de planification dans tous les ministères nationaux, et sur la possibilité de s'associer aux ministères sectoriels et aux

collectivités locales. Agir au niveau national de manière plus intégrée avec les autres entités des Nations Unies serait bénéfique aux activités sur la gouvernance et la planification nationale d'ONU-Femmes, car cela permettrait d'appliquer la planification et la budgétisation en faveur de l'égalité des sexes au sein des ministères et des organismes gouvernementaux appuyés par les autres entités des Nations Unies. Cette approche permet de fournir un programme d'appui plus intégré axé sur les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement qui sont fortement tributaires des processus nationaux établis. Cela multiplierait également les possibilités de traiter les problèmes d'égalité des sexes dans les domaines politiques appuyés par les autres agences de l'ONU, permettant en outre aux gouvernements et aux Nations Unies de réaliser leurs engagements en faveur de l'égalité entre les sexes.

Recommandation 3 : Dans le cadre des processus de réforme en cours des Nations Unies, ONU-Femmes doit compter sur l'appui concerté de l'ONU aux gouvernements en matière de gouvernance et de planification nationale, et doit jouer un rôle de premier plan et offrir son expertise dans le domaine de la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes.

25. Des efforts considérables soutiennent la réforme de l'ONU, et ONU-Femmes intervient dans le processus de repositionnement en participant au Groupe des Nations Unies pour le développement durable et aux groupes de travail associés. Plusieurs agences de l'ONU accompagnent les gouvernements nationaux lors de l'élaboration et de l'exécution de leurs plans de développement nationaux et des plans sectoriels correspondants. L'appui aux politiques et à la planification peut constituer un domaine d'appui concerté de l'ONU aux gouvernements nationaux.

26. ONU-Femmes devrait identifier les groupes de travail adéquats du système de développement des Nations Unies où elle peut présenter cette proposition, notamment les priorités particulières de ces groupes et de leurs membres. Sur cette base, ONU-Femmes devrait construire un dossier pour appuyer cette proposition, un thème qui reflète l'expertise d'ONU-Femmes et qui pourrait recueillir le soutien des autres agences de l'ONU. Il serait approprié qu'ONU-Femmes dirige l'aide des Nations Unies pour la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes, ce qui permettrait aux gouvernements de réaliser leurs engagements relatifs à l'ODD 5 et à la promotion de l'égalité entre les sexes dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba.

Conclusion 4 : optimiser les opportunités de renforcer les cadres normatifs internationaux de la gouvernance et de la planification nationale.

27. L'appui d'ONU-Femmes aux accords normatifs internationaux comme le Programme d'action d'Addis-Abeba a contribué aux avancées spectaculaires des engagements internationaux pour le financement de l'égalité des sexes dans le cadre du financement des ODD. Au niveau national, l'évaluation a révélé que les opportunités commencent seulement à être examinées, notamment en raison de la période relativement brève qui s'est écoulée depuis l'adoption du Programme d'action d'Addis-Abeba, et du fait de la multitude de ses domaines d'action. Les engagements généraux du Programme d'action d'Addis-Abeba sont l'occasion pour ONU-Femmes d'étendre son engagement pour le financement de l'égalité des sexes au niveau national au-delà de la gouvernance et de la planification nationale et à travers tous les domaines d'action du Programme d'action d'Addis-Abeba.

Recommandation 4 : Renforcer le soutien d'ONU-Femmes pour la mise en œuvre du Programme d'action d'Addis-Abeba au niveau national. Elle devrait développer un document stratégique expliquant la contribution

d'ONU-Femmes, ainsi que les avantages et les moyens humains et financiers nécessaires dans chaque situation.

28. Prolonger l'aide aux gouvernements nationaux au-delà de la gouvernance et de la planification nationale pour mettre en œuvre les engagements en matière d'égalité des sexes dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba présente des avantages stratégiques pour ONU-Femmes. Pouvoir travailler avec le PNUD et les autres partenaires pertinents en vue d'intégrer une perspective de genre dans les cadres de financement nationaux durable constitue la première étape. Cependant, beaucoup reste encore à faire au niveau national pour concrétiser les engagements du Programme d'action d'Addis-Abeba en matière d'égalité des sexes dans les politiques nationales.

