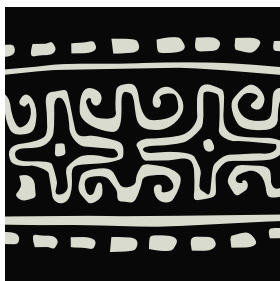


La Brochure



Évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales pour la progression de l'égalité entre les sexes



I. CONTEXTE

Le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) fournit une assistance financière et technique aux programmes et stratégies innovants qui favorisent l'émancipation des femmes. Le Fonds collabore avec divers partenaires à l'échelle nationale, régionale et internationale afin de réaliser son objectif principal, à savoir la mise en œuvre des engagements nationaux en faveur de la progression de l'égalité entre les sexes et de l'émancipation des femmes dans les États fragiles et stables.

Afin d'atteindre cet objectif, l'UNIFEM met en place depuis plus de dix ans des partenariats avec des organisations intergouvernementales régionales, désignées sous le sigle OR (organisations régionales). En 2008, le Fonds avait établi 28 partenariats semblables, dont le degré de développement était variable, avec quatre types d'organisation régionale : les organisations régionales multidimensionnelles, les organisations sous-régionales multidimensionnelles, les organisations régionales au sein du système de l'ONU et les banques de développement régionales.

L'évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les OR en faveur de la progression de l'égalité entre les sexes visait à analyser en profondeur leur pertinence, leur efficacité et leur viabilité afin de renforcer l'efficacité générale des actions de l'UNIFEM. Le Comité consultatif de l'UNIFEM ayant perçu le besoin de réaliser une telle évaluation, en a fait la demande formelle.



Droit d'auteur © 2010, tous droits réservés par le
Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)
304 East 45th Street, New York, NY, 10017, USA.

Évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales pour la
progression de l'égalité entre les sexes, New York, 2010

Traducteur: Strategic Agenda

Conception: Soho Design, S.A.

Imprimeur: Phoenix Design Aid A/S

Production: Le Groupe d'évaluation de l'UNIFEM

Site web: www.unifem.org



Partenariats UNIFEM - OR en 2009

Afrique	Amérique latine et les Caraïbes	États d'Asie, du Pacifique et arabes	Europa centrale et orientale & Communauté des Etats indépendants
<p>1. Union africaine (UA)</p> <p>2. Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)</p> <p>3. Commission économique pour l'Afrique (CEA)</p> <p>4. Banque africaine de développement (BAD)</p> <p>5. Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD)</p> <p>6. Communauté d'Afrique de l'Est (CAE)</p> <p>7. Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA)</p> <p>8. Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA)</p> <p>9. Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)</p> <p>10. Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA)</p> <p>11. Conférence internationale sur la région des Grands Lacs (CIRGL)</p> <p>12. Commission de l'Océan indien (COI)</p>	<p>13. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEALC)</p> <p>14. Banque interaméricaine de développement (BID)</p> <p>15. Organisation des États américains (OEA/CIM)</p> <p>16. Marché commun du Sud (Mercosur/REM)</p> <p>17. Système d'intégration centraméricain (SICA/COMMCA)</p> <p>18. Communauté des Caraïbes (CARICOM)</p> <p>19. Banque de développement des Caraïbes (BDC)</p> <p>20. Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECO)</p>	<p>21. Association sud-asiatique pour la coopération régionale (ASACR)</p> <p>22. Association des nations du Sud-Est asiatique (ANSEA)</p> <p>23. Forum des îles du Pacifique (FIP)</p> <p>24. Secrétariat de la communauté du Pacifique (SCP)</p> <p>25. Ligue des États arabes (LEA)</p> <p>26. Banque asiatique de développement (BASD)</p>	<p>27. Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU)</p> <p>28. Communauté économique eurasiatique (CEEAA)</p>

II. ÉVALUATION

L'UNIFEM a commandé une évaluation indépendante de ses partenariats avec les OR, qui a été menée par une équipe d'évaluation externe d'Universalis et gérée par le Groupe d'évaluation de l'UNIFEM d'octobre 2008 à novembre 2009. Elle a bénéficié de la collaboration et du feedback pertinents d'un groupe de référence interne rassemblant des membres pertinents du personnel de l'UNIFEM et d'un groupe de référence externe composé de représentants des OR partenaires de l'UNIFEM.¹

¹ Le groupe de référence externe était composé de dix membres d'OR partenaires de l'UNIFEM : la directrice de la Direction Femmes, Genre et Développement de l'Union africaine (UA) ; l'administratrice du programme principale/la chef de division, Affaires de genre, jeunesse et enfance de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ; la chef de l'Unité genre de la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA) ; l'experte genre pour la Conférence internationale sur la région des Grands Lacs (CIRGL) ; la directrice/ directrice par intérim du Centre africain pour le Genre et le développement social de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) ; la directrice de programme adjointe Développement culturel et communautaire et Affaires de Genre de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) ; la conseillère Genre du Secrétariat technique du COMMCA, Système d'intégration centraméricaine (SICA) ; la coordinatrice du Programme de soutien au leadership et à la représentation des femmes de la Banque interaméricaine de développement (BID) ; le conseiller principal auprès du Secrétaire exécutif de la Commission économique des Nations

