



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

Première session ordinaire de 2014

20 janvier 2014

Point de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Évaluation thématique portant sur la contribution d'ONU Femmes à l'amélioration du leadership et de la participation des femmes à la paix, à la sécurité et à l'intervention humanitaire

Résumé

En 2013, le Bureau de l'évaluation d'ONU Femmes a entrepris une évaluation thématique de la contribution d'ONU Femmes à l'amélioration du leadership et de la participation des femmes à la paix, à la sécurité et à l'intervention humanitaire. Les objectifs de cette évaluation consistaient à saisir les contributions clés aux principaux résultats et enseignements d'ONU Femmes et des quatre entités prédécesseurs qui pourraient guider les travaux présents et futurs d'ONU Femmes. L'évaluation a analysé la contribution d'ONU Femmes aux travaux normatifs et de politiques dans le domaine de la paix et de la sécurité, ainsi que les résultats et processus des programmes et les forces et les contraintes organisationnelles d'ONU Femmes dans l'accomplissement de son mandat.

Le champ d'application de cette évaluation a couvert tous les aspects des travaux d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée relatifs aux femmes, à la paix et à la sécurité de 2008 à 2012. L'évaluation formule cinq recommandations axées sur des mesures à l'attention d'ONU Femmes visant au renforcement de ses travaux dans ce domaine thématique. Les premiers usagers visés par les résultats de l'évaluation sont la Direction et le Conseil d'administration d'ONU Femmes, ainsi que le personnel de l'organisation au siège et aux niveaux régionaux et des pays. Cette évaluation a pour objectif d'être mise à profit pour orienter les décisions futures en matière de programmation et de gestion.

Contexte et objet de l'évaluation

L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) a été créée au mois de juillet 2010 et a commencé à remplir ses fonctions à partir de janvier 2011. Cette nouvelle entité consolide les mandats des quatre entités des Nations Unies qui se concentraient précédemment exclusivement sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, à savoir la Division de la promotion de la femme (DAW), le Bureau de la Conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes et la promotion de la femme (OSAGI), l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW) et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). Outre son soutien normatif et ses fonctions opérationnelles, la responsabilité de mener, coordonner et promouvoir la redevabilité du système des Nations unies dans ses travaux sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes incombe aussi à ONU Femmes.

Cette évaluation avait pour objectif de (i) documenter et évaluer la contribution d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée au leadership et à la participation des femmes à la paix et à la sécurité entre 2008 et 2012 ; et (ii) d'identifier les enseignements tirés et de formuler des recommandations tournées vers l'avenir. L'évaluation a été menée par une équipe indépendante externe et s'est déroulée entre les mois de septembre 2012 et de septembre 2013, période qui s'est articulée en deux phases principales de collecte et d'analyse des données.

Méthodologie

Pour répondre aux objectifs et aux questions de l'évaluation, un cadre analytique a été mis au point et s'articule autour de trois dimensions, à savoir l'influence des politiques/normative ; l'impact opérationnel et les capacités organisationnelles. Ces trois dimensions ont été utilisées pour structurer et guider la collecte et l'analyse des données primaires et secondaires dans toutes les phases de l'évaluation. Le cadre analytique de cette évaluation fondée sur la théorie a évalué si ONU Femmes et les entités qui l'ont précédée avaient atteint les résultats de programmes et de politiques prévus, ainsi que la robustesse des suppositions explicites ou implicites au sujet de la façon dont le changement est censé survenir suite aux contributions et aux activités d'ONU Femmes. Le cadre a intégré des critères d'évaluation clés de l'efficacité et de la couverture, des partenariats et de la coordination, de la pertinence, de la cohérence, de l'impact et de la durabilité.

Une approche méthodologique mixte a été mise à profit en mettant l'accent sur les méthodes qualitatives. Des informations en provenance de sources différentes ont été comparées et rapprochées afin de garantir la triangulation des résultats. L'équipe a consulté plus de 250 documents et organisé quelque 218 entretiens (39 avec des membres du personnel d'ONU Femmes et 178 avec d'autres parties prenantes).

Au cours de la phase documentaire, l'équipe a cartographié, codé et analysé quantitativement l'ensemble des interventions humanitaires et en matière de paix et de sécurité d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée qui ont eu lieu entre 2008 et 2012. L'équipe a mené une analyse approfondie de la logique des résultats et des accomplissements de 12 programmes d'ONU Femmes et d'UNIFEM, et a passé en revue les documents de stratégie pertinents.

Au cours de la phase de travaux sur le terrain, six études de cas ont été effectuées dont cinq études de pays (Afghanistan, Colombie, Haïti, Kosovo et Libéria) et une étude sur les politiques mondiales/sièges. Pendant les visites sur le terrain, des données ont été recueillies à l'aide de documents primaires, de groupes de discussions et d'entretiens semi-structurés avec des informateurs principaux parmi un large éventail de parties prenantes.

Limites

Un certain nombre de limites ont été identifiées pendant les phases de démarrage et de travaux sur le terrain. Les limites qui ont été identifiées pendant la phase de démarrage ont été abordées dans la méthodologie. Ainsi, la période d'évaluation coïncida par exemple avec la création d'ONU Femmes et, à l'achèvement de la transition à ONU Femmes, la consolidation des nouveaux processus organisationnels était encore en cours, en conséquence de quoi l'évaluation a pris note des défis organisationnels associés aux tout débuts de ce processus de consolidation. De plus, la période couverte par l'évaluation chevauchait deux périodes de planification stratégique. Les entités qui ont précédé ONU Femmes n'ont pu être évaluées que par rapport à leurs plans stratégiques pertinents (et non par rapport au Plan stratégique 2011-2013 d'ONU Femmes). Par conséquent, l'évaluation a été mise à profit pour tirer des enseignements de l'expérience des entités qui ont précédé ONU Femmes sur les travaux relatifs à la paix et à la sécurité pour guider la pratique présente et future. Une évaluation complète des capacités d'intervention humanitaire d'ONU Femmes n'a pas non plus été possible étant donné qu'il s'agit d'un nouveau domaine de travail d'ONU Femmes, comme nous l'avons noté au cours de la phase de démarrage. Nous avons également jugé qu'il était important de garantir un équilibre approprié dans l'évaluation des opérations et de la programmation par rapport aux travaux en matière de politiques mondiales. Par conséquent, une étude de cas des activités au siège a été menée, aux côtés des études documentaires et des travaux sur le terrain des opérations et programmes à l'échelle des pays. Bien que les documents primaires (ceux créés par ONU Femmes et les entités qui l'ont précédée) représentaient une source importante de données pour l'évaluation, la disponibilité et la qualité des documents au siège et à l'échelle des pays divergeaient. Enfin, la nature complexe et sensible du programme d'intervention humanitaire et de paix et de sécurité signifie que la majeure partie des travaux essentiels de l'organisation ne sont pas documentés à l'aide de cadres conventionnels axés sur les résultats. Les méthodes qualitatives employées dans le cadre des travaux sur le terrain étaient par conséquent appropriées pour capturer les accomplissements et les enseignements tirés de ces environnements.