29. Par conséquent, ONU-Femmes devrait préparer un document stratégique expliquant son appui des activités sur la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes pour accompagner la réalisation des engagements en matière d'égalité des sexes dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba au niveau national.

Conclusion 5 : mettre au point la théorie du changement pour la gouvernance et la planification nationale en précisant la terminologie et le cadre des activités d'ONU-Femmes concernant cette dernière.

30. La théorie du changement reconstruite ne saisit pas pleinement la complexité de l'approche d'ONU-Femmes pour appuyer la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes et son évolution pendant la période 2011-2017. Par conséquent, elle ne propose qu'un cadre limité pour la conceptualisation, la concrétisation et le suivi de la progression de ce domaine d'activité.

31. En corrigeant les points faibles de la théorie du changement reconstruite, ONU-Femmes peut éventuellement développer un cadre conceptuel et de programmation plus solide pour les activités portant sur la gouvernance et la planification nationale, y compris le suivi et le rapport. Au cours de ce processus, ONU-Femmes devrait réfléchir à la terminologie clé à utiliser pour se référer aux activités sur la gouvernance et la planification nationale et préciser cette terminologie, ainsi que le sens qu'elle revêt.

Recommandation 5 : ONU-Femmes doit mener un processus inclusif afin de développer une nouvelle théorie du changement pour la gouvernance et la planification nationale qui tient compte des complexités des approches de l'entité et fournir une vision stratégique à moyen et à long terme des objectifs et des processus envisagés. Les bureaux nationaux devraient utiliser la nouvelle théorie du changement pour préparer des descriptifs adaptés aux contextes nationaux.

32. Le processus devrait adopter une approche participative en collaborant avec les bureaux régionaux et nationaux pour développer une compréhension commune des processus de changement de la gouvernance et de la planification nationale auprès du personnel d'ONU-Femmes. Il devrait inclure notamment une compréhension de la relation entre la théorie du changement, comme outil de conceptualisation d'un processus de changement et comme guide pour sa mise en œuvre, mais également le Plan stratégique qui décrit les mesures à prendre dans un contexte particulier, défini de façon à s'aligner avec les objectifs globaux. Les descriptifs de la théorie du changement par pays doivent définir les objectifs de gouvernance et de planification nationale à moyen terme et le processus choisi pour les réaliser.

Conclusion 6 : promouvoir la responsabilité du gouvernement à travers une plus grande participation de la société civile pendant le cycle du programme de gouvernance et de planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA.

33. Comme priorité immédiate, une réforme des Nations Unies appelle à renforcer la coopération de cette entité avec la société civile. Parmi les agences de l'ONU, ONU-Femmes dispose d'une vaste expérience dans ce type de coopération, et elle peut par conséquent tirer parti de cet avantage comparatif dans le processus de réforme.

34. L'assistance technique d'ONU-Femmes, le renforcement des capacités des organisations de la société civile et des gouvernements ont permis de renforcer le rôle de la société civile dans la gouvernance et la planification nationale, et a également permis une meilleure réactivité du gouvernement. Cela a été efficace, mais les effets n'ont pas été réguliers. La coopération avec les organisations de la société civile dépend régulièrement des activités des projets et des échéances pour participer aux accords internationaux. Dorénavant, l'accent est mis sur le rôle des organisations de la société civile pour qu'elles puissent encourager la responsabilité du gouvernement dans la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en général, et dans la gouvernance et la planification nationale en particulier, et faciliter les fonctions de supervision dans l'exécution des services et des investissements publics.

Recommandation 6 : ONU-Femmes doit prendre les devants à travers ses bureaux régionaux et nationaux pour permettre à la société civile de tenir des rôles plus importants dans le contrôle des dépenses budgétaires et des résultats concernant l'égalité des sexes à travers les décisions stratégiques et budgétaires des gouvernements, en transmettant les résultats des cycles de planification ultérieurs.