L'évaluation était sensible au genre et aux droits de l'homme, axée sur l'utilisation, consultative et alignée sur la politique de l'UNIFEM et les règles et normes du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG)². Elle s'est déroulée en deux phases : 1) une phase d'amorçage étendue consacrée aux partenariats de l'UNIFEM avec les OR dans toutes les régions et 2) une phase d'étude en profondeur centrée sur les partenariats avec les OR en Afrique, ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes (UA, CEDEAO, CIRGL, CDAA, CARICOM et SICA/COMMCA). Plus de 170 personnes ont été consultées dans le cadre de l'évaluation ; les méthodes de collecte de données employées étaient principalement de type qualitatif et comprenaient des ateliers, des entretiens téléphoniques et personnels, l'analyse de documents, les visites de sites et les enquêtes.

Unies pour l'Europe (CEE) et le directeur des affaires sociales au Secrétariat de l'Association sud-asiatique de coopération régionale (ASACR).

² L'évaluation a également participé au pilotage du Guide de l'évaluation de l'UNEG du point de vue des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes. Pour plus d'informations, consulter le document d'orientation à l'adresse www.unevaluation.org.



Objectifs de l'évaluation

- ▶ Décrire et analyser les partenariats UNIFEM-OR mis en place jusqu'ici, en s'intéressant à leurs types, à leurs objectifs, aux stratégies et résultats prévus, et en tenant compte des caractéristiques principales des OR partenaires.
- ▶ Identifier les principaux points forts, les aspects à améliorer et les leçons apprises par l'UNIFEM et les OR avec lesquelles le Fonds s'est associé pour promouvoir l'égalité entre les sexes, en accordant une attention particulière :
 - Aux résultats et aux avantages (prévus et obtenus) de ces partenariats du point de vue de l'UNIFEM et des organisations régionales ;
 - À la viabilité de ces partenariats et de leurs résultats ;
 - Aux variations d'une région à l'autre ;
 - Au développement d'un cadre permettant à l'avenir à l'UNIFEM de catégoriser les partenariats avec les OR, de prendre des décisions les concernant et de les évaluer.
- ▶ Faire des recommandations à l'intention de l'UNIFEM sur les politiques et/ou les pratiques pouvant guider à l'avenir son engagement partenarial avec les OR.

Si l'UNIFEM a adopté un plan stratégique propre, déterminant toutes ses activités, il n'a en revanche encore créé aucun cadre opérationnel définissant l'efficacité d'un partenariat UNIFEM-OR, par exemple, les types de changement aux niveaux inférieurs auxquels ces partenariats sont censés concourir, la façon dont ces changements contribuent aux effets directs et aux résultats du Fonds et la façon dont les stratégies utilisées sont destinées à engager les changements souhaités. À partir des données collectées au cours de la phase d'amorçage, l'Équipe d'évaluation a conçu deux **cadres de résultats opérationnels** pour interpréter certaines des hypothèses implicites qui sous-tendent le travail de l'UNIFEM avec les OR. L'évaluation des partenariats UNIFEM-OR s'est appuyée sur ceux-ci.

III. OBSERVATIONS DE L'ÉVALUATION

Problèmes contextuels des partenariats UNIFEM-OR

Depuis la fin de la guerre froide, le nombre des OR s'est accru, tout comme leur envergure et la densité de leurs activités. Les parties prenantes consultées s'accordent dans leur majorité à reconnaître le rôle important joué par les OR, qui peuvent influencer sensiblement les politiques, les agendas et les pratiques liés aux droits fondamentaux des femmes et à l'égalité entre les sexes – non seulement à l'échelle régionale mais également nationale. Il existe une tendance claire au sein de l'ONU, et parmi les donateurs et de nombreux gouvernements nationaux, à encourager les partenaires du développement à collaborer avec les OR, notamment dans le contexte de la réforme de l'ONU et de la Déclaration de Paris. Parallèlement, des agences telles que l'UNIFEM continuent de chercher les moyens les plus efficaces et appropriés de collaborer avec les OR et d'améliorer l'alignement et l'harmonisation de celles-ci.

Actuellement, l'UNIFEM applique le terme « partenariat » à différentes types de relation qu'il entretient avec des parties prenantes. Aux fins de cette évaluation, les termes « *partenaire limitrophe* » et « *partenaire stratégique* » ont été introduits pour décrire deux types différents de relation.³ Ces deux types de partenariats ne s'excluent pas mutuellement et certains d'entre eux peuvent être classés dans les deux types à la fois. Les relations de l'UNIFEM, tant avec les partenaires limitrophes que les partenaires stratégiques, peuvent aussi être qualifiées de « stratégiques » au sens courant du terme, à savoir qu'elles font partie d'un plan d'action systématique, destiné à réaliser un objectif ou atteindre un but plus ambitieux. Dans approximativement 75 % des partenariats UNIFEM-OR évalués, le Fonds agit en tant que partenaire limitrophe.