Le Plan stratégique 2014-2017, qui a été récemment approuvé, aborde certaines des questions identifiées dans cette évaluation, comme par exemple la planification des programmes à moyen-terme et les processus de planification des travaux annuels.

Objectifs stratégiques d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée se rapportant aux femmes, à la paix et à la sécurité

Le mandat des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes est guidé par plusieurs engagements et accords internationaux, y compris la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), la Déclaration de Beijing et la Plate-forme d'action (1995), et les Conclusions convenues du Conseil économique et social des Nations Unies (1997/2). La Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies lance un appel « *soulignant qu'il importe que les femmes participent sur un pied d'égalité à tous les efforts visant à maintenir et à promouvoir la paix et la sécurité* ». Cette résolution et les résolutions ultérieures du Conseil de sécurité (1820, 1888, 1889 et 2016) prévoient un mandat normatif pour les activités des Nations unies relatives aux femmes, à la paix et à la sécurité.

Entre 2008 et 2012, le domaine des femmes, de la paix et de la sécurité a gagné en visibilité au sein des objectifs stratégiques d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée. Des références à la paix, à la sécurité et à la Résolution 1325 ont fait leur apparition dans le plan de travail d'OSAGI et de la DAW en 2010-2011, ainsi que dans le Plan stratégique 2008-2011 d'UNIFEM. Dans le Plan stratégique 2011-2013 d'ONU Femmes, « le leadership des femmes dans la paix, la sécurité et

l'intervention humanitaire » représente un objectif stratégique et un domaine thématique/prioritaire de plein droit.

Les activités de paix et de sécurité d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée

Une analyse a été menée des anciens documents de programme d'UNIFEM et d'ONU Femmes relatifs aux activités de paix et de sécurité entre 2008 et 2012. Celle-ci a souligné que la priorité était accordée aux domaines suivants (par ordre croissant) : la violence contre les filles et les femmes (en particulier les violences sexuelles et sexistes liées aux conflits, 18,8 pour cent) ; l'accès à la justice (16,2 pour cent) ; la réforme du secteur de la sécurité (12 pour cent) ; l'élaboration de plans d'action nationaux (suivi, mise en œuvre et élaboration) en vertu de la Résolution 1325 (10,3 pour cent) ; la justice transitionnelle (8,5 pour cent) ; la prévention et la médiation locales des conflits (7,7 pour cent) ; et la gouvernance démocratique au lendemain d'un conflit (6,8 pour cent). Au cours de la même période, peu d'activités de programmation avaient trait aux négociations de la paix, à l'élaboration d'une constitution au lendemain d'un conflit, aux élections de transition, au relèvement après un conflit, au désarmement, à la démobilisation et à la réintégration ou encore à la traite des êtres humains.

OSAGI et la DAW ont été à la tête de la coordination et du soutien intergouvernementaux sur les questions d'égalité des sexes et l'intégration des questions relatives aux femmes au sein des Nations Unies, bien que la DAW ne se soit pas concentrée sur les femmes, la paix et la sécurité. À l'échelle internationale, la Division de l'appui intergouvernemental d'ONU Femmes et la Division de la coordination du système des Nations Unies d'ONU Femmes mènent désormais respectivement les activités d'appui et de coordination intergouvernementaux. En ce qui concerne les femmes, la paix et la sécurité, c'est la Section Paix et Sécurité au sein de la Division des politiques d'ONU Femmes qui s'engage activement tant dans la fonction d'appui normatif que dans la coordination inter-agences.

La paix et la sécurité est un des domaines de travail en pleine croissance d'ONU Femmes. Bien que les dépenses consacrées aux programmes sur la paix et la sécurité n'arrivent qu'en quatrième place sur les cinq domaines prioritaires au cours de chacune des trois dernières années, ce domaine gagne progressivement en importance, passant de 15 millions \$ qui y sont consacrés en 2010 à 25 millions \$ en 2012.¹

Résultats

Contribution d'ONU Femmes au leadership et à la participation des femmes à la paix et à la sécurité

Entre 2008 et 2012, les activités et les programmes d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée ont contribué à la promotion du leadership et de la participation des femmes à la paix et à la sécurité, à la fois en termes d'appui à l'élaboration de normes et politiques nationales et internationales que de leur mise en œuvre par les États membres.

Entre 2008 et 2012, ONU Femmes et les entités qui l'ont précédée ont contribué de manière significative au façonnement des normes et des politiques mondiales qui font la promotion du leadership et de la participation des femmes à la paix et à la sécurité. La période couverte par l'évaluation était une période d'intenses activités intergouvernementales en faveur de la promotion de l'ordre du jour relatif aux femmes, à la paix et à la sécurité. Entre 2008 et 2010, OSAGI, la DAW et UNIFEM ont en particulier soutenu l'adoption de trois résolutions sur les femmes, la paix et la sécurité (1820, 1888, 1889) et, depuis la création d'ONU Femmes, deux autres résolutions sont venues s'ajouter à la liste (1960, 2106).

¹ Sauf indication contraire, les montants sont indiqués en dollars américains.

ONU Femmes et les entités qui l'ont précédée ont également apporté leur appui à l'établissement de cadres à l'échelle des Nations Unies pour assurer le suivi et le soutien de la mise en œuvre des engagements des États membres et des Nations Unies à l'égard de la Résolution 1325. Ces engagements comprennent le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (2008-2009) mais, encore plus important en vu de ses limites, le Cadre de résultats stratégiques (2010-2020). Un ensemble de 26 indicateurs mondiaux pertinents ont été élaborés en 2010 à la demande du Conseil de sécurité pour suivre la mise en œuvre des résolutions sur les femmes, la paix et la sécurité par les Nations Unies et pour la déclaration volontaire effectuée par les États membres. Des cadres sur mesure qui ont trait à des activités relatives à la paix et à la sécurité particulière de sous-organes des entités des Nations Unies ont été élaborés et intégrés dans le Cadre de résultats stratégiques général, comme par exemple le Plan d'action en 7 points du Secrétaire général sur la consolidation de la paix sensible au genre, et le Cadre stratégique pour la consolidation de la paix des Nations Unies contre les violences sexuelles dans les conflits. En outre, ONU Femmes et les entités qui l'ont précédée ont fourni un soutien aux instances intergouvernementales dans la mise en œuvre des résolutions sur les femmes, la paix et la sécurité par le truchement de travaux analytiques et du renforcement des connaissances.

