



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

Distr. générale  
14 avril 2022

Français  
Original : anglais

---

**Session annuelle de 2022**

21 et 22 juin 2022

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Rapport de 2022 sur le travail de l'Entité des  
Nations Unies pour l'égalité des sexes et  
l'autonomisation des femmes en matière de  
plaidoyer stratégique**

*Résumé*

Le présent rapport résume les conclusions de l'évaluation institutionnelle du travail de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) en matière de plaidoyer stratégique.

Cette évaluation poursuivait quatre objectifs : 1) développer une conception et une définition du travail d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique et élaborer une théorie du changement qui sous-tendent les stratégies et les interventions de l'Entité en matière de plaidoyer stratégique ; 2) évaluer l'efficacité et l'efficacité d'ONU-Femmes, en tant qu'organisation ayant pour objet le plaidoyer stratégique ; 3) identifier les efforts les plus concluants d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique, ainsi que les raisons de leur succès ; et 4) tirer de ces expériences des enseignements et des recommandations susceptibles de renforcer les activités de plaidoyer stratégique de l'Entité.

Les résultats de cette évaluation devraient non seulement contribuer à la prise de décisions stratégiques ainsi qu'à l'apprentissage et à la responsabilisation au sein de l'organisation, mais également à la mise en œuvre du Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2022-2025. Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Conseil d'administration d'ONU-Femmes, l'équipe dirigeante de l'Entité, ainsi que le personnel participant directement au travail de plaidoyer stratégique, ou dont l'activité est concernée par celui-ci. L'évaluation vise également à accompagner les autres parties prenantes, telles que les différents gouvernements nationaux, les organisations de la société civile (OSC), les organismes des Nations Unies et les partenaires du développement, dans leurs efforts de plaidoyer stratégique.

## I. Contexte

1. Comme le prévoit la version révisée du Plan d'évaluation institutionnelle d'ONU-Femmes pour 2018-2021, l'évaluation institutionnelle du travail d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique a été conduite par le Service indépendant d'évaluation (SIE) d'ONU-Femmes, qui s'inscrit dans les services indépendants d'évaluation et d'audit (SIEA). Cette évaluation couvre la période allant de 2018 à 2021 et a été menée de mai 2021 à février 2022.

2. L'évaluation portait sur les fonctions, les initiatives et les interventions d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique, ainsi que sur les structures et approches organisationnelles, opérationnelles et stratégiques mises en place par l'Entité pour soutenir ces activités. Elle s'intéressait plus particulièrement aux interactions entre les niveaux mondial, régional et national de l'organisation pour comprendre la manière dont le travail de plaidoyer stratégique parvenait à susciter des changements concrets dans les vies des femmes et des filles. Quatre questions clés ont ainsi été évaluées :

- Dans quelle mesure le travail de plaidoyer stratégique d'ONU-Femmes contribue-t-il effectivement à faire évoluer les politiques et à répondre aux besoins nationaux et priorités mondiales ?
- Dans quelle mesure ONU-Femmes dispose-t-elle des capacités et approches organisationnelles, stratégiques et opérationnelles nécessaires pour effectuer ses activités de plaidoyer stratégique de manière efficace et cohérente ?
- Dans quelle mesure ONU-Femmes parvient-elle à traduire efficacement les avancées politiques et normatives mondiales induites par ses activités de plaidoyer stratégique en actions aux niveaux régional et national ?
- Comment ONU-Femmes incorpore-t-elle les questions liées aux droits fondamentaux, à l'égalité des genres et à l'inclusion dans son travail de plaidoyer stratégique ?

3. Les résultats de cette évaluation devraient non seulement contribuer à la prise de décisions stratégiques ainsi qu'à l'apprentissage et à la responsabilisation au sein de l'organisation, mais également à la mise en œuvre du Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2022-2025.

## II. Approche et méthodologie utilisées pour l'évaluation

4. L'évaluation a été conduite selon un processus participatif combinant approche basée sur la théorie, enquête appréciative et technique du changement le plus significatif. Elle a été menée en tenant compte des questions de genre, en conformité avec le principe consistant à « ne laisser personne de côté ». L'équipe chargée de l'évaluation a ainsi réalisé 11 études de cas approfondies et 25 analyses de portefeuille de pays, lesquelles ont permis de recueillir de nombreuses données et de tirer de précieux enseignements.

5. Les données probantes nécessaires à l'évaluation ont été collectées en s'appuyant sur une combinaison de sources de données primaires et secondaires.

Conformément au document d'orientation *Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*, publié par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), l'équipe a procédé à la cartographie complète des parties prenantes, de manière à identifier les nombreux acteurs internes et externes participant directement aux efforts d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique, ou dont l'activité est concernée par le sujet. Parmi eux, 262 parties prenantes externes et membres du personnel interne ont été interrogés, par l'intermédiaire d'entretiens virtuels semi-directifs, de discussions de groupe et d'enquêtes auprès du personnel interne. Tous les entretiens ont été réalisés dans le respect des recommandations relatives à la collecte de données à distance adoptées durant la pandémie de COVID-19.

