



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

Distr. générale  
9 août 2019  
Français  
Original : anglais

---

**Deuxième session ordinaire de 2019**

9 et 10 septembre 2019

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Quels enseignements tirer des évaluations d'ONU-Femmes ?  
Une méta-synthèse des évaluations gérées par ONU-Femmes**

*Résumé*

Le présent rapport est la première synthèse concernant le Plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes. Il s'appuie sur l'évaluation des programmes et interventions conçus et mis en œuvre en vertu du Plan stratégique 2014-2017 d'ONU-Femmes. Les résultats obtenus, tels que présentés dans les rapports, contribuent aux réalisations du présent plan stratégique et devraient éclairer sa mise en œuvre et le prochain examen à mi-parcours.

La présente méta-synthèse se fonde sur l'examen et la compilation des observations et leçons tirées de 39 rapports d'évaluation utilisant des critères relatifs au développement et à l'efficacité et à la productivité organisationnelles. Elle rend également compte des facteurs internes et externes qui sont décrits comme accélérant ou freinant les progrès.

Les premiers utilisateurs concernés par cette méta-synthèse 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. La présente méta-synthèse vise à améliorer le perfectionnement professionnel et la gestion des connaissances au sein d'ONU-Femmes en regroupant les résultats récurrents, les enseignements tirés et les données probantes sur les principaux domaines de travail de l'organisation.
2. Elle s'appuie sur 39 rapports d'évaluation (31 évaluations achevées en 2018 et 8 évaluations de portefeuilles nationaux achevées en 2017). Toutes les évaluations prises en compte dans cette synthèse ont été jugées satisfaisantes ou plus que satisfaisantes par des parties externes, selon les normes de qualité en matière d'évaluation appliquées par ONU-Femmes. L'ajout des huit évaluations de portefeuilles nationaux réalisées en 2017 vise à élargir la base de données probantes afin d'accroître la pertinence de l'analyse du mandat intégré d'ONU-Femmes. Ces évaluations sont représentatives des programmes qui ont été soutenus par ONU-Femmes entre 2014 et 2018. Les rapports d'évaluation portent sur des programmes menés par ONU-Femmes dans 80 pays. La diversité des évaluations permet de mieux appréhender les différents contextes et l'étendue des activités normatives, opérationnelles et de coordination d'ONU-Femmes.

## II. Approche et méthodologie

3. L'approche adoptée pour réaliser cette synthèse s'appuie sur des méta-analyses antérieures, tandis que le cadre analytique a été révisé par le Service indépendant d'évaluation (SIE) des Services indépendants d'évaluation et d'audit (SIEA). Le nouveau cadre vise à rendre compte de la croissance et de la maturité institutionnelles d'ONU-Femmes, ainsi que de ses priorités stratégiques actuelles.
4. La synthèse se fonde sur des analyses qualitatives et quantitatives. L'évaluation quantitative a analysé la fréquence à laquelle les conclusions des évaluations renvoyaient à des résultats positifs ou négatifs pour ce qui concerne la pertinence, l'efficacité, la durabilité, la productivité, la culture des résultats et leurs sous-critères respectifs. Les résultats relatifs aux 15 sous-critères ont reçu les appréciations suivantes : « très satisfaisant », « satisfaisant », « insatisfaisant » et « très insatisfaisant ». L'évaluation qualitative a consisté en une synthèse structurée des facteurs de haut niveau, internes et externes, qui sont décrits comme accélérant ou freinant les performances d'ONU-Femmes.
5. Néanmoins, le degré avec lequel l'analyse examine certaines thématiques varie selon la couverture, la clarté et la fiabilité des données probantes disponibles dans le corps des rapports d'évaluation. La fréquence à laquelle ces questions sont mentionnées dans les évaluations est exprimée par l'utilisation des locutions « la plupart », « de nombreuses », « plusieurs » et « quelques ».

### Fréquence des observations

La plupart	Plus de 75 % des évaluations pour lesquelles le sous-critère a été évalué
Nombre d'entre elles	Entre 51 et 75 %
Certaines	Entre 20 et 50 %
Quelques unes	Moins de 20 %

### III. Limites

6. Comme pour toute méta-synthèse, des difficultés d'ordre méthodologique ont été rencontrées. Il convient notamment de souligner ce qui suit : a) la synthèse s'appuie uniquement sur une étude documentaire des rapports d'évaluation ; b) la méta-synthèse a été réalisée rétrospectivement et tous les programmes et projets évalués ont été conçus et mis en œuvre avant l'entrée en vigueur du plan stratégique actuel ; c) l'agrégation des résultats des différents programmes et évaluations a posé certaines difficultés ; et d) certaines régions sont davantage représentées car un plus grand nombre d'évaluations y ont été réalisées pendant la période à l'étude.
7. Cela étant, la méta-synthèse couvre un nombre substantiel d'évaluations de programmes d'ONU-Femmes (39) et rend compte de l'application cohérente d'un ensemble commun de critères et sous-critères d'évaluation, ainsi que de l'appréciation formulée dans rapport d'évaluation original. Afin de tenir compte de ces appréciations, le rapport vise à faire preuve de transparence vis-à-vis des éventuels problèmes rencontrés et détermine le degré de fiabilité de certaines conclusions.

### IV. Principales observations

#### Conclusion générale

**Dans l'ensemble, ONU-Femmes a atteint et maintenu son positionnement stratégique tout au long de son mandat intégré, dans des conditions souvent instables, complexes et caractérisées par un manque de ressources. Cependant, le maintien de l'efficacité d'ONU-Femmes dépend fortement de sa capacité à préserver et poursuivre ses avancées politiques et à établir des liens clairs et solides entre la politique et la pratique afin de contribuer au changement des normes sociales au niveau communautaire, domestique et individuel.**

8. Malgré le caractère limité des ressources financières et humaines dont elle dispose, ONU-Femmes est parvenue à mettre à profit son expertise institutionnelle et son mandat intégré pour faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En dépit de ce manque relatif de ressources, ONU-Femmes est de plus en plus reconnue comme un acteur qui contribue à bâtir un environnement favorable à ces deux grands objectifs. Dans une large mesure, les partenariats stratégiques d'ONU-Femmes ont donné lieu à des résultats importants, particulièrement dans le cadre de ses activités normatives. Bien qu'elles ne soient pas déployées à grande échelle, les interventions programmatiques soutenues par ONU-Femmes ont entraîné des changements positifs dans la vie de nombreuses femmes. ONU-Femmes a aussi progressé de façon notable sur la hiérarchisation et la coordination des questions liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies pour le développement.

**Tableau 1 : Couverture et résultats des critères relatifs à l'efficacité du développement<sup>1</sup>**

Critères	n*	Niveau de couverture†	Taux de satisfaction (%)‡
Pertinence	37	Élevé	97 %
Efficacité	34	Élevé	90 %
Productivité	32	Élevé	70 %
Gestion axée sur les résultats/Culture des résultats	34	Élevé	48 %
Durabilité	37	Élevé	87 %

9. Cependant, les évaluations insistent sur la nécessité de redoubler d'efforts pour préserver et poursuivre les avancées politiques et continuer de transformer les progrès normatifs en résultats opérationnels. Elles soulignent également l'importance d'étendre et d'approfondir les efforts en faveur du changement des normes sociales de façon plus cohérente et systématique dans les programmes et notes stratégiques. L'efficacité et l'adéquation relatives des mécanismes et processus de gestion des connaissances et de gestion axée sur les résultats pourraient être améliorées davantage afin de mieux recueillir les données probantes relatives aux résultats et retombées, et ce, en vue d'éclairer la prise de décisions.
10. Compte tenu de son rôle fédérateur, il est important d'élargir la plateforme d'ONU-Femmes en regroupant des acteurs de la société civile pour mener des actions de plaidoyer conjointes et convaincre les gouvernements et les équipes de pays des Nations Unies de la nécessité de constituer des mécanismes de financement communs afin de faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. ONU-Femmes doit mobiliser les donateurs et trouver plusieurs possibilités d'obtenir des engagements pluriannuels en matière de ressources qui donneront lieu à des résultats tangibles et durables. D'une manière générale, les évaluations encouragent ONU-Femmes à trouver un équilibre entre le manque de ressources (humaines et financières) et les interventions les plus pertinentes et efficaces qui tirent le meilleur profit de son avantage comparatif et collaboratif, afin de maximiser les retombées.

### **Pertinence**

**Les programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes restent extrêmement pertinents. Ils sont adaptés aux besoins des groupes cibles et alignés sur les priorités nationales et cadres normatifs internationaux.**

11. Les rapports d'évaluation portant sur les programmes et interventions d'ONU-Femmes démontrent un niveau de couverture élevé pour les trois sous-critères.
12. Dans l'ensemble, les conclusions des rapports d'évaluation indiquent que les programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes sont extrêmement pertinents. La plupart des évaluations donnent un avis satisfaisant ou très

<sup>1</sup> Le niveau de couverture pour un critère donné est défini selon la proportion de rapports contenant des conclusions relatives audit critère. Le taux de satisfaction dépend de ce que ces conclusions disent sur les performances d'ONU-Femmes d'après le guide d'évaluation fourni.

