



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

**Deuxième session ordinaire de 2013**

16-18 septembre 2013

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Évaluation thématique de la contribution d'ONU Femmes à la  
prévention des violences à l'égard des femmes et pour  
améliorer l'accès aux services**

*Résumé*

Pendant la période 2012-2013, le Bureau d'Évaluation ONU Femmes a entrepris une évaluation thématique institutionnelle de la contribution d'ONU Femmes à la prévention des violences à l'égard des femmes et pour améliorer l'accès aux services. Les objectifs de l'évaluation étaient d'identifier les principaux résultats et tirer les enseignements des contributions des organismes prédécesseurs d'ONU Femmes entre 2008 et 2011, afin d'orienter les travaux actuels et à venir d'ONU Femmes et de comprendre la mesure dans laquelle l'entité s'est positionnée de façon stratégique pour mettre en œuvre son mandat normatif, opérationnel et de coordination dans le domaine des violences contre les femmes. L'évaluation a porté sur toutes les dimensions du travail d'ONU Femmes en matière de violences contre les femmes et les filles de 2008 à 2013. L'évaluation présente à ONU Femmes six recommandations stratégiques dans le but de renforcer son travail sur ce thème. Les principaux utilisateurs des conclusions de l'évaluation sont le Conseil d'administration et la gestion d'ONU Femmes, le personnel au siège, ainsi qu'aux niveaux régional et des pays. L'évaluation a pour objet d'orienter les programmes à venir et de guider les futures décisions de la gestion d'ONU Femmes.

## Objet et champ d'application

Cette évaluation thématique institutionnelle a examiné le travail de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) et des entités qui l'ont précédée<sup>1</sup> dans le cadre de la prévention des violences contre les femmes (VCF) et de l'amélioration de l'accès aux services connexes. Les VCF font partie des violations les plus répandues aux droits humains. Il s'agit de violences physiques, sexuelles, psychologiques et économiques. Elles transcendent également les barrières de l'âge, de la race, de la culture, les barrières économiques et géographiques. Les Nations Unies définissent les VCF comme «tous actes de violence dirigés contre le sexe féminin, et causant ou pouvant causer aux femmes un préjudice ou des souffrances physiques, sexuelles ou psychologiques, y compris la menace de tels actes, la contrainte ou la privation arbitraire de liberté, que ce soit dans la vie publique ou la vie privée».<sup>2</sup>

L'évaluation a porté sur toutes les dimensions du travail d'ONU Femmes en matière de violences contre les femmes et les filles de 2008 à 2013. Elle inclut les mandats normatifs, opérationnels et de coordination d'ONU Femmes. Son champ d'application englobe également l'assistance intergouvernementale, les programmes mondiaux, régionaux et nationaux, la contribution d'ONU Femmes à la campagne 2008-2015 «Tous UNiS pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes» du Secrétaire Général et le Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies). Cette évaluation ne couvre pas le travail d'ONU Femmes et des entités qui l'ont devancée sur les violences à l'égard des femmes et des filles en situations de conflit ou post-conflit, car celles-ci ont fait l'objet d'une autre évaluation.

Les objectifs de l'évaluation d'identifier les principaux résultats et tirer les enseignements des contributions des organismes prédécesseurs d'ONU Femmes entre 2008 et 2011, afin d'orienter les travaux actuels et à venir d'ONU Femmes et de comprendre la mesure dans laquelle l'entité s'est positionnée de façon stratégique pour mettre en œuvre son mandat normatif, opérationnel et de coordination dans le domaine des VCF.

Comme le prévoient les termes de références et le rapport initial de l'évaluation, les critères d'évaluation standard ont été utilisés, à savoir : la pertinence/cohérence, l'efficacité, la durabilité et l'efficience/performance organisationnelle. L'évaluation s'est aussi basée sur le concept de positionnement stratégique futur. Les principaux utilisateurs des conclusions de l'évaluation sont le Conseil d'administration et la gestion d'ONU Femmes, le personnel au siège, ainsi qu'aux niveaux régional et des pays. L'évaluation a pour objet d'orienter les programmes à venir et de guider les futures décisions de la gestion d'ONU Femmes.

## Contexte

ONU Femmes a été créée en juillet 2010 en vertu de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale. La nouvelle entité hérite des mandats et des fonctions des organismes prédécesseurs et «est en outre chargée de diriger, de promouvoir et de coordonner les activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme et de promouvoir le respect du principe de responsabilité dans ces domaines». Le mandat et les fonctions d'ONU Femmes englobent donc l'appui normatif intergouvernemental ; le travail opérationnel visant à aider les États membres à appliquer les normes mondiales ; des initiatives visant à nouer des partenariats avec les États membres, la société civile, les entités des Nations

---

<sup>1</sup> Les quatre entités qui ont précédé ONU Femmes sont: la Division de la promotion de la femme (DAW), l'Institut international de recherche et de formation des Nations Unies pour la promotion de la femme (INSTRAW), le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes (OSAGI).