### III. Contexte de l'évaluation

6. Ces cinq dernières années ont constitué une période charnière dans l'avancement de l'égalité des genres. Elles ont non seulement été ponctuées d'avancées non négligeables vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), mais ont également marqué le 25<sup>e</sup> anniversaire du Programme d'action de Beijing, le 20<sup>e</sup> anniversaire de la résolution 1325 du Conseil de sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité, ainsi que le 10<sup>e</sup> anniversaire d'ONU-Femmes. Le 25<sup>e</sup> anniversaire du Programme d'action de Beijing a été l'occasion, pour la Commission de la condition de la femme des Nations Unies, d'adopter une déclaration politique rappelant qu'à ce jour, malgré les progrès certains réalisés par les gouvernements, aucun pays n'était entièrement parvenu à assurer l'égalité des genres pour toutes les femmes et les filles. À travers cette déclaration, les États membres ont reconnu l'importance des réformes politiques pour atteindre l'égalité des genres et se sont engagés, entre autres, à « *prendre de nouvelles mesures concrètes pour assurer l'application intégrale, effective et accélérée de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing et des documents finaux de la vingt-troisième session extraordinaire de l'Assemblée générale, et notamment à prendre les mesures suivantes : éliminer toutes les lois discriminatoires, et veiller à ce que les lois, les politiques et les programmes bénéficient à toutes les femmes et les filles, et à ce qu'ils soient pleinement et efficacement appliqués et systématiquement évalués pour garantir leur efficacité et pour éviter qu'ils n'aggravent les inégalités et les formes de marginalisation ou n'en causent de nouvelles* »<sup>1</sup>.

7. Depuis le début de la pandémie de COVID-19, la communauté mondiale a cependant dû faire face à de nombreux défis socioéconomiques, lesquels ont profondément entravé les progrès vers l'égalité des genres. La pandémie continue d'accentuer les inégalités préexistantes, exposant les vulnérabilités des systèmes sociaux, politiques et économiques, et menaçant de saper les progrès réalisés au cours des dernières décennies. En réponse, le Secrétaire général des Nations Unies a publié une note de synthèse exhortant les gouvernements à placer les femmes et les filles au cœur de leurs efforts de relèvement, de manière

---

<sup>1</sup> ONU-Femmes, [Déclaration politique adoptée à l'occasion du vingt-cinquième anniversaire de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes](#). New York, 2020, paragraphe 12.

à maximiser l'impact, pour ces dernières, des mesures politiques prises pour faire face à la crise sanitaire<sup>2</sup>.

8. L'équipe chargée de l'évaluation s'est également intéressée aux possibilités, pour ONU-Femmes, de renforcer significativement la coordination du système des Nations Unies, à la suite de la réforme de ce dernier initiée en 2018. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2020, qui avait été l'occasion d'arrêter, à l'échelle du système, les principales orientations stratégiques et les modalités opérationnelles de la coopération et, à l'échelle des pays, les modalités du système des Nations Unies pour le développement, l'Assemblée générale avait notamment demandé aux entités des Nations Unies de « *continuer de dispenser des conseils concernant les choix de politique et un appui aux programmes qui soient intégrés et fondés sur des données probantes pour aider les pays à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030, à en assurer le suivi et à en rendre compte, en particulier en intégrant les objectifs de développement durable dans les plans nationaux, notamment en favorisant une croissance économique soutenue et partagée, le développement social et la protection de l'environnement et en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions* »<sup>3</sup>. À travers ses activités de plaidoyer stratégique, ONU-Femmes a explicitement répondu à cet appel, en mettant son expertise au service des gouvernements afin de les accompagner dans la mise en œuvre et le suivi des activités liées à la réalisation de l'ODD 5 sur l'égalité des genres.

## IV. Principales conclusions

**Conclusion 1 : en vertu de son mandat intégré, ONU-Femmes, à travers ses activités de plaidoyer stratégique, joue un rôle de premier plan dans la progression de l'égalité des genres et l'autonomisation de toutes les femmes et filles. Cependant, l'Entité gagnerait à définir le plaidoyer stratégique et à élaborer, en s'appuyant sur le Plan stratégique, une approche cohérente de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'établissement de rapports concernant le plaidoyer stratégique.**

9. Le travail d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique s'inscrit dans différents cadres normatifs mondiaux et est orienté par le Plan stratégique de l'Entité. ONU-Femmes a contribué à façonner et à promouvoir des politiques publiques et des législations favorables à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes. Conformément à son triple mandat, l'Entité dirige ses efforts de plaidoyer stratégique vers plusieurs objectifs, et s'attache notamment à coordonner et influencer les changements et les actions politiques, non seulement au sein du système des Nations Unies, mais également à travers son réseau de partenaires externes, ainsi que ses bureaux régionaux et bureaux de pays qui participent, par leur travail, à l'évolution des politiques.

10. ONU-Femmes, en tant chef de file, contribue aux efforts de plaidoyer stratégique dans presque toutes ses activités programmatiques. Elle dispose, à cette fin, de différents leviers et de stratégies variées, qui lui permettent de

---

<sup>2</sup> Nations Unies, [Policy Brief: The impact of COVID-19 on women](#), 2020.

<sup>3</sup> Assemblée générale des Nations Unies, [Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies \(A/RES/75/233\)](#), 2020, [paragraphe 24](#).

promouvoir le changement politique aux différents niveaux auxquels elle intervient.

11. L'une des principales stratégies adoptées par ONU-Femmes pour garantir l'efficacité de son travail de plaidoyer est la mobilisation. ONU-Femmes fournit en effet aux gouvernements et aux organisations locales de femmes un espace propice à la discussion. Une autre stratégie de plaidoyer efficace consiste à soutenir les processus intergouvernementaux facilitant l'intégration des principes et priorités favorables à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes dans les normes et règles internationales.

