



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

Distr. : générale  
4 août 2016

Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2016**

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

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Évaluation institutionnelle de la contribution d'ONU-Femmes à la coordination à l'échelle du système des Nations Unies des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes**

*Résumé*

Sur demande du plan d'évaluation institutionnel pour 2014-2017 de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Bureau indépendant d'évaluation d'ONU-Femmes a entrepris une évaluation thématique institutionnelle de la contribution d'ONU-Femmes à la coordination à l'échelle du système des Nations Unies des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. L'objectif premier de cette évaluation était d'étayer la prise de décision stratégique, ainsi que l'apprentissage opérationnel et la responsabilisation, et de générer des connaissances sur les bonnes et les mauvaises pratiques relatives à la coordination des Nations Unies pour l'amélioration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes aux échelles mondiale, régionale et nationale.

L'évaluation a permis d'évaluer la pertinence, l'efficacité et la performance organisationnelle du mandat de coordination d'ONU-Femmes sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies. Le présent rapport formule sept principales conclusions et huit recommandations.

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Conseil d'administration d'ONU-Femmes, ainsi que l'équipe dirigeante et le personnel d'ONU-Femmes à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

## **A. Introduction du mandat de coordination d'ONU-Femmes**

1. L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a été créée par la résolution 64/289 de l'Assemblée générale portant sur la cohérence de l'ensemble du système en vue d'aider les États membres et le système des Nations Unies à progresser de manière plus efficace et performante vers l'objectif de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. L'Entité a été créée à la mesure de ses objectifs étant donné que son mandat couvre les trois piliers des Nations Unies (développement ; paix et sécurité ; droits de l'homme) et qu'il comprend le soutien normatif, les fonctions de coordination et les activités opérationnelles.

2. Conformément à la résolution portant création de l'Entité et aux documents stratégiques ultérieurs, le rôle de coordination d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies comporte trois aspects : assumer les rôles de leadership et de plaidoyer en lien avec la définition de l'ordre du jour des Nations Unies ; promouvoir la responsabilité du système des Nations Unies vis-à-vis de ses engagements relatifs à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; et coordonner les activités en participant aux efforts interorganisations et systémiques qui visent à promouvoir et à améliorer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes aux niveaux mondial, régional et national. Par ailleurs, ONU-Femmes a la responsabilité de suivre les engagements en matière de parité des sexes pris par le système des Nations Unies.

3. Le rôle de coordination d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies est nouveau. En effet, il ne figurait pas dans le mandat des entités qui l'ont précédée, bien que la coordination des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes existait avant la création d'ONU-Femmes. Le rôle de coordination d'ONU-Femmes s'appuie sur un mandat « organisationnel » qui englobe toutes les divisions et les unités, ainsi que tous les niveaux de l'organisation, y compris au niveau décentralisé.

## **B. Contexte de la coordination du système des Nations Unies sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes**

4. La création d'ONU-Femmes et du mandat de coordination de l'Entité doit être appréhendée dans le contexte de processus de réformes plus larges du système des Nations Unies pour le développement. Au cours des vingt dernières années, les États membres de l'ONU n'ont cessé de demander aux Nations Unies d'améliorer son efficacité et son efficacité et de réduire le chevauchement de ses efforts et la fragmentation de sa structure. Par ailleurs, le caractère intégré du Programme de développement durable à l'horizon 2030, tel qu'énoncé dans les objectifs de développement durable (ODD), exige de la communauté internationale et du système des Nations Unies pour le développement qu'ils élargissent les notions actuelles de collaboration et de coordination.

5. Malgré des progrès notables, les efforts d'amélioration de la coordination et de la cohérence restent limités par la structure et la gouvernance actuelles du système des Nations Unies pour le développement. La fragmentation persistante du système des Nations Unies, les organes directeurs distincts, et les responsabilités propres au personnel de chaque organisme des Nations Unies affaiblissent la redevabilité du système des Nations Unies (responsabilisation horizontale). Pour ces raisons, la coordination interorganisations continue de

reposer sur la participation volontaire et manque de mesures incitatives efficaces.

6. Les fonds et les programmes des Nations Unies dépendent de plus en plus de ressources autres que les ressources de base. Dans le même temps, les contributions au fonds « One Funds » lié à l'initiative « Unis dans l'action » diminuent, tandis que les ressources allouées à ces fonds par les donateurs augmentent. Ces paramètres favorisent la concurrence plutôt que la collaboration et la coordination entre les organismes des Nations Unies et limitent la capacité des équipes de pays des Nations Unies à concentrer leurs efforts sur les priorités définies conjointement.

7. Outre les défis évoqués ci-dessus, l'évolution d'ONU-Femmes depuis sa création en 2010 s'est inscrite dans un contexte de sous-financement chronique. Bien qu'ONU-Femmes ait su trouver des moyens créatifs pour développer ses activités malgré ces limites financières, le déficit de financement reste un problème sous-jacent qui entrave la capacité d'ONU-Femmes à remplir pleinement son mandat et à répondre aux attentes élevées qui l'accompagnent.

8. Malgré ces difficultés, ONU-Femmes occupe une position privilégiée pour faire progresser la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies, faisant de la création de cette entité une étape importante du processus de réforme des Nations Unies.

## **C. Contexte et objectifs de l'évaluation**

9. L'évaluation a permis d'évaluer la pertinence, l'efficacité et la performance organisationnelle du mandat de coordination des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes assumé par ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies. Elle a également étudié la manière dont une approche axée sur les droits de l'homme et les principes d'égalité des sexes est intégrée à la mise en œuvre de ce mandat. L'évaluation porte sur la période s'étendant de 2011 à 2015 aux échelles nationale, régionale et mondiale, ainsi que sur son intégration dans les travaux opérationnels et le soutien normatif intergouvernemental.

10. L'évaluation a été commandée et gérée par le Bureau indépendant d'évaluation d'ONU-Femmes et a été menée par une équipe d'évaluation indépendante et externe entre février 2015 et février 2016. Des groupes de référence internes et externes, ainsi qu'un groupe d'experts externe sur l'évaluation, ont participé activement à l'évaluation.

11. Cette dernière doit nourrir les efforts d'ONU-Femmes visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'intégration de ces questions dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que dans le prochain examen quadriennal complet. Par ailleurs, les résultats de cette évaluation ont étayé l'examen à mi-parcours du plan stratégique 2014-2017 d'ONU-Femmes. Ils devraient également alimenter l'élaboration du prochain plan stratégique.

## **D. Méthodologie d'évaluation**

12. La conception et la réalisation de cette évaluation institutionnelle ont été soutenues par l'application d'une perspective sensible au genre et l'introduction d'une approche systémique. L'évaluation a fait appel à diverses méthodologies, telles que l'observation sur le terrain, les entretiens, l'examen de documents, l'étude de portefeuilles de projets nationaux, et les enquêtes.