<sup>2</sup> *Déclaration sur l'élimination de la violence contre les femmes*, Résolution 48/104 de l'Assemblée générale, 1993.

Unies et d'autres partenaires aux niveaux mondial, régional et national ; et la coordination des actions visant à amener le système des Nations Unies à tenir ses engagements en matière d'égalité des sexes.

Ces fonctions s'appliquent à l'entité en général et au travail visant à l'élimination des violences à l'égard des femmes en particulier. Tel que mentionné dans ses plans stratégiques, l'élimination des violences à l'égard des femmes en particulier est une priorité pour ONU Femmes et, à ce titre, un des principaux objectifs de l'organisation. Cinq divisions/sections dans deux bureaux d'ONU Femmes, à savoir le Bureau d'appui intergouvernemental et de partenariats stratégiques et le Bureau d'assistance technique et programmatique, contribuent, gèrent et coordonnent le travail sur l'élimination des violences à l'égard des femmes. Ce travail comprend l'administration du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies et le secrétariat de la campagne Tous UNiS du Secrétariat général. ONU Femmes investit énormément dans l'élimination des violences à l'égard des femmes et, en 2010 et 2011, les dépenses y relatives ont atteint un total de 21 millions de dollars et de 24 millions de dollars respectivement.<sup>3</sup>

## **Méthodologie**

L'évaluation a été gérée par le Bureau d'évaluation d'ONU Femmes et menée par un cabinet privé. Le Bureau d'évaluation a également engagé des pairs/experts évaluateurs afin de recueillir leurs commentaires et réuni un groupe de référence au siège à New York pour guider le processus d'évaluation. Dans chaque pays visité, les groupes de référence ont reçu des ébauches de résultats et eu la possibilité de les valider et de les commenter. L'évaluation s'est faite en trois phases : démarrage (août-octobre 2012), collecte des données (octobre-avril 2012) et rédaction du rapport (mai-juin 2013).

La méthodologie de l'évaluation repose sur les principes des droits de l'homme et de l'égalité des sexes, et est guidée par l'analyse des contributions. L'équipe d'évaluation a élaboré une théorie reconstituée du changement qui a fourni un modèle de résultats préliminaire de haut niveau et éclairé les débats sur l'interdépendance entre les trois dimensions du mandat d'ONU Femmes, les facteurs d'influence et les hypothèses. Des données quantitatives and qualitatives ont été utilisées pour l'évaluation. Au total, 472 parties prenantes ont été consultées dans le cadre d'entretiens et de groupes de discussion. Une enquête électronique menée par le personnel d'ONU Femmes au niveau des pays et des bureaux régionaux a suscité un taux de réponse élevé. L'équipe d'évaluation a étudié la documentation pertinente : 300 documents, bases de données et autres sources d'information écrites. L'équipe d'évaluation a aussi effectué des visites de terrain d'une semaine au Brésil, à la Grenade, au Guatemala, en Inde, en Jamaïque, au Maroc et au Mozambique, qui leur ont permis de consulter 340 parties prenantes.

## **Difficultés**

Si ONU Femmes a été officiellement créée en juillet 2010, elle n'est devenue opérationnelle qu'en janvier 2011. Depuis sa création, ONU Femmes est engagé dans un processus de clarification de son mandat, des procédures de réalisation de ses buts et objectifs, d'élaboration d'une structure organisationnelle appropriée, de mobilisation de ressources et d'élaboration d'un cadre de gestion axé sur les résultats (GAR), tout en s'efforçant d'intégrer les entités qui l'ont précédée. L'évaluation entendait s'appuyer sur les données programmatiques du passé, dans toutes les entités précédentes et sur une période de cinq ans comprenant la phase de transition vers la nouvelle entité, ce qui n'a pas manqué de présenter des difficultés pour l'évaluation.

## **Enseignements tirés du passé**

L'avantage comparatif des organismes prédécesseurs d'ONU Femmes réside dans leur importante contribution aux processus intergouvernementaux, leur adoption d'une approche reposant sur le

<sup>3</sup> Signifie dollars des Etats-Unis, sauf indication contraire.

partenariat et leur flexibilité, qui leur permettaient de contribuer de manière indiscutable à l'élimination des violences à l'égard des femmes.<sup>4</sup> La plupart des entités qui ont précédé ONU Femmes n'avaient pas défini et articulé clairement le créneau dans lequel elles se situaient par rapport à l'élimination des violences à l'égard des femmes, implicitement ou explicitement énoncé dans leurs stratégies. Le mandat d'ONU Femmes comporte différentes dimensions et s'articule autour de plusieurs thèmes relatifs à ses objectifs organisationnels globaux (ex. : autonomisation économique des femmes, paix et sécurité et réponse humanitaire, participation politique). ONU Femmes dispose donc du potentiel nécessaire pour contribuer à la conception d'approches intégrées et holistiques pour mener à bien l'élimination des violences à l'égard des femmes. L'adoption d'une telle approche peut aider ONU Femmes à coordonner et à conseiller d'autres organisations travaillant sur l'élimination des violences à l'égard des femmes, de sorte à créer son propre créneau.

