



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

Distr. générale
27 mai 2016

Original :
anglais/arabe/chinois/espagnol/
français/russe

Session annuelle de 2016

27 et 28 juin 2016

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de la Directrice exécutive

**Rapport de la Secrétaire générale adjointe/Directrice
exécutive de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes
et l'autonomisation des femmes sur les progrès accomplis
dans la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017, incluant
l'examen à mi-parcours**

Résumé

Suite à la décision 2013/5 du Conseil d'administration, le présent rapport comprend l'examen à mi-parcours du plan stratégique 2014-2017 de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le rapport annuel 2015 de la Secrétaire générale adjointe/Directrice exécutive. Il évalue, par ailleurs, la mise en œuvre de la résolution n° 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Ce rapport présente une vue d'ensemble des progrès réalisés à ce jour dans la mise en œuvre du plan stratégique, les difficultés rencontrées et les leçons tirées. De même, il examine en quoi les changements survenus dans l'environnement extérieur, les conclusions de l'examen et de l'évaluation du Programme d'action de Beijing 20 ans après son adoption, ainsi que l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et d'autres grands cadres de référence ont une incidence sur l'action d'ONU-Femmes et sur la mise en œuvre du plan stratégique. Une analyse approfondie des résultats, une synthèse d'évaluations indépendantes et des consultations menées auprès des parties prenantes internes et externes ont étayé cette évaluation, coordonnée avec d'autres instances compétentes des Nations Unies.

L'examen mené confirme que le plan stratégique demeure pertinent. ONU-Femmes a obtenu des résultats significatifs au cours des deux années écoulées. L'Entité s'est montrée capable d'améliorer considérablement la vie des femmes et des filles, et de les aider à pleinement réaliser leur potentiel en faveur de l'ensemble de l'humanité. Pour garantir la pérennité des progrès réalisés et en accroître les effets, ONU-Femmes doit faire face à des défis internes et externes, et disposer de plus de ressources. Même si elle ne propose aucune modification thématique, la présente analyse suggère toutefois d'apporter

des ajustements au cadre de résultats. Le présent rapport décrit les initiatives grâce auxquelles ONU-Femmes peut produire des résultats conformes au niveau d'ambition fixé par le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et jouant en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

Les éléments d'une décision figurent à la section VII du rapport.

I. Introduction

1. Le présent examen à mi-parcours du plan stratégique d'ONU-Femmes intervient à un moment crucial, puisque l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes figurent plus que jamais parmi les grandes priorités mondiales. Jouant un rôle central dans l'accomplissement de ces priorités, ONU-Femmes est, à ce titre, davantage sollicitée. La présente évaluation se penche sur l'étendue et la portée des demandes formulées et indique les bases de la réponse d'ONU-Femmes.

2. Du fait de la convergence des processus internationaux, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes suscitent un regain d'attention et un engagement politique accru. Citons, parmi ces processus, l'examen du Programme d'action de Beijing 20 ans après son adoption (examen Beijing+20), la Déclaration politique de la cinquante-neuvième session de la Commission de la condition de la femme et le cinquantième anniversaire de la mise en œuvre de la résolution n° 1325 du Conseil de sécurité, et l'adoption de la résolution n° 2242 sur les femmes, la paix et la sécurité.

3. S'appuyant sur cette base, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 met l'accent sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, considérées à la fois comme un objectif spécifique et reflétées dans les priorités, et relance ainsi les efforts destinés à mettre fin à l'inégalité des sexes d'ici là. En outre, les engagements du Programme d'action d'Addis-Abeba et l'Accord de Paris sur le changement climatique ont souligné que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes étaient nécessaires pour apporter un changement durable. L'importance de l'engagement des femmes dans l'action humanitaire est également de plus en plus reconnue.

4. Ces apports normatifs ont été obtenus dans un contexte marqué à la fois par des enjeux et des possibilités. La lenteur de la reprise économique et le déploiement des mesures d'austérité sont autant de difficultés qui touchent les femmes et les filles de manière disproportionnée. L'étendue sans précédent des crises humanitaires et le déplacement de population actuel, le plus massif qui ait été relevé depuis la Seconde Guerre mondiale, exigent d'accorder une attention particulière aux besoins des femmes, et à leur participation au redressement et à la résilience.

5. La complexité et le changement de nature des menaces à la paix et à la sécurité, dont la prolifération et l'implantation de conflits armés, les chocs climatiques, les pandémies mondiales et la montée de l'extrémisme violent, se sont accompagnés d'atteintes délibérées à l'encontre des droits des femmes en matière d'éducation, de participation à la vie publique et de décisions relatives, entre autres, à leur corps. L'émergence et la mobilisation de mouvements conservateurs ont parfois eu d'importantes répercussions pour les femmes et les filles, et ont érodé la participation de la société civile à la vie publique. Malgré leur renforcement, la mise en œuvre de politiques et de cadres juridiques s'est révélée décevante. Les femmes confrontées à des formes de discrimination multiples et transversales, comme les femmes atteintes de handicap, les femmes autochtones, les migrantes et les lesbiennes,

bisexuelles et transgenres doivent faire face à la fois à la discrimination et à la violence. Les progrès réalisés dans le domaine de l'égalité des sexes ont été trop lents et inégaux, et ont même régressé dans certains contextes.

6. Des possibilités s'ouvrent en parallèle à ces enjeux. Le Programme 2030 constitue une occasion à ne pas manquer pour accélérer les progrès vers l'égalité des sexes, une question qui, ces dernières années, s'est ancrée dans les priorités pour le développement durable. Le monde doit encore promouvoir la pleine participation des femmes et des filles. À ce titre, un changement de mentalités s'impose : celles-ci ne doivent plus être considérées comme des bénéficiaires passives, mais comme des agents à même de faire évoluer les règles du jeu face aux défis actuels. Alors que les jeunes n'ont jamais été aussi nombreux, le dividende démographique potentiel de générations qui réaliseraient leurs droits pourrait être synonyme de progrès exponentiels en cas d'investissements suffisants. Les mutations technologiques redéfinissent les structures socioéconomiques. Apparaît alors la possibilité de rompre la marginalisation et l'isolement auxquels sont confrontées de nombreuses femmes, notamment les plus pauvres.

7. Qu'il s'agisse des discussions en cours, visant à garantir la conformité du système des Nations Unies à sa finalité afin de respecter le Programme 2030, ou du prochain examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, tous avancent le motif de la réforme des Nations Unies à partir de laquelle ONU-Femmes a été créée et offrent ainsi à ONU-Femmes plusieurs opportunités de tirer parti de son triple mandat.

8. Les conclusions de la soixantième session de la Commission sur la condition de la femme fournissent une feuille de route intergouvernementale afin que la mise en œuvre du Programme 2030 tienne compte de la problématique hommes-femmes. La Commission a souligné le rôle central d'ONU-Femmes dans le soutien aux États membres, la coordination du système des Nations Unies et la mobilisation des organisations de la société civile, du secteur privé et d'autres parties prenantes, en vue de la mise en œuvre complète, efficace et accélérée du Programme d'action de Beijing et du Programme 2030.

9. Lors des deux premières années d'exécution du plan stratégique, l'importance d'ONU-Femmes et les répercussions de ses actions ont été démontrées à maintes reprises. La décision de l'Assemblée générale portant sur la création d'une entité associant soutien normatif, coordination des Nations Unies et activités opérationnelles a été approuvée. ONU-Femmes aide les États membres à renforcer les normes relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. La cohérence et la coordination du système des Nations Unies s'en sont trouvées accrues et la responsabilité en matière d'égalité des sexes, renforcée. Aux côtés de ses partenaires, ONU-Femmes a contribué à traduire des réalisations normatives en améliorations tangibles pour les femmes et les filles. Elle y est parvenue tout en instaurant sa propre structure institutionnelle et alors que ses ressources étaient nettement inférieures au niveau convenu avec son Conseil d'administration dans chaque budget approuvé à ce jour.

10. L'examen à mi-parcours s'intéresse à ces facteurs ; il s'appuie sur des évaluations indépendantes et externes, sur des consultations étendues auprès de partenaires et sur des analyses de rapports de pays. Il complète, d'une part, le rapport annuel en tirant des leçons de la mise en œuvre et propose, d'autre part, des ajustements, notamment par le biais des programmes phares récemment amorcés.

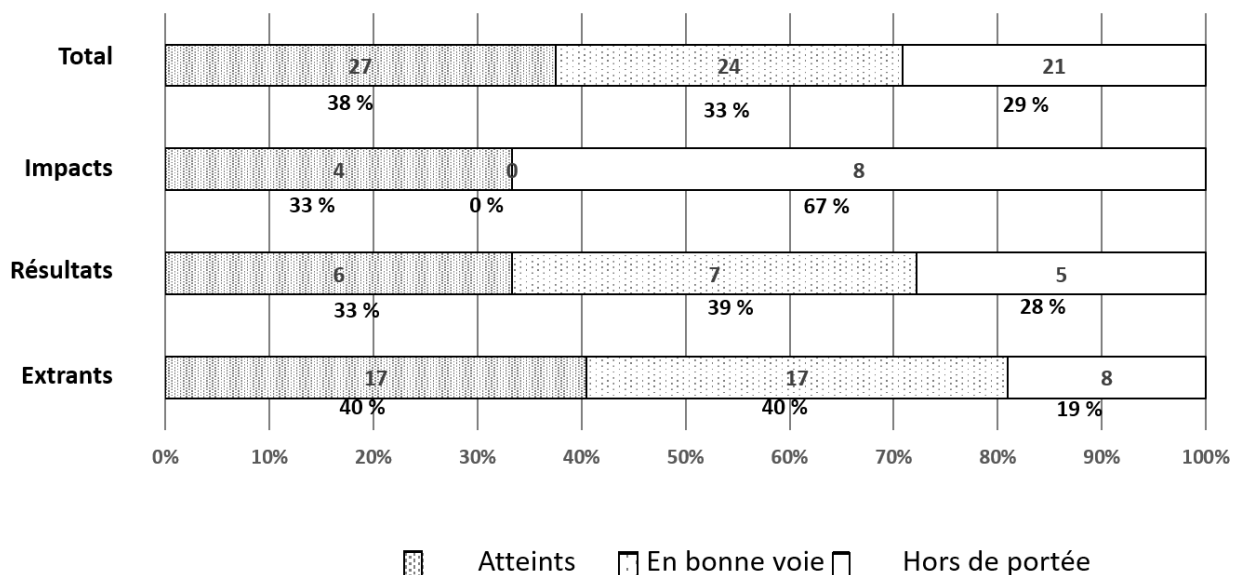
11. Les sections II et III du présent rapport offrent une vue d'ensemble de la performance d'ONU-Femmes depuis le lancement du plan stratégique. Les sections IV et V

analysent les facteurs ayant favorisé ou entravé cette performance, de même que les leçons tirées et les initiatives stratégiques à suivre. Les sections VI et VII ébauchent des conclusions tout en donnant un aperçu du nouveau plan stratégique 2018-2021 et formulent des recommandations à l'attention du Conseil d'administration.