- ▶ Par partenaires limitrophes, on entend les personnes, groupes et organisations avec lesquels le programme a des contacts réciproques directs ou sur lesquels il peut s'attendre à exercer une influence.

³ Ce rapport emprunte ces termes à la Cartographie des incidences du CRDI dans le seul but de décrire les relations que l'UNIFEM entretient avec les organisations régionales et en aucun cas pour porter des jugements sur la nature, la pertinence ou l'efficacité d'un partenariat ou OR concret.

- Par partenaires stratégiques, on entend les acteurs avec lesquels un programme travaille mais sur lesquels il n'a pas l'intention (ou le pouvoir) d'exercer une influence directe ni de réaliser un changement.

Le nombre et les caractéristiques des partenariats actuels de l'UNIFEM avec des OR varient considérablement d'une région à l'autre, ce qui s'explique par une multitude de facteurs, dont des différences concernant: i) l'existence et les rôles des OR dans différentes régions, ii) la maturité et la capacité des OR, ainsi que iii) l'histoire, le nombre et le type de partenariats que l'UNIFEM a déjà établis dans la région avec d'autres organisations. Les partenariats avec les OR dans chaque région sont également définis par le contexte et le degré variables de l'intégration régionale.

Si les partenariats avec les OR varient en fonction de facteurs contextuels, la plupart des OR partagent certaines caractéristiques essentielles qui définissent leur potentiel et leurs limitations communs. La plupart des OR partagent l'objectif commun d'influencer les changements à l'échelle nationale, au sein de leurs pays membres, pour promouvoir le progrès vers les objectifs régionaux communs. Une autre caractéristique commune fondamentale est le rôle de catalyseur généralement joué par les OR, qui peuvent influencer de façon positive le changement dans les environnements favorables, mais qui sont incapables de réaliser ou de contrôler des changements à l'échelle nationale. **Si chaque partenariat entre l'UNIFEM et une organisation régionale est unique, les données de l'évaluation indiquent que les partenariats actuels et récents de l'UNIFEM sont centrés sur deux domaines principaux : 1) le développement institutionnel et 2) le développement de politiques et la mobilisation.**

Observation 1 : Tous les représentants des OR consultés relèvent le rôle très pertinent de l'UNIFEM.

Certains considèrent la satisfaction du partenaire comme un indicateur de performance pertinent. Même si les contributions financières de l'UNIFEM sont relativement modestes, les OR partenaires soulignent que la présence du Fonds, ses conseils basés sur l'expérience et ses

encouragements continus sont très utiles. Parmi les principales caractéristiques distinguant l'UNIFEM de leurs autres partenaires, les OR citent son mandat unique, son expérience et sa compétence en matière d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes, ses liens étroits/bonnes relations de travail avec les OSC régionales et nationales, son statut d'agence neutre de l'ONU, qui lui permet d'établir et de faciliter les réseaux avec un large éventail d'acteurs différents, son approche axée sur la demande, ainsi que les connaissances et l'expérience de son personnel en matière de problèmes et de défis régionaux et ses réseaux/liens avec les organisations régionales/organisations œuvrant pour l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes.

Observation 2 : L'UNIFEM n'a pas explicitement défini le fondement et les avantages escomptés de ses partenariats avec les OR, ni établi de méthode de suivi et d'information sur la pertinence de ces partenariats.

À l'instar des autres agences de l'ONU, l'UNIFEM a le devoir et l'obligation de travailler avec les OR. Il est donc futile d'un point de vue pragmatique de s'interroger sur le bien-fondé des partenariats avec les OR. Mais une question subsiste : quelle est la *pertinence* réelle et potentielle d'une association avec ce type concret de partenaire ? Par conséquent, il est toujours important pour l'UNIFEM de déterminer à quel point un partenariat existant ou proposé est (ou devrait s'avérer) pertinent pour l'UNIFEM et les OR respectives du point de vue de la réalisation de leur obligation et/ou des efforts déployés pour réaliser leurs priorités organisationnelles.

Les partenariats UNIFEM-OR reposent sur plusieurs hypothèses largement implicites (c'est-à-dire qu'elles ne sont pas formellement établies ni convenues au sein du Fonds) sur la pertinence qu'ils revêtent pour l'UNIFEM, qui font quasiment l'unanimité. Cependant, aucune analyse systématique n'a été réalisée pour déterminer dans quelle mesure ces raisons et leurs avantages implicites sont valides. Si l'UNIFEM définissait clairement et explicitement le principe et les avantages escomptés de ces partenariats et se dotait d'un système de suivi de résultats, le Fonds serait en mesure de rendre compte de la pertinence continue de ces partenariats.



Observation 3 : Les parties prenantes consultées à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNIFEM s'accordent sur les principales raisons de travailler en partenariat avec les OR et les avantages que cela représente.

Les OR sont considérées comme des partenaires pertinents de l'UNIFEM (et vice versa) pour des raisons qui dépassent le simple fait que les agences de l'ONU sont dans l'obligation de collaborer avec elles. On estime que les OR peuvent influencer les changements en matière d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes à l'échelle régionale et nationale, notamment par le biais du développement de cadres politiques/normatifs, convenus au niveau régional, et par leur capacité à agir en tant que catalyseurs et facilitateurs de changements. Cependant, les informations collectées étaient anecdotiques et n'étaient étayées par aucun exemple concret de l'influence exercée par les OR sur le changement à l'échelle nationale.