12. Malgré ces mesures, il semblerait qu'il n'y ait pas de définition précise ou de compréhension commune guidant le travail d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique. L'absence d'une théorie du changement claire et d'une approche générale homogène de ces activités a entravé la capacité d'ONU-Femmes à évaluer sa contribution aux résultats dans ce domaine. La mise en œuvre du Plan stratégique 2022-2025, avec l'élaboration de théories du changement thématiques et d'interventions types, permettra toutefois de mieux définir le travail de plaidoyer stratégique de l'Entité et de mettre en place des approches cohérentes ainsi que des mécanismes de compte-rendu dédiés pour cet aspect de leur mandat.

**Conclusion 2 : ONU-Femmes, pour être en mesure d'assurer son travail de plaidoyer stratégique, doit pouvoir s'appuyer sur des connaissances fiables, fondées sur des données probantes.**

13. Forte de son expertise technique dans le domaine de l'élaboration de politiques pour l'égalité des genres, ONU-Femmes est un creuset d'informations pour la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans les processus intergouvernementaux. La production et la diffusion de connaissances font partie intégrante de la stratégie de l'Entité en matière de plaidoyer stratégique. ONU-Femmes dirige ainsi un certain nombre de recherches et de travaux, tant au niveau du siège, que dans ses bureaux régionaux et bureaux de pays.

14. Cependant, si au niveau mondial, les travaux et rapports publiés par ONU-Femmes sont reconnus pour leur grande qualité, et font référence, les informations, données probantes et connaissances générées au niveau national ne font pas toujours l'objet d'un examen rigoureux par des pairs, et souffrent du manque d'harmonisation des méthodologies. En outre, la diffusion stratégique des supports de connaissance produits par ONU-Femmes, dans l'objectif de soutenir les efforts de plaidoyer, n'est pas toujours clairement déterminée au moment de leur élaboration. Les systèmes de gestion des connaissances gagneraient à être améliorés à tous les niveaux, de manière à favoriser le partage efficace d'enseignements, de modèles de politiques et d'outils.

15. La disponibilité de connaissances et données probantes spécifiques au contexte local est essentielle pour étayer le plaidoyer stratégique aux niveaux régional et national. ONU-Femmes s'attache donc, avec l'aide de ses partenaires et réseaux sur le terrain, à adapter les connaissances et données probantes globales aux différents contextes locaux et régionaux, en vue de favoriser l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Toutefois, bien que les plateformes de connaissances d'ONU-Femmes constituent de précieuses sources de données et d'informations, leur gouvernance et leur continuité

opérationnelle doivent encore être revues et renforcées de manière à pouvoir faire face à l'incertitude des financements.

16. D'une manière générale, les plateformes de connaissances ont favorisé la production de connaissances thématiques et le partage des enseignements, contribuant ainsi à un plaidoyer davantage fondé sur des données probantes. Cependant, en l'absence d'une théorie du changement claire et d'approches normalisées de suivi des résultats, il apparaît difficile d'évaluer la mesure dans laquelle ces plateformes contribuent à l'efficacité des efforts de plaidoyer stratégique.

**Conclusion 3 : les partenariats, qui constituent un des principaux atouts d'ONU-Femmes, sont indispensables pour maximiser l'impact du travail de l'Entité, mobiliser des ressources et appréhender le plaidoyer stratégique de manière holistique.**

17. L'évaluation a mis en évidence qu'ONU-Femmes permettait souvent de faire le lien entre les parties prenantes en offrant une plateforme de discussion entre les gouvernements et les organisations locales de femmes. Les partenariats noués par ONU-Femmes avec d'autres organisations ont ainsi contribué à mettre en place, dans toutes les régions, un programme solide pour promouvoir, au sein des processus intergouvernementaux, des politiques sur des thèmes variés tels que la paix et la sécurité, les services de soins non rémunérés, ou encore le recensement des féminicides. Cependant, le cloisonnement en vigueur entre les différents domaines de résultats/domaines thématiques, qui empêche d'appréhender les activités de plaidoyer stratégique de manière holistique, a parfois participé à mettre les partenaires en compétition pour les mêmes ressources, le temps des décideurs et le soutien des OSC.

18. ONU-Femmes est toutefois apparue comme un précieux allié pour les initiatives de plaidoyer stratégique. Les partenariats avec les gouvernements nationaux permettent en effet d'accroître l'appropriation et la durabilité des initiatives de plaidoyer stratégique et d'améliorer l'adoption des supports de connaissance et des plateformes mis à disposition par l'Entité. De même, les partenariats avec les gouvernements nationaux autour des cadres normatifs mondiaux, et en particulier avec les mécanismes nationaux pour l'égalité des genres, favorisent l'adoption d'objectifs intergouvernementaux et contribuent à renforcer les relations avec les organisations régionales de femmes spécialisées dans le plaidoyer.

19. Les OSC jouent également un rôle de premier plan dans les activités de plaidoyer stratégique d'ONU-Femmes, en particulier pour assurer l'élaboration de politiques communautaires et la durabilité des processus politiques. Les partenaires et organisations communautaires, à l'instar des organisations sportives, des organisations confessionnelles, ou des réseaux locaux de femmes, se sont en effet montrés indispensables pour permettre à l'Entité d'atteindre les groupes marginalisés et faire évoluer les attitudes/comportements à travers ses programmes. Cependant, et malgré ces partenariats fructueux, les efforts cloisonnés d'ONU-Femmes ont souvent entravé l'adoption d'une approche holistique et coordonnée pour aborder les domaines thématiques du plaidoyer stratégique au niveau national. En outre, l'Entité pourrait tâcher de mieux exploiter le potentiel et les compétences des organisations communautaires intervenant auprès des groupes marginalisés, afin d'apprendre davantage de leur expérience.