II. Évaluation des résultats du développement

12. En 2015, ONU-Femmes a mis en œuvre des programmes dans 93 pays, soit sept pays de plus qu'en 2014. À mi-parcours du plan stratégique, la performance d'ONU-Femmes par rapport aux cibles qu'elle s'est fixées est positive. Au total, ONU-Femmes a atteint ou dépassé 38 % de ses cibles de développement, et elle est en voie d'en réaliser 33 % supplémentaires (figure 1).

Figure 1. Réalisation des objectifs fixés par le plan stratégique



13. Cette section souligne les progrès réalisés par rapport aux résultats pour chaque impact et propose une analyse de l'efficacité des stratégies d'ONU-Femmes. L'annexe I décrit de façon détaillée les progrès réalisés pour tous les indicateurs.

Depuis le lancement du plan stratégique, ONU-Femmes a contribué, en collaboration avec ses partenaires, aux résultats suivants :

Leadership et participation

- ✓ 8 réformes constitutionnelles tenant compte de la problématique hommes-femmes ont été parachevées et 32 nouvelles lois ont été adoptées, rien que pour 2015.
- ✓ 15 nouveaux comités pour l'égalité des sexes ont vu le jour au sein des assemblées parlementaires dans les pays où l'Entité opère.

Autonomisation économique

- ✓ 29 pays, totalisant une population de plus de 770 millions de femmes et de filles, ont adopté un cadre politique pour l'autonomisation économique des femmes tenant compte de la problématique hommes-femmes.
- ✓ Plus de 338 000 défenseurs de l'égalité des sexes, issus de plus de 190 pays, ont pu accéder aux connaissances et aux bonnes pratiques en la matière sur le site EmpowerWomen.org.

Mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles

- ✓ 26 pays, totalisant une population de plus de 1 milliard de femmes et de filles, ont renforcé leur législation pour combattre toutes les formes de violence à l'égard des femmes.
- ✓ 26 pays, totalisant une population de plus de 466 millions de femmes et de filles, ont adopté des plans d'action nationaux ou des stratégies dans ce domaine.
- ✓ Plus de 3,2 millions de médecins ont pu accéder à des connaissances spécialisées sur le site endVAWnow.org

Paix, sécurité et action humanitaire

- ✓ ONU-Femmes a assuré le secrétariat de l'étude mondiale sur la mise en œuvre de la résolution n° 1325 du Conseil de sécurité. Cette étude a servi de base à l'examen de haut niveau effectué par le Conseil de sécurité. Le chiffre sans précédent de 113 interventions a été relevé à cette occasion, et la résolution 2242 a été adoptée.
- ✓ 46 experts ont été détachés pour aider à la mise en place des mécanismes de responsabilité et faire en sorte que des enquêtes soient menées sur les crimes et délits de violence sexuelle et sexospécifique.
- ✓ Le Fonds pour la consolidation de la paix a atteint l'objectif de financement de 15 % concernant les mesures de consolidation de la paix tenant compte de la problématique hommes-femmes.
- ✓ 18 autres pays ont adopté des plans d'action nationaux en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité. 67 % de la totalité des plans d'action nationaux sont dotés d'indicateurs permettant de suivre les progrès réalisés.
- ✓ 34 bureaux d'ONU-Femmes ont fait état d'activités humanitaires en 2015, soit 183 % de plus qu'en 2014.

Planification et budgétisation nationales

- ✓ 31 pays ont augmenté les ressources budgétaires allouées aux engagements en faveur de l'égalité des sexes.
- ✓ Près de 15 000 fonctionnaires ont reçu une formation sur l'intégration de la problématique hommes-femmes.

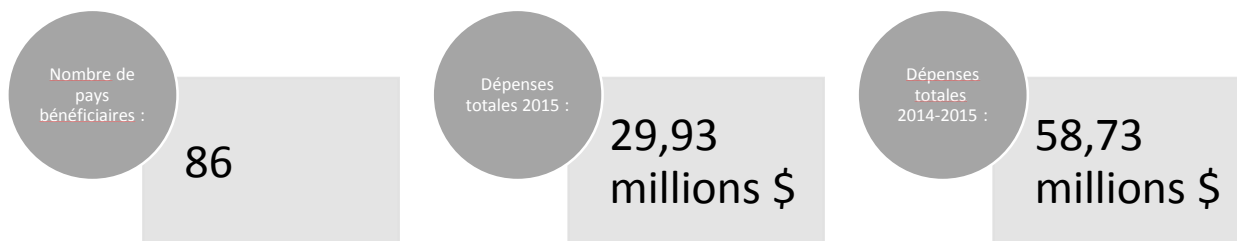
Normes internationales

- ✓ 167 examens nationaux ont été réalisés à l'occasion de l'examen Beijing+20, soit un chiffre record.
- ✓ 100 consultations menées auprès des parties prenantes de la société civile et des gouvernements ont abordé des sujets comme l'examen Beijing+20, le programme de développement pour l'après-2015 et la conférence « Financing for Development ».
- ✓ La participation de plus de 6 800 représentants de la société civile, provenant de pas moins de 1 100 organisations non gouvernementales, a été facilitée à l'occasion de la Commission sur la condition de la femme.

Coordination, partenariats et communication

- ✓ 64 organismes des Nations Unies ont publié des informations relatives au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- ✓ Plus de 1 000 entreprises ont ratifié les Principes d'autonomisation des femmes.
- ✓ Plus de 11 500 membres du personnel des Nations Unies ont suivi le cours *I Know Gender*.
- ✓ Plus de 700 000 hommes ont pris part à la campagne HeForShe d'ONU-Femmes.
- ✓ 32 000 rapports d'actualités sur le travail d'ONU-Femmes ont été produits.
- ✓ Le site Internet d'ONU-Femmes et celui de WomenWatch ont attiré 6,6 millions de connexions uniques.
- ✓ Les plateformes de réseaux sociaux d'ONU-Femmes ont atteint le chiffre des 3 millions d'abonnés.

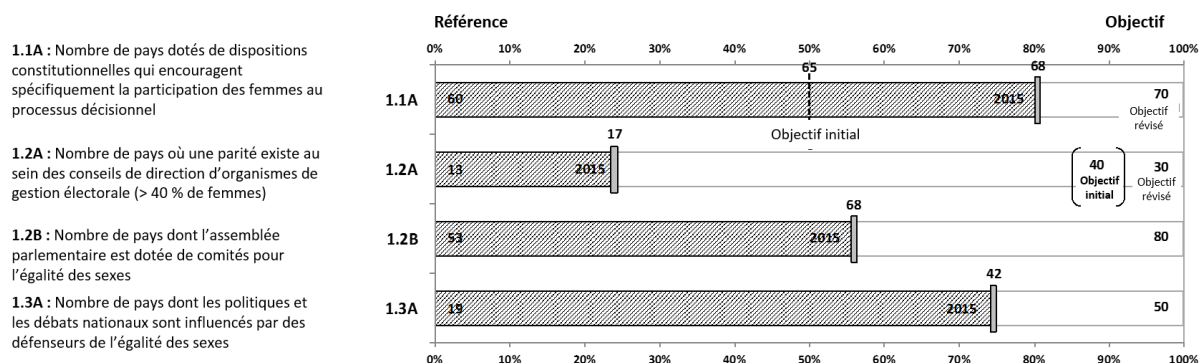
A. Impact 1 : leadership et participation des femmes aux processus décisionnels à tous les niveaux



14. ONU-Femmes œuvre au leadership et à la participation des femmes à différents niveaux : elle accompagne les réformes constitutionnelles, législatives et politiques ; elle promeut des mesures en faveur de la participation des femmes à la vie politique qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes et mobilise des défenseurs de l'égalité des sexes¹. La figure 2 dresse une synthèse des progrès réalisés par rapport aux résultats obtenus.

¹ Le Fonds pour l'égalité des sexes contribue également à ce domaine d'impact, ainsi qu'au domaine d'impact 2.

Figure 2.



15. Des progrès plus importants que prévu ont avancé l'adoption ou la réforme de constitutions, de politiques et de cadres juridiques destinés à promouvoir le droit de participation des femmes aux processus décisionnels ; ONU-Femmes a dépassé la cible qu'elle s'était fixée. Sur les deux dernières années, l'Entité a contribué à huit processus de réforme constitutionnelle fructueux - qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes. En 2015, 32 nouvelles lois ont été adoptées en vue d'accroître la participation des femmes à la vie politique. Au Mali, ONU-Femmes a déployé des actions de plaidoyer ciblées afin de garantir le respect d'un quota de 30 % au niveau des nominations aux institutions publiques et sur les listes électorales. Au Népal, ONU-Femmes a contribué à l'inclusion, dans la nouvelle Constitution, de dispositions relatives à la représentation proportionnelle des femmes dans tous les organes de l'État. La ratification de la Constitution a été suivie de l'élection de la première Présidente et de la première porte-parole du Parlement.

16. Des progrès constants ont été réalisés au niveau de l'adoption de mesures destinées à encourager la participation des femmes à la vie politique et tenant compte de la problématique hommes-femmes, notamment grâce à la collaboration avec des comités parlementaires. Au Maroc, un groupe de parlementaires ayant reçu le soutien d'ONU-Femmes est parvenu à intégrer des mesures tenant compte de la problématique hommes-femmes dans les réformes de la législation électorale. Cette initiative a permis de doubler le nombre de femmes élues au niveau local et régional. Au Soudan du Sud, l'Assemblée législative a ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), suite aux pressions exercées par un comité parlementaire spécialisé soutenu par ONU-Femmes. La Bolivie est désormais le deuxième pays au monde où la parité parlementaire est atteinte. ONU-Femmes lui apporte son concours depuis de nombreuses années.