35. Il s'agirait de développer des directives techniques, des documents de formation pour les bureaux et les partenaires nationaux d'ONU-Femmes sur les moyens qui permettront à la société civile de promouvoir la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes, et les bonnes pratiques qui encouragent l'institutionnalisation des rôles des organisations de la société civile dans des contextes différents. Il conviendrait de s'appuyer sur les données disponibles dans le domaine du VIH/SIDA visant à maintenir une attention systématique sur les organisations de la société civile, mais également sur les efforts déployés au niveau national pour institutionnaliser cette relation. Cela impliquerait également la mobilisation de ressources pour renforcer les capacités de la société civile et l'entretien d'un dialogue plus soutenu entre la société civile et les partenaires gouvernementaux sur le suivi des résultats et des implications dans la prise de décision relative aux politiques et aux budgets futurs.

Conclusion 7 : tirer parti des avantages de la gouvernance et de la planification nationale favorables à l'égalité des sexes, notamment dans le domaine du VIH/SIDA, pour les femmes et en particulier les femmes marginalisées.

36. Le domaine du VIH/SIDA était relativement peu considéré dans les activités sur la gouvernance et la planification nationale lors du suivi et de l'évaluation du cycle Politique-Budget-Examen du gouvernement. Par conséquent, les liens entre la gouvernance et la planification nationale, les effets en matière d'égalité des sexes et les bénéfices réels que tirent les groupes marginalisés, comme les femmes atteintes du VIH, de la gouvernance et la planification nationale sont assez peu connus. L'accompagnement des partenaires tout au long du cycle (qui comprend le suivi budgétaire/l'audit financier et le suivi des résultats relatifs à la politique

générale que les budgets doivent atteindre) devrait établir si les stratégies de planification et de budgétisation ciblées pour l'égalité des sexes profitent aux femmes et aux filles les plus marginalisées. C'est l'occasion de comprendre comment les problématiques d'intersectionnalité sont traitées par les interventions de la gouvernance et de la planification nationale.

Recommandation 7 : ONU-Femmes doit prendre les devants à travers ses bureaux régionaux et nationaux pour accompagner les partenaires nationaux de la gouvernance et de la planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA afin de mettre en place des systèmes de mesure des impacts de la gouvernance et de la planification nationale favorables à l'égalité des sexes sur la vie des femmes, en particulier des femmes marginalisées.

37. ONU-Femmes devrait continuer de soutenir le développement des systèmes de suivi et d'évaluation gouvernementaux en s'inspirant des travaux développés à partir des processus locaux de planification et de budgétisation, pour que les résultats obtenus tout au long des cycles du programme de gouvernance et de planification nationale sur les femmes, et notamment les femmes marginalisées, soient documentés et les liens avec l'impact des politiques établis.

38. Sachant que la création de systèmes de suivi destinés à déterminer les effets des politiques sur les femmes marginalisées prendra du temps, ONU-Femmes devrait demander des études par sondage approfondies de petite envergure axées principalement sur l'établissement d'une base de preuves empiriques à partir des liens de causalité entre la budgétisation favorable à l'égalité des sexes et les réalisations liées à cette dernière. Ces études serviront à déterminer les effets des interventions d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale au niveau de l'impact sur les femmes et notamment les femmes marginalisées. Les études devraient également déterminer les contributions spécifiques apportées par ONU-Femmes au processus de changement afin d'établir une base de preuves pour les travaux de cette entité. ONU-Femmes devrait penser à rendre plus explicites les ambitions de la gouvernance et la planification nationale à obtenir des changements dans la vie des femmes en veillant à ce qu'elles soient reflétées dans la nouvelle théorie du changement.

Conclusion 8 : améliorer les systèmes institutionnels pour mieux enregistrer les résultats et les processus de changement.

39. Depuis 2015, ONU-Femmes a réalisé de grands progrès pour faire du système de gestion des résultats un système organisationnel de gestion des informations et pour améliorer ses méthodologies d'établissement de rapport conformément au Cadre des résultats de développement. Cependant, d'après l'analyse des documents du Domaine d'impact 5, le système de gestion des résultats présente toujours d'importantes lacunes dans ces documents. Par ailleurs, les formats de planification et de rapports organisationnels ne privilégient pas une vision stratégique de la réalisation des objectifs fixés, des difficultés rencontrées lors de la promotion de la gouvernance et de la planification nationale favorables à l'égalité des sexes, et des solutions apportées.