13. Au niveau mondial, l'accent a été mis sur quatre thématiques mondiales qui ont fait partie intégrante du travail de coordination des Nations Unies à l'échelle du siège : les ODD ; Beijing+20 ; le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) ; et l'examen quadriennal complet. La nature des activités de coordination des Nations Unies, les contributions, ainsi que les défis rencontrés dans le cadre de ces thématiques mondiales, ont également été étudiés.

14. Le point de vue des acteurs sur le terrain a été recueilli grâce à des visites de pays (Fidji, Jordanie, Kirghizistan, Malawi, Mali et Mexique), des entretiens Skype et téléphoniques avec les parties prenantes de six autres pays (Guinée-Bissau, Myanmar, Serbie, Tanzanie, Tunisie et Uruguay), ainsi que des six régions accueillant des membres des organes de coordination régionale des Nations Unies. Cette large couverture a permis de veiller à ce que les résultats de l'évaluation soient étayés par des informations de qualité provenant d'une multitude de contextes nationaux et de différents modèles d'activité d'ONU-Femmes.

15. Une étude des portefeuilles de projets nationaux a fourni un large aperçu du travail réalisé dans les bureaux extérieurs d'un échantillon déterminé de 26 pays, dont cinq n'accueillaient pas d'activités d'ONU-Femmes au moment de la collecte des données (Argentine, Érythrée, Malaisie, Monténégro et Tchad).

16. Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation s'est entretenue avec 467 parties prenantes (à l'échelle du siège et aux niveaux régional et national), dont la plupart étaient des représentants d'organisations partenaires du système des Nations Unies. Des représentants des États membres (pays de programme et donateurs) et, dans une moindre mesure, des représentants universitaires et de la société civile ont également été consultés, en particulier au niveau national.

## **E. Principales conclusions**

Les résultats de l'évaluation (voir Annexe 1) ont permis de tirer les sept principales conclusions suivantes.

- 1) ONU-Femmes exerce son rôle de coordination du système des Nations Unies dans un environnement extrêmement complexe. Les défis que présentent les efforts de coordination du système des Nations Unies sont clairement identifiés et largement reconnus.**

17. Au niveau macro, ces défis comprennent les *mécanismes de responsabilisation verticale* (c.-à-d., la responsabilité de l'Entité vis-à-vis de son siège) et la concurrence pour les ressources, qui limitent la capacité des organismes des Nations Unies à se concentrer sur les priorités communes identifiées, ainsi que les *mécanismes de responsabilisation horizontale* (c.-à-d. la responsabilité entre les différentes entités). Au niveau micro, le personnel des Nations Unies qui partage les mêmes objectifs et les mêmes valeurs, y compris des valeurs féministes essentielles pour forger une identité commune et une nouvelle approche en matière d'égalité des sexes, se heurte à plusieurs défis en essayant de promouvoir un sentiment d'unité dans les activités en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

18. Le caractère intégré du Programme de développement durable à l'horizon 2030 met en lumière le besoin de réévaluer les facteurs qui freinent la coordination et la collaboration au sein du système des Nations Unies, et fournit le cadre de cette réévaluation. ONU-Femmes a la possibilité de continuer à influencer les discussions menées dans le cadre des mécanismes mondiaux, tels que le Conseil des chefs de secrétariat, ainsi des processus, comme le dialogue du Conseil économique et social des Nations Unies sur le positionnement à long terme du système des Nations Unies pour le développement ou l'examen quadriennal complet. Faire face aux défis systémiques relève aussi de la responsabilité des États membres, étant donné qu'ils ont encouragé les organismes des Nations Unies à penser, planifier et collaborer leurs actions de manière cohérente pour fournir de meilleurs résultats.

**2) En cinq ans, ONU-Femmes a su construire une base solide pour garantir la pertinence et l'efficacité de son rôle de coordination du système des Nations Unies. L'Entité a contribué de façon remarquable au renforcement de la cohérence, des capacités, de la mobilisation et de la responsabilisation du système des Nations Unies sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.**

19. La mise en œuvre du mandat d'ONU-Femmes relatif à la coordination du système des Nations Unies a apporté une valeur ajoutée au travail normatif, intergouvernemental et opérationnel du système. Au niveau mondial, ONU-Femmes s'est appuyée sur son mandat unique axé sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que sur son expertise technique, pour coordonner et diriger des processus qui ont débouché sur l'élaboration et l'adoption de cadres directeurs (normatifs) et d'engagements de la part des Nations Unies en la matière, tels que les ODD ou le suivi des performances du système des Nations Unies sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, comme mentionné dans le plan d'action largement accepté « ONU-SWAP ».

20. ONU-Femmes a été le moteur de la création ou de la revitalisation de plusieurs mécanismes de collaboration liés aux questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, y compris : le réseau mondial ONU-SWAP, les groupes thématiques des Nations Unies sur l'égalité des sexes aux niveaux régional et national, ainsi que les mécanismes régionaux et mondiaux du groupe des Nations Unies pour le développement dans lesquels ONU-Femmes joue un rôle actif et reconnu. Les bureaux régionaux d'ONU-Femmes sont devenus des porte-parole essentiels dans les mécanismes de coordination stratégique et opérationnelle et fournissent également un appui technique aux processus nationaux.

21. Sur le plan normatif national, ONU-Femmes a dirigé ou joué un rôle de premier plan dans les efforts déployés par le système des Nations Unies pour

promouvoir conjointement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Elle a pu soutenir les changements de politique nationale grâce au fait que les acteurs nationaux considèrent les Nations Unies comme un organisme parlant d'une seule voix. Par ailleurs, ONU-Femmes a collaboré avec d'autres organismes des Nations Unies en vue de réduire le chevauchement des efforts et de renforcer l'élaboration de rapports conjoints sur des cadres normatifs (tels que les rapports sur la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité), et les a encouragés à s'engager à appliquer ces cadres dans leurs propres programmes.

22. ONU-Femmes a également travaillé avec d'autres organismes des Nations Unies pour renforcer l'inclusion des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans les plans de travail de l'équipe de pays des Nations Unies, dans les bilans communs de pays (BCP) et dans les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). À cet égard, ONU-Femmes a encouragé la création de liens entre les cadres normatifs régionaux et mondiaux sur l'égalité des sexes et les droits de l'homme, en accord avec les priorités nationales.