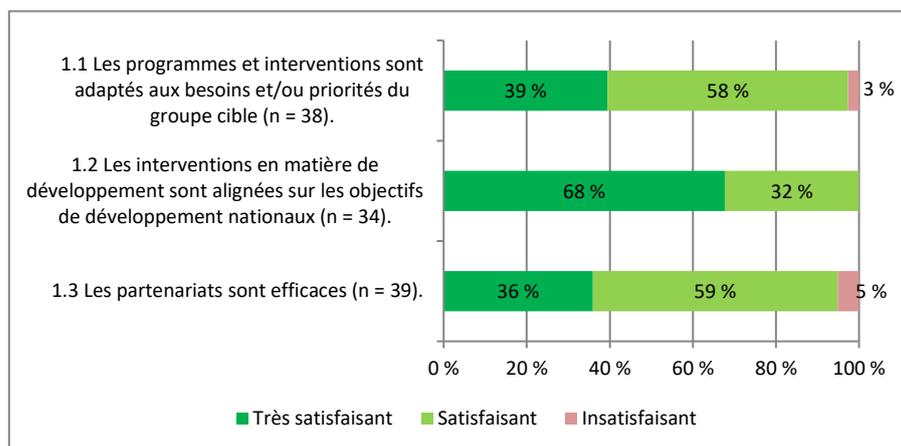
\* n = nombre d'évaluations portant sur un critère donné

‡ Élevé : n = 31-39 ; Modéré : n = 15-30 ; Faible : n = < 15

† Le pourcentage du taux de satisfaction est calculé à partir des résultats positifs décrits dans les évaluations.

satisfaisant en ce qui concerne « l'adéquation des programmes d'ONU-Femmes aux besoins du groupe cible » (97 %) et « l'efficacité des partenariats » (95 %). Pour ce qui est de « l'alignement sur les objectifs de développement nationaux », toutes les évaluations donnent un avis satisfaisant ou très satisfaisant.

**Figure 1 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en matière de pertinence**



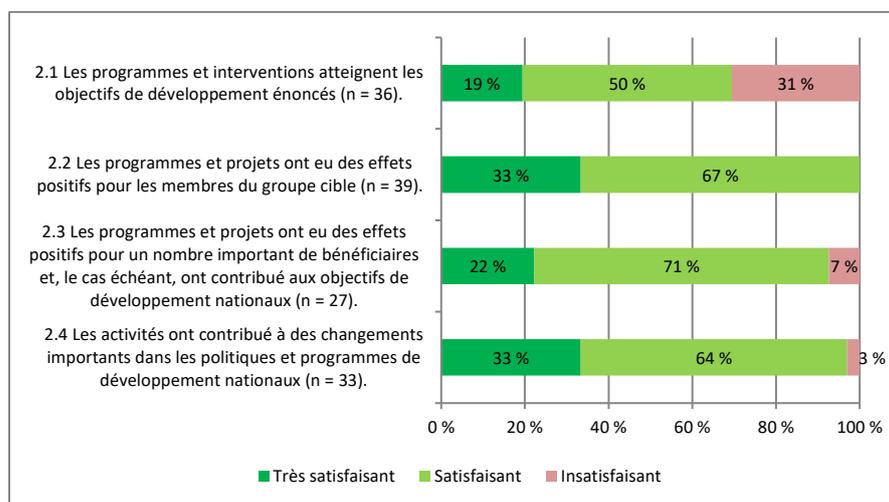
13. La plupart des évaluations montrent clairement que les interventions soutenues par ONU-Femmes sont alignées sur les objectifs de développement et/ou politiques et plans nationaux, notamment les stratégies et cadres nationaux visant à promouvoir l'autonomisation sociale, économique et politique des femmes. Par ailleurs, la plupart des rapports d'évaluation soulignent que les programmes d'ONU-Femmes respectent les instruments normatifs internationaux qui appuient l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Dans une large mesure, les partenariats conclus par ONU-Femmes ont permis d'introduire stratégiquement les questions de genre dans les programmes nationaux, les débats et les projets locaux. ONU-Femmes est aussi parvenue à intervenir dans des contextes humanitaires, qui ne font pourtant pas partie de ses compétences fondamentales traditionnelles, et à contribuer à faire porter la voix des femmes vulnérables par le biais d'interventions programmatiques, d'actions de plaidoyer et de partenariats.
14. Bien que des approches participatives soient adoptées pour concevoir les programmes, il serait possible de systématiser davantage les évaluations des besoins, les activités de cartographie et les analyses tenant compte des questions de genre pour apporter une assistance plus ciblée, conformément au principe « ne laisser personne de côté ». Les partenariats avec les organisations de jeunes et les organisations de la société civile (OSC) locales pourraient aussi être améliorés.

### **Efficacité**

**Les programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes ont efficacement atteint leurs objectifs et contribué à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Cependant, l'échelle relativement réduite des interventions, le manque de ressources humaines et financières, et la faiblesse des capacités des partenaires et des systèmes de suivi ont parfois freiné les performances. Le niveau de réussite varie aussi selon les pays.**

15. Dans l'ensemble, le critère relatif à l'efficacité revient fréquemment dans les rapports d'évaluation sur lesquels s'appuie la présente méta-synthèse. En revanche, le sous-critère concernant « les changements positifs pour un nombre important de bénéficiaires et/ou la contribution aux objectifs de développement nationaux » a été moins étudié, car seules 27 évaluations sur 39 font des constatations à cet égard.
16. D'une manière générale, les évaluations concluent que les programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes ont atteint leurs objectifs et les résultats attendus. De nombreuses évaluations (69 %, soit 25 sur 36) indiquent que « les programmes et interventions atteignent les objectifs de développement énoncés » de manière satisfaisante, voire plus que satisfaisante. Presque tous les rapports d'évaluation ont observé de très bon résultats, à tout le moins satisfaisants, pour ce qui est de la « capacité des projets et interventions d'ONU-Femmes à avoir des effets positifs pour les membres du groupe cible » et des « changements apportés aux politiques et programmes nationaux ». Bien que le sous-critère concernant « les changements positifs pour un nombre important de bénéficiaires et/ou la contribution aux objectifs de développement nationaux » soit relativement peu couvert, la plupart des évaluations concluent à des résultats satisfaisants ou plus que satisfaisants (93 %, soit 25 sur 27)<sup>2</sup>.
17. Les objectifs atteints par les programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes sont axés sur une ou plusieurs réalisations du plan stratégique et y contribuent. Les résultats obtenus ont été rendus possibles grâce aux partenariats avec diverses parties prenantes.

**Figure 2 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en matière d'efficacité**



18. ONU-Femmes a contribué à renforcer les cadres normatifs à l'échelle nationale. De nombreux rapports d'évaluation, parmi lesquels des évaluations de portefeuille national, soulignent que l'organisation favorise, par son influence et ses contributions notables, l'introduction de la question de genre

<sup>2</sup> Le taux de couverture relativement faible pour ce sous-critère s'explique par le fait que certaines évaluations n'incluent pas d'estimation quantitative ou qualitative des bénéficiaires couverts et/ou omettent de comparer les éventuelles données quantitatives à des cibles. Il convient également de préciser que le nombre de bénéficiaires va de l'ordre de quelques centaines à plus d'un million selon qu'il s'agit d'un projet ou d'une campagne. Les notations relatives à ce sous-critère incluent aussi le nombre de bénéficiaires directs et indirects comparé aux cibles et/ou une augmentation significative du pourcentage par rapport aux points de référence.

dans les cadres juridiques, politiques et stratégies à l'échelle nationale. Certaines évaluations montrent aussi que le soutien d'ONU-Femmes a fait avancer les politiques et pratiques tenant compte des questions de genre à l'échelle infranationale et/ou locale.