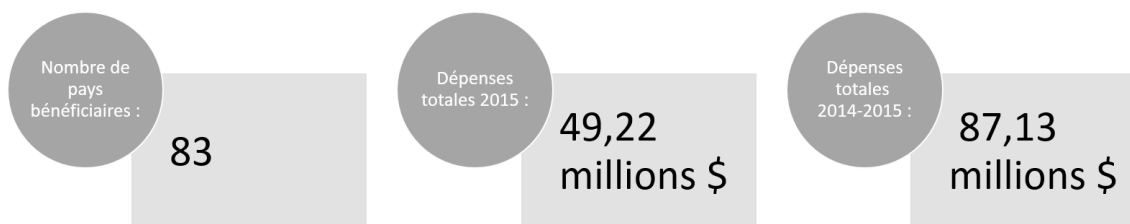
17. Étant donné la nature changeante des cycles électoraux, seuls quatre nouveaux pays affichent un équilibre entre les sexes au sein des conseils de direction des organismes de gestion électorale depuis le lancement du plan stratégique. Avec le concours d'ONU-Femmes, ces organismes ont intégré de bonnes pratiques dans la communication de données ventilées par sexe, et ce, dans dix pays. En Colombie, ONU-Femmes et ses partenaires ont mené une campagne nationale baptisée « *Más mujeres, más democracia* » (« Plus de femmes, plus de démocratie »); des données ventilées par sexe renseignant sur les femmes candidates et l'inscription électorale des femmes ont ainsi été produites en temps réel pour la première fois. ONU-Femmes et le Programme des Nations Unies pour le développement

(PNUD) sont les auteurs d'une [publication sur les processus électoraux inclusifs](#). À partir d'exemples tirés de plus de 50 pays, celle-ci présente des méthodes innovantes permettant de réformer les organismes de gestion électorale.

18. Le nombre de pays dans lesquels les politiques sont influencées par les défenseurs de l'égalité des sexes s'est fortement accru. Au Mexique, ONU-Femmes a apporté son soutien à des réseaux de femmes pour que la parité constitutionnelle devienne un critère s'appliquant à la nomination de candidats. Il en a résulté une augmentation du nombre de femmes parlementaires, celles-ci représentant désormais une part de 42 % au niveau national et de 43 %, en moyenne, au niveau local. Dans le cadre de l'examen Beijing+20, ONU-Femmes et le gouvernement du Chili ont coorganisé une réunion de haut niveau qui a rassemblé défenseurs de l'égalité des sexes et dirigeants mondiaux. Un appel à l'action a été lancé à l'issue de celle-ci en vue d'accroître le leadership et la participation des femmes.

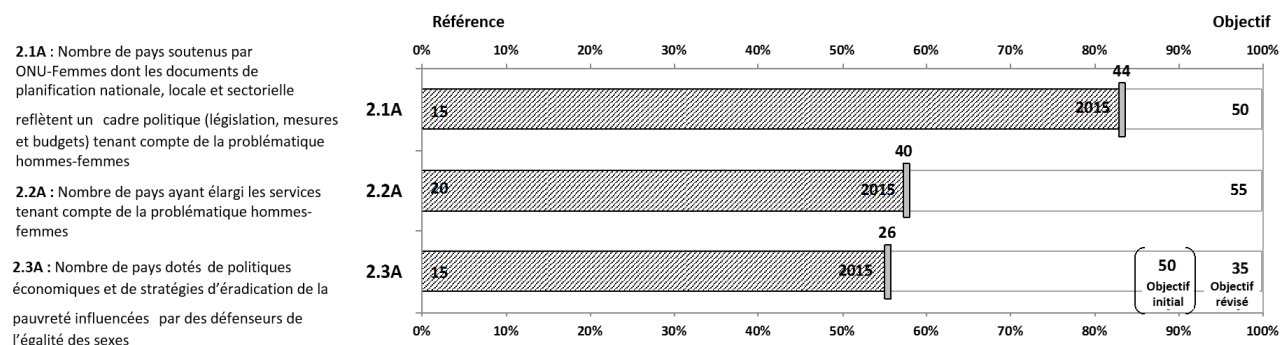
19. Des partenariats solides avec d'autres organismes des Nations Unies et l'Union parlementaire internationale, ainsi que l'élaboration d'outils pratiques pour une mise en œuvre adaptée à chaque pays sont les principaux facteurs de réussite de ce domaine d'impact. Il existe un besoin accru de lutter contre les normes sociales et les stéréotypes concernant la place des femmes dans la vie publique, de mettre fin à la violence contre les femmes dans le monde politique et de promouvoir la présence de leaders féminins au sein des institutions politiques. Il est essentiel, par ailleurs, d'autoriser les femmes à revendiquer leurs droits par le biais de mécanismes de protection juridiques appropriés et d'un accès à la justice, de même que de supprimer les législations et les attitudes discriminatoires, et de garantir l'existence d'institutions efficaces, responsables et redevables.

B. Impact 2 : les femmes, notamment les plus pauvres et les plus exclues, accèdent à l'autonomie économique et bénéficient du développement



20. L'autonomisation économique des femmes est l'un des chantiers d'ONU-Femmes. À ce titre, elle promeut l'ajustement des politiques et cadres nationaux, le développement de services tenant compte de la problématique hommes-femmes pour renforcer les moyens de subsistance des femmes et la mobilisation de défenseurs de l'égalité des sexes en vue d'influencer les stratégies nationales. La figure 3 dresse une synthèse des progrès réalisés par rapport aux résultats obtenus.

Figure 3.



21. Avec 29 nouveaux pays ayant adopté des lois et des politiques tenant compte de la problématique hommes-femmes depuis le lancement du plan stratégique, ONU-Femmes est en passe d'atteindre la cible qu'elle s'est fixée dans l'optique de réaliser l'autonomisation économique des femmes. Ces cadres ont, d'une part, amélioré l'accès des femmes aux terres, aux ressources financières, aux actifs de production, à la protection sociale et au travail décent et, d'autre part, levé les obstacles à la participation des femmes à l'économie. En Inde, ONU-Femmes a conduit une recherche formative dans plusieurs États. À l'issue de ces travaux, les ministères en charge du développement rural ont adopté des plans d'action en faveur de l'égalité des sexes. ONU-Femmes a également influencé des politiques grâce à des produits axés sur le savoir, tels que le rapport [Le progrès des femmes dans le monde](#). Publié en 2015, ce dernier fournissait des recommandations en vue de transformer les économies en faveur des femmes. Des activités ont eu lieu dans de nombreux pays pour faire connaître les conclusions de ce rapport.

22. Bénéficiant du soutien d'ONU-Femmes, 20 nouveaux pays ont accru les services tenant compte de la problématique hommes-femmes au cours des deux dernières années. Ainsi des services d'assistance au développement d'entreprises ont été proposés dans 24 nouveaux pays. Dans les îles Fidji, les îles Salomon et au Vanuatu, ONU-Femmes a accompagné des vendeuses dans leur travail sur 20 marchés pour s'assurer que ces lieux étaient bien sûrs, inclusifs et exempts de toute discrimination. Les femmes représentent plus de 60 % des postes de direction au sein des associations des commerçants des marchés. Elles sont donc à même d'influencer les décisions budgétaires relatives aux améliorations des infrastructures. Au Kenya, ONU-Femmes a ciblé des cheffes d'entreprise, dont des femmes atteintes de handicap, afin de sensibiliser le grand public aux possibilités offertes par le secteur des marchés publics.

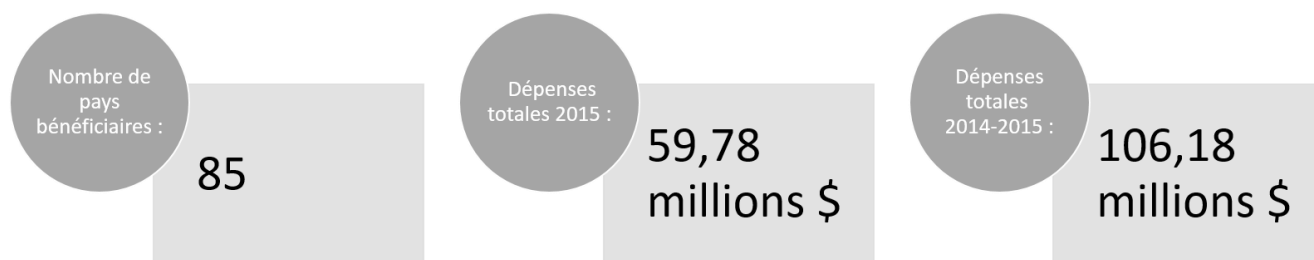
23. Au cours des deux dernières années, ONU-Femmes a encouragé le dialogue sur les stratégies de développement national entre les gouvernements et la société civile dans huit pays. La lenteur de cette progression, moins importante que prévu, s'explique en partie par le caractère pluriannuel de ces stratégies. En Tanzanie, des défenseurs de l'égalité des sexes soutenus par ONU-Femmes ont contribué à intégrer l'autonomisation économique des femmes dans le deuxième Plan quinquennal de développement. Au Cambodge, ONU-Femmes a soutenu le plaidoyer des femmes autochtones pour l'accès à la terre.

24. L'[évaluation institutionnelle sur l'autonomisation économique des femmes](#) a confirmé en quoi l'engagement d'ONU-Femmes dans ce domaine et sa contribution à l'éradication de la pauvreté étaient essentiels. Cette évaluation a mis en évidence la nécessité

d'élaborer une théorie du changement plus efficace, de consolider les initiatives en place et de mieux relier entre elles les micro-interventions en faveur de changements structurels au niveau des institutions et des politiques macroéconomiques. ONU-Femmes interviendra dans ce domaine à l'avenir et renforcera sa mission d'autonomisation économique, notamment pour répondre à des défis d'envergure, tels que les changements climatiques.

25. Nommé par le Secrétaire général, le [Groupe consultatif de haut niveau sur l'autonomisation économique des femmes](#) ouvre la voie à des interventions structurelles susceptibles de renforcer les perspectives économiques à grande échelle. En collaboration avec ses partenaires, ONU-Femmes lancera également une coalition mondiale sur l'égalité salariale en vue de piloter des actions dans ce domaine.

C. Impact 3 : élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles

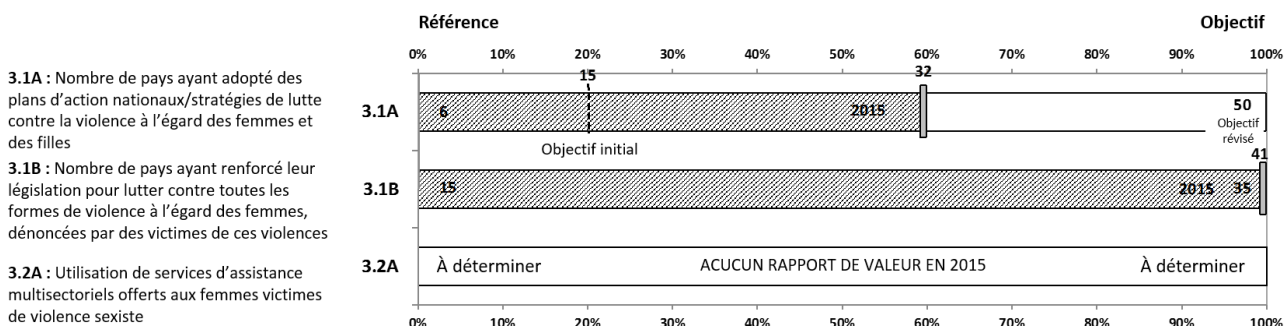


26. L'action d'ONU-Femmes visant à mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles s'effectue à deux niveaux. Elle encourage, d'une part, l'adoption et la mise en application de lois, de politiques et de stratégies de prévention et d'intervention, et offre, d'autre part, des services d'assistance multisectoriels de qualité aux victimes². La figure 4 dresse une synthèse des progrès réalisés par rapport aux résultats obtenus. Ceux-ci ont été plus rapides que prévu, et de nouveaux indicateurs et objectifs ont été proposés.