**3) Malgré les défis externes, les limites internes et sa récente mise en œuvre, ONU-Femmes a su faire ses preuves dans son rôle de coordination du système des Nations Unies.**

23. Les bureaux d'ONU-Femmes aux niveaux régional, national et du siège ont élaboré des stratégies prometteuses pour répondre aux problèmes complexes de coordination. ONU-Femmes a enregistré les meilleurs résultats d'implication des autres organismes des Nations Unies en adoptant une approche participative et consultative. Au niveau du siège, le meilleur exemple de ces bonnes performances est l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action ONU-SWAP. En effet, plus de 50 organismes ont participé à la conception de ce cadre. Les mécanismes interorganisations existants ont commencé à prendre en charge certains indicateurs et il existe un profond sentiment d'appropriation du plan d'action ONU-SWAP au-delà d'ONU-Femmes. De même, ONU-Femmes a facilité les consultations avec les organismes des Nations Unies et les États membres dans le cadre de l'examen quadriennal complet 2013, intensifiant ainsi les discussions sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

24. On compte parmi les autres bonnes pratiques mises en œuvre celles qui participent à élargir la base de données probantes sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et à identifier les capacités du système et les bénéfices que représente la collaboration pour chaque organisme. Au niveau régional, les recherches et les programmes communs ont permis de constituer une base de données probantes sur les sujets de préoccupations des régions, des pays et de l'équipe de pays des Nations Unies. Par exemple, les bureaux régionaux d'ONU-Femmes en Afrique orientale et australe, en Asie et dans le Pacifique ont pris part à des activités de recherche conjointes avec d'autres partenaires des Nations Unies sur des thèmes comme l'élimination de la violence à l'égard des femmes ou les industries extractives. Dans la région d'Afrique de l'Ouest et centrale, les bureaux régionaux d'ONU-Femmes ont dressé une carte des capacités régionales des Nations Unies en matière d'égalité des sexes en vue de la présenter au groupe des Nations Unies pour le développement et d'étayer ainsi une approche régionale plus cohérente en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes basée sur une compréhension claire des forces et des faiblesses de chaque entité.

25. À l'échelle nationale, les bureaux de pays d'ONU-Femmes ont œuvré pour faciliter le partage des ressources techniques et des connaissances entre les membres de l'équipe de pays des Nations Unies. Par ailleurs, ONU-Femmes a aidé à clarifier la mission des groupes thématiques des Nations Unies sur l'égalité des sexes, a soutenu l'élaboration de plans de travail réalistes, et a encouragé les groupes thématiques des Nations Unies sur l'égalité des sexes à axer leurs travaux sur les problématiques d'importance pour l'équipe de pays des Nations Unies et le contexte national. Grâce à un mandat et des plans de travail plus clairs, réalistes et pertinents, les groupes thématiques des Nations Unies sur l'égalité des sexes ont pu obtenir de meilleurs résultats.

26. ONU-Femmes a également démontré qu'axer les efforts de coordination sur la structure et les problèmes permet d'améliorer les résultats concernant le programme et les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, et bien souvent l'environnement favorable à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans un contexte particulier. Dans plusieurs pays étudiés, les actions de sensibilisation conjointes ont contribué à la révision ou à l'élaboration d'une nouvelle législation nationale ou de nouveaux plans d'action nationaux et autres cadres pour garantir une meilleure intégration des questions d'égalité des sexes dans la politique nationale. Par exemple, la Colombie a fait preuve de bonnes pratiques de collaboration avec ONU-Femmes, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, et le Bureau du Haut-commissaire des Nations unies aux droits de l'homme afin de s'assurer que les femmes puissent participer aux pourparlers du processus de paix de La Havane (Cuba).

**4) Davantage d'efforts doivent être déployés pour confirmer les effets de la coordination du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et démontrer la responsabilité partagée de ces questions dans l'ensemble du système des Nations Unies.**

27. Comme évoqué dans la stratégie de coordination d'ONU-Femmes, la coordination doit présenter des résultats concrets quant à l'avancement des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. De manière générale, l'évaluation a montré qu'avec un personnel, des ressources et un rôle adaptés, ONU-Femmes avait la capacité de soutenir la coordination du système des Nations Unies en vue de faire progresser les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au niveau national. Toutefois, il est actuellement difficile d'établir un lien clair entre le travail de coordination d'ONU-Femmes et les résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

28. À travers l'ensemble du système des Nations Unies, il existe peu de preuves que le renforcement des capacités du système des Nations Unies consacrées aux questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes (auquel ONU-Femmes a participé par le biais d'outils, de cadres, de connaissances et de compétences) se soit traduit systématiquement par de plus nombreux et de meilleurs résultats sur ces questions (y compris concernant les changements internes au système des Nations Unies, tels que la parité entre les sexes). Malgré des progrès notables dans le renforcement des capacités de l'équipe de pays des Nations Unies consacrées à l'intégration des questions de genre, ONU-Femmes, et non l'équipe de pays des Nations Unies, est toujours (voire davantage) considérée comme le principal acteur chargé non seulement d'inciter l'équipe de pays des Nations Unies à prendre des engagements concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, mais aussi de suivre ces engagements et de les mettre en œuvre. Le soutien apporté par le leadership de l'équipe de pays des Nations Unies et les dynamiques nationales

en faveur de l'égalité des sexes influenceront également sur la capacité d'ONU-Femmes à promouvoir et à faciliter une corrélation plus étroite entre les efforts de coordination du système des Nations Unies et les résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

29. Au sein de la structure d'ONU-Femmes, plusieurs facteurs freinent l'obtention de résultats relatifs à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes : le manque de ressources, la variabilité des compétences, le déficit de compétences et de personnel dans les bureaux d'ONU-Femmes, ainsi que des limites de conception, et donc d'exécution, du rôle de coordination du système des Nations Unies (p. ex., l'accent est mis davantage sur les processus que sur les résultats). La corrélation entre une meilleure coordination du système des Nations Unies et une évolution de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes n'a pas encore été clairement exprimée, démontrée ou mise en œuvre. La stratégie de coordination d'ONU-Femmes constitue un pas dans la bonne direction, mais n'explique pas suffisamment clairement pourquoi et comment les contributions au fonctionnement interne du système des Nations Unies auront des répercussions sur la vie des femmes et des hommes. Ni ONU-Femmes, ni d'autres organismes des Nations Unies ne contrôlent systématiquement un tel lien ou ne sont capables de le démontrer clairement. Pourtant, durant les premières phases du développement, les programmes phares doivent permettre de démontrer en quoi la coordination entre les entités, articulée autour d'une théorie du changement, renforce la capacité à produire des résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

**5) Le rôle stratégique d'ONU-Femmes dans les efforts de coordination du système des Nations Unies est mû non seulement par ses atouts existants, mais aussi par la reconnaissance de sa valeur ajoutée par les partenaires des Nations Unies qui demandent l'implication de ses efforts.**

30. Au regard de la structure verticale du système des Nations Unies, la coordination repose sur la participation volontaire des organismes des Nations Unies. L'évaluation a démontré que la réputation basée sur l'expertise et l'autorité (p. ex., morale, financière ou liée au mandat) est souvent le principal levier de la coordination. Par ailleurs, la réciprocité et la confiance sont des facteurs essentiels d'une coordination réussie. La manière dont les autres acteurs des Nations Unies perçoivent, interprètent et utilisent les ressources d'ONU-Femmes est largement influencée par leurs propres besoins, enjeux et intérêts. La mise en œuvre du mandat de coordination du système des Nations Unies assumé par ONU-Femmes est ainsi soumise à différentes perspectives et aux intérêts concurrents de chaque organisme.