19. De nombreuses évaluations indiquent qu'ONU-Femmes a fortement contribué à promouvoir le leadership des femmes en intégrant la notion de genre dans les lois et les cadres et en aidant les femmes à participer à la vie politique et à exercer un leadership. Le manque d'autonomisation et de possibilités de participation à la prise de décisions, la cohabitation fréquente et prolongée avec des attitudes et stéréotypes sexistes dans les structures des partis politiques ainsi que les tâches et responsabilités domestiques sont décrits comme des obstacles aux capacités des femmes en matière de leadership et de gestion. Quelques évaluations insistent sur la nécessité pour l'organisation d'améliorer son soutien et de se concentrer davantage sur le niveau infranational (plutôt que national) afin d'accroître la durabilité et l'efficacité du leadership et de la participation politique des femmes.
20. Certaines évaluations, parmi lesquelles des évaluations de portefeuille national, mettent en avant les résultats positifs des interventions visant à autonomiser les femmes sur le plan économique. Les lieux favorisant la cohésion sociale et les centres économiques axés sur les femmes sont décrits comme des mécanismes particulièrement efficaces pour fournir des services, proposer des espaces sûrs où les femmes peuvent échanger sur les questions relatives à leurs droits, assurer la protection des survivantes de violences et faciliter un relèvement économique rapide, notamment en contexte humanitaire. Le rapprochement des entreprises appartenant à des femmes et/ou des groupes dirigés par des femmes avec des banques et institutions de microfinance, l'institutionnalisation des politiques et pratiques tenant compte des questions de genre, la certification des entreprises privées défendant l'égalité des sexes et la délivrance d'une carte d'identité nationale sont autant d'avancées qui aident les femmes à accéder aux financements et aux services publics.
21. Cependant, il est signalé que certaines interventions axées sur l'autonomisation économique des femmes sont menées à trop petite échelle et que leurs effets sont limités géographiquement, sans qu'aucune stratégie de mise à l'échelle soit clairement définie. Les évaluations de portefeuille national montrent aussi que certaines interventions soutenues par ONU-Femmes portent davantage sur les profits économiques individuels plutôt que sur des mécanismes pouvant avoir une portée plus large (et nationale). Des évaluations suggèrent d'orienter la programmation d'ONU-Femmes selon une approche holistique axée sur les cadres politiques et réglementaires, la responsabilité sociale d'entreprise et la reproduction des exemples de réussite, tout en tirant parti de l'augmentation des investissements en faveur de l'autonomisation économique des femmes.
22. Certaines évaluations, parmi lesquelles des évaluations de portefeuille national, mettent en avant les réalisations positives découlant des efforts déployés par ONU-Femmes pour garantir que toutes les femmes et les filles puissent mener une vie exempte de toutes formes de violence. Des évaluations montrent le rôle crucial joué par ONU-Femmes en vue d'accorder la priorité à la question de la violence sexiste dans les programmes et débats nationaux afin de faire avancer cette problématique. Pour lutter contre la violence, ONU-Femmes a travaillé sur plusieurs volets en tenant compte des situations et besoins particuliers de chaque pays. À titre d'exemple, l'entité a formé des membres du système judiciaire, des chefs religieux, des policiers et des

responsables de l'application des lois, appuyé l'élaboration de politiques et stratégies nationales, et établi et/ou entretenu des systèmes d'assistance. De même, la plupart des programmes de lutte contre les violences faites aux femmes produisent des résultats positifs lorsqu'ils sont combinés à des interventions axées sur l'autonomisation économique des femmes.

23. De nombreuses évaluations portant sur les femmes, la paix et la sécurité décrivent des exemples de réussite qui ont eu lieu grâce aux interventions soutenues par ONU-Femmes. Les efforts déployés par ONU-Femmes ont contribué à améliorer les capacités des femmes dans les domaines de la médiation et de la négociation. Les résultats accomplis dans ce domaine ont permis de donner aux femmes ayant les connaissances et les compétences requises les moyens de faire progresser la résolution des conflits à l'échelle communautaire. Cet engagement devra toutefois impérativement être approfondi, préservé et associé à d'autres actions de plaidoyer et campagnes soutenues par ONU-Femmes.
24. D'après certaines évaluations, ONU-Femmes contribue certes au développement de politiques et cadres nationaux, mais favorise aussi la prise en compte des questions de genre lors de la budgétisation et de la planification. Cependant, de plus amples efforts devront être déployés dans ce domaine. L'intégration de la budgétisation tenant compte de l'égalité des sexes dans le cycle budgétaire général, notamment l'analyse axée sur le genre, la planification, la mise en œuvre et le suivi des dépenses, a été freinée par plusieurs contraintes structurelles et des capacités limitées.
25. Dans l'ensemble, l'adoption d'une approche holistique tenant compte des connaissances, attitudes, pratiques et politiques à plusieurs niveaux (législatif, institutionnel, communautaire et individuel) s'est avérée efficace pour lutter contre les obstacles entravant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Cependant, cette approche n'a pas été adoptée ni mise en œuvre dans tous les domaines thématiques. L'intégration de cette approche dans la conception des programmes, les cadres de résultats, la gestion axée sur les résultats et les structures devra faire l'objet d'efforts visant une systématisation complète et un rapprochement entre les différentes composantes du mandat intégré.

#### **Moteurs du changement**

26. La reconnaissance dont a bénéficié ONU-Femmes, ses capacités et son expertise dans la lutte sur plusieurs aspects relatifs à l'égalité des sexes, la mise en œuvre d'actions de plaidoyer et d'approches innovantes couvrant plusieurs volets, la conclusion d'alliances, la mobilisation des parties concernées et la sensibilisation d'acteurs moins acquis à la cause ont permis à l'entité d'obtenir des résultats. Cependant, ces moteurs de changement pourraient être mis à profit afin d'assurer un impact à plus long terme.

#### **Coordination du système des Nations Unies autour de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes**

27. ONU-Femmes a joué un rôle déterminant dans l'intégration de l'égalité des sexes dans les actions, programmes conjoints et cadres de coopération intérimaires des équipes de pays des Nations Unies et dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Il semble que le fait d'être à la tête d'un groupe thématique des Nations Unies sur l'égalité des sexes a été très utile pour ONU-Femmes dans de nombreux pays où il s'est avéré que cette approche a aussi facilité la coordination et le consensus autour des questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

Dans certains pays, ces groupes thématiques sont toutefois moins actifs et ne parviennent parfois pas à atteindre un niveau stratégique d'engagement ou de participation. Les évaluations de portefeuille national soulignent la nécessité de redynamiser ces mécanismes afin de prendre des mesures et mobiliser des ressources en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Pour plus d'efficacité, on sait aussi qu'il peut être utile de fusionner les différents groupes travaillant sur l'égalité des sexes dans un pays (notamment les groupes thématiques, les donateurs et les groupes sectoriels) afin de constituer un seul groupe thématique sur la question, particulièrement dans les pays où les communautés d'acteurs sont relativement petites. Certains rapports d'évaluation soulignent la nécessité pour ONU-Femmes de se faire représenter à un haut niveau dans ces structures pour conserver sa pertinence et son rôle de coordination.

28. Les évaluations de portefeuille national montrent des résultats positifs, notamment quant au rôle de leadership joué par ONU-Femmes dans la mise en œuvre de la grille de résultats concernant la parité des sexes (par exemple, en Côte d'Ivoire, au Kenya, au Libéria, au Rwanda et au Soudan du Sud). Bien que tous les effets positifs ne soient pas encore recensés, ONU-Femmes considère que la grille de résultats est un moyen efficace de placer l'égalité des sexes au cœur des aspects programmatiques et opérationnels du système des Nations Unies. Dans certains cas, des programmes conjoints sont parvenus à mobiliser des ressources au sein du système des Nations Unies pour maintenir et faire avancer les progrès en matière d'égalité des sexes.

### **Plaidoyer**

29. Le plaidoyer fait partie intégrante des programmes déployés par ONU-Femmes à différents niveaux et agit souvent sur plusieurs fronts (plaidoyer politique, campagnes et/ou appui aux défenseurs et réseaux) en vue de parvenir à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. De nombreuses évaluations mettent en avant les différents efforts de plaidoyer accomplis par ONU-Femmes, notamment pour obtenir un appui public et/ou politique en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au sens large ou sur des aspects précis, comme réaliser des actions de sensibilisation, conclure des alliances, mobiliser les parties concernées et sensibiliser les acteurs moins acquis à la cause. Quelques évaluations considèrent que l'activisme sur les médias sociaux est un moyen efficace de favoriser les changements sociaux.
30. Outre l'initiative HeForShe, plusieurs campagnes ont été menées par les bureaux. Par exemple, la campagne #NoEsDeHombres effectuée au Mexique a été récompensée pour son aspect novateur par un prix Sol De Bronco à l'occasion du Festival ibéro-américain de la communication publicitaire. En plus de fédérer une multitude d'acteurs issus de divers domaines et secteurs, la campagne aurait permis d'atteindre 1 812 701 personnes (895 239 hommes et 917 462 femmes). Par ailleurs, certaines évaluations soulignent qu'ONU-Femmes a contribué à soutenir et/ou faire naître des défenseurs et des ambassadeurs de l'égalité des sexes, des coordonnateurs pour les questions en la matière ainsi que des « cafés Genre ». Quelques évaluations insistent sur le fait que les investissements en matière de plaidoyer et de communication doivent être réalisés en temps opportun.