## **Principaux résultats**

### **Cadre contextuel**

Le travail d'ONU Femmes sur l'élimination des violences à l'égard des femmes se déroule dans un contexte mondial, régional et national dynamique, dans lequel ONU Femmes subit les effets de multiples facteurs politiques, culturels et institutionnels. Un tel contexte, comme le mandat de l'entité, offre des opportunités et donne sans cesse lieu à des difficultés dans l'exécution de l'agenda de l'élimination des violences à l'égard des femmes. Au niveau mondial, des opportunités émanent de la 57<sup>ème</sup> Session de la Commission de la condition de la femme (CSW57), dont le thème central était l'élimination et la prévention de toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles, et qui a servi de base consensuelle pour progresser sur ce thème. Un élan supplémentaire procède de l'importance potentielle des violences sexistes dans l'agenda de développement post-2015 et des indications d'un contexte toujours plus favorable pour l'élimination des violences à l'égard des femmes dans le système des Nations Unies. Toutefois, il existe des difficultés majeures dans ce contexte mondial, notamment la faible disponibilité des ressources et le conservatisme politique et social qui entravent l'application d'un agenda progressif sur les VCF. Les visites dans les pays ont souligné la variété des contextes dans lesquels s'effectuait le travail opérationnel sur l'élimination des violences à l'égard des femmes. Dans l'ensemble, les constatations ont souligné l'importance de l'adaptation des stratégies et des approches de l'élimination des violences à l'égard des femmes au contexte précis de chaque pays, et d'une approche consistant à tirer parti des similitudes régionales pour s'appuyer sur les partenariats et les réseaux régionaux, ainsi que les processus intergouvernementaux, au service des objectifs en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes.

### **Pertinence du travail d'ONU Femmes en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes**

Le travail d'ONU Femmes dans l'élimination des violences à l'égard des femmes s'est appuyé sur celui des entités qui l'ont précédée. Il a donc été pertinent et adapté au contexte, comme le montre son alignement sur les engagements et les priorités aux niveaux mondial, régional et national.

ONU Femmes entend opérationnaliser les interconnexions des questions relatives aux droits de l'homme qui doivent être prises en compte simultanément et permettre que l'élimination des violences à l'égard des femmes soit traitée comme un aspect transversal intégré au plan stratégique et à la programmation d'ONU Femmes. En tant que nouvelle entité, ONU Femmes continue à définir son créneau au sein de l'élimination des violences à l'égard des femmes par rapport aux autres organisations, particulièrement au sein du système des Nations Unies, et donc à

---

<sup>4</sup> Voir, par exemple, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), *l'Évaluation du Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme (OSAGI) et la Division de la promotion de la femme (DAW)*. (New York, 2011).

déterminer les modalités de sa valeur ajoutée et de l'exercice de son leadership dans le cadre du travail relatif à l'élimination des violences à l'égard des femmes.

### **Efficacité et durabilité**

Contribution à l'élimination des violences à l'égard des femmes dans les trois domaines du mandat d'ONU Femmes

#### Appui normatif intergouvernemental

ONU Femmes a permis la continuité des contributions significatives de la DAW et de l'OSAGI dans le cadre de l'appui au rôle normatif des processus et mécanismes intergouvernementaux des Nations Unies relatifs à l'élimination des violences à l'égard des femmes, en particulier l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, la Commission de la condition de la femme (CSW) et le Conseil de sécurité.<sup>5</sup> ONU Femmes s'appuie efficacement sur le travail de ses organismes prédécesseurs et l'approfondit afin d'améliorer les cadres normatifs des VCF en prodiguant des conseils de fond sur les bonnes pratiques et les normes, en créant une base de données factuelles et en utilisant sa capacité à mobiliser différents acteurs clés en appui aux organes et mécanismes intergouvernementaux. ONU Femmes a démontré son efficacité dans ce domaine à l'occasion de la CSW57, où ses contributions ont facilité l'adoption de conclusions concertées sur l'élimination des violences à l'égard des femmes pour la première fois en 15 ans. Ces conclusions concertées exhortaient les États membres à prendre toute une série de mesures pour combattre les violences à l'égard des femmes et des filles à travers le monde. La CSW57 a également montré comment ONU Femmes s'est appuyée sur les capacités de ses organismes prédécesseurs pour mobiliser les parties prenantes afin qu'elles appuient les processus intergouvernementaux et encouragent les États membres à prendre des mesures à travers l'initiative COMMIT, qui demandait aux gouvernements d'annoncer de nouvelles mesures spécifiques pour mettre fin aux VCF et qui a suscité des réponses de la part de 54 gouvernements.