Bien que ces accomplissements en matière de soutien intergouvernemental et normatif soient antérieurs à sa création, l'établissement d'une Section Paix et Sécurité discrète au sein d'ONU Femmes représente un facteur important dans la poursuite de l'élan des travaux dans le domaine des femmes, de la paix et de la sécurité.

À l'échelle des pays, au cours de la période couverte par l'évaluation, ONU Femmes et UNIFEM ont apporté une contribution importante à l'élaboration de lois et de politiques nationales visant à promouvoir les travaux dans le domaine des femmes, de la paix et de la sécurité, et ce dans l'intégralité des cinq études de cas de pays. Ces contributions ont pris la forme de plans d'action nationaux sur la Résolution 1325, de lois portant sur la justice transitionnelle et la violence contre les femmes, et de politiques et de plans d'action dans le domaine de l'égalité des sexes. Les activités d'ONU Femmes et d'UNIFEM ont contribué à garantir que les femmes ont eu voix au chapitre dans le cadre des processus législatifs, ont apporté une assistance technique aux institutions législatives et ont développé les capacités des organismes publics responsables de la mise en œuvre.

Les activités ONU Femmes et d'UNIFEM à l'échelle des pays ont également aidé davantage de femmes à exercer un leadership et à participer activement aux processus associés à la paix et à la sécurité par l'intermédiaire du soutien tant direct qu'indirect apporté par les bureaux de projets et de pays. Le *soutien direct* fait référence à ces activités qui mènent directement à une augmentation du leadership et de la participation des femmes à la paix et à la sécurité. Ces activités comprennent le fait de faciliter l'accès aux processus législatifs et d'élaboration de politiques, y compris les pourparlers de paix nationaux et les conférences internationales ; l'établissement de plateformes pour permettre aux femmes de participer à la consolidation de la paix et à la sécurité locale ; et l'accroissement du nombre de femmes qui occupent des postes de leaders, de fonctionnaires et de prestataires de services.

Les activités de *soutien indirect* ont contribué à construire des conditions habilitantes au leadership et à la participation des femmes. Ces activités ont compris les contributions techniques aux cadres juridiques et de politiques favorables à l'égalité des sexes ; le développement des capacités et le soutien institutionnel aux institutions publiques, tels que l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les agences de sécurité (par ex. force de police) ou l'amélioration de leur réponse aux violences sexuelles et sexistes ou dans les réseaux et organisations de femmes ; la prise de conscience et les activités de sensibilisation sur les droits des femmes, les points de vue des femmes et les services qui font place aux femmes ; et la (co)production de produits du savoir

qui soutiennent les efforts de plaidoyer et l'élaboration de politiques/la mise en œuvre tels que les bases de données, les manuels et les trousseaux à outils.

Les études de cas et les études documentaires supplémentaires ont révélé que la plupart des résultats des programmes sont signalés à la sortie et, dans une moindre mesure, au niveau final des cadres de résultats stratégiques et des projets. Il existe des exemples de l'impact à un plus haut niveau (par ex. augmentation des cas de poursuites pour violences sexuelles et sexistes avec gain de cause) mais les bureaux de pays et de projets n'évaluent pas ni ne signalent systématiquement leur contribution à ces niveaux supérieurs de cadres de résultats, et ils n'expriment pas non plus comment les produits et réalisations y mèneront dans la pratique.

Les études de cas ont identifié des caractéristiques organisationnelles qui limitent l'efficacité normative et opérationnelle de l'ensemble des cinq bureaux de pays et de projets, en particulier une planification stratégique de moyen à long terme inadéquate, la faiblesse qui caractérise la conception des programmes ; la gestion des risques et le suivi-évaluation négligeables ; et l'insuffisance des ressources humaines et financières.

Il a également été révélé que le contexte des pays influençait la capacité des bureaux de pays et de projets de promouvoir leurs objectifs normatifs et opérationnels (par ex. l'appropriation par le gouvernement de la Résolution 1325, l'importance géopolitique du pays et la présence d'autres acteurs internationaux). Cependant, les compétences du personnel, les connaissances et l'expérience ont été jugés être des facteurs tout aussi importants pour déterminer la mesure dans laquelle les pays/projets peuvent optimiser les possibilités et limiter les contraintes que posent les facteurs organisationnels et le contexte du pays. Par exemple, le bureau de projet du Kosovo a bénéficié de l'engagement, des compétences en matière de plaidoyer et de la crédibilité de membres du personnel expérimentés. De même, l'expertise en matière de justice transitionnelle du bureau de pays en Colombie a contribué à ses accomplissements dans ce domaine. Les résultats sont particulièrement renforcés par la capacité du personnel des bureaux de pays de combiner l'expertise thématique, la compréhension du contexte et le plaidoyer stratégique et les compétences analytiques avec un accès à des réseaux clés, et d'identifier les opportunités clés pour un engagement efficace avec les parties prenantes aux niveaux national et infranational issues de la société civile et les acteurs publics/étatiques.

Les études de cas ont également constaté que *la façon* dont ONU Femmes œuvre et s'implique avec les parties prenantes à l'échelle des pays influe fortement sur l'efficacité de ses activités. Les interactions quotidiennes et le réseautage avec des acteurs stratégiques en vue de forger des alliances et d'instaurer un dialogue (par ex. au Kosovo), et l'« accompagnement » des organisations de femmes dans leurs activités de plaidoyer et l'engagement (par ex. en Colombie) se sont par exemple fondés sur une compréhension pratique et approfondie du contexte de l'économie politique.

Ces éléments des processus forment une partie importante de la théorie implicite du changement relative à la façon dont certains bureaux de pays et de projets ont contribué au leadership et à la participation des femmes, ainsi qu'à l'amélioration des résultats de paix et de sécurité pour les femmes de façon plus générale. En d'autres termes, certains bureaux de pays et de projets comprennent *que leurs méthodes de fonctionnement* sont aussi importantes que des types spécifiques de ressources s'ils doivent agir comme un catalyseur pour des changements transformateurs et durables dans les politiques et la pratique. Ces réalisations de processus ne sont pas saisies et consignées dans les documents et les outils de planification et de surveillance actuels.

Enfin, bien qu'il y ait une demande de la part des acteurs humanitaires des Nations Unies et des organisations bénéficiaires en faveur d'approches à l'action humanitaire qui tiennent compte de la

problématique hommes-femmes, les activités et les capacités d'ONU Femmes dans le domaine de l'intervention humanitaire sont pour l'instant limitées. Cependant, l'étude de cas d'Haïti offre quelques exemples prometteurs du créneau potentiel d'ONU Femmes dans ce nouveau domaine de travail.