### **L'implication des hommes et des garçons dans la transformation des normes sociales**

31. Dans plusieurs pays, différentes initiatives ont posé les jalons pour maintenir et approfondir la participation des hommes et des garçons à la transformation des pratiques discriminatoires et des normes sociales. Par exemple, les projets en faveur de l'égalité des sexes soutenus par le Fonds ont non seulement fait évoluer les normes sociales, mais ils auraient également eu des résultats positifs en transformant des lois et engagements politiques de haut niveau en services et possibilités concrètes. Sont en outre présentés plusieurs exemples de réussite relatifs à la participation des jeunes hommes aux actions menées pour lutter contre la violence sexiste, le mariage précoce et les mutilations génitales féminines et pour promouvoir l'égalité des sexes au Cameroun, au Kenya, au Kirghizistan, en Palestine, au Rwanda et au Soudan du Sud. Plusieurs évaluations de portefeuille national décrivent l'initiative HeForShe comme une stratégie prometteuse qui a déjà permis de mobiliser une masse critique de personnes pour remettre en question des attitudes et pratiques traditionnelles profondément ancrées.
32. Dans le même temps, de nombreuses évaluations de portefeuille national montrent que les besoins particuliers des jeunes garçons et des hommes en rapport avec la promotion de l'égalité des sexes ne sont pas assez systématiquement recensés et qu'il conviendrait de les impliquer de façon significative au lieu de se contenter d'une sensibilisation générale. Certaines évaluations recommandent à ONU-Femmes et à ses partenaires de tirer profit de l'élan créé par la campagne HeForShe pour mettre au point des stratégies consistant à mobiliser les hommes non seulement en tant qu'ambassadeurs, mais aussi en tant que bénéficiaires des différentes interventions visant à accélérer la transformation des normes sociales. L'attention prêtée aux interventions (programmatiques et de coordination) qui défendent et appuient activement la transformation des normes sociales est décrite comme essentielle lors de la conception des notes stratégiques et des théories du changement qui les accompagnent.

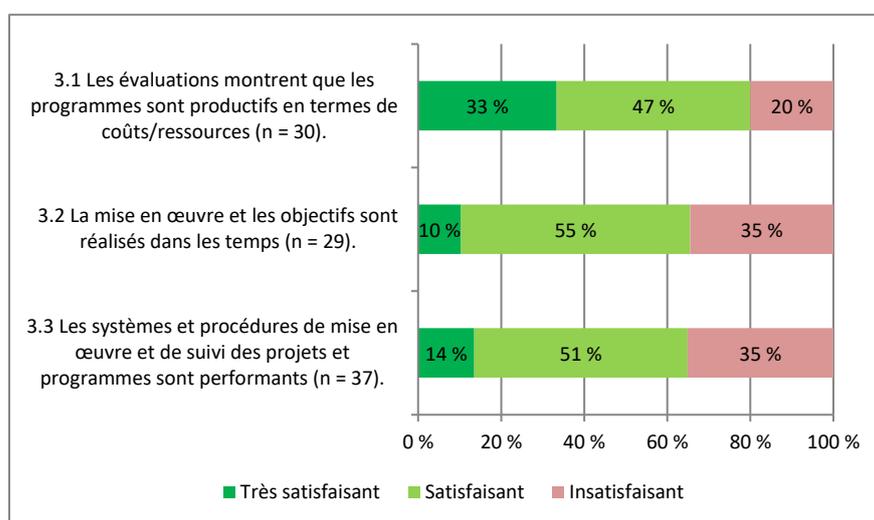
### **Productivité**

**Si ONU-Femmes avait été plus productive en matière de programmation et de gestion, sa réussite repose essentiellement sur sa capacité à travailler avec des ressources limitées et à mobiliser des fonds, les capacités de ses partenaires, la prévisibilité des ressources ainsi que d'autres facteurs internes et externes.**

33. Dans l'ensemble, le critère relatif à la productivité est largement couvert par les évaluations. La couverture est toutefois modérée pour deux des sous-critères, à savoir « la productivité des programmes en termes de coûts/ressources » (30/39) et « la réalisation dans les temps de la mise en œuvre et des objectifs » (29/39).
34. Bien que les évaluations ne déterminent pas toujours correctement la rentabilité des résultats obtenus par rapport aux dépenses, la plupart (80 %, soit 24 sur 30) concluent à des résultats satisfaisants ou très satisfaisants s'agissant de la productivité des programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes en termes de coûts/ressources. Comme l'indiquent les évaluations, ONU-Femmes réussit effectivement à atteindre ou à dépasser les cibles qu'elle s'est fixées en dépit du caractère limité de ses ressources et budgets. Dans certains cas, l'entité parvient aussi à mobiliser des ressources dans le cadre de partenariats.

35. Malgré la couverture variable du critère de productivité, de nombreuses évaluations (65 %) font état de résultats satisfaisants ou très satisfaisants concernant les « systèmes et procédures de mise en œuvre et de suivi des projets et programmes ». Il convient toutefois de noter que ces performances varient selon les pays et les domaines thématiques, et dépendent de facteurs contextuels, particulièrement en contexte humanitaire.

**Figure 3 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en matière de productivité**



36. Divers facteurs contribuent positivement à la productivité, tels que les structures de gestion allégée et la disponibilité d'un personnel dévoué, compétent et prêt à se dépasser ; la capacité à travailler avec des ressources limitées et à mobiliser des fonds ; la mise en œuvre des programmes et projets par le biais d'OSC, d'organisations communautaires locales et de groupes et/ou de réseaux de femmes ; le recours aux campagnes et aux émissions de radio pour atteindre plus de personnes ; et l'absence de doublons et de chevauchements, particulièrement entre les différentes organisations (notamment grâce à la mise en œuvre et à la programmation conjointes et à la coordination assurée par les équipes de pays des Nations Unies). Certains rapports d'évaluation soulignent que l'adoption d'approches intégrées, synergiques et/ou holistiques en matière de programmation accroît la productivité et la durabilité.
37. Les évaluations recensent un certain nombre de facteurs ayant des effets négatifs sur la productivité, dont : les retards de lancement et de mise en œuvre ; la réduction ou le manque de financements entraînant l'annulation d'activités ; les difficultés liées aux ressources humaines, comme les processus ou retards de recrutement du personnel, le manque d'effectifs et les contrats dépendant du financement de certains donateurs ; l'impossibilité d'assurer efficacement la gestion ou le suivi des résultats des programmes par manque de données sur les coûts et les réalisations ; et la mise en œuvre directe de certaines activités par ONU-Femmes.
38. Enfin, certaines évaluations indiquent que la productivité pourrait être améliorée, notamment par la synchronisation des initiatives qui sont mises en œuvre simultanément dans chacun des domaines thématiques couverts par le mandat ; le renforcement des effectifs pour s'assurer que le personnel dispose de suffisamment de temps et d'espace pour mettre en commun les informations recueillies, échanger des conseils et assurer efficacement le

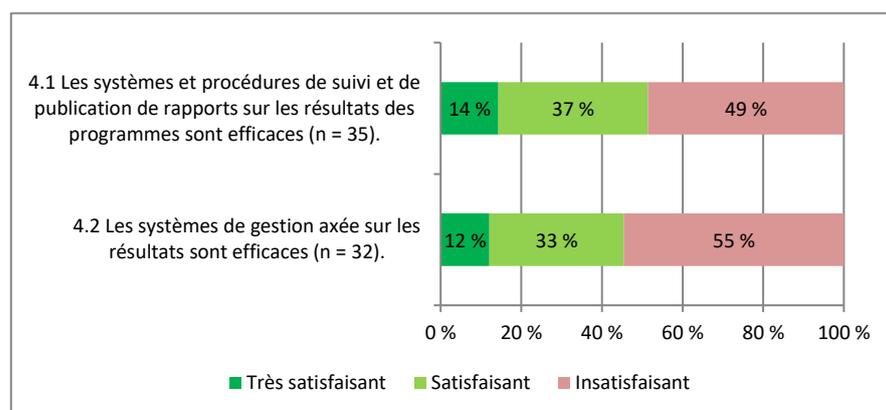
suivi et la publication des rapports ; la mise en place d'une structure de gestion appropriée et d'effectifs suffisants pour prévenir les retards dans la mise en œuvre, l'approvisionnement, le déboursement des fonds et le suivi ; la définition de cibles réalistes concernant les ressources à mobiliser ; et la rétention du personnel dont le contrat de travail dépend du financement de certains donateurs. Pour accroître l'efficacité et la productivité, il est également recommandé d'éviter toute dispersion des ressources, qui sont déjà limitées.

### Culture des résultats

**Des efforts notables ont été accomplis progressivement pour améliorer le suivi et l'utilisation des systèmes de gestion axée sur les résultats, mais les capacités varient selon les bureaux de pays et des obstacles continuent d'entraver l'instauration, à l'échelle nationale, de systèmes de gestion axée sur les résultats fonctionnels et utiles.**

39. Dans l'ensemble, le critère relatif à la culture des résultats est largement couvert par les évaluations.
40. Les conclusions relatives à la culture des résultats et à l'efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats sont mitigées et montrent que la situation est en pleine évolution. Un nombre presque égal d'évaluations concluent à des résultats satisfaisants ou insatisfaisants quant à « l'efficacité des systèmes et procédures de suivi et de publication de rapports concernant les résultats des programmes » (51 %, soit 18 sur 35) et « l'efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats » (45 %, soit 15 sur 32).