27. Le nombre de pays ayant adopté des plans ou des stratégies de lutte contre la violence à l'égard des femmes s'est considérablement accru. ONU-Femmes est désormais présente dans 32 pays, ce chiffre ayant plus que doublé en un an. Des cadres législatifs ont été adoptés ou renforcés dans 26 pays. En Égypte, une stratégie nationale de lutte contre toutes les formes de violence a été mise en place avec le soutien d'ONU-Femmes. Au niveau régional, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) a mis en œuvre un plan d'action, pour lequel l'Entité a joué un rôle consultatif de premier plan.

² Le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes contribue également à ce domaine d'impact (se reporter à l'annexe VIII).

Figure 4.



28. ONU-Femmes a contribué à l'amélioration de la qualité et de la disponibilité de services multisectoriels dans 19 pays. En Inde, ONU-Femmes a prêté son concours au gouvernement pour mettre sur pied une « cellule de crise » accueillant les victimes de violence. Une offre de services essentiels a été lancée en 2015 et sera mise à l'essai dans dix pays. Fruit d'une coopération avec d'autres organismes des Nations Unies, ces services prévoient des outils pour une prestation de qualité en matière de santé, de police, de justice et de services sociaux.

29. Vingt-trois villes du monde entier ont adhéré à l'initiative internationale d'ONU-Femmes « Des villes sûres et des espaces publics sûrs », dont la ville de New York. Une réunion mondiale sur cette initiative a encouragé l'utilisation de pratiques et d'outils fondés sur des données factuelles pour prévenir la violence sexuelle dans les lieux publics. À Kigali, capitale du Rwanda, ONU-Femmes a œuvré de concert avec les autorités municipales et de nombreux partenaires pour sensibiliser au harcèlement sexuel dans les transports publics.

30. La capacité à mesurer les progrès réalisés dans ce domaine demeure un enjeu majeur du fait des cas non signalés et d'autres difficultés inhérentes à la gestion des données. Néanmoins, 109 pays ont produit des données à ce jour, ce qui atteste d'une avancée considérable.

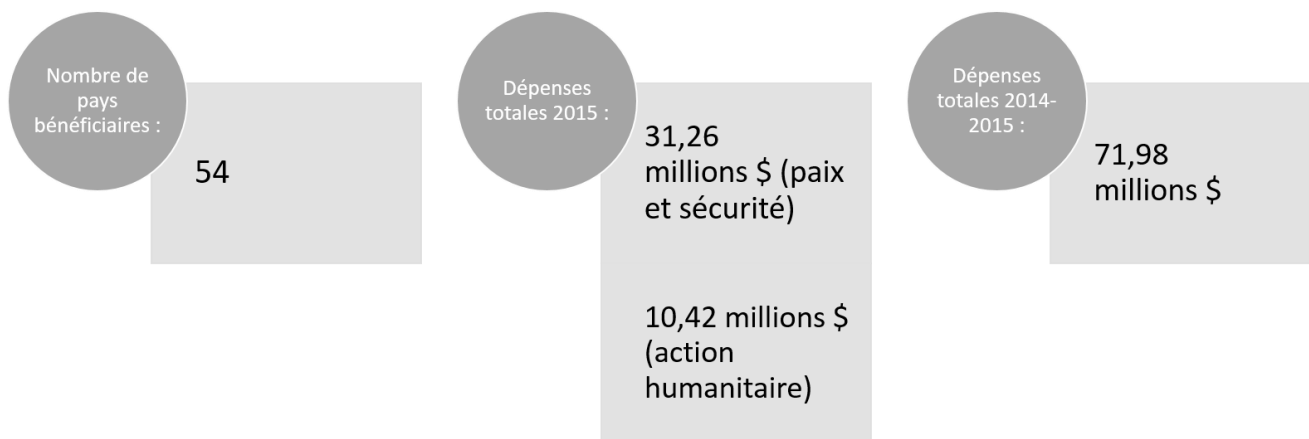
31. ONU-Femmes s'est acquittée avec succès de son triple mandat à l'appui des efforts visant à mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles. La cinquante-septième session de la Commission sur la condition de la femme a donné l'élan nécessaire pour faire évoluer les cadres législatifs et politiques. Le rôle de coordination d'ONU-Femmes a manifestement contribué à garantir la mise en œuvre d'une stratégie de prévention et d'intervention exhaustive et multisectorielle. En Chine, un groupe de travail des Nations Unies rassemblant sept organismes, et dont ONU-Femmes assumait la coprésidence et le secrétariat, a fourni conseils et assistance au Congrès national du peuple pendant quatre ans, afin d'ébaucher une nouvelle loi relative à la violence domestique³.

32. Des attitudes et des normes sociales discriminatoires qui persistent à tolérer et à admettre la violence sont un obstacle majeur au progrès et requièrent que l'accent soit davantage mis sur la prévention. En collaboration avec six organismes des Nations Unies, ONU-Femmes a œuvré au lancement d'un cadre conjoint visant à soutenir les mesures de prévention de la violence contre des femmes. Ce cadre appuiera la mission de l'Entité visant

³ Cette loi a été adoptée en décembre 2015 et elle est entrée en vigueur en mars 2016.

à encourager des normes sociales, des attitudes et des comportements favorables dans une optique de prévention de la violence faite aux femmes.

D. Impact 4 : le leadership et la participation des femmes façonnent la paix, la sécurité et l'action humanitaire



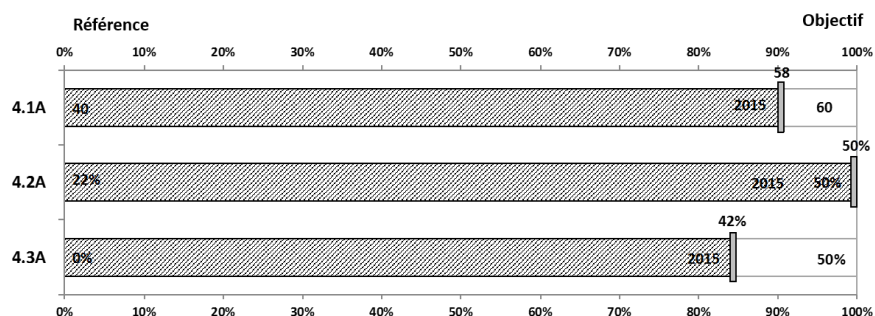
33. Les femmes, la paix, la sécurité et l'action humanitaire sont des domaines ayant évolué rapidement depuis le lancement du plan stratégique. Des progrès constants ont été relevés pour tous les objectifs.

Figure 5.

4.1A : Nombre de pays mettant en place des plans d'action nationaux ou d'autres instruments de planification efficaces en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité

4.2A : Pourcentage d'accords de paix soutenus par les Nations Unies et contenant des dispositions spécifiques en vue d'améliorer la sécurité et la condition des femmes et des filles

4.3A : Pourcentage de documents finaux sur l'action humanitaire arrêtés au niveau intergouvernemental et contenant des dispositions spécifiques visant à renforcer l'action ciblée en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le cadre de l'action humanitaire



34. L'examen de haut niveau sur 15 ans concernant la mise en œuvre de la résolution n° 1325 du Conseil de sécurité et l'étude mondiale y afférente, dont ONU-Femmes a assumé le secrétariat, ont suscité un engagement accru sur cette question. La résolution n° 2242 du Conseil de sécurité définit une série d'actions destinées à améliorer la mise en œuvre des résolutions existantes et prévoit de nouveaux mandats pour ONU-Femmes, notamment pour diffuser les travaux du Conseil de sécurité. Cette résolution souligne le rôle des femmes, de la paix et de la sécurité dans la lutte contre les nouvelles menaces et les nouveaux défis mondiaux, dont la montée de l'extrémisme violent.

35. Dans l'exercice de son triple mandat, ONU-Femmes a pris des mesures pour concrétiser cette évolution normative sur le terrain. En partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, ONU-Femmes s'attelle à la rédaction d'une note d'orientation destinée au système des Nations Unies, portant sur les droits des femmes et la lutte contre l'extrémisme violent. ONU-Femmes présidera un groupe de travail interorganisations sur cette question et apportera son concours au Comité contre le terrorisme du Conseil de sécurité. ONU-Femmes a également amorcé des activités dans plusieurs pays, dont le Cameroun, l'Iraq, le Kenya, le Mali, le Nigéria, ainsi qu'au Sahel afin de prévenir la montée de l'extrémisme violent et de lutter contre ce dernier. Ces actions incluent des efforts d'intervention humanitaire.

36. ONU-Femmes s'attache à promouvoir la participation des femmes à la médiation, à la résolution des conflits et aux processus de dialogue national, et à accroître les capacités des acteurs et des actrices qui y prennent part. Au Burundi, les conflits qui sévissent à l'échelle locale ont été endigués grâce à un réseau national de médiatrices soutenu par ONU-Femmes. En Birmanie, la mobilisation et le soutien apporté aux organisations de femmes ont abouti à l'inclusion de dispositions tenant compte de la problématique hommes-femmes dans l'accord de cessez-le-feu et dans le cadre du dialogue politique. Un soutien constant en faveur de l'Initiative des femmes syriennes pour la paix et la démocratie a contribué à la mise en place d'une plateforme destinée aux femmes de Syrie pour appuyer les pourparlers de paix. ONU-Femmes a conclu un partenariat avec le gouvernement d'Afrique du Sud et le Centre africain pour la résolution constructive des conflits (ACCORD), afin d'épauler la Commission de l'Union africaine dans la création d'un réseau de médiatrices. Les femmes représentent à ce jour 40 % des équipes de négociation prenant part aux pourparlers de paix en Colombie. ONU-Femmes y a aidé 18 représentantes d'organisations de femmes à apporter leur contribution et dix experts sur les questions d'égalité des sexes à participer aux négociations de paix se tenant à La Havane.

37. Dans le cadre de son partenariat avec l'Initiative d'intervention rapide au service de la justice, ONU-Femmes a détaché 46 experts sur les mécanismes de la responsabilité enquêtant sur des crimes et des délits de violence sexuelle et sexospécifique, dont toutes les Commissions d'enquête des Nations Unies. Par ailleurs, le guide d'orientation sur la recommandation générale n° 30 de la CEDEF et les résolutions du Conseil de sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité d'ONU-Femmes, intitulé « [Guidebook on CEDAW General Recommendation No. 30 and the Security Council resolutions on women, peace and security](#) » a été publié en 2015.