Cohérence stratégique d'ONU Femmes

Les objectifs de la Résolution 1325 se reflètent clairement dans l'Objectif 4 du Plan stratégique d'ONU Femmes qui assure la cohérence des travaux de l'entité dans le domaine du leadership et de la participation des femmes à la paix et à la sécurité. Bien que les objectifs des pays ne soient pas tous intégrés aux objectifs généraux avec la même clarté, les cinq études de cas de pays ont démontré des efforts soutenus pour promouvoir les objectifs de la Résolution 1325 ainsi que d'autres objectifs de paix et de sécurité antérieurs à la création d'ONU Femmes.

Les études de cas de pays ont également prouvé que les bureaux de pays et de projets d'ONU Femmes sont, dans la plupart des cas, capables de traduire les objectifs stratégiques de l'organisation en programmes et objectifs à l'échelle des pays. Toutefois, la capacité du personnel des pays à adapter ses activités à l'évolution des conditions dans le pays afin d'améliorer les chances que les objectifs de niveau supérieur soient atteints varie. Il a également été révélé qu'une planification stratégique faible et une dépendance en continu par rapport au financement ad hoc de projets spécifiques plutôt qu'une programmation à long terme portaient atteinte à la cohérence des programmes à l'échelle des pays.

La production de connaissances est riche et fait autorité, en particulier sur la scène internationale où la Section Paix et Sécurité est perçue comme une source d'information de renom sur les femmes, la paix et la sécurité. Cependant, les systèmes de gestion des connaissances de l'organisation et les communications inadéquats entre le siège et les bureaux de pays entravent à l'heure actuelle l'amélioration de la cohérence entre politique et programmes.

Positionnement stratégique d'ONU Femmes

À l'échelle **internationale**, ONU Femmes est considérée comme l'un des principaux acteurs en matière de questions portant sur les femmes, la paix et la sécurité au sein du système des Nations Unies. Un changement clair s'est opéré pour ce qui est de la visibilité et de la réputation d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée sur ces questions au cours de la période couverte par l'évaluation. Ces modifications sont antérieures à la création d'ONU Femmes, mais le nouveau statut de l'entité, dans le cadre duquel la Directrice exécutive occupe les fonctions de Secrétaire général adjoint, son inclusion dans le système des Coordonnateurs résidents à l'échelle des pays et la création d'une Section Paix et Sécurité dédiée, ont augmenté sa capacité de leadership et d'influence sur ces questions au sein du système des Nations Unies.

À l'échelle **des pays**, la présence et la position stratégique d'ONU Femmes varie d'un pays à l'autre en raison de facteurs organisationnels et propres à chaque pays. Ces contraintes et ces possibilités sont gérées par les compétences, expériences et instincts du personnel en place.

En principe, le nouveau statut d'ONU Femmes dans le système des Nations Unies offre des possibilités d'influence et de contact avec des parties prenantes de haut niveau (par ex. gouvernements, entités onusiennes et organisations internationales). Cependant, on relève peu d'éléments faisant état d'une amélioration de la visibilité et de l'influence des bureaux de pays depuis la création d'ONU Femmes. Beaucoup de personnes interrogées pensaient que cela arriverait une fois que les Directeurs de pays auraient pris leurs fonctions, mais les études de cas

ont souligné un manque de clarté, y compris parmi certains membres du personnel d'ONU Femmes, sur la façon dont le rôle opérationnel d'ONU Femmes serait différent des travaux fondés sur des projets de son prédécesseur l'UNIFEM.

Partenariats stratégiques et coordination inter-agences d'ONU Femmes

À l'échelle internationale, ONU Femmes et les entités qui l'ont précédée ont fait preuve d'une aptitude accrue à l'établissement de relations stratégiques au sein du système des Nations Unies pour instaurer le dialogue entre les parties prenantes sur les femmes, la paix et la sécurité. La Section Paix et Sécurité a prouvé sa capacité à s'engager et collaborer avec des acteurs importants, tout en les influençant, dans le domaine de la consolidation et du maintien de la paix, en particulier par le biais des relations qu'elle entretient avec le Département des affaires politiques (DAP), le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (BACP), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) et le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP). Il existe aussi des exemples de collaboration proactive et stratégique avec des États membres qui se font les champions des questions relatives aux femmes, à la paix et à la sécurité.

Les personnes interrogées ont également signalé une amélioration de la coordination inter-agences à l'échelle mondiale. Ainsi par exemple, la Directrice exécutive d'ONU Femmes préside à l'heure actuelle des forums inter-institutions, tels que le Réseau inter-institutions pour les femmes et l'égalité des sexes (IANGWE). Le nouveau statut d'ONU Femmes au sein du système des Nations Unies et la création d'une Section Paix et Sécurité dédiée, dotée d'une expertise thématique et soutenue entre autres par la Division de l'appui intergouvernemental et la Division de la coordination du système des Nations Unies, avec leur expertise complémentaire, sont des facteurs importants pour consolider le rôle et de l'influence d'ONU Femmes dans les évolutions à l'échelle de l'ensemble de l'ONU qui sont pertinentes pour les femmes, la paix et la sécurité. Cette approche s'appuie sur le travail et les accomplissements des entités qui ont précédé ONU Femmes.

À l'échelle des pays, des preuves émanant de l'ensemble des cinq études de cas ont attesté du fait qu'ONU Femmes et UNIFEM ont forgé et mis à profit des relations avec d'autres parties prenantes pour promouvoir des normes sur les femmes, la paix et la sécurité et leur mise en œuvre. Cependant, les types de partenariats et les organisations avec lesquels ils sont établis varient, tout comme leur pertinence, leur qualité et leur efficacité en termes du soutien qu'ils apportent au leadership et à la participation des femmes.

L'appui aux organisations non gouvernementales de femmes (ONG) et aux organisations locales s'est inscrit à la base même du travail opérationnel de l'UNIFEM, ce qui était évident tout au long de la période d'évaluation. Tous les cinq bureaux de pays et de projets ont travaillé avec des organisations de femmes et des groupes locaux, offrant des forums de participation à la paix et à la sécurité et facilitant l'accès aux processus décisionnels. Cependant, il existe des différences entre les pays pour ce qui est du niveau auquel les bureaux mettaient à profit les partenariats (par ex. aux niveaux national, infranational et/ou local), de l'éventail de parties prenantes avec lesquelles ils étaient en liaison, et de la mesure dans laquelle les bureaux ont travaillé par le truchement d'organisations, ont facilité des réseaux entre eux et/ou ont mis en contact des organisations de femmes avec d'autres parties prenantes (en particulier du gouvernement).