#### Travail opérationnel

Une proportion considérable du travail opérationnel d'ONU Femmes vise à harmoniser les cadres juridiques nationaux avec les accords internationaux relatifs aux droits des femmes. ONU Femmes et ses organismes prédécesseurs ont fourni un appui technique et des financements aux gouvernements et aux partenaires de la société civile, ce qui a permis d'établir des cadres juridiques, politiques et plans d'action nationaux nouveaux ou améliorés dans le cadre de l'élimination de la violence contre les femmes. Par exemple, entre 2008 et 2011, un nombre accru de gouvernements a adopté des lois ciblant les VCF<sup>6</sup> et, en 2012, l'on comptait 125 pays disposant de lois punissant les violences domestiques.<sup>7</sup> Bien que l'on ne puisse attribuer ces réalisations uniquement à ONU Femmes et ses organismes prédécesseurs, l'évaluation a confirmé qu'ONU Femmes a apporté une contribution majeure dans ce domaine. Cependant, il a souvent manqué l'appui nécessaire pour accompagner le processus politique et juridique de la conception et de l'approbation à la mise en œuvre. Par exemple, plusieurs problèmes de personnel ont été identifiés au Brésil et en Inde liés à la rotation du personnel et des limites contractuelles, qui se sont accompagnés d'implications au niveau de la rétention du personnel disposant de l'expertise et du réseau de contacts nécessaires à un niveau de gouvernement stratégique ; au Mozambique, l'appui au niveau de l'élaboration de stratégies ou de plans d'action ne prévoyait pas le coût des stratégies ou des mécanismes de responsabilisation destinés à améliorer l'efficacité de la mise en

<sup>5</sup> Les contributions de la DAW et de l'OSAGI sont consignées dans l'évaluation du BSCI (ibid).

<sup>6</sup> Division de la promotion de la femme des Nations Unies, « Eliminating Violence against Women: 15 Years after the Beijing Declaration and Platform for Action », dans *Words to Action: Newsletter on Violence against Women*, Issue No. 8. (Juillet 2010).

<sup>7</sup> Communiqué de presse d'ONU Femmes, *UN-Women Executive Director launches new initiative to spotlight national commitments to end violence against women*, 20 novembre 2012. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/2012/11/un-women-executive-director-launches-new-initiative-to-spotlight-national-commitments-to-end-violence-against-women/>

œuvre de ces plans et stratégies. En outre, l'adoption d'approches projet dans plusieurs pays ne laissait pas suffisamment de temps pour faire aboutir la politique et la mise en œuvre.

L'appui d'ONU Femmes a aussi contribué à élargir le type et la qualité des services ainsi que l'accès à ces derniers pour les survivantes des VCF, y compris les plus marginalisées et les plus vulnérables, au niveau des pays. ONU Femmes et l'UNIFEM se sont engagées dans un grand nombre d'initiatives pertinentes et efficaces afin de renforcer les capacités des acteurs nationaux à aborder les questions relatives aux VCF avec des partenaires traditionnels tels que les organisations de femmes, mais aussi avec des acteurs pertinents dans les secteurs de la justice, de la police et de la santé, les parlementaires, les médias, ainsi que les chefs religieux et des communautés traditionnelles. Les études de cas de pays offrent des exemples d'initiatives et de réalisations spécifiques aux niveaux national et régional. Au niveau mondial, le Centre virtuel de connaissances pour mettre fin à violence contre les femmes et les filles, une ressource en ligne visant à encourager et à financer des programmes basés sur des données factuelles afin de prévenir les violences contre les femmes et les filles ou d'y répondre, a enregistré plus de 270 000 utilisateurs originaires de 221 pays et territoires depuis son lancement en 2010 jusqu'à fin 2011, dont la plupart étaient membres d'organisations de la société civile (OSC).

Du fait du manque de données sur les effets cumulés et à long terme des efforts de renforcement des capacités, l'évaluation a mis en évidence peu de preuves d'améliorations durables des capacités. La formation fut l'un des principaux moyens de renforcement des capacités. Toutefois, les séances de formation ont rarement fait l'objet du suivi nécessaire pour soutenir et mieux comprendre l'ampleur de l'institutionnalisation de ce travail. Des facteurs externes ont aussi limités les possibilités d'améliorations durables des capacités. Par exemple, les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG) partenaires ont eu des difficultés à mobiliser les ressources financières nécessaires pour pérenniser ces améliorations.

ONU Femmes a aussi activement contribué à la sensibilisation et/ou à l'engagement du public à mettre fin aux VCF, ainsi qu'à impliquer des acteurs clés (y compris les hommes et les garçons) qui ont la possibilité d'influencer les perceptions et les comportements qui s'y rapportent en vue de prévenir les VCF. « Dites non – Tous UNiS » est un exemple de plateforme innovante en ligne permettant de mettre en exergue les efforts de plaidoyer à travers le monde. Des chefs d'État et des ministres de 73 gouvernements, ainsi que près de 700 parlementaires et 1 000 OSC avaient souscrit à la campagne « Dites non – Tous UNiS » au moment de l'évaluation. Toutefois, ONU Femmes n'a pas suivi ou évalué de façon systématique l'efficacité de ces efforts en ce qui concerne leur contribution aux changements d'attitudes et de comportements relatifs aux VCF. L'initiative mondiale *Villes sûres sans violence contre les femmes et les filles*, qui emploie une variété de stratégies pour faire obstacle aux VCF, est une exception louable en ce que le programme de chaque ville comprend la collecte de preuves à chaque étape de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation du programme.