- 1) *Les OR pouvant avoir un effet multiplicateur, collaborer avec elles peut être une façon efficace de progresser vers des objectifs dans les pays/sous-régions où l'UNIFEM n'est pas présent.*
- 2) *Les OR peuvent apporter une légitimité accrue à un sujet ou à un problème concret à l'échelle nationale ; la collaboration avec les OR peut améliorer l'efficacité de la mobilisation nationale en faveur de l'égalité entre les sexes de l'UNIFEM et d'autres partenaires.*
- 3) *Les OR peuvent développer et mettre en œuvre des politiques/accords régionaux (plus ou moins) contraignants pour les États membres et, par conséquent, être des alliés importants dans le cadre de l'objectif commun de mise en œuvre d'engagements régionaux/internationaux à l'échelle nationale.*
- 4) *Les OR peuvent faire office de forums efficaces pour renforcer l'influence des autres partenaires de l'UNIFEM et, par conséquent, sont des partenaires pertinents dans le cadre du renforcement des capacités et de l'influence exercée en matière d'égalité entre les sexes sur d'autres partenaires régionaux et nationaux.*

5) *Les OR possèdent des connaissances, des capacités et des ressources spécifiques liées au contexte régional qui peuvent être complémentaires de celles de l'UNIFEM ou dont l'UNIFEM peut tirer des enseignements ; les OR peuvent en outre agir en tant que partenaires de l'UNIFEM chargés de la mise en œuvre pour développer des projets ou collaborer à leur réalisation.*

Observation 4 : Les preuves ne manquent pas pour affirmer que les partenariats UNIFEM-OR se sont traduits par des changements positifs à court terme, voire à moyen terme. Même s'il ne s'agit pas de changements au niveau national, ils ont contribué à renforcer l'environnement propice à ces changements.

Les changements à court et moyen terme réalisés sont éloquentes, notamment du point de vue de leur contribution future possible à d'autres changements au sein des OR à l'échelle régionale et, finalement, nationale. Ils contribuent de façon positive aux environnements favorables au changement à l'échelle nationale (bien qu'ils ne constituent pas de véritables changements à l'échelle nationale, il est vraisemblable que les résultats obtenus influencent positivement les conditions existantes permettant un tel changement).



Type de résultat	Exemple de résultats/réussites
Changements de la politique des OR	<ol style="list-style-type: none">1. Développement du protocole sur les droits des femmes et de la politique du genre de l'UA ; Politique du genre et Protocole genre et développement de la CDA ; Politique du genre de l'IGAD et Politique du genre de la CEDEAO.2. Adoption par la CARICOM de plusieurs déclarations de principe et plans d'action, dont le « Plan d'action d'ici à 2005 : Cadre pour une approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des programmes clés de la CARICOM » (2003).
Changements des structures et/ou pratiques des OR	<ol style="list-style-type: none">1. Établissement de l'unité Genre de la CDA ; établissement de la Division Genre et du Centre pour le développement du genre (en tant que deux bureaux distincts) de la CEDEAO et soutien à l'établissement de l'unité Genre de l'IGAD (2005).2. En tant que membre du Conseil, l'UNIFEM a activement participé à la définition des domaines prioritaires à subventionner du programme PROLEAD de la BID.3. Soutien par l'UNIFEM de la création du réseau « Femmes et MERCOSUR », qui a ensuite appuyé la création de la Réunion spécialisée des femmes (REM).4. Collaboration de l'ASACR et de l'UNIFEM pour le développement de la base de données sur le genre de l'ASACR (SGIB).

Type de résultat	Exemple de résultats/réussites
Nouveaux outils ou connaissances	<ol style="list-style-type: none">1. Amélioration des statistiques et des indicateurs en matière de genre des politiques publiques et de l'analyse de genre des OMD en Argentine et au Paraguay (en coopération avec l'UNECLAC).2. Recherches sur les employées domestiques en Amérique centrale, menées par le programme AGEM de l'UNIFEM, à la demande du COMMCA et étude des manifestes des partis politiques dans la région de la CDA pour déterminer leur degré de promotion et de soutien de l'engagement des femmes dans les partis politiques.3. Publication conjointe ASACR-UNIFEM : <i>Gender initiatives In SAARC: A Primer</i> ; publication conjointe CEE-UNIFEM : <i>The Story Behind the Numbers: Women and Employment</i> et publication conjointe UNIFEM-CEA : <i>Partnership for Gender Equality: The Role of Multilateral and Bilateral Agencies in Africa</i>.
Renforcement des capacités	<ol style="list-style-type: none">1. Mobilisation des organisations de femmes dans la région des Grands Lacs et contribution de celles-ci au processus de la CIRGL.2. L'UNIFEM et, entre autres, l'IGAD organisent ensemble un Symposium sur les femmes somaliennes en Ouganda auquel participent des délégués somaliens et ougandais.3. Soutien pour sensibiliser le personnel du secrétariat de la CARICOM aux notions de genre et d'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes.