Les différences sociales et politiques qui existent entre les divers pays peuvent en partie expliquer ces variations. Cependant, la capacité du personnel d'ONU Femmes à lire et à répondre aux conditions de l'économie politique locale ainsi qu'aux besoins et aux attentes des parties prenantes revêt aussi une certaine importance. Ainsi par exemple, alors que les organisations de femmes en Afghanistan

ont signalé la nécessité qu'ONU Femmes prenne davantage position sur les droits des femmes, celles de Colombie ont déclaré avoir besoin que l'organisation les aide à parler plutôt qu'elle prenne la parole à leur place.

Les organisations de femmes de la société civile (OSC), tant à l'échelle mondiale que nationale, ont exprimé leur inquiétude qu'ONU Femmes travaille plus étroitement avec les organes intergouvernementaux et les gouvernements nationaux que les entités qui l'ont précédée, car elles ont interprété cette annonce comme signifiant qu'ONU Femmes collaborerait moins avec les organisations de femmes.

Les cinq bureaux de pays et de projets ont également collaboré avec le gouvernement par le biais de leur programmation de la paix et de la sécurité entre 2008 et 2011, bien que certains bureaux aient fait montre d'une plus grande capacité à repérer et à entretenir des partenariats stratégiques avec des champions de la réforme influents au sein du gouvernement afin de promouvoir l'appropriation et des changements durables dans les domaines des politiques et de la pratique.

Il existe des exemples de collaboration entre ONU Femmes et d'autres entités des Nations Unies à l'échelle des pays, tels que les groupes de travail, le partage des informations et la programmation conjointe. Cependant, il y a peu d'indication qu'ONU Femmes ait commencé à jouer un rôle plus proactif ou substantiel dans le domaine de la coordination inter-agences. Encore une fois, il est prévu que les Directeurs de pays mènent des changements dans la pratique, mais de nombreuses parties prenantes du pays, y compris le personnel d'ONU Femmes, ne comprennent pas bien ce qu'implique le nouveau mandat de coordination d'ONU Femmes.

Conclusions

Les résultats sont riches d'enseignements sur les pratiques novatrices et les stratégies efficaces d'ONU Femmes et des entités qui l'ont précédée, et fournissent aussi des indications sur les mesures qu'ONU Femmes doit prendre pour aller de l'avant et atteindre ses objectifs stratégiques dans ce domaine thématique. Pris dans leur ensemble, et placés dans le contexte de l'avantage comparatif d'ONU Femmes, et des contraintes internes et externes, ils forment la base des conclusions générales et des recommandations concrètes pour soutenir ONU Femmes dans l'accomplissement de son mandat, et la réalisation de ses objectifs stratégiques en matière de paix, de sécurité et d'intervention humanitaire, avec une référence particulière au leadership et à la participation des femmes.

A. Fonction d'appui normatif et de politique sur les femmes, la paix et la sécurité

Conclusion 1 : Forte des accomplissements des entités qui l'ont précédée, ONU Femmes est en position stratégique d'influencer les politiques et les débats mondiaux sur le leadership et la participation des femmes à la paix et à la sécurité.

Depuis 2008, ONU Femmes et les entités qui l'ont précédée ont mis à profit de manière stratégique les possibilités tels que la période précédant au 10^e anniversaire de la Résolution 1325 et la création d'ONU Femmes même pour accroître leur engagement envers le programme relatif aux femmes, à la paix et à la sécurité et son poids dans les politiques et les débats sur la paix et la sécurité au niveau international. Ceci a compris la contribution à l'établissement d'un réseau plus solide d'engagements normatifs que symbolisent les Résolutions 1820, 1888, 1889, 2016 du Conseil de sécurité et leurs cadres de suivi et de responsabilisation correspondants.

Conclusion 2 : ONU Femmes dispose d'un mandat de soutien clair et normatif en vertu de la Résolution 1325 visant à mettre en œuvre un programme sur la paix, la sécurité et l'intervention humanitaire.

La Résolution 1325 du Conseil de sécurité et l'Objectif 4 du Plan stratégique 2011-2013 d'ONU Femmes fournissent une théorie globale du changement pour le travail d'ONU Femmes, qui met l'accent sur le leadership et la participation des femmes, considérés comme jouant un rôle indispensable dans la promotion des objectifs de paix, de sécurité et d'égalité. Les opinions divergent toutefois sur le dynamisme avec lequel ONU Femmes devrait mener les efforts visant à accélérer le rythme de la mise en œuvre des normes et standards convenus au niveau international sur les femmes, la paix et la sécurité, ou si elle devrait être plus réceptive aux États membres et conforme aux besoins de ces derniers. Les accomplissements réalisés au cours de la période couverte par l'évaluation semblent avoir bénéficié d'approches plus proactives mais, pour être durables, les efforts nécessitent l'adhésion des États Membres.

Conclusion 3 : La transition à ONU Femmes a accru la présence stratégique, le leadership et l'influence de l'entité à l'échelle internationale mais pas forcément pourtant (ou toujours) à l'échelle des pays.

La naissance d'ONU Femmes, et son nouvel agencement thématique, ont créé l'espace nécessaire pour intensifier l'engagement intergouvernemental et les activités de coordination pour soutenir et suivre la mise en œuvre des engagements visant au leadership et à la participation des femmes dans le domaine des femmes, de la paix et de la sécurité à l'échelle de l'ensemble des Nations Unies. L'entité est désormais mieux équipée pour s'engager dans les processus à l'échelle de l'ensemble des Nations Unies en faveur de la paix et de la sécurité au niveau mondial. Cependant, l'élan dans les pays visant à ce qu'ils prennent l'initiative dans le domaine des femmes, de la paix et de la sécurité est moins développé.

Conclusion 4 : Les enseignements tirés des expériences de programmation à l'échelle des pays et de l'engagement politique tant à l'échelle nationale que régionale ne guident pas suffisamment les travaux de politiques et l'engagement d'ONU Femmes à l'échelle mondiale.

Les possibilités d'enrichissement mutuel entre les programmes de pays et les politiques mondiales sont limitées, ce qui réduit à son tour la capacité d'ONU Femmes à exploiter les pratiques les plus créatives et innovantes issues de son travail à l'échelle des pays. Dans la pratique, ceci limite aussi la capacité d'ONU Femmes à soutenir les processus politiques nationaux et régionaux de manière opportune.

B. Programmation à l'échelle régionale et des pays

Conclusion 5 : Dans certains pays et à travers certains domaines thématiques, ONU Femmes apporte une contribution efficace à l'amélioration du leadership et de la participation des femmes à la paix et à la sécurité.

La contribution d'ONU Femmes au leadership et à la participation des femmes à la paix et à la sécurité comprend l'habilitation des femmes à participer à la consolidation de la paix et à la reconstruction post-conflit par le biais d'un accès accru à des mécanismes ou institutions ; le fait de faciliter l'accès des femmes et des organisations de femmes aux processus politiques, législatifs, de politiques et de planification ; l'amélioration de l'accès des femmes aux services de base dans des zones touchées par des conflits, y compris la justice et la sécurité ; l'augmentation du nombre de femmes leaders, fonctionnaires et prestataires de services, et le fait de faire en sorte que les femmes aient voix au chapitre dans les processus de justice transitionnelle.