**Figure 4 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en matière de culture des résultats**



41. Bien que les évaluations reconnaissent les efforts progressivement déployés par ONU-Femmes pour consolider la culture des résultats, elles soulignent aussi les difficultés rencontrées dans la mise au point et la mise en œuvre à l'échelle nationale un système de gestion axée sur les résultats qui soit fonctionnel et utile. Les systèmes de gestion axée sur les résultats n'ont donc pas été utilisés de façon optimale pour assurer une gestion stratégique et une prise de décisions éclairée, une démarche qui nécessite d'ajuster les stratégies et de faciliter les changements de trajectoire à moyen et long termes lorsque le contexte évolue.
42. Les facteurs suivants sont décrits comme des obstacles à l'instauration d'une culture des résultats : le manque de fiabilité/clarté de la théorie du changement ; la mauvaise définition des indicateurs (en l'absence de données

de référence ou de cibles) ; le manque de personnel dans les domaines du suivi et de l'évaluation ; l'absence de méthodes normalisées pour vérifier les données des partenaires et les incohérences lors du suivi et de la publication de rapports sur le nombre de bénéficiaires ; le manque de données fiables et l'incapacité à mesurer les progrès. Ces problèmes sont en partie liés aux capacités des partenaires. Dans certains cas, des théories du changement ou des cadres de résultats existent, mais leur envergure et leur qualité varient et ne permettent pas d'orienter ou de suivre efficacement les résultats des programmes. Les systèmes de suivi et d'évaluation sont parfois trop complexes et ne tiennent pas pleinement compte des capacités des partenaires, des périodes de mise en œuvre et des ressources humaines et financières. La gestion des connaissances, qui consiste notamment à consigner et communiquer les résultats à long terme et les leçons tirées, doit aussi faire l'objet d'un appui et d'efforts institutionnalisés plus systématiques.

### **Durabilité**

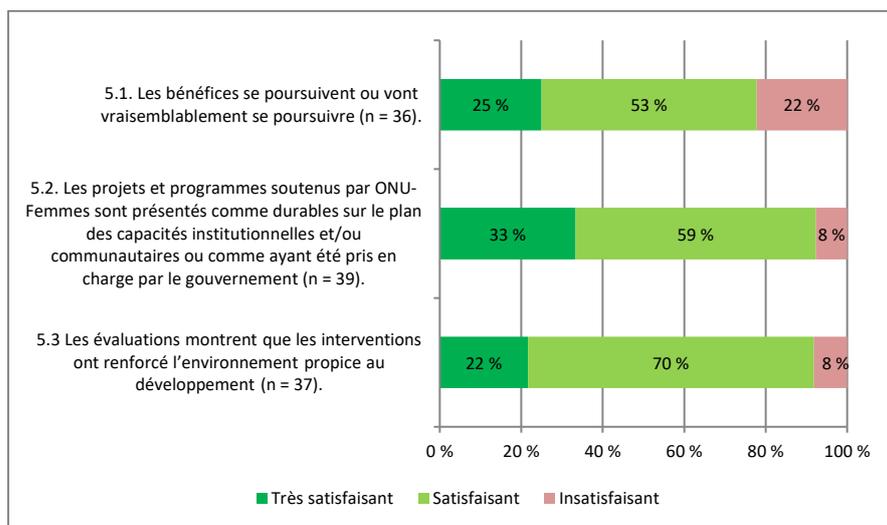
**La durabilité des programmes soutenus par ONU-Femmes et de leurs résultats est variable et fortement influencée par les différents contextes et situations complexes dans lesquels ONU-Femmes intervient.**

43. Dans l'ensemble, le critère relatif à la durabilité est très largement couvert dans les rapports d'évaluation sur lesquels s'appuie la présente synthèse.
44. La plupart des évaluations (78 %, soit 28 sur 36) font état de résultats satisfaisants ou très satisfaisants quant à « la probabilité que le projet/programme produise et maintienne les bénéfices attendus pour le groupe cible une fois celui-ci achevé ». La plupart des évaluations concluent aussi à des résultats au moins satisfaisants quant à la « capacité des projets et programmes soutenus par ONU-Femmes à contribuer aux capacités institutionnelles et/ou communautaires » (92 %, soit 36 sur 39)<sup>3</sup> et « la création d'un environnement plus sûr et plus propice au développement tenant compte des questions de genre » (92 %, soit 34 sur 37)<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> L'appréciation « satisfaisant » signifie que l'évaluation conclut ce qui suit, conformément au guide d'évaluation préétabli : « Les programmes et projets d'ONU-Femmes semblent avoir contribué au renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires, mais avec un succès limité. »

<sup>4</sup> L'appréciation « satisfaisant » signifie que l'évaluation conclut ce qui suit, conformément au guide d'évaluation préétabli : « Les interventions d'ONU-Femmes ont sensiblement contribué à créer un environnement et un espace civique plus favorables à la planification, aux politiques, aux stratégies et aux systèmes nationaux tenant compte de la question de genre ainsi qu'aux autres interventions liées à l'égalité des sexes et aux droits des femmes. »

**Figure 5 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en matière de durabilité**



45. Les investissements visant à renforcer les cadres législatifs et les capacités nationales afin de mettre en œuvre des politiques, des plans et des engagements normatifs internationaux en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ont favorisé la durabilité. Les programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes ont accru les capacités d'individus, d'institutions et de communautés divers (et compétents) pour avancer sur les aspects et difficultés liés à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. En outre, la création de mécanismes et de groupes chargés des questions relatives à l'égalité des sexes dans différents ministères compétents et l'apport d'une aide aux défenseurs de l'égalité des sexes et coordonnateurs pour les questions en la matière, ainsi que l'introduction de la question de genre dans les politiques nationales, témoignent du renforcement de l'environnement favorable à un développement tenant compte de la dimension de genre.
46. Les évaluations mettent en avant la mise en œuvre d'approches qui renforcent la durabilité de façon synergique, en associant l'appui à l'autonomisation économique à l'autonomisation sociale et la prévention et la protection contre la violence sexiste, ainsi que la mobilisation des communautés dans le cadre du développement et de l'aide humanitaire. La plupart des évaluations de portefeuille national portent un regard positif sur l'approche qui consiste à prévenir la violence sexiste afin d'obtenir des résultats durables. En matière d'autonomisation économique des femmes, des retombées durables sont probables à l'échelle individuelle et collective, mais l'approche adoptée n'a pas suffisamment favorisé la durabilité pour une masse critique de femmes. Ce constat est d'autant plus frappant dans les contextes humanitaires où les projets sont de courte durée, et dans certaines situations d'urgence prolongées.
47. Certains rapports d'évaluation décrivent des obstacles à la continuité des bénéfices, parmi lesquels : l'insuffisance des ressources ; l'absence de stratégie de sortie ou de plan de durabilité ; l'ancrage profond des normes culturelles ; le manque de volonté politique ; et la rotation du personnel dans les organisations participantes et de mise en œuvre. Par ailleurs, l'évaluation et le suivi de diverses activités de renforcement de capacités n'ont pas

toujours été entrepris de façon systématique, et certaines interventions ont fait l'objet d'un suivi, d'un encadrement et d'un mentorat insuffisants. La pratique limitée du partage et du transfert de connaissances et de compétences entre les personnes en formation et la forte rotation du personnel et des représentants d'ONU-Femmes menacent aussi le renforcement et la pérennisation des capacités institutionnelles.

48. Parmi les possibilités d'amélioration, les évaluations citent également la nécessité d'appuyer les interventions visant à la promotion et la pérennisation du changement de normes sociales au niveau domestique, communautaire et local. Il est essentiel que le renforcement de la participation effective des hommes et des garçons fasse l'objet d'une attention plus stratégique et soutenue si l'on souhaite aboutir à des résultats durables en matière d'égalité des sexes. Cet objectif suppose toutefois d'adopter une approche à long terme et de bénéficier de financements continus qui permettront des retombées durables à long terme. Les partenariats stratégiques avec des OSC peuvent aussi permettre de demander des comptes aux gouvernements quant au respect de leurs engagements relatifs au cadre législatif ainsi qu'à l'adoption de politiques en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.
49. D'une manière générale, la nature du travail d'ONU-Femmes implique de considérer la durabilité comme un objectif en voie de réalisation.

## V. Possibilités et perspectives d'avenir

50. La compilation et la synthèse des recommandations figurant dans les rapports d'évaluation a permis de dégager les possibilités présentées ci-dessous.

**Renforcer davantage la position stratégique d'ONU-Femmes et sa participation aux grandes initiatives du système des Nations Unies par le biais du cadre de coopération pour le développement durable (UNSDCF), notamment à travers des programmes conjoints.**

51. Il conviendrait pour cela de renforcer la mise en œuvre du mandat d'ONU-Femmes en instaurant une division claire du travail avec les autres organisations à l'échelle nationale et en continuant de consolider et de redynamiser les groupes thématiques sur l'égalité des sexes. ONU-Femmes pourrait s'appuyer davantage sur le système de développement des Nations Unies et l'UNSDCF pour mettre en avant les priorités relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes en soulignant plus fermement les lacunes existantes et en proposant des possibilités de collaboration, des actions de plaidoyer conjointes, des travaux de recherche, des mesures en faveur de l'engagement politique et des activités conjointes de mobilisation de ressources. Afin d'exercer une influence plus stratégique sur les avancées en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes à l'échelle nationale, les évaluations recommandent de renforcer la coordination avec des ministères compétents autres que ceux directement liés aux questions de genre, avec lesquels ONU-Femmes travaille sur des programmations et programmes conjoints.