Observation 5 : Les parties prenantes consultées conviennent très largement que les partenariats UNIFEM-OR ont le pouvoir de contribuer à un effet à plus long terme, y compris au niveau national. Cependant, il n'existe aucune donnée fiable permettant de prouver objectivement cette affirmation.

Des liens peuvent exister entre des changements dus à des partenariats UNIFEM-OR et des changements postérieurs à l'échelle nationale. De même, il est vraisemblable que l'action des OR ait une influence à l'échelle nationale. Si l'évaluation a rassemblé quelques preuves anecdotiques de tels liens, les preuves objectives pour en témoigner sont rares, lorsqu'elles existent.

Les OR et leurs partenaires sont conscients – et souffrent – de la difficulté inhérente au suivi des contributions aux effets de développement complexes et à long terme (dont l'égalité entre les sexes et l'émancipation des femmes) et à l'attribution de ces effets à des interventions spécifiques. Ni les OR ni leurs partenaires de développement n'ont conçu de mécanismes systématiques et fiables permettant le suivi ou l'évaluation de l'impact des politiques, des accords et des décisions des OR. On constate également un manque d'information sur les facteurs nécessaires pour permettre aux initiatives régionales d'avoir à la longue des effets à l'échelle nationale.

Étant donné ce qui précède, l'absence de preuves objectives de la contribution des partenariats UNIFEM-OR aux changements à plus long terme n'est ni surprenante ni révélatrice d'une faiblesse ou d'une lacune du fonctionnement du partenariat. Cependant, cette absence souligne le besoin d'explicitier les liens logiques entre les résultats immédiats ou à moyen terme escomptés et les effets souhaités à plus long terme, afin d'illustrer et de retracer la pertinence des résultats intermédiaires dans le contexte plus large du changement social à long terme.

Observation 6 : Il existe des preuves limitées selon lesquelles les partenariats UNIFEM-OR ont contribué à des changements durables au sein et en dehors des OR concernées.

L'examen de la viabilité ou de l'adaptation dynamique des résultats à court et moyen terme des partenariats

UNIFEM-OR révèle que certains facteurs affectant la viabilité échappent au contrôle de l'UNIFEM (par exemple, les changements des contextes politiques ou économiques des OR, les changements de direction, etc.) ; en revanche, d'autres facteurs sont du ressort de l'UNIFEM et doivent être améliorés, comme les stratégies d'intervention avec les OR, à court terme et axées sur les activités, ainsi que le suivi et le soutien systématiques restreints, allant du moyen au long terme.

La question du suivi, ou de l'absence de celui-ci, des résultats des partenariats par l'UNIFEM et les OR affecte la capacité générale de programmation des partenariats et le suivi de leur viabilité. De nombreux accords, cadres et politiques de genre développés avec l'aide de l'UNIFEM constituent des étapes importantes des processus de changement nécessaires à la réalisation de l'égalité entre les sexes et de l'émancipation des femmes, mais étant donné que la plupart de ces politiques sont relativement récentes et qu'il n'existe aucun mécanisme de collecte des données sur ces processus de changement, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de se prononcer sur leur viabilité. De même, en ce qui concerne le développement des études et des publications, aucune information disponible ne permet de déterminer si, et dans quelle mesure, l'UNIFEM et/ou les organisations partenaires ont systématiquement retracé leur utilisation et leurs effets réels.

Si l'établissement et le travail des unités Genre au sein des OR, soutenues par l'UNIFEM, sont considérés comme des réussites, la plupart des unités Genre analysées continuent de faire face à des défis de taille, dont une influence restreinte au sein des OR concernées et une sensibilisation et une adhésion faibles aux questions de genre affichées par l'encadrement. D'où la question visant à déterminer si et dans quelle mesure le soutien apporté à ces unités a été basé sur des notions de capacité institutionnelle et/ou individuelle et de développement de capacité et quels types d'indicateurs doivent être utilisés pour assurer le suivi du changement et de l'engagement institutionnels envers l'égalité entre les sexes et l'émancipation des femmes au sein des OR.

Les parties prenantes des OR ont fourni des exemples de l'amélioration de leurs capacités résultant des partenariats UNIFEM-OR mais il a été impossible de déterminer s'il s'agissait d'initiatives uniques ou faisant

partie d'un processus en cours de mise en œuvre et de développement de la sensibilisation, des connaissances, des compétences et de l'engagement viables des parties prenantes.

L'établissement ou le renforcement de réseaux régionaux de défenseurs du genre sont prometteurs en raison de leur potentiel pour contribuer aux capacités régionales viables et pour lever les obstacles limitant la participation aux processus de prise de décision des OR. Cependant, une fois encore, la phase de développement de ces initiatives était insuffisante pour permettre l'analyse de leur viabilité.

Observation 7 : Les partenariats de l'UNIFEM avec les OR sont établis et gérés de manière individuelle, au cas par cas. Le personnel de l'UNIFEM consulté en divers endroits a exprimé la nécessité d'une approche plus institutionnelle dans la gestion des partenariats avec les OR.