### Coordination

Aux niveaux mondial, régional et national, ONU Femmes a facilité des actions conjointes entre partenaires en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes. Son mandat élargi de mobilisation des partenaires, de coordination et de promotion de la responsabilité du système des Nations Unies doit être explicité, particulièrement en termes d'approches pour améliorer la coordination entre agences clés, tant au niveau mondial que national. Ce mandat exige également de s'appuyer sur des mécanismes tels que le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (UN-SWAP).

ONU Femmes et ses organismes prédécesseurs ont créé, entretenu et élargi des réseaux et des partenariats pour accroître la cohérence et la coordination des efforts avec une large gamme d'acteurs aux niveaux mondial, régional et national. L'entité a su tirer profit de partenariats avec plusieurs acteurs à divers niveaux, par exemple pour aider à assurer le succès de la CSW57.

En ce qui concerne la coordination inter-agences au niveau des pays, ONU Femmes et ses organismes prédécesseurs ont consolidé le travail sur l'élimination des violences à l'égard des

femmes au moyen du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), des programmes conjoints, des groupes thématiques sur l'égalité des sexes et des groupes de travail spécialisés. Les études de cas de pays ont montré que l'égalité des sexes était soit un objectif à part entière, soit intégré dans différentes composantes des UNDAF révisés, et que le leadership d'ONU Femmes dans l'équipe pays des Nations Unies n'a commencé à se développer que récemment. Elles ont également illustré la capacité d'ONU Femmes à jouer un plus grand rôle de coordination ainsi que la demande qui existe à cet égard. Néanmoins, au sein de l'entité et en dehors de celle-ci, les contours de ce rôle n'étaient pas clairs compte tenu des ressources et des capacités actuelles des bureaux nationaux. D'une façon générale, l'efficacité des efforts d'ONU Femmes dans la coordination au niveau national par le biais de mécanismes formels n'est pas encore évidente. Au niveau régional, les organismes prédécesseurs d'ONU Femmes ont souvent assumé un rôle de premier plan en matière d'organisation et de production de rapports dans la campagne Tous UNiS, particulièrement à travers ses bureaux sous-régionaux. L'architecture régionale d'ONU Femmes constitue un moyen d'améliorer la coordination inter-agences au niveau régional. Au niveau mondial, il existe des mécanismes de coordination formels, tels que le Groupe de travail sur l'élimination des violences à l'égard des femmes du Réseau inter-agences pour les femmes et l'égalité des sexes (IANGWE), qui encourage l'action conjointe sur l'élimination des violences à l'égard des femmes, même si leur crédibilité et leur rôle catalyseur ont été difficiles à préserver.

ONU Femmes et ses organismes prédécesseurs ont aussi élaboré des outils pour assurer le suivi des activités du système des Nations Unies et des États membres relatives à l'élimination des violences à l'égard des femmes. De l'avis général, les mécanismes de compréhension, de coordination et de suivi des efforts des entités des Nations Unies dans le domaine de l'élimination des violences à l'égard des femmes doivent être renforcés. Les données de l'évaluation indiquent que la campagne Tous UNiS a contribué à la coordination des efforts relatifs aux VCF au sein et en dehors du système des Nations Unies en définissant un ensemble de grandes priorités communément admises pour le travail relatif aux VCF et auxquels les efforts de différents acteurs pourraient contribuer.

### **Efficacité/performance organisationnelle**

En tant qu'entité nouvelle, ONU Femmes est confrontée à des difficultés telles que la définition de sa structure, la division du travail, la communication et la stratégie pour appuyer l'élimination des violences à l'égard des femmes. Les données de l'évaluation indiquent que les efforts actuels d'ONU Femmes en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes demeurent fragmentés en raison de ces difficultés. De plus, les pratiques et systèmes d'ONU Femmes ne prévoyaient pas de gestion axée sur les résultats (GAR).

ONU Femmes s'attache à renforcer un certain nombre de pratiques et de systèmes dont elle a hérité afin de favoriser l'institutionnalisation d'une culture de la GAR. Tel qu'énoncé dans le plan stratégique, ces efforts comprennent la gestion des connaissances internes, la planification axée sur les résultats, la budgétisation, le suivi, la production des rapports et l'évaluation. Ces pratiques se trouvaient à différents niveaux de développement au moment de l'évaluation et, sans surprise, des lacunes étaient évidentes dans ces systèmes et pratiques ainsi que dans leur capacité à satisfaire les besoins organisationnels d'ONU Femmes. Ces lacunes limitent la capacité d'ONU Femmes à accéder facilement aux initiatives/projets et ressources en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes et à les signaler ; à comprendre les progrès accomplis en la matière et la contribution d'ONU Femmes à ces progrès ; et à partager les bonnes pratiques en interne et à en tirer les enseignements.