Conclusion 6 : Les processus et les méthodologies de travail sont aussi importants pour réaliser un changement que les contributions des programmes, voire plus importants. Pourtant, les cadres pour l'établissement de rapports actuels ne le reconnaissent pas et n'en

font souvent pas état. Par conséquent, nous passons à côté de certains enseignements sur la façon de réaliser le changement.

Les facteurs qui contribuent à des activités normatives et opérationnelles plus efficaces comprennent un engagement stratégique avec les acteurs intergouvernementaux et les acteurs du système des Nations Unies et les OSC de femmes pertinents aux niveaux mondial, régional, national et local ; le travail de catalyseur fondé sur la promotion d'un espace de réformes et de politiques et l'établissement de relations entre les différentes parties prenantes à tous les niveaux ; et la flexibilité d'optimiser les nouvelles possibilités qui se présentent, en prenant note de la volatilité des zones fragiles et touchées par un conflit. Ces expériences et ces modes de travail ne sont pas documentés suffisamment, et les cadres pour l'établissement de rapports et de résultats actuels n'aident en rien cette situation.

Conclusion 7 : ONU Femmes a établi des partenariats significatifs et stratégiques avec tout un éventail d'acteurs nationaux dans certains pays, en particulier avec des organisations de femmes et, de plus en plus, avec le gouvernement et les acteurs étatiques. Le succès d'ONU Femmes dans la construction de partenariats efficaces varie d'un pays à l'autre, en partie en fonction de la mesure dans laquelle il existe un environnement favorable à l'évolution de partenariats productifs, ainsi que de la mesure dans laquelle le personnel des pays possède les compétences nécessaires en matière de plaidoyer, a accès aux réseaux concernés et a la vision stratégique pour identifier les principaux partenaires. Il est à craindre que le champ plus vaste de collaboration d'ONU Femmes avec le gouvernement en vertu de son nouveau mandat l'éloignera de la priorité qu'UNIFEM accordait à la collaboration avec les organisations de femmes.

Conclusion 8 : Les progrès vers une coordination inter-agences accrue et plus efficace au sein du système des Nations Unies à l'échelle des pays sont lents.

La collaboration dans le pays avec et par le biais d'autres entités onusiennes a été jugée indispensable, étant donné que la présence opérationnelle d'ONU Femmes est susceptible de rester limitée dans le climat actuel de financement. Par conséquent, la couverture à l'échelle des pays et les possibilités d'influence reposent sur l'identification et l'utilisation des opportunités stratégiques pour soutenir ou travailler avec (et par le truchement) d'autres entités des Nations Unies. Globalement toutefois, le rôle de coordination inter-agences d'ONU Femmes est encore peu développé à l'échelle des pays et mal compris tant par le personnel d'ONU Femmes que par celui d'autres entités onusiennes.

C. Capacité et structure organisationnelle

Conclusion 9 : La Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies reflète une théorie du changement de haut niveau au sujet de l'importance de la participation des femmes à la paix et à la sécurité. Les chaînes de résultats et les théories du changement qui sous-tendent les activités d'ONU Femmes sont pour la plupart implicites ou rarement documentées.

Les chaînes de résultats des programmes et des projets d'ONU Femmes sont rarement étayées par des relations de cause à effet claires entre les activités et les résultats escomptés. Il existe des preuves beaucoup plus fortes sur les résultats et les produits « de niveau inférieur » que sur les résultats de haut niveau en raison de la faiblesse de la conception des programmes et de l'absence de théories du changement qui se fondent sur des objectifs réalistes, des activités appropriées et des liens plausibles. Une planification stratégique inadéquate à l'échelle des pays limite également la possibilité de mener une programmation de manière conjointe (au sein et au-

delà de la Section Paix et Sécurité dans un pays) et pour ONU Femmes de concentrer les ressources sur ses domaines d'avantage comparatif. La faiblesse de la hiérarchisation stratégique de la conception des programmes limite la capacité d'ONU Femmes à contribuer de manière significative aux objectifs plus élevés.

Conclusion 10 : ONU Femmes doit encore institutionnaliser une culture d'évaluation et les systèmes et processus de suivi-évaluation restent peu développés.

Bien qu'il existe des processus en cours pour mettre en place des systèmes d'évaluation, l'évaluation a révélé qu'il n'existait pas de culture de l'évaluation très développée au sein d'ONU Femmes. Pour la période couverte par l'évaluation, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation se sont concentrés principalement sur la conformité et la responsabilisation, en particulier envers les donateurs, plutôt que sur l'apprentissage au sein et entre les cycles de programmes et à travers les domaines de travail. Associé au sous-développement de ses systèmes de gestion des connaissances, les preuves d'ONU Femmes et les enseignements tirés sur ce qui marche bien (ou non), dans quelles conditions et pourquoi, resteront limités. Il est indispensable de disposer d'une base de connaissances pour améliorer la programmation, y compris pour élaborer et mettre à l'essai des théories du changement solides. L'accent mis sur la responsabilisation bureaucratique plutôt que sur l'apprentissage à partir de l'évaluation limite également la capacité de l'entité à évaluer en continu la pertinence des programmes et à les adapter lorsque les conditions changent - une quasi-certitude dans des contextes volatiles, fragiles et touchés par un conflit - pour permettre la réalisation des objectifs stratégiques (plutôt que de produits défectueux).

Conclusion 11 : Il existe un décalage entre la politique générale et les engagements normatifs/les priorités, et les opérations et programmes de pays. Les problèmes de communication entre les différentes parties de l'entité et l'absence de systèmes et de processus de gestion des connaissances représentent des obstacles majeurs à cet égard.

Le développement d'une base de données de recherche et de connaissances factuelles a été considéré comme un atout central de la section thématique. Il s'agit d'une ressource importante pour soutenir la politique des pays et les besoins de programmation, et pour guider les travaux intergouvernementaux et les efforts de coordination à l'échelle mondiale. Il s'agit également d'une caractéristique obligatoire de l'expertise technique et du potentiel de catalyseur d'ONU Femmes. Cependant, une mauvaise gestion des connaissances inhibe une meilleure utilisation de cette ressource. Une planification et une documentation sous-développées des expériences et des enseignements tirés à l'échelle des pays ne contribuent pas à cela.

Conclusion 12 : Les ressources (humaines et financières) sont insuffisantes pour répondre aux attentes accrues envers ONU Femmes, mais les ressources existantes pourraient également être utilisées de façon plus stratégique et plus efficace.