**Accélérer l'obtention de résultats en déployant des actions de plaidoyer sur plusieurs fronts, en renforçant les capacités et en concluant des partenariats stratégiques et divers pour favoriser l'évolution durable des normes sociales.**

52. Cet objectif nécessite de promouvoir les interventions en faveur de la transformation effective et durable des normes sociales au niveau domestique, communautaire et individuel<sup>5</sup>, en engageant les hommes et les garçons de façon plus concrète, en adoptant des stratégies intégrées et holistiques, et en continuant d'avoir recours aux approches et modèles innovants. La création de systèmes de gestion axée sur les résultats efficaces, le suivi de l'avancée des évolutions sur le long terme et la mesure des effets à grande échelle sur les normes dictant les attitudes, les comportements et les relations sociales sont aussi des facteurs essentiels. Pour insuffler un changement véritable à long terme, il est nécessaire de placer les programmes soutenus par ONU-Femmes dans leur environnement institutionnel et politique au sens large, tout comme les interventions d'autres acteurs (notamment les organisations des Nations Unies). Il est par ailleurs important qu'ONU-Femmes veille à l'intégration continue d'une approche fondée sur les droits humains pour respecter l'engagement consistant à ne laisser personne de côté.

**Redoubler d'efforts pour améliorer la productivité des programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes.**

53. Il s'agit pour cela de renforcer la conception des programmes et les systèmes de suivi pour mieux suivre et contrôler les coûts des programmes, de mobiliser des ressources par le biais de partenariats divers afin de produire un effet multiplicateur, et de définir des stratégies viables de gestion des ressources humaines et de mobilisation des ressources qui seront compatibles avec l'ensemble du mandat intégré d'ONU-Femmes. Par ailleurs, ONU-Femmes doit envisager de réduire la mise en œuvre directe de ses activités pour se concentrer davantage sur la coordination, la supervision, le suivi et l'encadrement technique de partenaires de mise en œuvre expérimentés en la matière. L'optimisation des ressources humaines et financières par la concentration des efforts et le ciblage géographique des interventions grâce à la définition et la priorisation des activités les plus pertinentes et réalisables qui complèteraient le mieux les initiatives d'autres acteurs contribuera aussi à accroître la productivité.

**Intensifier les efforts et poursuivre les investissements visant à renforcer la culture des résultats.**

54. Cette démarche suppose d'améliorer la qualité de la conception des programmes et projets, particulièrement en élaborant des théories du changement réalistes, claires et tenant compte des ressources disponibles (et de la probabilité de leur obtention), en définissant des indicateurs réalistes assortis de données de référence et de cibles, et en suivant les avancées vers ces cibles. Le renforcement des capacités du personnel d'ONU-Femmes dans les bureaux de pays mais aussi, en particulier, des partenaires de mise en œuvre concernant le suivi, l'enregistrement et la communication des résultats, notamment par le biais de systèmes permettant de suivre les résultats inattendus, est essentiel pour mieux regrouper des données probantes sur les réalisations et les impacts. En outre, la culture des résultats sera aussi favorisée par la mise en place d'un soutien systématique et institutionnalisé visant à améliorer la gestion des connaissances, y compris pour consigner et communiquer les résultats à long terme, les bonnes pratiques et les leçons apprises.

---

<sup>5</sup> Cette approche contribuerait aussi à renforcer la durabilité et la productivité des programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes.

---

**Accroître la durabilité des programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes en définissant des stratégies de sortie et des plans de durabilité.**

55. Il convient pour ce faire de veiller à établir des liens avec d'autres initiatives internes ou externes au système des Nations Unies<sup>6</sup>, et de rapprocher les petits projets de programmes de plus grande envergure pour mieux les déployer à grande échelle et pérenniser les bénéfiques produits. Les stratégies qui permettant aux partenaires nationaux d'acquérir une certaine expertise et qui leur donnent les outils nécessaires pour faire avancer les choses, ainsi que l'effet de cascade qui en découle sur le transfert de compétences et de connaissances à un plus large éventail de parties prenantes jouent aussi en faveur de la durabilité. Par ailleurs, la poursuite du renforcement de l'environnement favorable au développement tenant compte des questions de genre, y compris par la création d' « espaces sûrs favorisant la cohésion sociale », contribuera à assurer la continuité des résultats.

---

<sup>6</sup> Cette approche contribuera aussi à renforcer l'efficacité des programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes.

**ANNEXE I****Liste des évaluations 2017-2018 prises en compte dans la méta-synthèse**

<b>Région</b>		<b>Bureau/division</b>	<b>Titre de l'évaluation</b>	<b>Notation de la qualité</b>
<b>Afrique de l'Ouest et centrale</b>	1.	Mali	Évaluation finale du « Projet d'amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées sur le genre à la justice et à la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali »	Assez bien
	2.	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale (Sénégal)	Évaluation finale du programme conjoint Genre, hygiène et assainissement	Très bien
	3.	Cameroun	Prise en charge adéquate des femmes victimes de violences dans la région de l'extrême Nord	Bien
	4.	Libéria	Évaluation du portefeuille national	Très bien
<b>Afrique de l'Est et Afrique australe</b>	5.	Burundi	Évaluation du portefeuille national	Très bien
	6.	Kenya	Évaluation du portefeuille national	Bien
	7.	Kenya	Évaluation du projet de lutte contre l'extrémisme violent au Kenya	Bien
	8.	Rwanda	Évaluation finale du programme conjoint visant à faire avancer et soutenir les progrès en matière d'égalité des sexes au Rwanda	Très bien
	9.	Rwanda	Évaluation du portefeuille national	Bien
	10.	Soudan du Sud	Évaluation du portefeuille national	Très bien
	11.	Éthiopie	Évaluation du programme visant à prévenir et combattre les violences faites aux femmes et aux filles en Éthiopie	Bien
<b>Asie et Pacifique</b>	12.	Mozambique	Évaluation à mi-parcours du projet d'autonomisation économique des femmes dans la province de Gaza au Mozambique	Bien
	13.	Bangladesh	Évaluation du projet visant à renforcer les capacités pour prévenir les violences faites aux femmes (BCPVAW)	Bien
	14.	Bureau régional d'ONU-Femmes pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Évaluation finale du projet régional visant à prévenir l'exploitation des travailleuses migrantes	Bien
	15.	Bureau régional pour les États arabes (Égypte)	Évaluation des interventions économiques d'ONU-Femmes menées dans le cadre de la programmation LEAP/Aide humanitaire dans la région des États arabes	Bien
	16.	Jordanie	Évaluation du projet régional d'ONU-Femmes pour la paix et la sécurité dans les États arabes	Bien

	17.	Égypte	Évaluation de l'action pour la garantie des droits et l'amélioration de la subsistance des femmes (SRILW)	Bien
	18.	Égypte	Évaluation finale du programme d'ONU-Femmes visant à promouvoir l'emploi des femmes grâce à la création de lieux de travail sûrs et conviviaux	Bien
	19.	Bureau multipays du Maroc	Évaluation finale du projet de l'opérationnalisation de l'entente de partenariat pour la promotion de la participation des femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre (2014-2017)	Très bien
<b>Europe et Asie centrale</b>	20.	Albanie	Évaluation des résultats d'ONU-Femmes Albanie sur le leadership et la participation des femmes à la vie politique	Bien
	21.	Kirghizistan	Programme conjoint visant à accélérer les progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales	Très bien
	22.	Kirghizistan	Améliorer les moyens d'existence grâce à la participation et à l'égalité de l'accès à l'eau	Bien
<b>Amériques et Caraïbes</b>	23.	El Salvador	Évaluation finale du projet « Ville femme/ONU-Femmes » ( <i>Evaluación Final del Proyecto "Ciudad Mujer/Onu Mujeres"</i> )	Bien
	24.	Mexique	Évaluation de la campagne #NoEsDeHombres pour des villes sûres	Très bien
	25.	Équateur	Évaluation du projet pour un développement inclusif et durable mené par les femmes dans la province de Loja ( <i>Evaluación del Proyecto "Mujeres Liderando el Desarrollo Inclusivo Sostenible de la Provincia de Loja"</i> )	Bien
	26.	Colombie	Évaluation finale du projet sur la citoyenneté des femmes pour la paix, la justice et le développement ( <i>Ciudadanía de las mujeres para la paz, la justicia y el desarrollo</i> )	Bien
	27.	Colombie	Évaluation à mi-parcours du programme visant à vaincre la violence fondée sur le genre pour garantir aux femmes la pleine jouissance de leurs droits ( <i>Superación de la violencia basada en el género para asegurar el pleno disfrute de los derechos de las Mujeres</i> )	Très bien
	28.	Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes (Panama)	Évaluation régionale des cadres normatifs	Très bien
	29.	Équateur	Évaluation à mi-parcours de la durabilité des terres en friche dans une perspective d'égalité des sexes	Assez bien
<b>Organisationnel</b>	30.	Service indépendant d'évaluation (SIE)	Contribution d'ONU-Femmes au leadership et à la participation politique des femmes	Très bien
<b>Siège</b>	31.	Fonds pour l'égalité des sexes	Évaluation indépendante du Fonds d'ONU-Femmes pour l'égalité des sexes (2009-2017)	Très bien