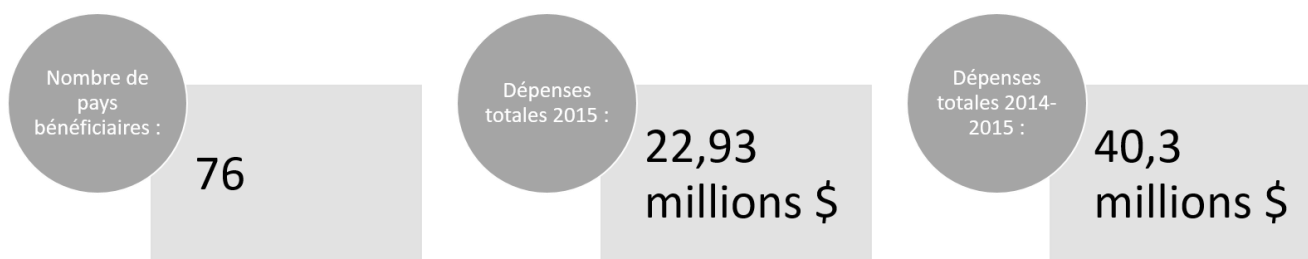
38. Trente-quatre pays au total ont fait état d'activités humanitaires en 2015 (contre 12 en 2014), soit une hausse de 183 %. ONU-Femmes est de plus en plus impliquée dans le renforcement des capacités et la fourniture d'une assistance technique dans le cadre de l'évaluation des besoins et des processus d'analyse. Même si le pourcentage des appels humanitaires incluant une analyse comparative de l'égalité des sexes s'accroît, des efforts plus systématiques doivent être faits dans ce domaine.

39. Au Népal, ONU-Femmes a facilité la participation de groupes locaux de femmes dans les interventions en réponse au séisme. Elle a par ailleurs préconisé la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe et d'indicateurs spécifiques au genre dans l'appel éclair en faveur des victimes de ce séisme. ONU-Femmes a porté son concours à de nombreuses évaluations, notamment au Cameroun, en Iraq, en Jordanie, en Ouganda, au Rwanda et en Ukraine. En Iraq, en Jordanie et au Liban, ONU-Femmes a élaboré une méthode multipays d'intervention humanitaire dans une optique de résilience. L'objectif est

de répondre aux besoins des populations touchées, tout en garantissant des perspectives d'emploi et des moyens de subsistance à long terme.

40. Lors des délibérations de processus majeurs, dont le Sommet mondial sur l'action humanitaire, et dans les documents finaux qui en ont émané, ONU-Femmes a plaidé avec succès pour que la priorité soit accordée au rôle et au leadership des femmes et des filles, tout en satisfaisant leurs besoins humanitaires spécifiques. Le rapport du Secrétaire général sur les femmes, la paix et la sécurité (S/2015/716) a recommandé que l'Entité soit représentée au sein du Comité permanent interorganisations et d'autres organismes compétents. Son absence limite en effet sa capacité à élargir ses travaux dans ce domaine. ONU-Femmes œuvre en collaboration avec ses partenaires pour donner suite à cette recommandation.

E. Impact 5 : la gouvernance et la planification nationale reflètent pleinement la responsabilité au titre des engagements en faveur de l'égalité des sexes et des priorités en la matière



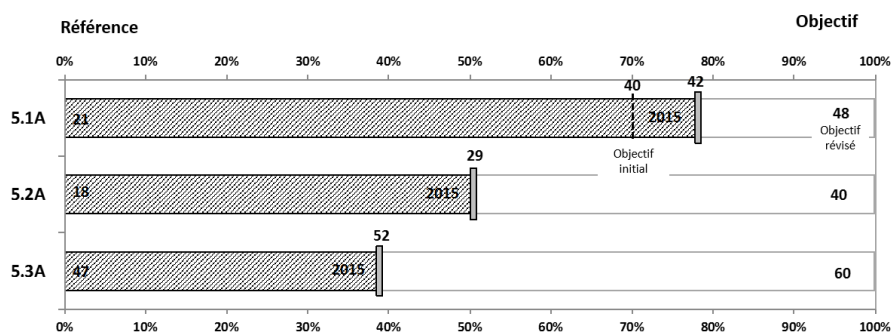
41. ONU-Femmes œuvre à l'inclusion des engagements en faveur de l'égalité des sexes dans les stratégies et plans nationaux, à la mise sur pied de mécanismes visant à accroître la responsabilité et à l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les stratégies de lutte contre le VIH/sida. Les progrès ont été constants pour tous les résultats (figure 6).

Figure 6.

5.1A : Nombre de pays où des plans d'action nationaux pour l'égalité des sexes sont élaborés et mis en œuvre conformément aux stratégies de développement nationales

5.2A : Nombre de pays dotés de systèmes de suivi et d'allocation de financements en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes

5.3A : Nombre de pays disposant de plans stratégiques nationaux sur le VIH/sida intégrant des mesures liées à la problématique hommes-femmes et dont la mise en œuvre est budgétisée



42. ONU-Femmes a contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'action nationaux sur l'égalité des sexes dans 21 pays. Au Maroc, ONU-Femmes a fourni une assistance technique à trois ministères pour garantir l'exécution cohérente du plan national pour l'égalité. En Somalie, ONU-Femmes a travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement et l'équipe de pays des Nations Unies pour veiller à ce que l'égalité des sexes soit intégrée au plan de développement national et bénéficie d'un suivi adapté s'inscrivant dans un cadre de responsabilité.

43. En 2015, les ministères des finances de 17 pays ont publié, avec le soutien d'ONU-Femmes, des directives budgétaires tenant compte de l'égalité des sexes. En Albanie, le Ministère des finances a imposé à tous les ministères compétents de tenir compte des principes d'égalité des sexes dans leurs lignes budgétaires. En parallèle, en Ouganda, ONU-Femmes a appuyé la publication d'une circulaire exigeant d'intégrer la problématique hommes-femmes dans les budgets annuels de tous les ministères et toutes les administrations.

44. Depuis 2013, 20 pays au total ont augmenté les ressources budgétaires allouées aux engagements en faveur de l'égalité des sexes. Depuis 2012, 13 nouveaux pays contrôlent les allocations budgétaires et les dépenses en tenant compte de la problématique hommes-femmes. Ils s'appuient pour ce faire sur des connaissances et des outils mis à leur disposition par ONU-Femmes. En Palestine, un outil de suivi de l'aide nationale a été doté d'un marqueur d'égalité hommes-femmes pour garantir que les programmes de donateurs bénéficient aux femmes et aux filles. En Équateur, l'Assemblée nationale a exigé que les institutions publiques aient plus souvent recours au système de classification budgétaire tenant compte de la problématique hommes-femmes dans leurs processus de planification et de budgétisation.

45. Les progrès réalisés dans les différents pays intégrant des mesures tenant compte de la problématique hommes-femmes dans leurs stratégies nationales de lutte contre le VIH ont été plus lents que prévu, en raison du cycle pluriannuel de ces stratégies. L'objectif devrait toutefois être atteint d'ici 2017, dans la mesure où il s'appuie sur le déploiement, ces deux dernières années, de stratégies fructueuses validées par les conclusions des évaluations⁴. Les fonctionnaires ont suivi une formation sur la dimension de genre du VIH dans 12 nouveaux pays, et les femmes vivant avec le VIH ont pu bénéficier de mécanismes nationaux dans 24 nouveaux pays ces deux dernières années. En Indonésie, un réseau national de femmes vivant avec le VIH a présenté avec succès des activités de plaidoyer en vue de l'intégration de mesures, de budgets et d'indicateurs tenant compte de la problématique hommes-femmes dans la stratégie nationale.

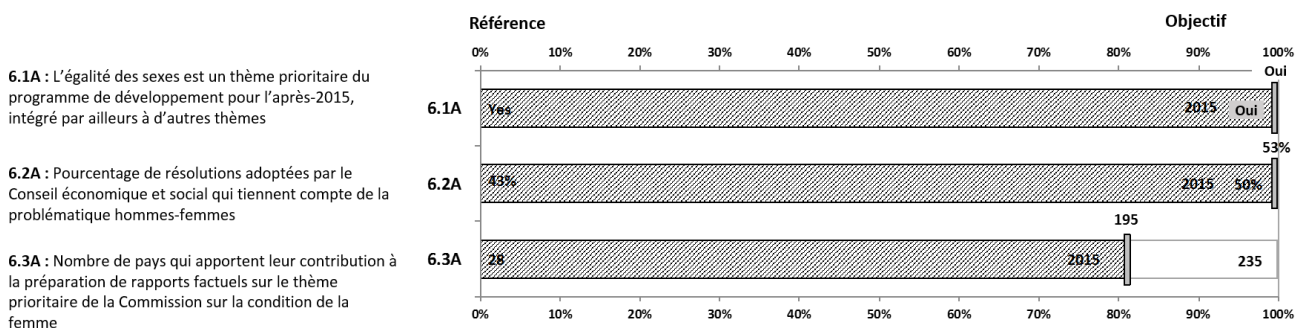
46. Obtenir un appui politique au niveau national est l'un des moteurs de réussite dans ce domaine. Le renforcement des capacités, qui doit être soutenu et s'inscrire sur le long terme, et le suivi des dépenses publiques, dans une optique de responsabilisation, sont d'autres facteurs importants. Enfin, un engagement en faveur de la transparence de ces dépenses, et le rôle et la participation accrues des citoyens sont d'autres aspects essentiels. La capacité institutionnelle limitée des organismes publics, notamment des ministères des finances et des dispositifs nationaux visant l'égalité des sexes, ainsi que la déficience des outils de responsabilisation et des mécanismes de suivi sont autant de difficultés rencontrées. La collaboration multipartite doit être renforcée par le biais d'une plus grande implication du secteur privé, des nouveaux donateurs et des organisations philanthropiques.

⁴ Voir rapport « [Supporting gender equality in the context of HIV/AIDS: end-of-programme evaluation of EC-UN-Women's programme](#) »

F. Impact 6 : un dispositif exhaustif et dynamique de normes et de politiques relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes à l'échelle mondiale

47. ONU-Femmes a réussi à faire figurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à une place de choix dans des documents finaux majeurs arrêtés au niveau intergouvernemental, dont certains ne ciblent pas expressément l'égalité des sexes. Pour ce faire, l'Entité a mis à profit ses partenariats, apporté son expertise et analysé de nombreuses politiques, de même que renforcé la base de connaissances et intégré de bonnes pratiques et des leçons tirées d'expériences régionales et nationales dans le soutien normatif qu'elle fournit. Des progrès continus ont été réalisés dans ce domaine, et deux objectifs sur trois ont été atteints.