Des approches diverses et variées sont adoptées pour gérer les partenariats de l'UNIFEM avec les OR, partenariats pour la plupart gérés individuellement par les bureaux sous-régionaux (BSR) du Fonds et soumis à des règlements de partenariat sensiblement variables en termes de formalité, de durée, d'objectifs et de ressources allouées. La gestion individualisée de ces partenariats est source d'avantages essentiels (spécificité au contexte, réactivité, accessibilité et personnalisation), ainsi que de certaines limitations:

- ▶ La dépendance aux contacts personnalisés peut affecter la viabilité.
- ▶ La diversité des approches de la gestion complique la comparaison des partenariats avec les différentes OR et la collecte et l'analyse systématiques de données pour tirer des leçons fondées sur l'expérience et partager des informations pouvant conduire au développement de modèles reproductibles.
- ▶ Le manque de critères explicites pour évaluer les OR partenaires et les partenariats avec les OR (quand mettre fin à un partenariat et/ou changer de stratégie) peut déboucher sur le gaspillage de ressources humaines et financières.

Les avantages et les limitations de l'approche actuelle doivent être soupesés lors de toute prise de décision concernant les critères/conseils propres au Fonds, destinés aux partenariats UNIFEM-OR (en fonction du type d'OR), ainsi que les rôles et les responsabilités du personnel de l'UNIFEM dans la gestion des partenariats avec les OR. En outre, il convient d'aborder l'approche fragmentée de la gestion qui s'ensuit lorsqu'une OR partenaire relève de la juridiction de deux BSR différents.

Observation 8 : Les partenariats actuels de l'UNIFEM avec les OR sont gérés en fonction des activités et des produits plutôt que des résultats à long terme.

Les partenariats de l'UNIFEM avec les OR ne sont pas considérés comme une fin en soi mais plutôt comme un moyen de progresser vers des changements plus larges, les changements à l'échelle nationale étant l'objectif ultime. Cependant, dans la pratique, l'UNIFEM gère la plupart de ses partenariats avec les OR en se concentrant sur les produits/résultats à court terme, comme en témoignent les accords de partenariat, la mise en œuvre par le biais d'activités individuelles, ainsi que le suivi et l'information sur les résultats au niveau des produits. Les objectifs à plus long terme auxquels les partenariats individuels peuvent contribuer demeurent implicites en raison de l'absence de traçage et de documentation des résultats à long terme. Si les difficultés inhérentes au traçage de ce type de résultats de plus haut niveau et à leur attribution à des interventions spécifiques sont indéniables, la gestion actuelle des partenariats ne permet pas à l'UNIFEM de voir au-delà des résultats à court terme liés à une OR spécifique ou au sein de celle-ci.

Il convient également de noter que certains facteurs contextuels ont influencé cette évolution des partenariats UNIFEM-OR, dont la capacité réduite des OR partenaires à adopter une planification à long terme, la profonde dépendance des unités Genre à l'égard des donateurs et les restrictions pesant sur la durée/le montant des accords de partenariat que les BSR de l'UNIFEM sont autorisés à signer.



Observation 9 : L'UNIFEM recourt à diverses approches pour établir des partenariats avec les organisations régionales. Si des modèles formels ne sont pas nécessaires, le personnel de l'UNIFEM consulté a indiqué souhaiter un échange plus systématique des enseignements tirés en ce qui concerne son travail avec les OR.

Parmi les approches adoptées par l'UNIFEM pour établir des partenariats avec les OR, on peut citer:

- ▶ Le renforcement des capacités institutionnelles des OR en matière d'égalité entre les sexes/de droits fondamentaux des femmes ;
- ▶ La contribution et le soutien au développement de politiques et à la mobilisation des OR en faveur de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes en examinant les accords et la législation existants ;
- ▶ La collaboration avec des parties prenantes et des groupes thématiques des OR sélectionnés, dont les OSC régionales et nationales.

La réussite des différentes approches des partenariats avec les OR dépend en grande partie du contexte dans lequel elles sont adoptées. Bien que certaines similarités entre une ou plusieurs approches de partenariats avec les OR aient parfois été qualifiées par le personnel de l'UNIFEM de « modèle », l'équipe d'évaluation estime que ces similarités ne représentent pas un modèle d'engagement partenarial avec les OR.

L'UNIFEM s'efforce actuellement de diversifier son approche de la collaboration avec les OR en renonçant à travailler quasi-exclusivement avec les unités Genre et en privilégiant une approche multi-niveaux, fondée sur la coopération avec les sections thématiques des OR, les OCS et d'autres parties prenantes des OR. Cette diversification présente le potentiel de créer de plus grandes opportunités d'engagement avec les OR, inspirées par la considération des objectifs thématiques particuliers que l'UNIFEM s'est fixé dans chaque région.

IV. ENSEIGNEMENTS « POTENTIELS »

L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure d'identifier les enseignements fondés sur des éléments de preuve au cours de cette évaluation. Cependant, les données issues des profils des six partenariats développés dans le cadre de l'étude en profondeur fournissent quelques leçons possibles susceptibles d'être utilisées comme hypothèses de travail. Cette liste n'est pas exhaustive et la direction de l'UNIFEM peut débattre de l'opportunité et de la façon d'analyser et de collecter systématiquement des données concernant tous les partenariats afin de développer un noyau fondamental de « vraies » leçons apprises.