**Conclusion 4 : il convient de clarifier la structure organisationnelle des activités de plaidoyer stratégique, afin d'assurer une communication et une coordination plus satisfaisantes entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.**

20. Bien que la structure et la présence organisationnelles d'ONU-Femmes aux niveaux national et régional offrent de grandes possibilités de coordination, de soutien et de partage de l'information, elles peuvent également favoriser la fragmentation des efforts de plaidoyer stratégique.

21. L'absence d'une compréhension commune et d'une approche globale du travail de plaidoyer stratégique a nui à la cohésion des différentes unités, tant au sein du siège qu'entre les différents niveaux de l'Entité, contribuant par-là au manque de cohérence horizontale des activités de plaidoyer. Les actions de communication menées dans le cadre du plaidoyer stratégique, par exemple, étaient très fragmentées, et ont souffert d'une coordination limitée entre le siège et les bureaux extérieurs. En outre, les liens entre les communications d'ONU-Femmes et le travail de plaidoyer n'étaient pas toujours clairement établis ; des occasions ont ainsi été manquées, car les messages clés de plaidoyer n'ont pas toujours été amplifiés par les produits de communication institutionnelle. L'Entité aurait donc gagné à ce que les actions de communication entrant dans le cadre des initiatives de plaidoyer stratégique soient menées de manière plus coordonnée et opportune.

22. Par ailleurs, au sein des bureaux régionaux et des bureaux de pays, certains responsables de programmes régionaux ainsi que d'autres membres du personnel ont été amenés à prendre des initiatives en matière de plaidoyer stratégique, bien que cela n'entre pas dans le champ de leurs fonctions. Les parties prenantes ont, de leur côté, fait état du besoin d'être davantage guidées, à travers la mise à disposition de bonnes pratiques, d'outils, de lois types, d'informations, de données probantes ou de connaissances, que le siège semble le mieux placé pour élaborer, compiler et alimenter. Les parties prenantes ont également noté que les bureaux régionaux étaient en bonne position pour conduire des analyses de contexte approfondies destinées à orienter l'action des bureaux de pays. La contribution de ces derniers a, elle aussi, été jugée essentielle ; ceux-ci étant en mesure de fournir des enseignements et conseils tirés de leurs propres expériences pour guider l'adaptation de la stratégie de plaidoyer au contexte local, ainsi que sa mise en œuvre dans le pays.

23. D'une manière générale, il est donc nécessaire, au sein de l'organisation, de définir plus clairement les rôles et responsabilités de chacun en matière de plaidoyer stratégique, afin de favoriser la communication et la coordination entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

**Conclusion 5 : les systèmes de surveillance et de suivi des résultats actuellement en place chez ONU-Femmes ne permettent pas de dresser un tableau fidèle de l'issue des activités de plaidoyer stratégique ni d'en tirer des enseignements.**

24. Mesurer l'efficacité des résultats clés attribuables au travail réalisé par ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique s'est révélé particulièrement difficile en raison de la nature progressive des changements. Par ailleurs, si le Plan stratégique 2018–2021 prévoyait de nombreux indicateurs destinés à évaluer les différents aspects du plaidoyer stratégique, ceux-ci n'avaient pas été uniformisés entre les différents domaines thématiques. En outre, ils s'intéressaient principalement aux changements politiques engendrés à haut

niveau, et ne permettaient, pour la plupart, que de recueillir des données quantitatives sur ces derniers. ONU-Femmes gagnerait donc à améliorer le suivi et l'évaluation de son travail de plaidoyer stratégique, afin de mieux comprendre comment l'Entité contribue effectivement au changement et dans quelle mesure (plutôt que de se contenter de noter la présence ou l'absence de celui-ci). Il serait également opportun d'évaluer les résultats à long terme de ces changements politiques, ainsi que leur impact sur la vie des femmes et des filles. ONU-Femmes pourrait s'appuyer sur des méthodologies innovantes, à l'instar de la méthode « bellwether »<sup>4</sup>, pour évaluer son plaidoyer stratégique, et soumettre des initiatives de plaidoyer stratégique spécifiques à des évaluations périodiques afin de compléter les données du cadre de résultats de développement. De même, l'introduction de domaines de résultats transversaux dans le Plan stratégique 2022–2025 permettra d'harmoniser, pour l'ensemble des domaines thématiques, les rapports portant sur les activités de plaidoyer stratégique, en particulier grâce au premier domaine de résultats transversal, intitulé ; « cadres normatifs mondiaux, lois, politiques et institutions sensibles au genre. »

**Conclusion 6 : les ressources d'ONU-Femmes sont parfois insuffisantes pour lui permettre d'explorer le plein potentiel de ses activités de plaidoyer stratégique, l'Entité ne disposant pas toujours du personnel adapté ni de l'expertise nécessaire.**