31. De manière générale, le rôle de coordination d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies est plus largement reconnu par les autres acteurs mondiaux que par les acteurs sur le terrain. Ceci est notamment dû au grand nombre de contextes nationaux différents et aux diverses relations entre les organismes des Nations Unies sur le terrain, ainsi qu'aux différents modèles d'activité et méthodes de mise en œuvre d'ONU-Femmes in situ.

32. Le rôle d'ONU-Femmes dans la coordination du système des Nations Unies est plus développé sur le plan normatif que sur le plan opérationnel. L'Entité joue également un rôle important dans la promotion à l'échelle du siège de dispositifs d'application du principe de responsabilité en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, car les autres acteurs considèrent qu'elle en a la légitimité. Elle est clairement positionnée pour orchestrer la coordination du système des Nations Unies sur des thèmes intersectoriels (p. ex, les ODD), ainsi que la promotion et la mise en œuvre de cadres normatifs sur



l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (tels que le Programme d'action de Beijing et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes).

33. Le rôle d'ONU-Femmes dans les domaines thématiques a été davantage remis en question et contesté aux niveaux régional, national et du siège, car il est perçu comme pouvant porter atteinte au statut, au rôle et à l'influence des autres acteurs actifs dans ces domaines. Dans le domaine de l'action humanitaire en particulier, il semble y avoir un écart considérable entre la capacité d'ONU-Femmes à créer de la valeur et la reconnaissance et la demande de l'engagement d'ONU-Femmes de la part des autres acteurs des Nations Unies.

34. Les principales ressources sur lesquelles peut s'appuyer ONU-Femmes dans le cadre de son rôle de coordination du système des Nations Unies sont les suivantes : son mandat unique axé sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, qui nécessite une perspective intersectorielle ou une vision plus globale de ces questions ; son expertise reconnue, notamment liée au thème général de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; et son accès à de larges réseaux, en particulier des organisations de femmes à l'échelle communautaire et des ministères spécifiques (tels que les mécanismes nationaux pour l'égalité des sexes) auxquels les autres organismes des Nations Unies n'ont généralement pas accès. Tous ces éléments constituent des atouts importants de la capacité d'ONU-Femmes à promouvoir des processus de consultation inclusifs.

35. Les problèmes qui ont, jusqu'à présent, eu tendance à limiter le rôle stratégique d'ONU-Femmes en matière de coordination du système des Nations Unies comprennent :

- a) Sa présence sur le terrain et sa représentation dans les mécanismes interorganisations mondiaux. La définition d'un atout organisationnel pertinent peut varier légèrement en fonction du problème et du domaine thématique. Par exemple, le fait qu'ONU-Femmes ne soit pas membre du Comité permanent interorganisations a été expliqué par le fait que l'Entité n'est pas suffisamment opérationnelle pour compter parmi les acteurs de taille de l'action humanitaire, bien que plusieurs exemples démontrent la capacité d'ONU-Femmes à assumer pleinement son rôle de coordination dans des contextes d'intervention humanitaire.
- b) Les incitations financières. ONU-Femmes ne propose pas les incitations financières que d'autres organismes de coordination peuvent offrir au sein du système des Nations Unies.
- c) Le chevauchement des mandats. La présence d'autres entités assumant un mandat de coordination qui recoupe celui d'ONU-Femmes dans un domaine thématique donné montre l'importance d'engager un dialogue sur la complémentarité des mandats.
- d) Les capacités opérationnelles. Les lacunes effectives ou perçues concernant les capacités opérationnelles d'ONU-Femmes sur le terrain ont également des conséquences négatives sur sa capacité à participer aux discussions interorganisations ou à les mener. Par exemple, certaines parties prenantes interrogées ont le sentiment qu'ONU-Femmes est moins apte à mener des discussions mondiales dans différents domaines thématiques que d'autres agences bénéficiant d'un budget plus conséquent, car ses programmes déployés sur le terrain n'offrent pas suffisamment de preuves du contraire. Sur le terrain, le manque de capacités opérationnelles perçues par les autres acteurs affecte également la crédibilité d'ONU-Femmes dans son rôle de coordination du système des Nations Unies. Cela est particulièrement le cas dans les pays où ONU-

Femmes ne possède pas de bureau de pays et a seulement mis en œuvre des programmes.

- e) L'architecture de coordination. Les mécanismes officiels de coordination interorganisations peuvent apporter un cadre et une légitimité aux efforts de coordination. Par exemple, dans le domaine des *femmes, de la paix et de la sécurité*, le rôle d'ONU-Femmes a été facilité par la solide architecture des Nations Unies en matière de genre, de paix et de sécurité qui doit rendre des comptes au Conseil de sécurité des Nations Unies. En revanche, dans le domaine de l'*action humanitaire*, la coordination interinstitutionnelle sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes est plus limitée. L'absence d'architecture et de cadre de responsabilisation sur les questions de genre au sein du système humanitaire, et le fait qu'ONU-Femmes ne se voit pas accorder le statut de membre du Comité permanent interorganisations ont fait que son rôle dans les différents contextes nationaux a été soumis à certains facteurs, tels que la force et le point de vue des coordonnateurs humanitaires et du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, et les capacités des bureaux d'ONU-Femmes.

**6) Les Nations Unies ne montrent pas l'exemple en matière d'égalité des genres. Bien qu'ONU-Femmes ait donné des exemples de bonnes pratiques aux autres organismes des Nations Unies, elle n'applique pas systématiquement les principes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein de sa propre structure.**

36. À ce jour, comme le montrent les modestes avancées enregistrées en matière d'équilibre entre les sexes au sein du système des Nations Unies, ce dernier n'applique pas systématiquement les principes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes qu'il promeut. Les données révèlent que seuls des progrès limités ont été enregistrés quant à l'objectif d'atteindre la parité entre les sexes au sein du système des Nations Unies au cours de la période examinée (2011-2015). Entre 2011 et 2013, la représentation des femmes dans les classes des fonctionnaires de rang supérieur a augmenté de manière marginale, passant globalement de 40,9 % à 41,8 %. La parité entre les sexes a été atteinte dans les classes P1-P2, mais une corrélation négative entre le niveau professionnel et la représentation des femmes subsiste<sup>1</sup>. Le pourcentage de coordonnatrices résidentes est passé de 37,1 % en 2011 à 39,5 % en 2013, et la part de femmes au poste d'administrateur recruté sur le plan national dans le système des Nations Unies s'établit à 10 points de pourcentage de la parité entre les sexes<sup>2</sup>. Dans le plan d'action ONU-SWAP (sur la période étudiée de 2014), 77 % des organismes ont déclaré ne pas avoir atteint une représentation équilibrée des femmes et des hommes aux niveaux P-4 et plus. Cet indicateur est l'un des plus faibles de l'ensemble du système des Nations Unies<sup>3</sup>.