40. Les difficultés décrites empêchent ONU-Femmes de reconnaître pleinement ses réalisations, de tirer des leçons et de s'en servir pour préparer de nouvelles activités ou de les partager en jouant le rôle de courtier de connaissances, et d'accumuler les preuves des résultats des activités de la gouvernance et de la planification nationale qui faciliteraient la mobilisation des ressources.

Recommandation 8 : ONU-Femmes doit accélérer l'institutionnalisation du système de gestion des résultats pour définir les résultats obtenus grâce à

l'appui d'ONU-Femmes et pour mieux comprendre ce qui fonctionne et comment faire pour que cela fonctionne.

41. ONU-Femmes devrait améliorer ses directives d'utilisation du système de gestion des résultats. Les notes stratégiques devraient définir une théorie du changement au niveau des programmes ; les plans de travail annuels devraient expliquer brièvement comment les résultats, les réalisations et les activités identifiés feront progresser la mise en œuvre de la théorie du changement ; les rapports annuels devraient décrire les résultats obtenus, la façon dont ils ont été atteints, les contributions spécifiques d'ONU-Femmes et des autres parties prenantes, et dans quelle mesure le sens de la progression a suivi la théorie du changement.

Conclusion 9 : renforcer les systèmes de gestion des connaissances et de la formation de la gouvernance et de la planification nationale.

42. Créer les conditions permettant à ONU-Femmes de développer pleinement son rôle de courtier de connaissances en matière de gouvernance et de planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA, implique de combler les lacunes dans la gestion des connaissances. Il est primordial d'optimiser le courtage de connaissances en interne pour soutenir une prestation efficace et l'apprentissage entre les pays. Compte tenu de sa contribution de longue date et spécifique, un rôle de courtier de connaissances en externe peut également être proposé à ONU-Femmes.

43. Une bonne progression a été enregistrée dans la systématisation de la gestion de la formation et des connaissances grâce à des cycles d'évaluation efficaces, de meilleures méthodes de travail axées sur les résultats, un centre de documentation centralisé et une stratégie de gestion de connaissances récemment approuvée. Cependant, beaucoup reste encore à faire. La complexité des compétences et de la gestion de processus inhérente à la gouvernance et à la planification nationale, notamment les connaissances spécifiques dans le domaine du VIH/SIDA, et celles qui sont associées aux autres processus sectoriels oblige à adopter des approches systématiques et globales fondées sur la connaissance. Créer les conditions permettant à ONU-Femmes de devenir un courtier de connaissances dans ce domaine signifie qu'il faut soutenir les plans développés pour renforcer la base de connaissances, en continuant de participer activement à la mise en place de la stratégie de gestion de connaissances et en veillant à réaliser ses objectifs. La stratégie de gestion des connaissances d'ONU-Femmes offre un cadre de communication et de formation plus poussé qui s'appuie sur l'expérience nationale globale en matière de gouvernance et de planification nationale.

Recommandation 9 : ONU-Femmes doit également poursuivre sa stratégie de gestion des connaissances pour appuyer celle de la gouvernance et de la planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA et des activités sectorielles.

44. S'assurer qu'un personnel spécialisé dans la gouvernance et la planification nationale est disponible pour mettre en œuvre la stratégie de gestion des connaissances dans ce domaine technique, et que son profil correspond aux rôles et aux responsabilités attribués à plusieurs entités d'ONU-Femmes, est essentiel pour son application.

Conclusion 10 : s'assurer que les ressources financières de la gouvernance et de la planification nationale facilitent la planification stratégique.