25. En plus de posséder une bonne compréhension des normes et réglementations mondiales, le personnel d'ONU-Femmes doit également avoir une connaissance accrue des problématiques de genre propres à chaque contexte et être doté d'une grande sensibilité politique et sociale pour pouvoir mener à bien le travail de plaidoyer stratégique. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont participé aux efforts de plaidoyer stratégique en veillant à faire figurer les priorités en la matière dans une grande variété de propositions de financement, documents de programme et notes stratégiques. Ils ont cependant rapporté que les financements étant souvent conditionnés par la flexibilité des donateurs et leur volonté de soutenir les initiatives de plaidoyer stratégique, de nombreux programmes ne disposaient pas des ressources nécessaires pour les mener à bien. De plus, en raison des capacités limitées d'ONU-Femmes, les responsables de programme sont régulièrement amenés à assumer des tâches supplémentaires, non seulement en assurant la mobilisation, la coordination et le suivi des ressources, mais également en analysant les dynamiques politiques et sociales locales pour identifier des possibilités de plaidoyer stratégique.

26. L'évaluation a souligné que la majorité des membres du personnel chargé des politiques étaient affectés au niveau du siège ; les bureaux régionaux et bureaux de pays ne comptant, pour leur part, qu'un nombre limité d'experts thématiques. Sur le terrain, les représentants des bureaux de pays, en plus de leurs tâches de supervision habituelles, ont joué un rôle majeur dans les efforts de plaidoyer stratégique, non seulement auprès des gouvernements nationaux, mais également au sein des équipes de pays des Nations Unies. Ce déséquilibre dans la répartition de l'expertise a souvent été attribué au manque de ressources ordinaires disponibles en faveur de l'expertise politique dans les bureaux extérieurs. L'Entité ne dispose pas toujours des ressources suffisantes pour mener les activités de plaidoyer à son plein potentiel.

---

<sup>4</sup> Julia Coffman et Ehren Reed, *Unique Methods in Advocacy Evaluation*. Harvard Family Research Project, Innovation Network, n.d.

**Conclusion 7 : le travail d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique contribue à façonner et à promouvoir des politiques et législations gouvernementales favorables à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes. Cependant, ces efforts ne permettent pas toujours d'engendrer des résultats à long terme pour les femmes et les filles, notamment en raison d'un manque de financements, de capacités insuffisantes, d'une cohésion interne limitée, ou encore de facteurs externes sur lequel l'Entité n'exerce aucun contrôle direct.**

27. Le travail d'ONU-Femmes autour des cadres normatifs, des lois et des politiques permet de renforcer les capacités au niveau national et d'améliorer la durabilité des activités. L'évaluation a toutefois mis en lumière certains axes d'amélioration sur lesquels l'organisation pourrait travailler pour accroître son efficacité. L'Entité pourrait ainsi s'appuyer de manière systématique et cohérente sur ses activités normatives, opérationnelles et de coordination pour soutenir les partenaires nationaux dans la mise en œuvre des lois et politiques.

28. Les cadres normatifs mondiaux ont contribué à faire avancer le travail politique au niveau national. Les cadres normatifs intergouvernementaux participent également à l'instauration d'un environnement propice au progrès et aux initiatives de plaidoyer stratégiques, tel que le démontrent les études de cas réalisées en Jordanie, au Viet Nam, au Burundi et au Mali, pour les besoins de l'évaluation. Cependant, bien que le travail de coordination et de mobilisation accompli par ONU-Femmes ait contribué à améliorer les cadres normatifs et les politiques au niveau national, cela n'a pas toujours donné lieu à des changements concrets dans la vie quotidienne des femmes et des filles. Afin d'améliorer la cohérence, l'homogénéité et la coordination de ses efforts normatifs et opérationnels, et d'engendrer des résultats politiques pour les femmes et les filles, l'Entité devra donc non seulement étoffer sa base de données probantes, mais également nouer davantage de partenariats multipartites stratégiques et créer plus de liens intersectoriels.

29. Par ailleurs si la session annuelle de la Commission de la condition de la femme a été essentielle pour le travail d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique, l'Entité doit encore clarifier sa stratégie, notamment en ce qui concerne les actions à entreprendre par les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour intégrer systématiquement les conclusions convenues par la Commission dans leurs domaines de travail respectifs.

**Conclusion 8 : bien qu'ONU-Femmes soit perçue comme une fervente partisane du principe consistant à « ne laisser personne de côté », l'Entité rencontre encore certaines difficultés au moment de traduire cette volonté en réalité. En effet, la mise en œuvre du principe visant à « ne laisser personne de côté » est souvent inégale, celle-ci n'étant pas toujours planifiée en amont et faisant rarement l'objet d'un suivi adéquat.**

30. En accord avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ONU-Femmes s'est résolument engagée à ne laisser personne de côté et à promouvoir une meilleure compréhension de l'expérience des femmes et des filles qui subissent diverses formes de discrimination, y compris des formes de discrimination intersectionnelles, fondées sur l'âge, le genre, l'origine ethnique, le lieu de vie, le handicap, le statut migratoire, le statut de déplacement, l'appartenance à un peuple autochtone, la situation socioéconomique, etc. Cependant, bien qu'ONU-Femmes entende couvrir l'ensemble des femmes des filles en situation de vulnérabilité à travers ses efforts de plaidoyer,

l'organisation dispose encore d'une certaine marge de progression. À l'avenir, elle devra donc tâcher, à l'heure de mettre en œuvre les initiatives de plaidoyer stratégique, de mieux identifier les femmes et les filles les plus défavorisées.