## Évaluations des portefeuilles nationaux 2017

Région	Bureau/division	Titre de l'évaluation	Notation de la qualité
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	1. Cameroun	Évaluation du portefeuille national	Bien
	2. Côte d'Ivoire	Évaluation du portefeuille national	Bien
	3. République démocratique du Congo	Évaluation du portefeuille national	Très bien
Afrique de l'Est et Afrique australe	4. Malawi	Évaluation du portefeuille national	Très bien
	5. Soudan	Évaluation du portefeuille national	Très bien
Europe et Asie centrale	6. Kirghizistan	Évaluation du portefeuille national	Très bien
	7. Moldavie	Évaluation du portefeuille national	Bien
États arabes	8. Palestine	Évaluation du portefeuille national	Très bien

## ANNEXE II

### Guide pour la classification des résultats d'évaluation

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
<b>1. Pertinence</b>				
1.1 Les programmes et autres interventions soutenus par ONU-Femmes sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.	Des éléments substantiels des activités et résultats de programmes ou projets ne sont pas adaptés aux besoins ni aux priorités du groupe cible, particulièrement les filles et les femmes vulnérables.	Aucune analyse systématique tenant compte des questions de genre n'a été menée pour évaluer les besoins et priorités des femmes et des filles dans la phase de conception des programmes de développement ou d'aide humanitaire, ou bien il existe une inadéquation évidente entre les activités et résultats des programmes ou projets et les besoins et priorités du groupe cible.	Les interventions soutenues par ONU-Femmes sont conçues pour prendre en compte les besoins du groupe cible tel qu'il a été identifié lors d'un processus d'analyse de la situation tenant compte des questions de genre (et comprenant une évaluation des besoins liés aux opérations d'aide humanitaire) et les activités en résultant sont conçues pour satisfaire les besoins du groupe cible, en particulier les femmes, les filles et d'autres groupes vulnérables.	Les interventions soutenues par ONU-Femmes sont adaptées aux besoins et/ou priorités des femmes et des filles et y répondent, et elles ciblent, le cas échéant, les plus pauvres et les plus exclues, conformément au principe « ne laisser personne de côté ».
1.2 Les interventions en matière de développement soutenues par ONU-Femmes sont alignées sur les objectifs de développement nationaux et tiennent compte de l'importance de l'appropriation et du	Plusieurs éléments importants des activités de programmes et projets de développement soutenus par ONU-Femmes vont à l'encontre des priorités nationales en matière de développement, ce qui entraîne une perte d'efficacité.	Une proportion significative (25 % ou plus) des programmes et projets d'ONU-Femmes ne sont pas alignés sur les plans et priorités nationaux, mais rien ne montre qu'ils vont à l'encontre de ces priorités.	La plupart des programmes et projets de développement soutenus par ONU-Femmes sont alignés sur les plans et priorités nationaux tels qu'ils sont exprimés dans les priorités et plans sectoriels et de développement nationaux.	Les projets et programmes de développement soutenus par ONU-Femmes sont parfaitement alignés sur les objectifs de développement nationaux et tiennent bien compte de

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
leadership à l'échelle nationale.				l'importance de l'appropriation et du leadership à l'échelle nationale et de la situation des femmes et des groupes marginalisés.
1.3 ONU-Femmes a noué des partenariats efficaces avec des gouvernements, des organisations humanitaires et de développement bilatérales et multilatérales et des organisations non gouvernementales (ONG) axées sur les femmes en vue de la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien au développement et/ou à l'aide humanitaire.	Les priorités d'ONU-Femmes diffèrent considérablement de celles de certains de ses partenaires – gouvernements, organismes des Nations Unies, ONG ou donateurs. En outre, l'organisation ne dispose pas d'une stratégie ou d'un plan qui permettrait de combler ces divergences de manière crédible et de renforcer les partenariats au fil du temps.	ONU-Femmes a rencontré d'importantes difficultés dans l'établissement de relations efficaces avec ses partenaires. Il existe par ailleurs des écarts importants entre ses priorités et celles de ses partenaires.	ONU-Femmes a amélioré l'efficacité de ses partenariats au fil du temps ; ceux-ci étaient efficaces au moment de l'évaluation ou s'étaient visiblement améliorés.	ONU-Femmes a noué des partenariats efficaces avec des parties prenantes compétentes – gouvernements, organismes des Nations Unies, organisations humanitaires et de développement bilatérales et multilatérales et ONG axées sur les femmes – en vue de la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien au développement et/ou à l'aide humanitaire.
<b>2. Efficacité</b>				
2.1 Les programmes et interventions soutenus par ONU-Femmes ont atteint les objectifs de développement énoncés et contribué à obtenir des résultats normatifs, opérationnels et de coordination en vue de parvenir à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.	Moins de la moitié des objectifs énoncés concernant les résultats et les réalisations ont été accomplis, dont au moins un objectif de résultat et/ou de réalisation très important.	Entre 51 % et 75 % des objectifs énoncés en matière de résultats et réalisations ont été atteints.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont accompli au moins la majorité des objectifs de résultats énoncés et contribué aux objectifs de réalisations (plus de 75 % s'ils ont été énoncés) ou atteint les principaux résultats énoncés et réalisations attendues.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont réalisé tous ou presque tous les objectifs développementaux et/ou humanitaires sur le plan des résultats et contribué aux réalisations attendues.
2.2 Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont eu des effets positifs pour les membres du groupe cible.	En raison des problèmes rencontrés dans la conception ou la réalisation des activités soutenues par ONU-Femmes, les effets positifs attendus pour les membres du groupe cible ne se sont pas produits ou sont peu susceptibles de se produire.	Les projets et programmes soutenus par ONU-Femmes n'ont presque pas ou pas produit de changements positifs pour les membres du groupe cible, qu'il s'agisse de la prévention ou de la réduction des effets négatifs découlant de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.	Les projets et programmes soutenus par ONU-Femmes ont produit des changements positifs pour les membres du groupe cible (au niveau communautaire, domestique ou individuel), qu'il s'agisse de la prévention ou de la réduction des effets négatifs découlant de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.	Les méthodes quantitatives ou qualitatives montrent que les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont produit des changements positifs importants et étendus pour les membres du groupe cible, qu'il s'agisse de la prévention ou de la réduction des effets négatifs découlant de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
2.3 Les programmes et projets d'ONU-Femmes ont entraîné des changements positifs pour un nombre substantiel de bénéficiaires et, le cas échéant, contribué aux objectifs de développement nationaux.	Les méthodes quantitatives ou qualitatives montrent que les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes n'ont pas contribué à apporter de changements positifs dans la vie des bénéficiaires.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs dans la vie d'un petit nombre de bénéficiaires seulement (par rapport aux cibles des projets et programmes et aux objectifs locaux et nationaux, le cas échéant).	Les méthodes quantitatives ou qualitatives montrent que les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs dans la vie d'un nombre substantiel de bénéficiaires.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs dans la vie d'un nombre substantiel de bénéficiaires. De plus, ils ont favorisé la concrétisation de certains objectifs de développement nationaux ou des objectifs de développement et d'aide humanitaire convenus avec les gouvernements nationaux et/ou les organisations nationales ou internationales de développement et de secours.
2.4 Les activités d'ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements significatifs en introduisant des dispositions visant à améliorer la sécurité et le statut des femmes et des filles dans les politiques et programmes de développement nationaux (notamment s'agissant de la réduction des risques de catastrophes, de la reprise, des interventions d'urgence et du redressement). Ces activités ont aussi facilité des réformes systémiques nécessaires.	Les politiques et programmes nationaux relatifs à un secteur ou à un domaine donné du développement (notamment la réduction des risques de catastrophes, la reprise, les interventions d'urgence et le redressement) sont défectueux et doivent être renforcés, mais les activités d'ONU-Femmes n'ont pas porté sur ces problèmes.	Les activités d'ONU-Femmes n'ont pas apporté de contribution significative à l'élaboration de politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement, de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence ou du redressement.	Les activités d'ONU-Femmes ont largement contribué à la réorientation ou au maintien de politiques et programmes nationaux efficaces dans un secteur ou un domaine donné du développement, de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence ou du redressement.	Les activités d'ONU-Femmes ont largement contribué à la réorientation ou au maintien de politiques et programmes nationaux efficaces et tenant compte des questions de genre dans un secteur ou un domaine donné du développement, de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence ou du redressement. De plus, les modalités de mise en œuvre des politiques et programmes soutenus par ONU-Femmes devraient améliorer les effets positifs pour les membres du groupe cible (et commencent déjà à le faire).
<b>3. Productivité</b>				
3.1 Les évaluations montrent que les programmes sont productifs en termes de coûts/ressources.	Des éléments de preuve 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 qui sont en cours d'évaluation ne présentent pas d'informations crédibles ou fiables concernant les coûts des activités et des apports – l'évaluation ne peut donc pas fournir d'informations sur la productivité en termes de coûts/ressources – ou présentent des résultats mitigés quant à la productivité	Le niveau des résultats obtenus par les programmes comparé au coût des activités des programmes et des apports est approprié, même quand le processus de conception du programme n'a pas envisagé directement d'autres méthodes d'exécution des programmes ni les coûts associés.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont conçus pour inclure les activités et apports qui produisent les résultats les plus productifs en termes de coûts/ressources, et les ressources sont utilisées de façon productive.