Figure 7.



48. L'évaluation des fonctions de soutien normatif de l'Entité a montré qu'« ONU-Femmes a accru la visibilité de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, et l'attention qui leur est accordée par le biais de ses activités de soutien normatif »⁵. Elle a également souligné les résultats positifs de la contribution de l'Entité à l'adoption et à la transposition de normes internationales dans des législations et des politiques nationales renforcées.

49. Le plaidoyer continu d'ONU-Femmes ainsi que les contributions importantes apportées par l'Entité au Programme 2030 ont produit des résultats substantiels. ONU-Femmes a appelé ce nouveau programme à induire des transformations et à s'attaquer aux facteurs structurels de l'inégalité des sexes. Elle a souligné l'importance de l'échéance de 2030, qui marquera la fin de ces inégalités. L'inclusion d'un objectif exhaustif et distinct pour « parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » et de cibles tenant compte de la problématique hommes-femmes dans les objectifs de développement durable (ODD) fournissent une base solide pour lutter contre la discrimination sexiste et les inégalités entre les sexes, de manière à générer de réelles transformations. ONU-Femmes a également prôné l'inclusion de priorités spécifiques concernant le financement transformateur en faveur de l'égalité des sexes dans le Programme d'action d'Addis-Abeba. Elle a en outre lancé un programme y afférent lors de la Conférence homonyme.

⁵ Bureau des services de contrôle interne, « Evaluation of UN-Women's Normative Support Work and its Operational Linkages », 2015 (E/AC.51/2015/9)

50. ONU-Femmes a mené plus de 100 consultations multipartites devant aboutir à la transposition des principes énoncés dans des textes normatifs. De même, elle a encouragé la participation de la société civile : 200 acteurs du monde entier ont pu échanger leur point de vue, permettant que la mise en œuvre du Programme 2030 tienne compte de la problématique hommes-femmes.

51. ONU-Femmes a encadré 84 examens nationaux Beijing+20 et la mise en œuvre postérieure des recommandations, jouant ainsi un rôle essentiel dans ce processus. Au Malawi, ONU-Femmes a contribué à l'ébauche d'un plan de mise en œuvre destiné à combler les lacunes mises en évidence dans le rapport national.

52. La réunion historique de mobilisation des dirigeants du monde en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes a marqué l'aboutissement de l'examen Beijing+20. Fruit de la détermination d'ONU-Femmes, qui entendait mobiliser les décideurs aux plus hauts niveaux, il s'agit du tout premier rassemblement de chefs d'État et de gouvernement abordant l'égalité des sexes. Plus de 60 dirigeants se sont engagés à réduire les disparités entre les sexes. ONU-Femmes assure quant à elle un suivi de la mise en œuvre. Ainsi, au Libéria, ONU-Femmes a apporté son concours à l'élaboration d'un plan d'action s'appuyant sur les engagements formulés par le Président lors de la réunion de mobilisation des dirigeants du monde.

53. ONU-Femmes a œuvré pour l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les négociations sur le climat et les instruments de financement climatique. S'appuyant sur les décisions existantes et sur le Programme de travail de Lima relatif au genre, ONU-Femmes a apporté des contributions techniques lors de la préparation de la COP21 et au cours même de ce sommet. L'Accord de Paris reconnaît l'importance de l'égalité des sexes et préconise des mesures d'ajustement et des activités de renforcement des capacités tenant compte de la problématique hommes-femmes. Pour accompagner la mise en œuvre, ONU-Femmes s'attelle, dans 15 pays, à l'engagement des femmes dans l'action pour le climat. Si elle contribue à la gestion du risque de catastrophes, ONU-Femmes intervient de plus en plus sur le plan de l'adaptation aux changements climatiques (à travers l'agriculture résiliente aux changements climatiques, entre autres) et de l'atténuation (en renforçant la présence des cheffes d'entreprise dans le développement des énergies durables).

54. ONU-Femmes a encadré l'examen périodique universel de la CEDEF ainsi que la mise en place des capacités nationales aux fins de la production de rapports et de la mise en œuvre de cette convention. À titre d'exemple, elle a épaulé l'Éthiopie dans la préparation de son rapport périodique, et, au Kirghizistan, l'intégration des observations finales de la CEDEF dans le plan national en faveur de l'égalité des sexes a été effectuée avec l'appui d'ONU-Femmes.

55. ONU-Femmes a supervisé les visites du groupe de travail sur la question de la discrimination à l'égard des femmes, inscrite dans la législation et en vigueur dans six pays. L'Entité a également coordonné un voyage d'études du Rapporteur spécial chargé de la question de la violence contre les femmes, ses causes et conséquences à la Barbade, à la Dominique, en Jamaïque et à Trinité-et-Tobago. Par ailleurs, elle a aidé la Rapporteuse spéciale dans l'élaboration de deux rapports sur les droits des peuples autochtones ; l'un, portant sur la situation des femmes autochtones, adressé au Conseil des droits de l'homme, l'autre, à la CEDEF en vue de la rédaction de la Recommandation générale n° 33 sur l'accès des femmes à la justice.

56. ONU-Femmes continue de tirer parti des cadres normatifs en place partout dans le monde pour réaliser l'égalité des sexes dans des pays en situation particulière, notamment

les pays les moins avancés (PMA) et les petits États insulaires en développement (PEID). Les Modalités d'action accélérées des PEID (Orientations de Samoa) ont débouché sur un cadre solide de mise en œuvre favorisant l'égalité des sexes. ONU-Femmes s'emploie également à attirer l'attention sur la situation des femmes et des filles dans le cadre de l'examen à mi-parcours du Programme d'action d'Istanbul.

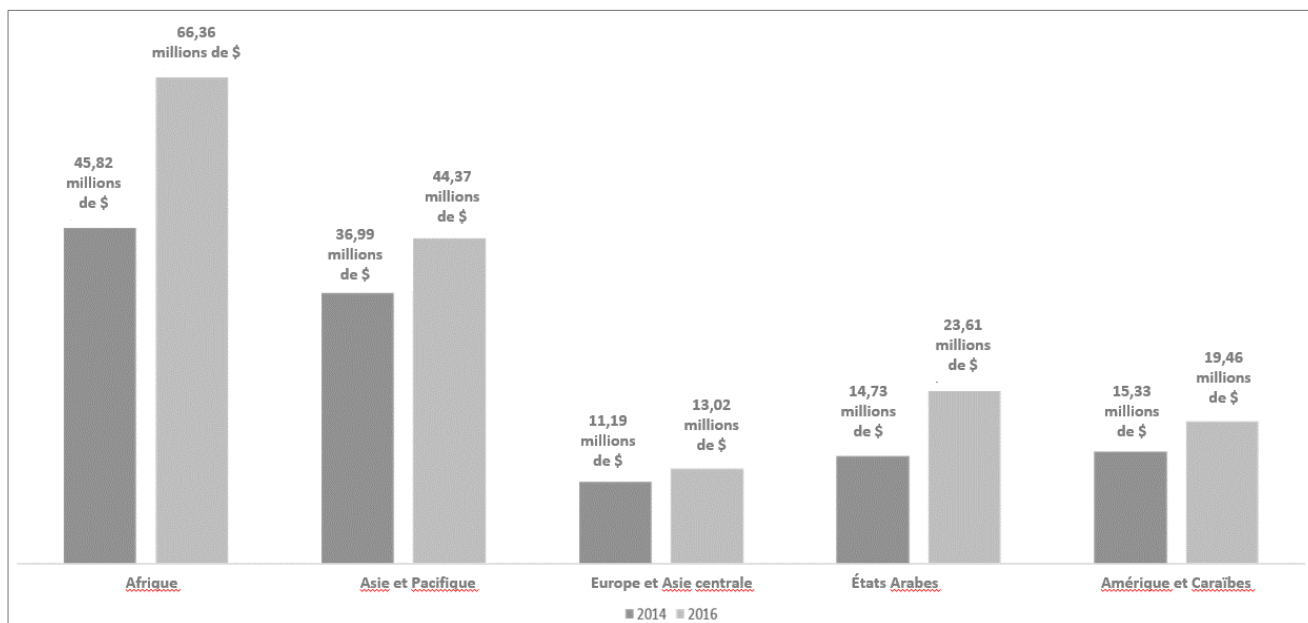
57. Intégrer l'égalité entre les sexes dans les aspects transversaux de tous les secteurs d'intervention demeure une priorité. Certaines questions requièrent une attention toute particulière. C'est le cas du désarmement, des questions d'ordre politique, de la décolonisation, de la prévention de la criminalité, de la justice pénale et des stupéfiants. Les questions de genre y sont en grande partie absentes.

G. Dépenses réalisées au titre du programme et types de contribution

58. Les dépenses réalisées au titre du programme ont atteint un record en 2015, à 225 millions de dollars, soit une hausse de 20 % par rapport à 2014 (186 millions de dollars). Le total des dépenses programmatiques dans ce domaine a progressé de 34 % entre 2014 et 2015, ce qui atteste le renforcement continu des capacités dans les bureaux extérieurs.

59. La figure 8 présente la répartition régionale des dépenses. Les dépenses réalisées au titre du programme sont dans une plus grande mesure destinées aux PMA, avec une pondération légèrement inférieure à 40 %. ONU-Femmes est présente dans 32 des 48 PMA, et environ un tiers des pays dans lesquels ONU-Femmes opère figurent parmi les PMA.