31. ONU-Femmes a toutefois joué un rôle prépondérant dans les forums interinstitutions, en veillant à ce que la question de l'égalité des genres soit bien abordée, et appréhendée selon des approches intersectionnelles. Par exemple, l'Entité œuvre, dans 35 pays, à faciliter l'accès des femmes vivant avec le VIH à des services médicaux adaptés, et soutient, à travers 67 de ses bureaux, des initiatives axées sur l'autonomisation des femmes et des filles en situation de handicap.

32. Néanmoins, en pratique, les initiatives de plaidoyer stratégique n'incluent et n'identifient pas de manière systématique les femmes et les filles concernées par des formes de discrimination multiples ou intersectorielles. L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'inclusion, ainsi que de mécanismes de suivi/d'établissement de rapports à travers la collecte de données ventilées ou la conduite d'analyses sensibles au genre/intersectorielles, varient en effet en fonction des interventions.

33. Bien qu'ONU-Femmes ait réalisé des progrès considérables pour accroître la visibilité des inégalités à travers les données, des efforts supplémentaires sont encore nécessaires ; il conviendra notamment de veiller à ce que ces données soient effectivement utilisées pour orienter les activités de plaidoyer stratégique. À ce titre, il convient de mentionner le programme Women Count, par l'intermédiaire duquel l'Entité a introduit des outils pour aider à la mise en œuvre du principe consistant à « ne laisser personne de côté » ainsi qu'à la collecte de données sensibles au genre (par exemple, la boîte à outils « Counted and Visible »).

## V. Principales recommandations

**Recommandation 1 : s'appuyer sur le Plan stratégique pour assurer la cohérence de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'établissement de rapports concernant les priorités des activités de plaidoyer stratégique.**

34. ONU-Femmes doit proposer une définition claire du plaidoyer stratégique, laquelle devra inclure une théorie du changement de haut niveau et des mécanismes de suivi des activités de plaidoyer stratégique. L'Entité doit également s'efforcer de concrétiser les priorités mondiales en matière de plaidoyer stratégique à travers la mise en œuvre de son Plan stratégique et d'utiliser le Résultat transversal 1 sur les cadres normatifs et les institutions sensibles au genre pour concevoir des approches cohérentes en matière de plaidoyer stratégique, de suivi et d'établissement de rapports. Il est également recommandé d'élaborer des stratégies de plaidoyer stratégique et des mécanismes de suivi en se fondant sur des théories d'action thématiques et des interventions emblématiques. Il est par ailleurs attendu d'ONU-Femmes qu'elle adapte ses priorités de plaidoyer stratégique aux contextes de ses bureaux régionaux et de pays par l'intermédiaire de notes stratégiques et de plans de travail. Enfin, les priorités en matière de plaidoyer stratégique doivent être soutenues par la production de supports de communication, de connaissances, d'informations et de données probantes.

**Recommandation 2 : clarifier et renforcer la structure du plaidoyer stratégique de l'Entité, notamment en améliorant l'intégration du plaidoyer stratégique au sein de l'organisation et en veillant à la pleine participation de toutes les divisions directement ou indirectement concernées par ces activités.**

35. ONU-Femmes doit travailler à cartographier et identifier clairement les acteurs clés impliqués dans les efforts de plaidoyer stratégique, et préciser les rôles des divisions, bureaux régionaux et bureaux de pays en la matière. L'Entité doit également renforcer les synergies entre les divisions, en veillant à la coordination de la planification et à la mise en place d'une matrice de gestion commune. Parallèlement, ONU-Femmes gagnerait à tendre vers un management en réseau de ses bureaux régionaux (par l'intermédiaire de conseillers régionaux en matière de politique) pour faire le lien entre le siège et les bureaux de pays. ONU-Femmes doit en outre renforcer les liens entre ses communications et ses activités de plaidoyer stratégique à tous les niveaux de l'Entité, de sorte que ses produits de communication et ses messages soutiennent directement les efforts en la matière. De plus, le siège/les bureaux régionaux et les bureaux de pays doivent établir des plans annuels pour guider leurs activités de communication stratégiques et la rédaction de leurs messages clés, de manière à améliorer leur pertinence, leur cohérence et leur efficacité.

**Recommandation 3 : renforcer la production de données et de connaissances, ainsi que les systèmes de gestion des connaissances, afin de soutenir le travail de plaidoyer stratégique et faire de l'Entité un relais de connaissances sur les questions de plaidoyer stratégique liées à l'égalité des genres.**

36. ONU-Femmes doit développer des systèmes de production de données et de connaissances efficaces fondés sur ses priorités de plaidoyer stratégique et sur des données probantes collectées par l'intermédiaire d'analyses des lacunes en matière d'élaboration de politiques. L'Entité doit par ailleurs s'efforcer d'identifier les données et connaissances à produire en interne de celles à générer en collaboration avec les partenaires. Il est conseillé à ONU-Femmes d'investir dans le renforcement des systèmes de gestion des connaissances, de manière à soutenir les priorités de plaidoyer stratégique et le travail de son personnel. De plus, les orientations stratégiques, les messages clés et les outils de formation/de renforcement des capacités portant sur les questions de plaidoyer stratégique doivent être efficacement diffusés à travers l'organisation. ONU-Femmes doit donc établir un plan de communication institutionnelle afin d'assurer la diffusion systématique des supports de connaissance auprès des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des partenaires.