- ▶ L'absence d'un cadre de partenariat général identifiant les objectifs clairs et spécifiques, ainsi que les avantages mutuels escomptés d'un partenariat donné, et les reliant aux objectifs et aux stratégies propres à son partenaire peut déboucher sur des activités éparpillées et non stratégiques. Cette situation a pour autre conséquence de rendre le partenariat vulnérable aux changements de direction et/ou de contexte.
- ▶ Les activités individuelles ad hoc et à court terme destinées à améliorer la capacité institutionnelle ne garantissent pas un changement durable au sein de l'institution, à moins qu'elles ne soient comprises dans une approche à long terme suffisant, solidement ancrée dans l'institution, appropriée par son encadrement et soutenue par les capacités techniques internes.
- ▶ Le changement institutionnel et le renforcement des capacités en matière de perspective de genre sont des actions de longue haleine. Une fois le soutien apporté par les conseillers externes terminé, la probabilité de viabilité et d'institutionnalisation des résultats dépend tant de l'appropriation et de la direction internes que des systèmes et des structures (y compris les encouragements) qui ont été créés au fil du temps.
- ▶ Le travail au niveau régional ne peut pas remplacer l'action d'une organisation au niveau national mais il le complète de façon efficace. Il permet l'échange d'idées, de leçons apprises, d'outils et de meilleures pratiques, qui peut approfondir les connaissances et les compétences des défenseurs du genre dans chaque pays aux fins de la mobilisation et du travail politique à l'échelle nationale. En outre, les réunions, les forums et les publications liés aux OR, qui partagent des informations sur l'avancement vers les objectifs en matière d'égalité entre les sexes, offrent l'occasion d'une « pression exercée par les pairs » au sein des États membres.



- ▶ La réunion de différentes parties prenantes venant des quatre coins d'une région géographique afin de développer et de réaliser un agenda commun peut contribuer à l'appropriation régionale des questions d'égalité entre les sexes/de droits fondamentaux des femmes.
- ▶ Le travail commun vers un objectif régional concret, comme l'exécution de politiques de genre régionales, peut forger des alliances entre différents défenseurs des femmes et aider les groupes à résoudre leurs différends mineurs afin de se concentrer sur leurs objectifs communs.

V. RECOMMANDATIONS

1. L'UNIFEM doit être plus explicite quant à ses hypothèses et ses attentes relatives aux partenariats, et développer des outils institutionnels pour guider les décisions de l'UNIFEM et fournir des informations sur le bien-fondé et les raisons de s'engager dans des partenariats, de les poursuivre ou d'y mettre un terme.

L'UNIFEM doit définir plus explicitement ce qu'il entend par « partenariat », ainsi que les hypothèses et les attentes qui sous-tendent les différents types de partenariat. Le Fonds doit également établir des critères de prise de décision concernant la mise en place, le maintien ou la résiliation d'un partenariat. L'UNIFEM a tout intérêt à développer un ensemble fondamental de notions et de terminologies agréées décrivant avec précision les caractéristiques de chaque type particulier de partenariat.

2. L'UNIFEM doit développer des approches plus efficaces de suivi et d'analyse de la performance de ses partenariats avec les OR.

En termes de responsabilité, l'approche actuelle de l'UNIFEM consistant à retracer principalement les résultats à court et moyen termes de son travail avec les OR est raisonnable si l'on tient compte des difficultés qu'entraîne l'attribution des résultats à long terme. En revanche, pour démontrer de façon convaincante les contributions aux objectifs de développement à plus long terme, il est nécessaire – ce qui n'est pas fait – d'illustrer comment et pourquoi il est vraisemblable que les résultats (à court/moyen terme) obtenus contribuent aux objectifs à plus long terme.

Il serait très utile d'établir un lien clair entre les résultats à court et moyen termes et les objectifs sous-régionaux et régionaux propres au Fonds, ainsi que de concevoir des cadres de résultats opérationnels principaux étayant les efforts de l'UNIFEM dans un domaine thématique et/ou une région géographique. En outre, l'information doit établir une distinction entre les interventions UNIFEM-OR qui contribuent à un changement positif et celles qui sont à l'origine d'un changement.

La collecte, l'analyse, le partage et le suivi systématiques de l'information sur ses partenariats avec les OR peuvent être des outils d'apprentissage essentiels au sein de l'UNIFEM pour améliorer son travail et progresser vers le développement de « modèles » de partenariats UNIFEM-OR. Cela exige une définition plus pointue de la terminologie/des notions, ainsi qu'un échange et des discussions plus soutenus au sein du personnel sur les intérêts de l'apprentissage principal lié aux partenariats avec les OR.

3. L'UNIFEM (au niveau institutionnel ainsi que dans chaque section géographique) devrait examiner ses approches actuelles de gestion des relations avec les OR, afin d'évaluer les avantages potentiels d'une plus grande cohérence de l'UNIFEM dans sa manière de gérer ses partenariats avec les OR et de déterminer les moyens possibles d'y parvenir.