37. Par ailleurs, le système des Nations Unies et ses organismes ne recherchent pas systématiquement les causes sous-jacentes des inégalités pour étayer les programmes. Concernant les programmes conjoints, l'expérience des Nations Unies a montré que le travail intersectoriel et multidimensionnel ne permettait pas de traiter systématiquement certaines des causes plus structurelles des inégalités. La capacité d'ONU-Femmes à susciter un changement en la matière a

---

<sup>1</sup> Secrétaire général, 2014, « Amélioration de la situation des femmes dans le système des Nations Unies », rapport du Secrétaire général n° A/69/346, p. 7.

<sup>2</sup> Ibid, p. 14-15.

<sup>3</sup> Secrétaire général, 2015, « Transversalisation de la problématique hommes-femmes dans l'ensemble des politiques et programmes du système des Nations Unies », rapport du Secrétaire général du Conseil économique et social des Nations Unies, 1<sup>er</sup> avril.

été entravée par le manque d'investissements (ou la baisse des investissements) de certains organismes des Nations Unies en faveur de leur propre dispositif relatif à la problématique hommes-femmes.

38. La culture institutionnelle spécifique à ONU-Femmes s'explique par le fait que l'Entité a intégré le personnel des organismes qui l'ont précédée, notamment celui du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, et de bien d'autres organisations des Nations Unies. Ce personnel a apporté au sein d'ONU-Femmes un riche ensemble de compétences et de connaissances sur le système des Nations Unies, mais aussi la difficulté de créer une approche et une identité organisationnelles cohérentes à partir des particularités de chaque mandat.

39. Bien qu'ONU-Femmes ait dépassé les objectifs de représentation des femmes dans toutes les classes du personnel et dans tous ses bureaux, l'Entité ne fait pas encore preuve d'une pratique exemplaire concernant les politiques et les pratiques relatives aux congés de maternité et de paternité et à l'ensemble des conditions de travail. Ce manquement est dû en partie aux contraintes pesant sur l'élaboration des politiques internes, car ONU-Femmes doit adhérer aux politiques et aux règles administratives du système des Nations Unies concernant la fonction publique internationale.

**7) L'évolution rapide d'ONU-Femmes a nécessité un ajustement continu des systèmes et des pratiques qui ne s'est pas systématiquement traduit par un soutien efficace et performant à la mise en œuvre du mandat de coordination du système des Nations Unies.**

40. ONU-Femmes a mené en parallèle l'exécution de son mandat de coordination du système des Nations Unies et son établissement en tant qu'entité à part entière. Comme dans toute organisation connaissant des changements, les transformations se sont accompagnées d'incertitudes à propos des processus, des systèmes, des rôles et des responsabilités, qui ont été exacerbées par le manque chronique de ressources.

41. La transition actuelle et le manque de ressources ont entravé la capacité d'ONU-Femmes à exécuter pleinement son mandat de coordination. Certains des domaines à améliorer pourraient se corriger d'eux-mêmes lorsque les changements structurels récents auront été en place suffisamment longtemps pour être pleinement efficaces. Toutefois, d'autres problématiques, telles que celles figurant ci-dessous, sont susceptibles de nécessiter des actions ciblées :

- a) Alignement de la stratégie de coordination des Nations Unies sur le plan stratégique. La stratégie de coordination d'ONU-Femmes comporte quatre domaines de résultats qui ne sont manifestement pas cohérents avec les résultats du Plan stratégique 2014-2017. Les résultats concernant la coordination sont actuellement intégrés au domaine « Cadre d'efficacité et d'efficience organisationnelles », tandis que les appels se multiplient en faveur d'une intégration de la coordination du système des Nations Unies aux résultats de développement. La stratégie de coordination d'ONU-Femmes définit le mandat de coordination d'ONU-Femmes, sans pour autant clarifier le but et l'objet du rôle de coordination d'ONU-Femmes, ni sa relation aux autres rôles (normatifs, opérationnels) de son mandat composite.
- b) Orientations dans la définition des priorités. La stratégie de coordination d'ONU-Femmes n'a pas encore donné lieu à des recommandations quant à la définition des priorités et à ce qui est attendu d'ONU-Femmes dans les différents contextes thématiques et/ou géographiques. Elle ne fournit pas non plus d'orientations sur la manière dont ces attentes peuvent être adaptées dans les contextes où la capacité

d'ONU-Femmes à couvrir tous les aspects de son mandat est limitée (p. ex., dans les pays où ONU-Femmes a mis en œuvre des programmes). Par conséquent, le personnel d'ONU-Femmes et les partenaires des Nations Unies ont une compréhension différente du mandat de coordination du système des Nations Unies assumé par ONU-Femmes, ainsi que des attentes diverses à son sujet.

- c) **Personnel.** ONU-Femmes a fait face à certains défis en essayant d'établir un lien direct entre les initiatives mondiales et les activités sur le terrain. Un nombre limité de personnes travaillant au siège est chargé de répondre aux besoins sur le terrain, et ces responsabilités sont réparties entre les différentes divisions. Les bureaux régionaux d'ONU-Femmes font état d'un manque de personnel pour garantir un appui et des recommandations au niveau national, sachant que les membres clés du personnel doivent répartir leurs efforts pour assurer à la fois la mise en œuvre des travaux de coordination du système des Nations Unies au niveau régional, l'appui au niveau national, et les responsabilités de planification. Les bureaux régionaux n'ont pas pu répondre à toutes les demandes de soutien personnalisé et spécialisé émises par les bureaux de pays, que ce soit pour la coordination en général ou dans un domaine de compétence thématique précis (p. ex., grâce à des conseillers thématiques basés dans les bureaux régionaux). Les bureaux de pays ont également souligné le manque de personnel nécessaire à l'efficacité des efforts de coordination du système des Nations Unies.
- d) **Harmonisation interne.** Le mandat de coordination du système des Nations Unies qui incombe à ONU-Femmes est un mandat à l'échelle de toute l'organisation. Plusieurs divisions clés sont des acteurs essentiels qui créent et garantissent l'harmonisation et l'efficacité de l'ensemble de l'approche d'ONU-Femmes en matière de coordination du système des Nations Unies. Au vu des approches intégrées, des réseaux et de l'expertise demandés, il semble raisonnable de partager les responsabilités de coordination entre les différentes divisions de l'organisation. Toutefois, cette répartition peut être un obstacle à l'harmonisation (des messages et des recommandations) et à l'efficacité des activités. Ce point porte sur les relations entre les différentes divisions au sein du siège et sur les relations entre le siège et les activités sur le terrain.