Il existe un déséquilibre entre les ressources et les attentes concernant ce qu'ONU Femmes peut et devrait offrir. La situation est aggravée par les contraintes qui découlent du fait qu'on s'appuie surtout sur un financement par projet plutôt que sur un financement principal. La Section Paix et Sécurité s'est concentrée à raison sur le travail et la coordination intergouvernementaux au siège/à l'échelle mondiale. Cependant, les bureaux de pays ont désormais besoin de plus de soutien s'ils doivent également s'acquitter du mandat opérationnel d'ONU Femmes, qui comprend le renforcement des capacités au niveau des pays en termes de plaidoyer, de compétences analytiques et d'expertise thématique, ainsi que la mise en place de systèmes pour mettre davantage à profit le rôle de coordination et le potentiel de catalyseur d'ONU Femmes.

Conclusion 13 : L'institutionnalisation limitée des capacités et des connaissances et, dans certains cas, un recours excessif à la motivation, aux compétences et aux connaissances tacites personnelles minent la capacité d'ONU Femmes à s'acquitter de son mandat.

ONU Femmes a de bonnes compétences et capacités à tous les niveaux dans les domaines clés. Elle a la capacité d'analyser les conditions politiques et économiques des conflits et de la fragilité, les compétences de plaider tant pour un engagement stratégique que pour forger des relations à long terme, des partenariats et des réseaux avec tous les acteurs concernés, et l'expertise technique et les compétences thématiques pertinentes. Toutefois, celles-ci ont tendance à ne pas être institutionnalisées ou incorporées dans les processus organisationnels, et s'appuient souvent sur les capacités personnelles, en conséquence de quoi les compétences indispensables ne se trouvent pas de manière cohérente au sein de toutes les équipes.

Recommandations

Recommandation n°1 : Continuer à accroître la coordination inter-agences et la participation intergouvernementale proactive par le biais d'une approche à deux volets qui : (i) permet la poursuite de la mise en œuvre proactive de la composante Femmes, paix et sécurité tout en (ii) encourageant l'adhésion des parties prenantes clés (qui se montrent parfois réticentes), y compris des États membres sélectionnés et des agences onusiennes clés.

À l'échelle internationale, ONU Femmes devrait :

- Garantir la présence d'un personnel de direction sur les forums inter-agences et dans le cadre des activités de coordination, y compris, mais sans s'y limiter, ceux présidés par ONU Femmes aux niveaux international, régional et national.
- Forger de nouvelles relations stratégiques à l'échelle internationale, y compris des partenariats et des alliances avec des groupes et des parties prenantes clés qui mènent les débats sur la paix et la sécurité et les questions connexes, au-delà du système des Nations Unies. En particulier, ONU Femmes a besoin d'établir des liens avec la Banque mondiale (surtout avec les centres d'aide aux pays fragilisés basés à Nairobi), et entre autres avec des groupes comme le Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, et les entités humanitaires intergouvernementales.
- Soutenir la création de groupes thématiques/réseaux de praticiens dans les domaines de politique clés liés aux femmes, à la paix et à la sécurité qui se composent de personnel clé en provenance des sièges et bureaux de pays et de projet pour améliorer l'apprentissage et l'enrichissement mutuels entre l'expérience des pays et l'engagement en matière de politiques mondiales.

Aux échelles régionale et des pays, ONU Femmes devrait :

- Accroître les capacités du personnel des bureaux régionaux de sorte qu'ils puissent jouer un rôle de coordination et intergouvernemental stratégique plus proactif avec les acteurs régionaux et les politiques/processus politiques régionaux qui sont pertinents pour les programmes de consolidation de la paix et de renforcement de l'État. Ces acteurs comprennent l'Union africaine, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), l'Organisation des États américains (OEA) et le système interaméricain des droits de l'homme.

- Augmenter le nombre de possibilités au siège et dans les bureaux de pays de contact mutuel pour soutenir l'engagement politique à l'échelle des pays et tirer ainsi des enseignements des travaux des programmes, et notamment par le biais des détachements réciproques.

Recommandation n°2 : ONU Femmes devrait renforcer ses capacités de programmation afin de rester flexible et capable de s'adapter tout en améliorant la planification stratégique, l'établissement d'un ordre de priorité stratégique entre les interventions et l'engagement catalytique dans la programmation relative aux femmes, à la paix et à la sécurité.

À l'échelle internationale, ONU Femmes devrait :

- Mettre au point de nouveaux outils d'information pour documenter l'innovation et les accomplissements sur les méthodes de travail et la participation politique aux différents domaines thématiques de la programmation relative aux femmes, à la paix et à la sécurité. De tels investissements devraient mener à la dispense d'orientations pratiques en faveur de la conception des programmes, y compris sur les théories du changement.
- Élaborer des orientations pratiques pour tous les niveaux de sa collaboration inter-agences afin de clarifier le rôle de catalyseur de l'entité et sa présence opérationnelle, y compris pour les agences onusiennes, et les autres partenaires et des parties prenantes.

À l'échelle des pays, ONU Femmes devrait :

- Améliorer la planification stratégique à long terme et les capacités d'établissement de priorités à l'échelle des pays en se fondant sur de meilleures analyses des contextes et des conflits et de l'économie politique qui guident la sélection des interventions et des domaines sur lesquels les efforts devraient se concentrer.
- Accroître la collaboration et la programmation communes avec d'autres entités des Nations Unies sur la paix et la sécurité et l'intervention humanitaire. Dans certains cas, ceci peut nécessiter l'élaboration de protocoles d'accord sur les méthodes de collaboration, en vue de faciliter les relations inter-agences à l'échelle des pays. Ceci semble être tout particulièrement approprié eu égard à la facilitation des relations internes entre ONU Femmes et le DOMP.

Recommandation n°3 : ONU Femmes devrait mieux documenter les théories du changement implicites qui figurent souvent dans la pratique dans la majorité des travaux d'ONU Femmes à l'échelle du siège et des bureaux de pays.

À l'échelle internationale, ONU Femmes devrait :

- Encourager le développement d'hypothèses explicites sur la façon dont le soutien d'ONU Femmes mènera aux résultats souhaités pour tous les programmes de planification et de stratégie.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de suivi-évaluation à l'échelle de l'ensemble de l'organisation et des systèmes pour mieux capturer et intégrer les enseignements aux cycles de programmes et aux stratégies, en tenant compte des enjeux en matière de résultats des processus de capture se rapportant à l'influence politique, en particulier dans des contextes politiques sensibles.

- Investir dans les ressources humaines et financières pour encourager le suivi des stratégies, la production et la gestion des connaissances afin de permettre un retour d'information et une documentation des enseignements tirés.

Recommandation n°4 : ONU Femmes devrait investir dans les capacités organisationnelles et les ressources humaines et financières, en particulier dans le domaine des femmes, de la paix et de la sécurité.