**Recommandation 4 : continuer à renforcer les relations avec les gouvernements nationaux, les organismes des Nations Unies, les mouvements féministes et les organisations de femmes pour soutenir l'évolution et la mise en œuvre des politiques.**

37. ONU-Femmes doit veiller à hiérarchiser ses partenariats et à les mettre à profit de manière à maximiser, dans chaque contexte, l'impact de ses activités de plaidoyer. L'Entité doit notamment continuer à collaborer avec les gouvernements nationaux en vue d'accroître la mobilisation, d'améliorer l'appropriation des changements et de favoriser la mise en œuvre de ces dernières. En outre, ONU-Femmes est invitée à exploiter les partenariats noués aux niveaux mondial, régional et national avec les mouvements féministes et les organisations de femmes en vue de soutenir plus efficacement le changement et la mise en œuvre des politiques. L'Entité peut également s'appuyer sur la

réforme du système des Nations Unies, sur le Bureau du Coordonnateur résident, ainsi que sur ses partenariats avec les autres organismes des Nations Unies pour renforcer la coordination en matière de plaidoyer stratégique, intensifier les activités de plaidoyer stratégique et favoriser la mise en œuvre des politiques. L'équipe chargée de l'évaluation recommande enfin à ONU-Femmes de tirer parti de ses partenariats avec le milieu universitaire, les institutions de recherches et les groupes de réflexion afin de favoriser la production et la diffusion de données fondées sur des travaux de recherche.

**Recommandation 5 : affecter des spécialistes du plaidoyer à des postes stratégiques et s'assurer que les bureaux régionaux et les bureaux de pays possèdent l'expertise sociale et politique adéquate ainsi que les capacités humaines nécessaires, soit suffisamment d'employés disposant d'une expertise technique et connaissant les enjeux liés au genre dans le contexte local.**

38. Il est recommandé à ONU-Femmes de placer des leaders d'opinion et des experts en politique à tous les niveaux de l'organisation, y compris aux niveaux régional et national, de sorte que ceux-ci puissent garantir l'avancement des priorités de plaidoyer stratégique. L'évaluation invite également l'Entité à i) recruter des spécialistes mondiaux des politiques relatives à l'égalité des genres, afin de réaffirmer son rôle de leader d'opinion, ainsi qu'à ii) renforcer les capacités et l'expertise de ses bureaux extérieurs en matière de plaidoyer stratégique. À cette fin, ONU-Femmes devra assurer la formation adéquate des représentants de pays, des représentants régionaux et des responsables de programme sur le plaidoyer stratégique. Il est également conseillé à l'Entité de réviser les intitulés et descriptions de poste, en veillant à ce qu'ils reflètent bien les priorités de l'organisation en matière de plaidoyer stratégique, dans l'objectif de faciliter le recrutement de personnel expérimenté dans ce domaine.

**Recommandation 6 : renforcer et améliorer les mécanismes et processus en vigueur au sein de l'Entité, à travers l'élaboration d'outils et de bonnes pratiques destinés à améliorer l'inclusion des groupes les plus marginalisés dans les efforts de plaidoyer stratégique.**

39. ONU-Femmes doit identifier ou élaborer des approches en vue d'assurer, dans le cadre de son travail de plaidoyer stratégique, la conformité au principe consistant à « ne laisser personne de côté », y compris des approches visant à garantir la prise en compte de ce principe dans les législations et politiques ; prévoir dans quels cas et de quelle manière partager les supports de plaidoyer stratégique avec les groupes susceptibles d'être laissés pour compte ; et suivre et évaluer l'application du principe dans les activités de plaidoyer stratégique. Il est toutefois recommandé à l'Entité de fixer des normes minimales qui permettront d'intégrer ce principe dans les activités de plaidoyer stratégique, tout en contrebalançant les ambitions les plus optimistes et les meilleures pratiques visées en cas de ressources insuffisantes ou de contraintes de temps. ONU-Femmes devra également tirer parti de ses nombreux partenariats avec les organisations communautaires, ainsi qu'avec les organisations et réseaux de femmes, pour identifier les groupes les plus marginalisés et s'assurer que ceux-ci sont durablement pris en compte, et en particulier pour appuyer la mise en œuvre des lois, des politiques et des normes.

## ANNEXE 1

### Conclusions de l'évaluation et questions clés

**Question clé 1 : Dans quelle mesure le travail de plaidoyer stratégique d'ONU-Femmes contribue-t-il effectivement à faire évoluer les politiques et à répondre aux besoins nationaux et priorités mondiales ?**

**Conclusion 1 :** ONU-Femmes est reconnue comme une organisant œuvrant avec succès dans le domaine du plaidoyer stratégique ; l'Entité jouit, du fait de son mandat intégré, d'une position unique dans ce domaine. Cependant, si les interventions de plaidoyer d'ONU-Femmes ont effectivement contribué à l'évolution des politiques, il reste difficile de déterminer la mesure dans laquelle ces efforts ont pu améliorer l'impact et les résultats des activités de l'Entité. En effet, le suivi des changements politiques, qui présente déjà de nombreux défis, est rendu d'autant plus délicat par l'absence d'une définition claire du plaidoyer stratégique et d'approches cohérentes en la matière.