## F. Recommandations

42. La présente évaluation a permis de définir huit recommandations essentielles à la poursuite des efforts de coordination d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies. De nombreux facteurs entravant la capacité d'ONU-Femmes à exécuter son mandat de coordination au sein du système des Nations Unies sont inhérents au système des Nations Unies lui-même et échappent au contrôle d'ONU-Femmes et/ou à sa sphère d'influence. De même, les effets d'un sous-financement chronique d'ONU-Femmes ne doivent pas être sous-estimés.

**Recommandation 1 : ONU-Femmes doit poursuivre activement le dialogue stratégique engagé avec les autres organismes et États membres des Nations Unies par le biais des mécanismes existant à tous les niveaux du système des Nations Unies, afin d'encourager une meilleure coordination et cohérence au sein du système, en particulier sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.**

43. Les mécanismes actuels de l'ensemble du système des Nations Unies (tels que le Conseil des chefs de secrétariat et ses piliers, en particulier le groupe des Nations Unies pour le développement), les directives des États membres (telles que l'examen quadriennal complet) et les exigences des États membres à l'égard

des organismes des Nations Unies sont le meilleur moyen de traiter les problèmes systémiques comme la responsabilité verticale, les faibles incitations à la coordination, les capacités encore limitées de certains organismes des Nations Unies pour traiter des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, l'irrégularité du soutien apporté par le système du coordonnateur résident, ainsi que les divergences entre les attentes des parties prenantes quant au mandat d'ONU-Femmes.

44. La présente recommandation suggère à ONU-Femmes de continuer à soutenir les Nations Unies dans l'éradication des obstacles systémiques à la coordination du système des Nations Unies. Cela permettrait à ONU-Femmes d'adopter une position résolument tournée vers l'avenir et d'aider à dissiper la confusion qui règne autour de son rôle de coordination au sein du système des Nations Unies et de leadership sur le terrain.

**Recommandation 2 : ONU-Femmes doit aligner l'actuelle stratégie de coordination sur le plan stratégique et le contexte actuel des Nations Unies, en mettant en lumière la coordination du système des Nations Unies comme un moyen de produire des résultats de développement et de faire évoluer les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.**

45. ONU-Femmes a déployé des efforts louables pour renforcer et clarifier, en interne comme en externe, son mandat de coordination du système des Nations Unies, tout en exécutant son mandat en parallèle. Toutefois, les organismes du système des Nations Unies, ainsi que le personnel d'ONU-Femmes soulignent que le mandat de cette entité doit être clarifié et mieux intégré aux autres dimensions de son mandat. Cet appel, ainsi que l'évolution du contexte mondial qui se reflète dans les ODD et des discussions du Conseil économique et social des Nations Unies sur le rôle à long terme du système des Nations Unies pour le développement, sont de puissants arguments justifiant l'examen et la clarification du mandat de coordination du système des Nations Unies assumé par ONU-Femmes, ainsi que l'harmonisation de sa stratégie de coordination et de son plan stratégique. Ce processus consiste à rendre plus explicite le lien entre la coordination des Nations Unies et les résultats en matière de développement des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

**Recommandation 3 : ONU-Femmes doit aligner la portée de son mandat sur sa base de ressources.**

46. ONU-Femmes a rencontré des obstacles dans le financement de son rôle de coordination, la création de synergies, et la définition de priorités entre les différentes dimensions de son mandat composite. Au vu du financement limité et sachant que le budget institutionnel d'ONU-Femmes pourrait ne pas augmenter, seules les solutions suivantes permettront d'augmenter les ressources allouées au rôle de coordination : a) réallouer ou réaffecter les ressources budgétaires institutionnelles de base existantes ; b) mieux intégrer le financement du rôle de coordination du système des Nations Unies dans la stratégie de mobilisation des ressources d'ONU-Femmes ; ou c) réduire la portée du mandat d'ONU-Femmes afin qu'il corresponde au niveau actuel des ressources. Ces solutions doivent s'accompagner d'une communication claire avec le Conseil d'administration afin de l'informer des répercussions d'un sous-financement sur la capacité d'ONU-Femmes à couvrir tous les aspects de son mandat de coordination du système des Nations Unies. Compte tenu des discussions en cours sur la possibilité de combler les écarts de financement des ODD par des mécanismes de financement communs, d'autres solutions de financement complémentaires pourraient être étudiées.

47. Si la portée actuelle du mandat d'ONU-Femmes est maintenue, alors des ressources devront être trouvées ou réallouées pour financer l'exécution de ce mandat. Une réorganisation des trois dimensions du mandat pourrait permettre de simplifier les efforts et d'intégrer les travaux de coordination du système des Nations Unies aux programmes phares.

**Recommandation 4 : ONU-Femmes doit fournir des orientations opérationnelles à son personnel sur la manière d'aborder, de planifier et d'exécuter son rôle de coordination, et d'établir des rapports à ce sujet, dans les différents contextes géographiques et thématiques.**

48. Du fait de la rapide évolution de l'organisation et des défis qu'elle rencontre en matière de définition des priorités, des lacunes persistent quant à l'alignement stratégique et les orientations opérationnelles fournies aux domaines thématiques et aux équipes sur le terrain. L'équipe d'évaluation a été témoin de demandes répétées de la part des différents domaines thématiques et du personnel d'ONU-Femmes aux niveaux national et régional, qui souhaitent obtenir des orientations pouvant être adaptées à leurs contextes spécifiques. Les demandes d'orientations portaient souvent sur les outils, les exemples et les expériences documentées qui pouvaient éviter une répétition des tâches.

49. La Division de la coordination et la Division des programmes et des politiques des Nations Unies doivent travailler main dans la main pour identifier les orientations prioritaires à adopter à court et moyen terme. De telles orientations devraient également permettre de renforcer le rôle d'ONU-Femmes en veillant à ce que son soutien à la coordination du système des Nations Unies crée une valeur ajoutée significative, c'est-à-dire qu'il incite le système des Nations Unies à améliorer ses performances en analysant et traitant les causes sous-jacentes des inégalités entre les sexes.

**Recommandation 5 : ONU-Femmes doit renforcer son rôle qui consiste à encourager le système des Nations Unies à tenir ses engagements en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.**

50. ONU-Femmes s'est montrée efficace pour encourager le système des Nations Unies à tenir ses engagements en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, p. ex., grâce au plan d'action ONU-SWAP, au coordonnateur pour les questions d'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies, et en servant de secrétariat et/ou d'acteur des études mondiales menées à la demande du Secrétaire général ou des organismes intergouvernementaux.