Les OR sont uniques en raison de leur nature particulière d'organisations intergouvernementales sous-régionales. Il est donc justifié d'examiner de plus près les avantages potentiels d'un plus grand renforcement et d'une meilleure harmonisation des enseignements et des approches de l'UNIFEM vis-à-vis du travail avec ces partenaires et de revoir les approches actuelles de gestion des partenariats à la lumière des principales observations émises par ce rapport.

L'UNIFEM doit également envisager si le développement d'un ou de plusieurs *modèles* reproductibles actuels de l'engagement partenarial avec les OR (ou les conseils s'y attendant) peut s'avérer utile pour fournir des conseils propres au Fonds ou si le personnel de l'UNIFEM et les OR partenaires risquent de percevoir ces conseils comme étant plus restrictifs qu'utiles étant donné les cadres uniques correspondant à chaque partenariat.



VI. RÉPONSE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale de l'UNIFEM s'est vivement félicitée des conseils fournis par l'évaluation et des réflexions, des enseignements et des recommandations issus de ce processus stimulant et gratifiant. La plupart des observations sont considérées extrêmement pertinentes. L'UNIFEM apprécie l'affirmation de sa pertinence du point de vue des OR, ainsi que les avantages et la reconnaissance des résultats obtenus par le biais de ces partenariats. L'UNIFEM reconnaît que ses efforts pour faire progresser l'égalité entre les sexes et l'émancipation des femmes en collaborant avec des OR peuvent être sensiblement renforcés. Les partenariats avec les OR bénéficieront d'un engagement inébranlable et partagé afin d'atteindre des résultats à plus long terme, ainsi que d'une approche bien définie, propre à l'UNIFEM, de la gestion de ces partenariats. L'évaluation s'avère également très utile en suggérant l'élaboration de conseils, dont l'UNIFEM pourra se servir pour renforcer davantage les objectifs et les choix stratégiques étayant sa collaboration avec les organisations régionales pour faire progresser l'égalité entre les sexes.

La direction générale de l'UNIFEM relève certaines divergences qui auraient dû faire l'objet d'une analyse plus poussée. Cependant, dans l'ensemble, l'UNIFEM souscrit aux trois recommandations principales émises par cette évaluation et prendra des mesures concrètes pour les mettre en pratique.

Premièrement, la nature et les types de partenariat mis en place par l'UNIFEM vont faire l'objet d'une étude. Une note de programme/politique sera élaborée pour fournir des conseils plus détaillés sur l'objectif des différents types de partenariat et sur les résultats qu'ils sont censés contribuer à réaliser. L'UNIFEM développera également, en consultation avec ses partenaires, des conseils spécifiques, des cadres de résultats, ainsi que des critères de partenariat avec les organisations régionales s'appuyant sur les observations de cette évaluation dans le but de renforcer davantage l'impact de ces partenariats et les résultats qu'ils produisent. En outre, l'UNIFEM améliorera les conseils sur la formulation de programmes et les critères d'évaluation des partenariats avec les OR.

Deuxièmement, afin d'orienter la formulation des programmes et de garantir un suivi plus efficace des résultats, l'UNIFEM va établir les résultats et les indicateurs déclinés en effets directs, produits et impacts de ses partenariats avec les organisations régionales, qui seront dérivés des résultats et indicateurs du Plan stratégique de l'UNIFEM pour 2008 – 2013 et conformes à ceux-ci, tout en étant adaptés aux partenariats avec les organisations régionales.

Troisièmement, l'UNIFEM va mettre en place un processus plus systématique pour stimuler l'apprentissage, au niveau interne et avec les OR partenaires, du fonctionnement et du résultat de ses partenariats.

Quatrièmement, l'UNIFEM va prendre des mesures pour cartographier la responsabilité de différents membres du personnel de l'UNIFEM en ce qui concerne le travail avec les organisations régionales. L'UNIFEM va également améliorer les conseils et les critères en matière d'élaboration des documents de planification stratégique, notamment à l'échelle régionale et sous-régionale, pour garantir que les partenariats avec les Organisations régionales adoptent des stratégies clairement formulées.

Enfin, l'UNIFEM va étudier en détail la possibilité d'identifier des modèles reproductibles pouvant être documentés afin d'encourager des approches plus efficaces de ces partenariats.

Le rapport complet de l'évaluation et la réponse intégrale de la direction générale sont disponibles sur le site de l'UNIFEM, www.unifem.org. Le Groupe d'évaluation de l'UNIFEM souhaiterait connaître vos commentaires sur l'utilisation des résultats de l'évaluation pour soutenir l'amélioration des partenariats avec les OR afin de faire progresser l'égalité entre les sexes. Merci d'envoyer vos commentaires à l'adresse unifem.eval@unifem.org.



Fonds de développement des
Nations Unies pour la femme



Évaluation des partenariats de l'UNIFEM
avec les organisations régionales pour la
progression de l'égalité entre les sexes
Le Groupe d'Évaluation / 2009