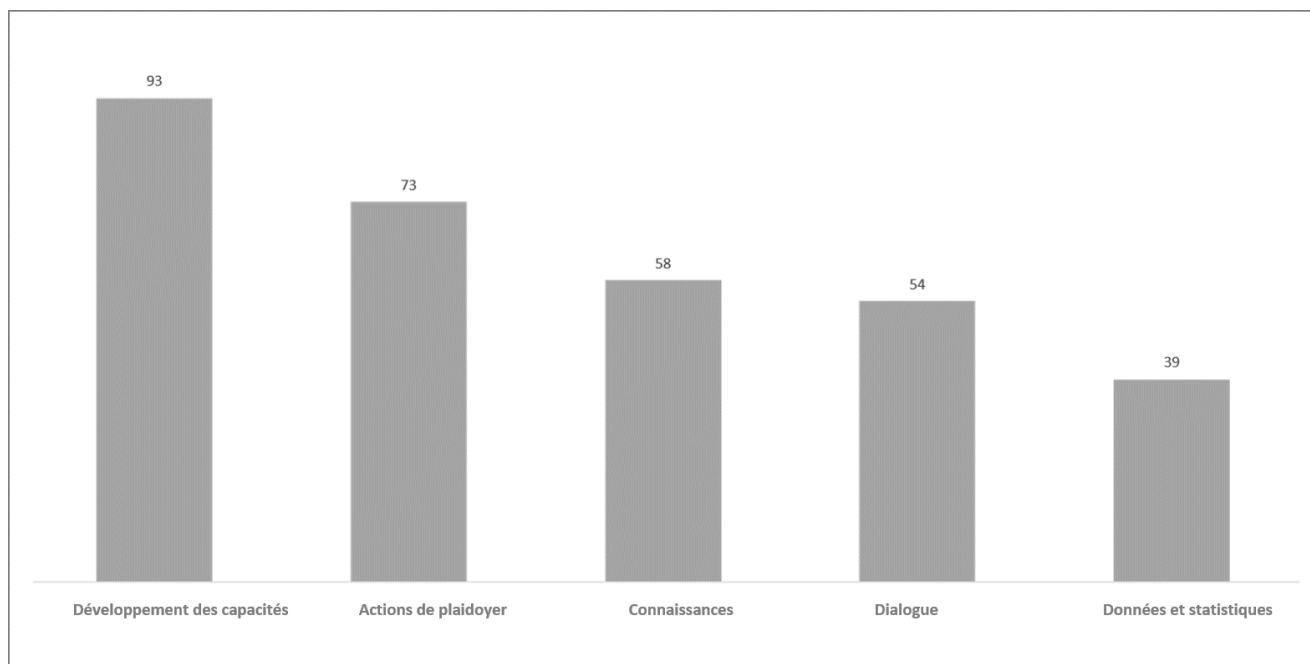
Figure 8.



60. Conformément à l'examen quadriennal complet, ONU-Femmes privilégie le développement des capacités nationales (figure 9). Les fonds consacrés au renforcement des

capacités représentaient 45 % des fonds du programme (contre 39 % en 2014) et étaient destinés à 93 pays. ONU-Femmes œuvre au renforcement des capacités en associant plusieurs méthodes : la formation, les activités de plaidoyer et le dialogue, la mobilisation d'expertises particulières et la coopération Sud-Sud et triangulaire.

Figure 9.



III. Évaluation de l'efficacité organisationnelle

61. À mi-parcours du plan stratégique, la performance organisationnelle a progressé, et les objectifs de 25 indicateurs sur 38 ont été ou sont en voie d'être atteints. L'expérience d'ONU-Femmes, fruit de la réforme du système des Nations Unies et de la fusion de quatre entités, est sans précédent sur le plan du renforcement des institutions. Après cinq ans d'existence, ONU-Femmes a établi des systèmes efficaces en matière de gestion de la performance et de comptes rendus, de responsabilité financière, d'audit, de gestion des ressources humaines et des risques, et d'infrastructures opérationnelles, et elle exerce une fonction d'évaluation indépendante. En 2015, ONU-Femmes a fait l'objet d'un quatrième rapport d'audit sans réserve.

62. Pour générer des résultats en termes de développement, l'Entité s'appuie depuis ses débuts sur la coordination du système des Nations Unies, des partenariats stratégiques, des activités de plaidoyer, une stratégie de communication et son rôle de pôle de connaissances.

A. Coordination du système des Nations Unies

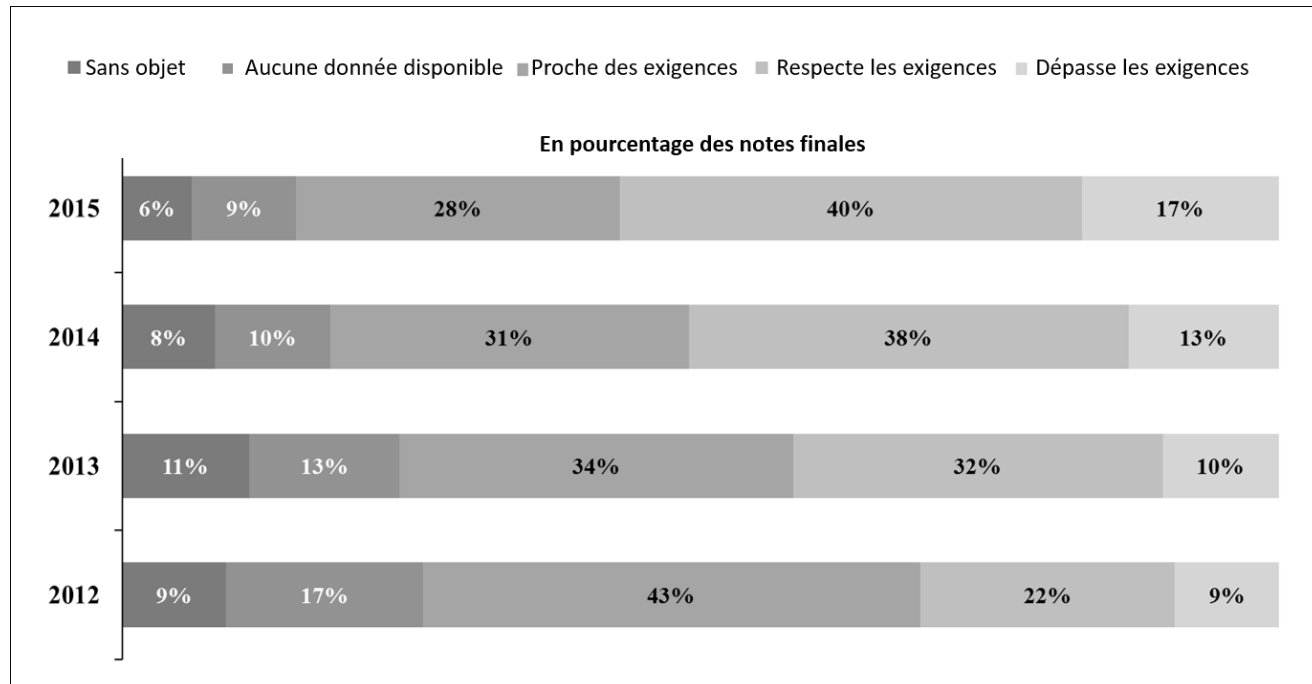
63. ONU-Femmes a réussi à tirer parti de mécanismes interinstitutions, dont le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et ses trois

pilliers ainsi que le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes, afin d'attirer davantage l'attention sur l'intégration de la problématique hommes-femmes aux priorités et processus de l'ensemble du système des Nations Unies. En tant que membre actif de l'équipe d'appui technique, ONU-Femmes a largement contribué à l'intégration de cette problématique dans le programme de développement pour l'après-2015.

64. ONU-Femmes a activement participé à l'élaboration des orientations stratégiques formulées par le Groupe des Nations Unies pour le développement. Assurant la coprésidence du groupe de travail du programme et du groupe de travail sur les activités de plaidoyer et de communication, ONU-Femmes a dirigé l'élaboration de nouvelles orientations programmatiques pour les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD)⁶ et l'établissement des priorités concernant les stratégies de communication conjointes au sein des PNUAD. Le pourcentage de plans-cadres dont les résultats tiennent compte de l'égalité des sexes est passé de 45 % à 61 % depuis 2011.

65. Soixante-quatre organismes ont publié des rapports sur le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. (ONU-SWAP). Les organismes qui présentent des résultats conformes ou supérieurs aux exigences ont progressé de 15 % depuis 2013 (figure 10). ONU-Femmes a fait valoir son expertise en matière de parité hommes-femmes et de culture institutionnelle auprès de dix organismes. Vingt-et-un organismes ont utilisé des marqueurs d'égalité hommes-femmes pour contrôler les dotations financières et les dépenses, contre 11 organismes en 2013. Plusieurs États membres ont manifesté l'intérêt d'adapter ONU-SWAP à leurs institutions nationales et de promouvoir la responsabilité interministérielle.

Figure 10.



⁶ Elles seront parachevées d'ici fin 2016.

66. Au cœur du développement d'initiatives et de programmes conjoints, tels que le programme conjoint sur les services essentiels pour les femmes et les filles victimes de violence et le cadre conjoint des Nations Unies pour la prévention de la violence à l'égard des femmes, la coordination a permis d'obtenir des résultats probants. Les États membres ont classé l'égalité des sexes parmi les deux principaux domaines pour lesquels la contribution du système des Nations Unies pour le développement est la plus importante (E/2016/8).

67. ONU-Femmes a appuyé la résolution du Conseil économique et social (ECOSOC) sur l'intégration de l'égalité des sexes (E/RES/2015/12) et prôné l'intégration de cette dimension dans plusieurs domaines. Coparrainant le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et membre du partenariat H6, ONU-Femmes a intégré la problématique hommes-femmes dans la stratégie 2016-2020 d'ONUSIDA et la Stratégie mondiale pour la santé de la femme, de l'enfant et de l'adolescent du Secrétaire général. ONU-Femmes a attiré l'attention sur la question des femmes et des filles atteintes de handicap dans la mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées.

68. ONU-Femmes a apporté son appui au processus mené sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), en vue d'examiner les progrès accomplis vers l'Éducation pour tous et de garantir que le nouveau programme d'éducation pour 2030 tienne suffisamment compte de l'autonomisation des femmes et des filles. ONU-Femmes a également élaboré un programme conjoint avec l'UNESCO, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et la Banque mondiale, afin d'autonomiser les adolescentes et les jeunes femmes en améliorant les possibilités d'éducation et en soutenant des activités favorisant un environnement propice, une coordination interministérielle accrue, un changement des mentalités et l'application des technologies de l'information et des communications.

69. Sur le plan national, ONU-Femmes a mis à profit la force collective des équipes de pays des Nations Unies, notamment en dirigeant ou en codirigeant 62 % des groupes thématiques des Nations Unies sur l'égalité des sexes. En Uruguay, s'appuyant sur l'expertise de chaque organisme, le groupe présidé par ONU-Femmes a analysé les disparités entre les sexes inhérentes à la législation de différents secteurs. Au Malawi, ONU-Femmes a contribué à la réduction des coûts de transaction et à l'élimination des doublons en mettant sur pied un programme de travail conjoint entre les Nations Unies et le gouvernement.

70. En Asie-Pacifique, ONU-Femmes a dirigé la mise en place de groupes de travail chargés de la coordination régionale et organisé le soutien conjoint aux équipes de pays dans des domaines tels que l'action humanitaire et l'extrémisme débouchant sur la discrimination à l'égard des femmes. En Europe et en Asie centrale, des contextes marqués par les ODD, grâce à un partenariat régional entre ONU-Femmes, le PNUD et le FNUAP, la capacité de 34 spécialistes de la problématique hommes-femmes a été renforcée pour soutenir les équipes de pays dans l'intégration de cette dimension dans les PNUAD.