51. ONU-Femmes doit continuer à surveiller et guider le système des Nations Unies en renforçant la réalisation de ses engagements en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et en veillant à ce que l'ordre du jour sur ces questions puisse apporter de réels changements et ne se transforme pas en exercice technocratique. Ce faisant, ONU-Femmes doit s'assurer qu'une plus grande attention est accordée aux processus connexes (consultation, commentaires) et doit reconnaître que son rôle consistant à promouvoir la responsabilisation du système et à le pousser à améliorer constamment ses performances peut générer des tensions avec les autres organismes selon la manière dont le rôle est exercé.

52. En assumant ce rôle, ONU-Femmes peut s'appuyer de manière plus systématique sur l'important « contrôle » extérieur que la société civile peut exercer sur le système des Nations Unies. ONU-Femmes bénéficie d'un appui mondial et prononcé qui constitue l'une de ses principales sources de pouvoir et d'influence. L'alliance entre ONU-Femmes et la société civile peut aider les

Nations Unies à explorer de nouvelles approches plus influentes en matière de rapport de pouvoir entre les sexes. Étant donné qu'il est souvent difficile d'émettre des critiques de l'intérieur du système, le développement des relations avec les réseaux de la société civile extérieurs au système des Nations Unies pourrait être un moyen stratégique de formuler des critiques honnêtes sur ce système.

53. De plus, la Division de la coordination d'ONU-Femmes doit continuer à renforcer la responsabilisation du système des Nations Unies grâce au plan d'action ONU-SWAP et à harmoniser les mécanismes de responsabilisation existants.

**Recommandation 6 : ONU-Femmes doit intensifier ses efforts afin de s'assurer que les principes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes sont toujours pris en compte par le système des Nations Unies dans les domaines de compétences thématiques d'ONU-Femmes.**

54. La présente recommandation suggère différentes actions visant à renforcer le rôle stratégique d'ONU-Femmes en tant qu'organisme coordinateur des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans ses domaines d'activité (précisés dans son Plan stratégique 2014-2017). ONU-Femmes doit renforcer son leadership éclairé dans ses domaines thématiques. L'expertise est l'un des principaux facteurs qui permettront à ONU-Femmes de renforcer sa réputation et sa crédibilité en tant qu'entité coordinatrice. Le développement de l'expertise organisationnelle (à l'inverse de l'expertise ponctuelle) a une incidence sur les ressources. Cependant, il est également possible d'optimiser les partenariats stratégiques avec la société civile et le milieu universitaire en vue d'entreprendre des recherches qui étayeront les travaux du système des Nations Unies dans certains domaines thématiques.

55. ONU-Femmes doit renforcer ses capacités d'analyse en réunissant des acteurs et en soutenant des évaluations, à l'échelle du système, portant sur les expériences et les engagements collectifs dans les principaux domaines thématiques. Cela pourrait améliorer efficacement la crédibilité d'ONU-Femmes en tant qu'organisme catalyseur de connaissances entre les différentes entités.

56. Comme mentionné dans la Recommandation 1, ONU-Femmes doit engager des discussions avec les responsables et/ou les dirigeants d'autres organismes des Nations Unies afin de s'assurer que le rôle de chacun ainsi que les avantages qu'apporte la collaboration dans les domaines thématiques sont clairement définis. Cela permettra de faciliter et de mieux coordonner les activités sur le terrain.

57. ONU-Femmes a parcouru un long chemin depuis l'adoption de sa stratégie humanitaire il y a deux ans (2014) et le début de son engagement dans ce domaine. Bien que la valeur ajoutée que l'organisation apporte dans le domaine humanitaire soit encore difficilement reconnue, l'évaluation a noté plusieurs bonnes pratiques mises en place par ONU-Femmes dans différents contextes humanitaires. Afin de s'assurer qu'ONU-Femmes continue de jouer un rôle déterminant dans ce domaine, il est important de :

- a) Continuer à progresser vers un engagement plus systématique et constant en faveur de la coordination des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, en s'appuyant sur ses partenariats avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Sa stratégie humanitaire met l'accent sur les activités de sensibilisation en amont, la définition d'orientations et de normes, la responsabilisation et le renforcement des capacités. Ces points sont conformes au mandat de coordination d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies et

semblent être approuvés par les partenaires, tels que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

- b) Procéder à un examen du « dispositif relatif à la problématique hommes-femmes » et du cadre de responsabilisation sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans le domaine humanitaire. Cet exercice consisterait à identifier les forces et les faiblesses des structures de coordination actuelles sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. La faiblesse du dispositif relatif à la problématique hommes-femmes peut être considérée comme l'une des entraves à la coordination et à l'exécution du rôle d'ONU-Femmes dans le système humanitaire plus large.
- c) Poursuivre ses activités de plaidoyer auprès du Comité permanent interorganisations pour en devenir membre, ce qui lui donnerait une plus grande légitimité au sein du système humanitaire.
- d) Établir un recueil des « résultats » qui montre le rôle unique que joue ONU-Femmes et qu'aucun autre organisme ne peut incarner. Estimer le coût de l'inaction sur l'égalité des sexes en termes de vies, de statut des femmes et des filles, et d'autres conséquences (à court et à long terme).

**Recommandation 7 : ONU-Femmes doit modifier les politiques et les pratiques afin d'assumer un rôle d'organisation sensible au genre et servant de modèle au sein du système des Nations Unies.**

58. ONU-Femmes fait partie intégrante des politiques et des règles administratives des Nations Unies et peut donc être freinée dans la modification des politiques applicables à la fonction publique internationale. Ainsi, cette recommandation doit être abordée avec l'équipe de direction afin de définir ce qui peut être fait pour élargir ces politiques et procédures pilotées de l'extérieur, ainsi que les éléments qui peuvent être modifiés en interne et qui relèvent des compétences d'ONU-Femmes.

59. Dans un souci de montrer l'exemple, ONU-Femmes devrait s'efforcer de démontrer des pratiques exemplaires quant à ses politiques et ses pratiques organisationnelles, sa culture et son approche des programmes. Cela concerne par exemple la révision des politiques relatives aux congés de maternité et de paternité et à la flexibilité du travail, l'instauration d'une culture organisationnelle égalitaire qui s'appuie sur l'investissement du personnel dans le mandat, et la promotion de nouveaux modèles de programme. La capacité d'ONU-Femmes à montrer l'exemple dans ces domaines améliorera sa crédibilité de « guide » du système. L'équipe dirigeante doit identifier les principales lacunes et donner la priorité aux domaines qu'il conviendra de renforcer pour donner à ONU-Femmes l'image de modèle.