45. L'évaluation a montré que le travail d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale s'appuie fortement sur les autres ressources. Alors que le ratio entre les ressources de base et autres appuyant la gouvernance et la

planification nationale est comparable à celui des autres domaines d'impact, cette situation constitue un problème pour un domaine considéré comme l'un des domaines phares d'ONU-Femmes et présentant un potentiel stratégique. Le programme opérationnel et normatif de la gouvernance et la planification nationale n'est pas à l'abri des changements de priorités des donateurs, mais également des difficultés des perspectives de financement à court terme des processus dont la mise en place dure plusieurs années. Cette situation risque de compromettre la capacité d'ONU-Femmes à prendre des décisions stratégiques pour faire progresser la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes. Elle peut également amener ONU-Femmes à revoir ses priorités.

Recommandation 10 : ONU-Femmes doit revoir l'utilisation du financement de base et étudier la meilleure manière de l'utiliser pour faciliter la planification stratégique et l'exécution de la gouvernance et de la planification nationale.

46. ONU-Femmes devrait s'efforcer de créer des arguments et des preuves plus solides pour attirer les donateurs dans le domaine de la gouvernance et de la planification nationale, ou par le biais d'un financement de base à ONU-Femmes ou d'un financement par projet. Cela impliquerait de modifier la théorie du changement pour élaborer plus clairement une stratégie à moyen terme (Recommandation 5) en présentant de meilleurs résultats et processus de changement (Recommandation 8), surtout en documentant l'impact des systèmes de planification favorables à l'égalité des sexes sur les femmes et les filles (Recommandation 7), et en utilisant ce document pour mettre au point un descriptif clair des bénéfices obtenus en investissant dans la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes.

47. ONU-Femmes devrait envisager d'allouer un financement de base supplémentaire aux activités normatives et opérationnelles de gouvernance et de planification nationale au niveau de chaque pays afin de faire évoluer ses activités dans ce domaine, soit en élargissant les activités tout au long du cycle de ce programme, soit en approfondissant les activités dans les secteurs ou domaines thématiques, notamment dans le domaine du VIH/SIDA.

IV. Annexe A : Liste des résultats de l'évaluation

Résultat 1 : le travail d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA, cadre bien avec les priorités des gouvernements partenaires et les contextes nationaux et mondiaux.

Résultat 2 : ONU-Femmes, en collaborant principalement avec des organisations de la société civile, mais également avec les gouvernements, a contribué à la création de canaux pour faire entendre les voix des femmes et des filles dans le but d'influencer la gouvernance et la planification nationale, en particulier dans le domaine du VIH/SIDA. Il est toutefois difficile à ce stade de mesurer l'étendue de cette institutionnalisation.

Résultat 3 : ONU-Femmes a fait suffisamment preuve de flexibilité pour saisir de nouvelles opportunités et faire face à des partenaires et à de nouveaux acteurs et programmes importants.

Résultat 4 : l'influence d'ONU-Femmes sur les cadres normatifs globaux s'appuie sur son expérience nationale en matière de gouvernance et de planification nationale et permet de créer un environnement propice à d'autres actions nationales de promotion de la gouvernance et de la planification nationale

favorables à l'égalité des sexes. Cela vaut également pour les activités d'ONU-Femmes portant sur le VIH/SIDA.

Résultat 5 : la coordination d'ONU-Femmes avec les autres agences de l'ONU en matière de gouvernance et de planification nationale a été stratégique. De nouvelles opportunités de coordination au niveau national et international pour les Nations Unies concernant la gouvernance et la planification nationale sont apparues, ce qui pourrait améliorer les résultats au niveau des pays et la coordination des Nations Unies.

Résultat 6 : ONU-Femmes a bien renforcé sa coordination avec les autres partenaires des Nations Unies à travers le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA afin de consolider le cadre normatif pour le genre et le VIH/SIDA, et d'instaurer un environnement propice aux stratégies nationales de lutte contre le VIH/SIDA favorables à l'égalité des sexes.

Résultat 7 : les résultats et les réalisations observés dans plusieurs pays ont été importants et remarquables. Cependant, comparées aux objectifs, ces réalisations ne révèlent qu'une infime partie de la portée géographique du Domaine d'impact 5.

Résultat 8 : des progrès notables ont été réalisés dans la mise en place de l'architecture pour que la gouvernance et la planification nationale restent favorables à l'égalité des sexes. Dans la plupart des cas, ce progrès ne couvre pas entièrement un cycle complet Politique-Plan-Budget-Exécution-Suivi et évaluation, et présente des risques.