ONU Femmes est confrontée aux mêmes dilemmes que ses organismes prédécesseurs en matière de ressources. Les contributions financières étaient bien en deçà des besoins en ressources, ce qui a affecté sa capacité à exercer son mandat, mettre en œuvre ses plans de travail, mener à bien les initiatives mondiales d'élimination des violences à l'égard des femmes et améliorer les pratiques et systèmes organisationnels pour de meilleures performances en matière d'élimination des

violences à l'égard des femmes et capacités à en tirer des enseignements. En outre, l'on attend d'ONU Femmes qu'elle réponde à certaines attentes très élevées. La situation financière souligne la nécessité pour la communauté internationale d'accroître ses efforts et de fournir à ONU Femmes les ressources dont elle a besoin. Elle accroît la nécessité pour ONU Femmes d'adopter des approches catalytiques et de s'appuyer davantage sur les partenariats, la programmation conjointe et d'autres formes de coordination afin d'atteindre les objectifs du programme d'élimination des violences à l'égard des femmes.

### **Positionnement stratégique**

Au sein et en dehors d'ONU Femmes, prévaut le sentiment selon lequel l'approche adoptée par l'entité pour mettre en œuvre certains aspects de son mandat relatifs à l'élimination des violences à l'égard des femmes (en particulier en ce qui concerne la coordination), ainsi que les synergies entre les dimensions normative, opérationnelle et de coordination de son mandat pourraient être plus claires. Bien que les parties prenantes externes comprennent les grands domaines du mandat d'ONU Femmes, les modalités de leur mise en œuvre ne leur apparaissent pas clairement. En outre, les parties prenantes externes dans les pays visités étaient conscientes de la volonté de mettre davantage l'accent sur les aspects opérationnels, mais ne savaient pas encore comment ONU Femmes entendait le faire d'une manière différente de ses organismes prédécesseurs.

La création d'ONU Femmes a renforcé la possibilité d'une approche plus coordonnée et cohérente de l'élimination des violences à l'égard des femmes en regroupant dans la même organisation différents types d'expertises et d'expériences relatives à l'égalité des sexes et à l'élimination des violences à l'égard des femmes. Toutefois, l'ensemble des documents stratégiques actuels n'offre pas assez d'orientations à ce sujet. La dernière CSW a démontré comment les trois domaines du mandat d'ONU Femmes peuvent se combiner autour d'un événement particulier de sorte que l'ensemble devienne plus fort que ses composantes. Dès lors, la question est de savoir comment ONU Femmes peut créer une synergie similaire dans son travail au quotidien.

### **Conclusions**

En tant que nouvelle entité du système des Nations Unies, ONU Femmes a fourni de la continuité à l'important travail de ses organismes prédécesseurs en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes, en particulier dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies. D'une façon générale, la large gamme d'initiatives visant à soutenir l'élimination des violences à l'égard des femmes améliore les cadres normatifs au niveau mondial et renforce la capacité nationale à prévenir les VCF et à offrir des services aux survivantes. Les initiatives et les campagnes mettant l'accent sur la prévention ont contribué à accroître la visibilité des VCF, à sensibiliser davantage le public en ce qui concerne l'élimination des violences à l'égard des femmes et à promouvoir le soutien de ce dernier en faveur de l'élimination des violences à l'égard des femmes au sein des décideurs, des dirigeants et des membres de la communauté. ONU Femmes a aussi prodigué des conseils importants en matière de bonnes pratiques et contribué à la création d'une base de données factuelles. De plus, à travers des mécanismes de coordination inter-agences formels, des programmes conjoints, des efforts de regroupement et de collaboration, ONU Femmes a utilisé sa capacité à mobiliser des acteurs clés pour soutenir des représentants et des mécanismes intergouvernementaux, et a contribué à promouvoir efficacement une action conjointe en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes. Les données recueillies dans le cadre du processus d'évaluation offrent un retour d'information positif quant à la contribution d'ONU Femmes et de ses organismes prédécesseurs dans ces domaines, malgré le manque de données sur les résultats réels à moyen et à long termes.

La création d'ONU Femmes et ses succès récents ont suscité de fortes attentes qui doivent être modérées au regard du fait qu'elle est encore une entité nouvelle. Le mandat étendu d'ONU Femmes est encore en cours de définition, et les lacunes relatives à la mise en œuvre dudit mandat en ce qui concerne l'élimination des violences à l'égard des femmes aux niveaux mondial et national sont en voie d'être comblées. ONU Femmes peut faire plus pour gérer les domaines de

son mandat de façon stratégique en recherchant des synergies, et tirer profit de rôles élargis, particulièrement en ce qui concerne la coordination. Elle définit encore son créneau d'action ainsi que les voies et moyens correspondants alors que les engagements financiers initiaux pris en sa faveur n'ont toujours pas été tenus. Dans l'élimination des violences à l'égard des femmes, comme dans d'autres domaines thématiques, elle définit encore son avantage comparatif, ce qu'elle peut faire le mieux et les modalités correspondantes. Bien qu'ONU Femmes ait intégré des composantes à succès de l'élimination des violences à l'égard des femmes (telles que le Fonds d'affectation spéciale et la campagne Tous UNiS), elle ne dispose toujours pas d'une approche cohérente de la gestion de ces composantes permettant de maximiser les synergies et de tirer les enseignements des différents mécanismes.