**Recommandation 8 : ONU-Femmes doit renforcer, à l'échelle du siège et sur le terrain, les mécanismes de coordination axés sur le genre qui ont joué un rôle clé dans la mise en œuvre de son mandat de coordination du système des Nations Unies.**

60. Dans le cadre des efforts engagés pour renforcer l'harmonisation, tirer parti des synergies et réduire le chevauchement des efforts en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies, ONU-Femmes a agi en faveur du renforcement de groupes interorganisations au niveau mondial (tels que le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes et l'Équipe spéciale pour l'égalité des sexes du groupe des Nations Unies pour le développement), ainsi que de groupes thématiques sur l'égalité des sexes aux niveaux régional et national. Ces groupes



ont participé au renforcement des capacités et à l'obtention des résultats sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, mais leur pertinence et leur efficacité doivent encore être améliorées. Il peut être nécessaire, par exemple, de rationaliser les groupes au niveau du siège (tels que le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes et l'Équipe spéciale pour l'égalité des sexes du groupe des Nations Unies pour le développement) en vue d'augmenter la responsabilité partagée de ces groupes et d'assurer leur pertinence dans les contextes nationaux et régionaux des Nations Unies. Ces mécanismes sont particulièrement importants pour le rôle d'organisation centrale qu'assume ONU-Femmes dans les efforts collectifs engagés par le système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

**Annexe A : Liste des conclusions de l'évaluation****Conclusions sur la pertinence**

Conclusion 1 : Face à la nature complexe et multidimensionnelle de son mandat de coordination, les approches de mise en œuvre qu'ONU-Femmes a appliquées dans des contextes spécifiques ont été de manière générale pertinentes et appropriées.

Conclusion 2 : Malgré les efforts de communication engagés par ONU-Femmes au sein de sa propre organisation et au sein du système des Nations Unies, son mandat de coordination du système des Nations Unies est toujours marqué par un manque de clarté et une multitude d'interprétations.

Conclusion 3 : La stratégie de coordination d'ONU-Femmes et sa théorie du changement illustrent (l'évolution de) l'interprétation de son mandat de coordination, mais ne formulent pas clairement les changements profonds en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes qui motivent la stratégie de coordination et qui constituent des bases solides pour sa mise en œuvre.

Conclusion 4 : Le rôle stratégique d'ONU-Femmes est le plus important en matière de coordination des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ou d'intégration des questions de genre en général. Son rôle stratégique est plus varié comparé aux domaines d'action et thématiques spécifiques dans lesquels sont impliqués les autres acteurs des Nations Unies.

**Conclusions sur l'efficacité**

Conclusion 5 : Au niveau mondial, ONU-Femmes a largement contribué à améliorer l'harmonisation des efforts et la mobilisation du système en faveur des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, grâce à des processus et des domaines d'action intergouvernementaux.

Conclusion 6 : ONU-Femmes a participé à renforcer l'harmonisation, à encourager les synergies et à réduire les chevauchements entre les différentes entités des Nations Unies présentes sur le terrain. Dans le cadre de ces efforts, ONU-Femmes fait face à plusieurs défis, dus en grande partie à la structure verticale du système des Nations Unies.

Conclusion 7 : ONU-Femmes a largement contribué à une meilleure responsabilisation du système des Nations Unies face aux questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, notamment grâce au plan d'action ONU-SWAP.

Conclusion 8 : À l'échelle nationale, la responsabilisation du système des Nations Unies quant à ses engagements en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes s'avère beaucoup plus complexe. Malgré les incitations d'ONU-Femmes, les outils de responsabilisation horizontale restent peu utilisés.

Conclusion 9 : Au niveau mondial, ONU-Femmes a participé à renforcer la capacité du système des Nations Unies à intégrer les questions de genre dans ses travaux. Cependant, chaque entité du système des Nations Unies n'exploite pas cette capacité de la même manière.

Conclusion 10 : ONU-Femmes a renforcé la capacité du système des Nations Unies à intégrer les questions de genre dans ses programmes mis en place sur le terrain. Au cours de la période étudiée, des progrès notables ont été enregistrés quant à l'intégration des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans l'élaboration des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Une plus grande attention doit être accordée à la réalisation et au suivi des engagements en

matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, ainsi qu'aux ressources qui leur sont allouées.

Conclusion 11 : Tandis que les avancées enregistrées en matière d'équilibre entre les sexes à tous les niveaux du système des Nations Unies restent modestes, la relation inverse entre le niveau professionnel et la représentation des femmes subsiste. L'efficacité de la contribution d'ONU-Femmes dans ce domaine est entravée par un manque de leadership et de soutien en faveur de la parité entre les sexes dans de nombreuses entités des Nations Unies.

Conclusion 12 : Des exemples montrent que les efforts de coordination d'ONU-Femmes ont permis une progression de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au niveau national. Toutefois, de manière générale, trop peu de données sont disponibles pour établir un lien solide entre les travaux de coordination des Nations Unies et les changements significatifs sur le terrain.

### **Conclusions sur l'approche basée sur l'égalité des sexes et les droits de l'homme**

Conclusion 13 : Les travaux du système des Nations Unies sont encadrés par le cadre des droits de l'homme qui comprend la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. ONU-Femmes s'est appuyée sur son rôle de coordination des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies pour soutenir ces efforts d'encadrement et renforcer les liens entre les cadres normatifs régionaux et mondiaux et les propriétés et initiatives nationales.

Conclusion 14 : ONU-Femmes encourage régulièrement les détenteurs de droits à participer aux processus liés à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et à les influencer. Toutefois, ONU-Femmes peut encore renforcer son engagement auprès de la société civile et davantage promouvoir l'engagement large et régulier du système des Nations Unies envers la société civile comme un moyen de renforcer sa responsabilisation.

Conclusion 15 : Le système des Nations Unies n'identifie et ne traite pas systématiquement les causes sous-jacentes des inégalités et des discriminations dans ses travaux internes ou externes au système des Nations Unies portant sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Conclusion 16 : ONU-Femmes a montré l'exemple dans certains domaines, mais se heurte à des difficultés internes dans sa volonté de créer une culture propice à l'égalité des sexes. L'Entité n'incarne pas encore une organisation sensible au genre modèle pour les autres organisations des Nations Unies.

### **Conclusions sur la performance organisationnelle**

Conclusion 17 : La complexité et la portée des demandes existantes de coordination des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies dépassent largement les capacités d'ONU-Femmes au vu des priorités et des ressources actuelles.

Conclusion 18 : L'évolution de la structure et des processus organisationnels d'ONU-Femmes ne garantit pas systématiquement l'efficacité des travaux de coordination d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies, ni les synergies attendues.

Conclusion 19 : ONU-Femmes œuvre actuellement à lever certains des principaux obstacles auxquels elle a été confrontée dans le cadre de son mandat de coordination des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies. La suppression de ces obstacles s'accompagnera d'une augmentation de l'efficacité.