Résultat 9 : les progrès visant à aider les partenaires à rendre les luttes nationales contre le VIH/SIDA plus favorables à l'égalité des sexes proposent une approche différente de celle utilisée pour promouvoir à grande échelle la gouvernance et la planification nationale favorables à l'égalité des sexes.

Résultat 10 : l'assistance technique fournie par ONU-Femmes à ses partenaires est très efficace, et cela est étayé par des preuves, ce qui permet à ces derniers de mettre en œuvre une gouvernance et une planification nationale, ainsi que la lutte contre le VIH/SIDA, plus favorables à l'égalité des sexes.

Résultat 11 : même si la théorie du changement reconstruite constitue un bon fondement pour conceptualiser tous les processus et les résultats associés à la gouvernance et à la planification nationale, elle s'avère insuffisante pour refléter l'évolution des activités sur ce volet. Cela laisse entendre qu'à l'avenir, l'élaboration et le suivi de la gouvernance et de la planification nationale devraient être mieux guidés par des considérations théoriques revisitées.

Résultat 12 : les travaux d'ONU-Femmes sont nécessaires, mais comme démontré implicitement dans l'approche de partenariat, ils ne sont pas suffisants à eux seuls pour faire avancer la mise en place de la gouvernance et de la planification nationale favorables à l'égalité des sexes, et ses rôles sont trop complexes en raison de la participation de plusieurs parties prenantes.

Résultat 13°: quatre dimensions essentielles de la valeur ajoutée d'ONU-Femmes sont instaurées dans la gouvernance et la planification nationale : créer les espaces, créer les liens, instaurer la confiance, et promouvoir la gouvernance et la planification nationale.

Résultat 14 : inciter les femmes à devenir des ayants droit et créer des canaux pour faire entendre leurs voix pendant la phase décisionnelle sont un élément central de la promotion de l'égalité des sexes et des droits de l'homme instaurée par ONU-Femmes dans les processus de gouvernance et de planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA.

Résultat 15 : les activités de gouvernance et de planification nationale à l'échelle mondiale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA, adoptent des approches substantielles axées sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes. Au niveau de chaque pays, le langage des droits humains des femmes ressort plus clairement dans les interactions d'ONU-Femmes avec les organisations de la société civile qu'avec les intervenants du secteur public.

Résultat 16 : les problèmes d'intersectionnalité sont bien pris en compte dans les approches d'ONU-Femmes, mais ces dernières varient lors des interventions sur la gouvernance et la planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA.

Résultat 17 : même si on a constaté une amélioration des moyens humains et financiers qui accompagnent le travail d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA, répondre aux besoins du partenaire est un défi permanent, surtout face à un déficit de financement.

Résultat 18 : le travail d'ONU-Femmes sur la gouvernance et la planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA, dépend des autres sources de financement, ce qui rend son avenir incertain.

Résultat 19 : le système de gestion des résultats représente un outil de gestion des informations très intéressant, mais son intérêt peut être renforcé en veillant à ce que la documentation du programme de base soit toujours disponible et qu'elle prête une plus grande attention à la stratégie du programme, aux processus à adopter pour parvenir à des résultats et des réalisations, et à la contribution d'ONU-Femmes.

Résultat 20 : l'évaluation constitue un élément important de la formation dans le domaine de la gouvernance et la planification nationale, notamment dans la lutte contre le VIH/SIDA, et plus généralement pour ONU-Femmes. Le système de diffusion des résultats de l'évaluation a été utilisé de façon efficace pour appuyer les programmes en cours.

Résultat 21 : les autres systèmes de formation qui soutiennent la gouvernance et la planification nationale étaient largement utilisés et ont clairement aidé les bureaux nationaux dans les programmes de gouvernance et de planification nationale, y compris dans la lutte contre le VIH/SIDA.

Résultat 22 : bien que des progrès aient été accomplis, des lacunes subsistent dans la création d'un système de gestion des connaissances pour la gouvernance et la planification nationale, notamment dans le domaine du VIH/SIDA qui peut pleinement accompagner une approche éclairée et stratégique.