**Conclusion 2 :** Les stratégies de plaidoyer déployées par ONU-Femmes, qui comprennent notamment la mobilisation, la production et l'utilisation de supports de connaissance et de travaux de recherche, l'établissement de partenariats, le renforcement des capacités et l'assistance technique ainsi que des services de conseil technique pour la mise en œuvre des processus intergouvernementaux, ont permis de faire avancer les priorités en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes.

**Conclusion 3 :** Les produits de connaissance fondés sur des données probantes sont apparus comme un facteur majeur de succès des activités de plaidoyer stratégique. Les produits de connaissance, qui font partie intégrante du travail de plaidoyer stratégique d'ONU-Femmes, ont contribué à ériger l'Entité en tant que chef de file dans les domaines liés aux droits humains des femmes.

**Conclusion 4 :** Divers exemples et données probantes indiquent que les plateformes de connaissances mises d'ONU-Femmes sont utilisées de manière efficace pour renforcer le travail de plaidoyer stratégique de l'Entité. Cependant, ONU-Femmes pourrait encore améliorer la façon dont elle déploie ces plateformes ainsi que la manière dont elle mesure leur contribution aux résultats de plaidoyer stratégique.

**Conclusion 5 :** La capacité d'ONU-Femmes à nouer et entretenir des partenariats est considérée comme indispensable à son travail de plaidoyer stratégique, et constitue un avantage comparatif indéniable. Les initiatives de plaidoyer stratégique les plus fructueuses ont en effet toutes été menées dans le cadre de solides partenariats stratégiques avec les gouvernements, les OSC ou d'autres organismes des Nations Unies.

**Conclusion 6 :** Le travail d'ONU-Femmes en matière de plaidoyer stratégique a contribué à promouvoir et à instaurer des environnements qui ont permis d'amplifier le message des organisations de femmes plaidant pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes.

**Question clé 2 : Dans quelle mesure ONU-Femmes dispose-t-elle des capacités et approches organisationnelles, stratégiques et opérationnelles nécessaires**

**pour effectuer ses activités de plaidoyer stratégique de manière efficace et cohérente ?**

**Conclusion 7 :** Les objectifs de plaidoyer stratégique sont ancrés dans les notes stratégiques et les plans annuels établis au niveau des pays. Cependant, le manque de ressources et le travail au long cours que représente le plaidoyer stratégique ont conduit certains bureaux à sacrifier la cohérence au profit d'approches plus opportunistes. Il convient donc de renforcer la mise en œuvre des priorités de plaidoyer en assurant une programmation des activités à plus long terme.

**Conclusion 8 :** Il importe de clarifier la structure des activités de plaidoyer stratégique d'ONU-Femmes et d'améliorer les flux de travail en la matière au sein du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

**Conclusion 9 :** Bien qu'ONU-Femmes suive les effets du travail de plaidoyer stratégique à travers le cadre de résultats du Plan stratégique, la complexité du plaidoyer stratégique ne permet pas toujours d'identifier les facteurs de succès des activités ni de comprendre la manière dont celles-ci contribuent à l'obtention de changements à long terme en faveur des femmes et des filles.

**Conclusion 10 :** Les ressources humaines et financières consacrées aux activités de plaidoyer sont non seulement limitées, mais également réparties de manière très inégale entre les bureaux extérieurs. Afin de mener à bien ses activités de plaidoyer, ONU-Femmes doit pouvoir compter sur des connaissances approfondies, une expertise technique, des communications efficaces, une solide coordination, une bonne compréhension des dynamiques politiques, et d'étroits partenariats.

**Conclusion 11 :** ONU-Femmes a encore des progrès à accomplir s'agissant de l'utilisation stratégique des communications dans le cadre de son travail de plaidoyer stratégique.

**Question clé 3 : Dans quelle mesure ONU-Femmes parvient-elle à traduire efficacement les avancées politiques et normatives mondiales induites par ses activités de plaidoyer stratégique en actions aux niveaux régional et national ?**

**Conclusion 12 :** Un lien étroit existe entre les cadres normatifs mondiaux en faveur de l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et les activités de plaidoyer stratégique aux niveaux national et régional. Cependant, pour de nombreuses raisons, sur lesquelles l'Entité n'exerce, pour la plupart, aucun contrôle, les nouvelles lois et politiques découlant des efforts de plaidoyer stratégique ne se traduisent pas toujours clairement par une amélioration concrète de la vie quotidienne des femmes et des filles.

**Conclusion 13 :** Si la Commission de la condition de la femme joue un rôle majeur pour façonner les normes mondiales sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, la mise en œuvre, au sein des bureaux régionaux et des bureaux de pays, des conclusions convenues par la Commission doit pouvoir être suivie et soutenue par des processus systématiques.

**Question clé 4 : Comment ONU-Femmes incorpore-t-elle les questions liées aux droits fondamentaux, à l'égalité des genres et à l'inclusion dans son travail de plaidoyer stratégique ?**

**Conclusion 14 :** Le principe consistant à « ne laisser personne de côté » est au cœur du travail de l'Entité. Si le personnel d'ONU-Femmes a conscience de son importance, il peine parfois à le mettre en pratique. En effet, les efforts de l'Entité pour inclure les groupes marginalisés dans ses initiatives de plaidoyer stratégique ne sont pas toujours encadrés par une planification en amont et font rarement l'objet d'un suivi systématique.

**Conclusion 15 :** Dans le cadre de son travail de plaidoyer stratégique, ONU-Femmes doit s'appuyer sur des données, des éléments de preuve et des connaissances pour identifier les groupes marginalisés et appréhender leurs besoins.