ONU Femmes ne dispose pas de systèmes appropriés lui permettant de mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, de vérifier ses performances, de capitaliser sur les enseignements et d'opérer des choix de programmation basés sur des données factuelles. ONU Femmes est consciente de l'absence de processus systématiques en vue de l'archivage, du suivi et la production de rapports sur les programmes et les projets. En outre, les pratiques et les systèmes de suivi-évaluation ne sont pas encore suffisamment consistants pour fournir les données factuelles nécessaires aux besoins en matière de redevabilité et d'apprentissage.

Le niveau actuel des ressources d'ONU Femmes présente un risque pour la réputation de l'entité, car celui-ci ne correspond pas aux attentes et cela doit être pris en compte dans la stratégie d'ONU Femmes en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes. Des choix stratégiques et prudents doivent être faits quant à la manière dont ONU Femmes s'engage dans les différents domaines de son mandat afin de maximiser l'efficacité des efforts en faveur de l'élimination des violences à l'égard des femmes. On observe néanmoins un optimisme prudent suivant l'adoption de conclusions concertées à la CSW57 et ONU Femmes devrait profiter de cette impulsion dans la communauté internationale, et prendre acte de l'énorme impact qu'auront les contextes nationaux et régionaux particuliers.

## **Recommandations**

Les recommandations mettent l'accent sur la maximisation des efforts et des contributions d'ONU Femmes dans les trois domaines de son mandat. Les recommandations sont regroupées par domaine de mandat, mais l'évaluation a souligné l'importance d'une meilleure synergie entre les domaines.

### **Renforcement de l'appui normatif à l'élimination des violences à l'égard des femmes**

Recommandation 1 : ONU Femmes doit maintenir ses contributions fondamentales et son action basée sur des données factuelles pour favoriser l'amélioration des cadres normatifs. Elle doit également fournir davantage d'orientations aux niveaux régional et national quant à la manière de traduire le travail normatif en travail opérationnel.

### **Renforcement de l'appui opérationnel/programmatique à l'élimination des violences à l'égard des femmes**

Recommandation 2 : Les activités d'ONU Femmes au niveau national doivent être plus stratégiques. L'entité doit tirer le maximum de bénéfices de ses ressources limitées, travailler avec des partenaires, être sélective quant à ses domaines d'engagement, travailler à maximiser l'adhésion des autres et se servir de son influence et de sa légitimité.

### **Renforcement de la coordination et de la redevabilité du programme l'élimination des violences à l'égard des femmes**

Recommandation 3 : ONU Femmes doit clarifier davantage, exercer et améliorer son mandat de coordination, y compris sa dimension responsabilisation, aux niveaux mondial, régional et national, afin de favoriser la réalisation des objectifs de l'élimination des violences à l'égard des femmes.

Recommandation 4 : ONU Femmes doit élaborer une stratégie ou un document d'orientation à usage interne et externe présentant son mandat sur l'élimination des violences à l'égard des femmes, ainsi que les priorités et approches majeures en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes afin de rendre ses efforts plus cohérents.

### **Pratiques, systèmes et ressources au service de l'élimination des violences à l'égard des femmes**

Recommandation 5 : ONU Femmes doit continuer à renforcer les pratiques de GAR, notamment l'amélioration du suivi et de l'établissement des rapports, l'évaluation et la gestion des connaissances.

Recommandation 6 : ONU Femmes doit non seulement favoriser et encourager la contribution des États membres aux ressources de base, mais aussi mettre au point des moyens créatifs pour exploiter les ressources des autres partenaires pour permettre une approche systémique de la mobilisation de ressources nécessaires à l'élimination des violences à l'égard des femmes aux niveaux mondial, régional et national.