ONU Femmes devrait :

- Conduire une évaluation des capacités du personnel des bureaux de pays en matière de politiques et de stratégies pour identifier les lacunes et les priorités. Partant, il faut élaborer une stratégie de renforcement des capacités qui englobe la formation et l'apprentissage sur le tas.
- Conduire une consultation à l'échelle des Nations Unies et une évaluation des besoins et des capacités d'ONU Femmes au sujet des futurs travaux d'ONU Femmes dans le domaine de l'action humanitaire.
- Se servir des bureaux régionaux de manière plus stratégique comme d'espaces de développement des capacités peu coûteux en ressources se servant d'experts thématiques pour organiser des ateliers pour un certain nombre de membres du personnel des bureaux de pays dans les pays où certains thèmes liés aux femmes, à la paix et à la sécurité sont perçus comme étant tout particulièrement pertinents.

Recommandation n°5 : Introduire et soutenir des évaluations de risques plus systématiques devant être intégrées à la planification et au suivi-évaluation à l'échelle des pays.

ONU Femmes devrait :

- Élaborer, mettre à l'essai et déployer des outils pour surveiller et gérer les risques politiques inhérents aux processus de suivi-évaluation existants.
- Mettre en œuvre et surveiller de près le « principe d'innocuité » à travers le portefeuille de politiques et stratégies pour atténuer toutes conséquences involontaires pour les groupes bénéficiaires, en tenant compte de la vulnérabilité des femmes et des enfants dans les situations fragiles et de conflits.

Liste des résultats

Résultat 1 : ONU Femmes et les entités qui l'ont précédée ont contribué à façonner les normes et les politiques mondiales pour promouvoir le leadership et la participation des femmes à la paix et à la sécurité.

Résultat 2 : Les programmes d'ONU Femmes et d'UNIFEM ont contribué aux changements de certaines lois et politiques des États membres qui font la promotion du leadership et de la participation des femmes à la paix et à la sécurité.

Résultat 3 : Les activités des bureaux de pays/de projets d'ONU Femmes et d'UNIFEM ont déjà mené directement à une hausse du leadership et de la participation des femmes aux différents domaines thématiques de la paix et de la sécurité.

Résultat 4 : Les activités à l'échelle mondiale et des pays d'ONU Femmes et d'UNIFEM dans les pays touchés par des conflits ont contribué à la création de conditions favorables au leadership et à la participation des femmes à la paix et à la sécurité.

Résultat 5 : La planification stratégique au sein des bureaux de projets et de pays d'ONU Femmes est insuffisante.

Résultat 6 : Une théorie explicite du changement ou une logique de programme fait défaut dans la plupart des programmes d'ONU Femmes sur la paix et la sécurité.

Résultat 7 : La façon dont ONU Femmes collabore avec les parties prenantes à l'échelle des pays influence considérablement l'efficacité de ses activités dans la pratique.

Résultat 8 : Les ressources financières consacrées à la paix et à la sécurité sont insuffisantes pour répondre aux attentes qu'a générées la création d'ONU Femmes, en particulier à l'échelle des pays.

Résultat 9 : Les compétences et l'expertise des groupes de membres du personnel d'ONU Femmes sur la paix, la sécurité et l'intervention humanitaire varient, tant au sein même des équipes et des bureaux qu'entre eux.

Résultat 10 : Les systèmes de suivi-évaluation des programmes de pays d'ONU Femmes sont grevés par des faiblesses qui limitent leur capacité à prouver les résultats et les enseignements tirés de l'expérience.

Résultat 11 : Il y a une demande de la part des acteurs humanitaires des Nations Unies et des organisations bénéficiaires en faveur d'approches à l'action humanitaire qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes, mais les activités et les capacités d'ONU Femmes dans le domaine de l'intervention humanitaire sont pour l'heure limitées.

Résultat 12 : Les objectifs de la Résolution 1325 se reflètent clairement dans l'Objectif 4 du Plan stratégique d'ONU Femmes qui assure la cohérence des travaux de l'entité dans le domaine du leadership et de la participation des femmes à la paix, à la sécurité et à l'intervention humanitaire.

Résultat 13 : À l'échelle internationale, ONU Femmes est perçue comme l'un des principaux acteurs au sein des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité.

Résultat 14 : Un consensus et une certaine clarté font défaut quant à la portée de la fonction de soutien normative d'ONU Femmes et à la mesure dans laquelle l'entité devrait être proactive dans son soutien à la mise en œuvre des objectifs se rapportant aux femmes, à la paix et à la sécurité.

Résultat 15 : À l'échelle des pays, les objectifs stratégiques et opérationnels d'ONU Femmes sont conformes aux priorités et aux objectifs mondiaux tels qu'énoncés dans la Résolution 1325 et l'Objectif 4 du Plan stratégique d'ONU Femmes.

Résultat 16 : La présence et le positionnement stratégiques d'ONU Femmes sur la paix et la sécurité varie d'un pays à l'autre. La capacité d'ONU Femmes à influencer les parties prenantes, la politique et les processus reste jusqu'ici limitée.

Résultat 17 : La nouvelle organisation thématique d'ONU Femmes permet une approche davantage axée sur les travaux de paix, de sécurité et d'intervention humanitaire, à l'échelle internationale et à l'échelle des pays.

Résultat 18 : La production de connaissances sur les questions de la paix et de la sécurité est riche et fait autorité, en particulier sur la scène internationale.

Résultat 19 : La faiblesse de la gestion des connaissances et des communications entre le siège et les bureaux de pays représente un frein majeur à l'amélioration de la cohérence entre politiques et programmes.

Résultat 20 : Ce sont les contextes des pays ainsi que les compétences et l'expérience des équipes de pays d'ONU Femmes qui contribuent à expliquer les variations en matière de positionnement et de cohérence stratégiques.

Résultat 21 : À l'échelle internationale, ONU Femmes a fait montre d'une capacité améliorée à forger des relations stratégiques avec des parties prenantes clés, en particulier au sein du système des Nations Unies.

Résultat 22 : La coordination inter-agences a connu une nette amélioration sur les travaux de paix et de sécurité depuis la création d'ONU Femmes.

Résultat 23 : Le type et la qualité des partenariats d'ONU Femmes avec les organisations de femmes et le gouvernement sur les travaux de paix et de sécurité varient d'un pays à l'autre.

Résultat 24 : À l'échelle des pays, ONU Femmes ne semble pas jouer de rôle de coordination proactif ou important.

Résultat 25 : Ce sont tout autant les contextes des pays que les compétences et l'expérience des équipes de pays d'ONU Femmes qui contribuent à expliquer les variations qui existent entre pays en termes du type et de la qualité des partenariats stratégiques d'ONU Femmes.