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
		relative aux apports en termes de coûts/ressources.		
3.2 L'évaluation indique que la mise en œuvre et les objectifs ont été accomplis à temps (compte tenu du contexte lorsqu'il s'agit d'interventions humanitaires), en déployant l'intervention la plus productive en termes de coûts/ressources.	Moins de la moitié des objectifs énoncés concernant les résultats et les réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont accomplis dans les temps. L'évaluation n'a trouvé aucun plan crédible ni aucune explication légitime qui pourraient laisser entrevoir une future amélioration significative de la réalisation des objectifs en vue de respecter les délais impartis.	Moins de la moitié des objectifs énoncés concernant les résultats et les réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont accomplis dans les temps, mais la conception des programmes ou projets a été ajustée afin de prendre en compte les difficultés rencontrées, et l'on peut espérer que les objectifs seront atteints plus rapidement dans l'avenir. Dans le cas de la programmation humanitaire, une explication légitime justifiait les retards.	Plus de la moitié des objectifs énoncés concernant les résultats et les réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont été atteints dans les temps. Ce niveau est approprié compte tenu du contexte dans lequel le programme a été mis en œuvre, en particulier pour la programmation humanitaire.	Pratiquement tous les objectifs énoncés concernant les résultats et les réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont accomplis dans les temps ou, dans le cas de la programmation humanitaire, une explication légitime justifie les retards dans la concrétisation de certain(e)s résultats/réalisations.
3.3 L'évaluation indique que les systèmes et procédures d'ONU-Femmes relatifs à la mise en œuvre et au suivi des projets et programmes sont efficaces et démontrent une bonne gestion des opérations et des choix appropriés en matière de programmation et d'investissement (systèmes d'implication du personnel, compétences, connaissances et capacités nécessaires pour exécuter le portefeuille, déboursements, gestion des ressources, etc.).	Les systèmes et procédures d'ONU-Femmes présentent de graves défaillances au niveau de l'exécution des projets et programmes, qui entraînent des retards significatifs de lancement, de mise en œuvre ou d'achèvement des projets et/ou une augmentation considérable des coûts.	Les systèmes et procédures d'ONU-Femmes présentent certaines défaillances au niveau de l'exécution des projets et programmes, mais rien n'indique que ces défaillances contribuent à retarder la réalisation des objectifs du projet/programme.	Les systèmes et procédures d'ONU-Femmes relatifs à la mise en œuvre des projets sont raisonnablement efficaces et n'ont pas entraîné de retards substantiels ni d'augmentation significative des coûts.	L'efficacité des systèmes et procédures d'ONU-Femmes relatifs à la mise en œuvre des projets représente un atout organisationnel essentiel dans l'exécution du programme en cours d'évaluation. Les systèmes assurent une bonne gestion des opérations, des risques et des choix de programmation et d'investissement.
<b>4. Instaurer une culture des résultats pour améliorer l'efficacité du développement</b>				
4.1 Les systèmes et procédures de suivi et de publication de rapports sur les résultats des programmes sont efficaces.	Les programmes manquent de systèmes de suivi et de publication de rapports. Il n'existe notamment pas de suivi adéquat des résultats au cours de la mise en œuvre des programmes, y compris en contexte humanitaire.	Il existe des systèmes de suivi des programmes et de publication de rapports, mais ces derniers ne sont pas publiés régulièrement ni suffisamment fréquents, exhaustifs ou fiables.	Des systèmes appropriés de suivi des programmes et de publication de rapports sont en place pour mesurer les résultats et fournir des rapports réguliers afin de mieux cibler les interventions et de se perfectionner. Des mesures correctives sont entreprises lorsque l'on constate des différences.	Des systèmes appropriés de suivi des programmes et de publication de rapports sont en place pour enregistrer systématiquement les conclusions allant au-delà des résultats et produire des données utiles et de qualité sur les performances.
4.2 Les systèmes de gestion axée sur les résultats sont efficaces.	Rien n'indique qu'un système de gestion axée sur les résultats des programmes existe ou est en cours d'élaboration.	Un système de gestion axée sur les résultats est en place ou en cours d'élaboration, mais il n'est pas fiable et ne produit pas de rapports réguliers sur les performances des programmes.	Un système de gestion axée sur les résultats est en place et produit des rapports réguliers sur les performances des programmes, dépassant les obligations administratives et financières.	Un système de gestion axée sur les résultats est en place et l'évaluation démontre que ce système est utilisé à des fins de gestion stratégique et de prise de décisions éclairée, notamment pour ajuster les stratégies et accompagner les changements de trajectoire à moyen et

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
				à long termes lorsque le contexte évolue.
<b>5. Durabilité</b>				
5.1 Les bénéfices se poursuivent ou vont vraisemblablement se poursuivre une fois le programme/projet achevé, ou des mesures ont été prises pour faire le lien entre les résultats humanitaires et les résultats développementaux à long terme.	La probabilité que le projet/programme garantisse durablement les bénéfices attendus pour le groupe cible une fois le projet achevé est très faible.	La probabilité que le projet/programme garantisse durablement les bénéfices attendus pour le groupe cible une fois le projet achevé est faible.	Il est probable que le projet/programme produise des bénéfices durables pour le groupe cible une fois le projet achevé.	Il est très probable que le projet/programme produise des bénéfices durables pour le groupe cible une fois le projet achevé. De plus, il est probable que le projet/programme garantisse la pérennité des bénéfices pour les membres du groupe cible, notamment les femmes et les filles vulnérables.
5.2. Les projets et programmes soutenus par ONU-Femmes sont présentés comme durables sur le plan des capacités institutionnelles et/ou communautaires ou comme ayant été pris en charge par le gouvernement.	La conception des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes n'a pas tenu compte du besoin de renforcer les capacités institutionnelles/communautaires comme cela aurait dû être fait. Dans le cas des opérations humanitaires, la conception des programmes et projets n'a pas pris en compte les besoins identifiés en matière de renforcement des capacités locales nécessaires à l'exécution d'opérations de secours et/ou à la gestion de la transition vers le redressement et/ou le développement.	Les programmes et projets d'ONU-Femmes semblent avoir échoué dans le renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires ou, le cas échéant, dans le renforcement des capacités locales nécessaires à l'exécution des opérations de secours et/ou à la gestion de la transition vers le redressement et/ou le développement.	Les programmes et projets d'ONU-Femmes semblent avoir contribué au renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires, mais avec un succès limité.	Les programmes ou projets d'ONU-Femmes ont contribué de manière significative au renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires, tel qu'exigé, ou les partenaires institutionnels et les communautés possédaient déjà les capacités nécessaires pour pérenniser les résultats des programmes.
5.3 Les évaluations montrent que les interventions ont créé un environnement plus sûr et plus propice au développement tenant compte des questions de genre.	Les initiatives d'ONU-Femmes n'ont pas été déployées dans un environnement entièrement favorable au développement (notamment en ce qui concerne le cadre général et le processus national de planification du développement ; les systèmes et processus de consultation publique et de participation de la société civile à la planification du développement ; la structure de gouvernance et l'État de droit ; les mécanismes nationaux et locaux de gestion responsable des dépenses publiques ; la prestation et la qualité des services ; et les améliorations à apporter en appui aux structures telles que les marchés de capitaux et du travail). De plus, la non-prise en compte de ces défaillances par les initiatives d'ONU-Femmes a limité les résultats des programmes.	Les interventions d'ONU-Femmes ont sensiblement renforcé l'environnement favorable au développement tenant compte des questions de genre.	Les interventions d'ONU-Femmes ont sensiblement renforcé l'environnement et l'espace civique favorables à la planification, aux politiques, aux systèmes, aux stratégies de développement nationales tenant compte des questions de genre et aux autres interventions en rapport avec l'égalité des sexes et les droits des femmes.	Les interventions d'ONU-Femmes ont fortement contribué à créer un environnement plus sûr et plus favorable au développement, en renforçant plusieurs des aspects suivants : le cadre général et le processus national de planification du développement tenant compte des questions de genre ; les systèmes et processus de consultation publique et de participation de la société civile avec un volet concernant la transformation des normes sociales, des attitudes et des comportements, notamment chez les

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
				hommes et les garçons ; la structure de gouvernance et l'État de droit liés aux droits fondamentaux des femmes et à l'égalité des sexes ; les mécanismes nationaux et locaux de gestion responsable des dépenses publiques tenant compte des questions de genre ; la prestation et la qualité des services ; et les améliorations à apporter en appui aux structures telles que les marchés de capitaux et du travail. Par ailleurs, ce renforcement de l'environnement propice entraîne une amélioration des réalisations en matière d'égalité des sexes.