## Annexe I - Liste des résultats

- Résultat 1:** ONU Femmes doit faire face à des difficultés que rencontrent fréquemment les nouvelles organisations, en ce qui concerne l'exécution de son mandat, ainsi que la mise en place des systèmes et du niveau de ressources nécessaires à cette exécution. C'est dans cette perspective qu'il faut évaluer les progrès accomplis en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes.
- Résultat 2 :** Le travail d'ONU Femmes dans l'élimination des violences à l'égard des femmes se déroule dans un contexte mondial, régional et national dynamique, dans lequel l'entité subit les effets de multiples facteurs politiques, culturels et institutionnels, en particulier l'impulsion suscitée par la CSW57 et le nouveau programme de développement post-2015. Ce contexte, ainsi que la légitimité du mandat de l'organisation, offre des opportunités et suscite sans cesse des difficultés dans l'exécution de l'agenda de l'élimination des violences à l'égard des femmes.
- Résultat 3:** Le travail d'ONU Femmes et de ses organismes prédécesseurs dans le cadre de l'élimination des violences à l'égard des femmes est pertinent et adapté au contexte, comme le montre son alignement sur les engagements et les priorités aux niveaux mondial, régional et national. Ce travail constitue une base solide sur laquelle s'appuyer pour intensifier les efforts visant à mettre fin aux VCF.
- Résultat 4:** ONU Femmes travaille encore à la définition de son créneau d'action en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes par rapport à celui d'autres organisations (particulièrement dans le système des Nations Unies) et à déterminer comment apporter une valeur ajoutée et se positionner comme un leader dans le cadre du travail effectué dans ce domaine. Cela a des implications sur l'efficacité et l'impact de son travail.
- Résultat 5:** Le travail d'ONU Femmes s'appuie efficacement sur celui de ses organismes prédécesseurs et le renforce afin d'améliorer les cadres normatifs des VCF. Dans cette perspective, elle propose d'importantes orientations en matière de pratiques d'excellence et de normes, au moyen de la création d'une base de données factuelles et de l'exploitation de sa capacité à mobiliser différents acteurs clés en appui aux organes et mécanismes intergouvernementaux.
- Résultat 6:** ONU Femmes et ses organismes prédécesseurs ont offert une assistance technique et des financements aux gouvernements et aux partenaires de la société civile, ce qui a permis la mise en place et le renforcement des cadres juridiques, politiques, et des plans d'action nationaux. Bien que ces cadres constituent une étape majeure sur la voie de l'amélioration des capacités nationales à mettre fin aux VCF, leur mise en œuvre demeure difficile dans de nombreux pays en raison de divers facteurs politiques et institutionnels, ainsi que de l'insuffisance des ressources.
- Résultat 7:** Le financement et l'appui technique d'ONU Femmes ont contribué à accroître l'accès aux services pour les survivantes des VCF au niveau des pays. Toutefois, ONU Femmes n'a pas évalué les effets à long terme des interventions, notamment en ce qui concerne le nombre et/ou la qualité des services disponibles ou leur utilité réelle et les bénéfices qu'elles apportent aux survivantes des VCF.
- Résultat 8:** Grâce à la formation, au renforcement organisationnel et à d'autres efforts de même nature, ONU Femmes a contribué au renforcement des capacités des acteurs nationaux correspondants. Pourtant, des questions demeurent quant à la pérennité de

ces initiatives, en particulier parce que le renforcement des capacités n'est pas souvent institutionnalisé.

**Résultat 9:** ONU Femmes a apporté son appui à des initiatives et campagnes mettant l'accent sur la prévention. Le travail sur le terrain suggère que ces initiatives et campagnes ont contribué à accroître la visibilité des VCF au niveau national, à sensibiliser davantage le public à l'élimination des violences à l'égard des femmes et à augmenter le soutien de ce dernier à l'élimination des violences à l'égard des femmes parmi les décideurs, les dirigeants et les membres de la communauté. Pour l'essentiel, toutefois, ONU Femmes n'a pas suivi ou évalué de façon systématique la contribution de ces efforts aux changements d'attitudes et de comportements relatifs aux VCF.

**Résultat 10:** Les bénéficiaires du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies ont contribué de manière substantielle et innovante à la prévention des VCF. Ils ont accru l'accès des survivantes aux services et offert une réponse institutionnelle aux VCF au niveau national. Ces activités ont complété le travail opérationnel d'ONU Femmes en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes.

**Résultat 11:** Aux niveaux mondial, régional et national, ONU Femmes a facilité des actions conjointes entre partenaires en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes. Toutefois, son mandat élargi de coordination et de promotion de la responsabilisation du système des Nations Unies doit être davantage clarifié, particulièrement en termes d'approches.

**Résultat 12:** Les approches adoptées par ONU Femmes en ce qui concerne la mise en œuvre de tous les aspects de son mandat en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes, en particulier son mandat de coordination, ainsi que les synergies entre les trois dimensions de son mandat (normative, opérationnelle et de coordination) pourraient être plus claires.

**Résultat 13:** Les systèmes et les pratiques d'ONU Femmes ne satisfont pas encore à ses besoins en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats en matière d'élimination des violences à l'égard des femmes. On constate des lacunes au niveau des informations nécessaires pour planifier, suivre, et évaluer l'expérience des programmes, ainsi que pour produire des rapports sur ces derniers et en tirer les enseignements.

**Résultat 14:** ONU Femmes fait face aux mêmes difficultés que ses organismes prédécesseurs en termes d'affectation de ressources. Pourtant, elle doit se montrer à la hauteur d'attentes considérables exigeant l'utilisation stratégique des ressources disponibles tout en exhortant ses bailleurs de fonds à tenir leurs engagements financiers.