71. ONU-Femmes mettra au point une nouvelle génération ONU-SWAP alignée sur les ODD, tandis qu'elle pilote actuellement le lancement d'ONU-SWAP sur le terrain en révisant la feuille de résultats concernant la parité des sexes. L'Entité mettra à profit les conclusions de l'évaluation en cours sur la fonction de coordination pour renforcer son mandat en la matière à tous les niveaux.

B. Partenariats

72. Depuis sa création, ONU-Femmes a collaboré avec la société civile sur de nombreuses activités : interventions conjointes de plaidoyer, appui au renforcement des capacités et octroi de subventions, ou encore, promotion du dialogue. À ce jour, 39 groupes consultatifs de la société civile, au total, ont été mis sur pied pour soutenir la constitution d'alliances et les activités de plaidoyer. Ces groupes ont contribué à diffuser les stratégies d'ONU-Femmes et à faciliter la mise en place de coalitions et le travail conjoint.

73. ONU-Femmes a lancé en 2015 une nouvelle stratégie relative aux groupes consultatifs de la société civile. À cette occasion, l'accent a été mis sur la création de réseaux pour les activités de plaidoyer et les actions conjointes. ONU-Femmes a par ailleurs cherché à mobiliser de nouvelles forces et à encourager les alliances avec d'autres mouvements de justice sociale, tels que les mouvements de jeunes ou en faveur de l'environnement.

Mobiliser de nouvelles forces et élargir les groupes cibles

Faire participer les hommes et les garçons, et accroître leur responsabilité dans la réalisation de l'égalité des sexes ont été un axe important. À ce titre, la campagne HeForShe et l'ambassadrice de bonne volonté Emma Watson ont reçu une attention sans précédent. Plus de 700 000 hommes ont adhéré à cette campagne. Un nouveau site Internet axé sur des engagements concrets a été lancé, des manifestations locales ont eu lieu dans plus de 50 pays, et plus de 200 associations d'étudiants soutenant la campagne HeForShe ont été constituées. À travers son Initiative IMPACT 10x10x10, la campagne HeForShe s'est adressée aux PDG afin de supprimer les obstacles à l'égalité entre les sexes dans leur société et leur secteur. Plus de 90 000 employés et un demi-million d'étudiants du monde entier y ont participé.

À l'aide de méthodes innovantes, telles que les thérapies artistiques et le sport, ONU-Femmes a également cherché à impliquer des hommes et des garçons dans 64 pays, afin de renverser les stéréotypes sexistes et de promouvoir la masculinité non violente. À Tonga, dans le cadre d'un programme de leadership transformationnel, les participants masculins ont élaboré des plans d'action qui les aideront à abandonner des attitudes et des comportements favorisant la violence. Des travaux de recherche exhaustifs sur les attitudes et les pratiques des hommes favorisant ou non l'égalité entre les sexes sont en cours dans les États arabes. Leurs conclusions éclaireront la prise de décisions relatives aux mesures à adopter en vue d'inciter les hommes et les garçons à remettre en question les structures patriarcales.

En 2015, ONU-Femmes a lancé une stratégie en faveur de **l'engagement des jeunes**, de la participation et des partenariats intergénérationnels. Cette stratégie s'appuie sur des travaux menés dans plus de 30 pays. En Tanzanie, les jeunes femmes aspirantes et candidates ont été formées à la prise de parole en public, à l'exercice de l'autorité et à la gestion des campagnes à l'aube des élections. En Jordanie, ONU-Femmes a apporté son concours à la création de conseils de la jeunesse pour encourager le leadership des jeunes femmes et favoriser les possibilités d'emploi qui s'offrent à elles. Le partenariat entre ONU-Femmes et l'Association mondiale des Guides et des Éclaireuses, présente dans 30 pays, doit former plus de 3 000 jeunes leaders et pairs éducateurs et éducatrices pour prévenir

la violence à l'égard des femmes. Environ 800 000 enfants et jeunes bénéficieront de la formation d'ici la fin 2016.

ONU-Femmes s'est associée à **divers groupes confessionnels** en vue d'un engagement commun pour le respect des droits des femmes. Au Mali, ONU-Femmes a constitué un partenariat avec des dirigeantes religieuses afin de contrer l'extrémisme violent. La collaboration avec le Conseil des églises du Soudan du Sud a facilité l'engagement des femmes dans les négociations de paix. En Birmanie, l'Entité a appelé les moines bouddhistes à encourager le vote en faveur des candidates aux élections et à appliquer un quota de 30 % pour favoriser la représentation des femmes en politique.

74. ONU-Femmes a noué des partenariats avec le secteur privé en mettant en avant le rôle et la responsabilité de celui-ci dans l'autonomisation des femmes. Plus de 1 000 entreprises ont ratifié les Principes d'autonomisation des femmes. En Chine, en Inde et en Turquie, ONU-Femmes a conclu des accords de partenariat avec de grandes entreprises, dont le premier employeur indien, en faveur de pratiques commerciales visant à promouvoir l'égalité des sexes. Une nouvelle stratégie d'entreprise cherche à tirer profit des transformations que peut induire le secteur privé.

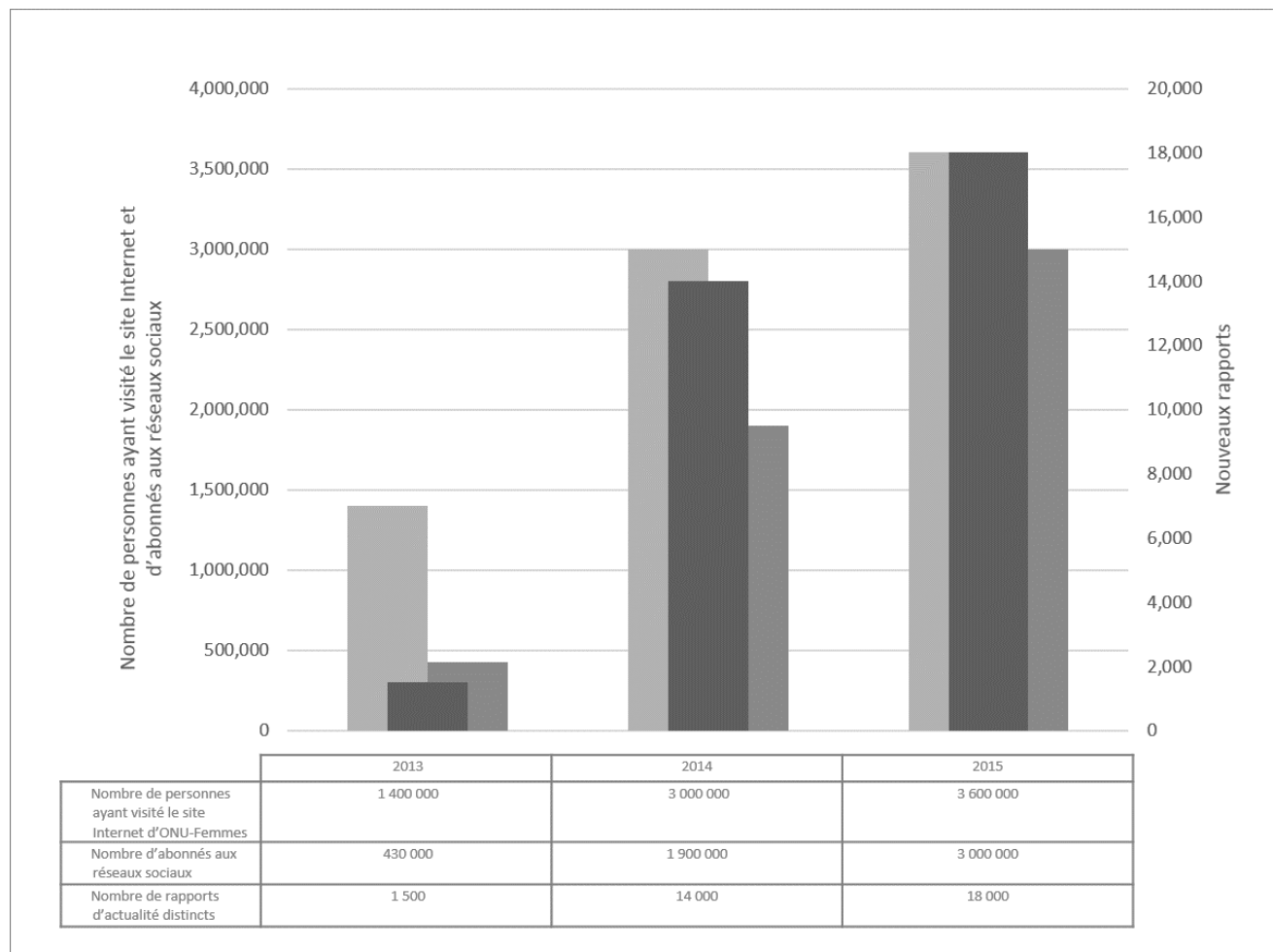
75. ONU-Femmes a également collaboré avec des organisations régionales à l'occasion d'initiatives diverses, telles que la campagne de l'Union africaine pour mettre fin au mariage des enfants. L'Entité a invité les parties prenantes à créer une dynamique à l'approche de 2015, déclarée « Année de l'autonomisation de femmes » par l'Union africaine. ONU-Femmes a également apporté sa contribution à l'Union européenne en participant à la mise en place d'un dialogue politique, et d'activités de plaidoyer et de programmes conjoints. Citons par exemple les travaux concernant les ODD et le nouveau Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes de l'Union européenne, ou encore le concours de dessins et de bandes dessinées sur l'égalité des sexes, *Comic & Cartoon*, qui est destiné aux jeunes.

76. ONU-Femmes a établi des partenariats avec des athlètes et des fédérations sportives, dont la joueuse de tennis Sania Mirza, ambassadrice régionale de l'Entité pour l'Asie du Sud et la Fédération géorgienne de rugby. Elle a lancé un partenariat innovant avec le Valencia Club de Fútbol et en a créé un autre avec le Comité international olympique ayant abouti à un programme visant à développer les compétences en matière de leadership des adolescentes brésiliennes en vue des Jeux olympiques de 2016. ONU-Femmes a également plaidé en faveur de l'inclusion de dispositions sur l'égalité des sexes dans les réformes de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA).

C. Activités de plaidoyer et stratégie de communication

77. Dans le cadre de sa mission de sensibilisation, qui s'exprime notamment à travers des campagnes jouissant d'une grande notoriété, ONU-Femmes a largement contribué à susciter plus d'attention et d'engagement envers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, de même qu'à consolider le mouvement à l'œuvre dans ces domaines. La portée de la communication de l'Entité s'est considérablement accrue ces deux dernières années (figure 11).

Figure 11.



78. La campagne relative à l'examen Beijing+20 a été suivie et relayée par plus de 340 millions de personnes sur les réseaux sociaux, et elle a fait parler d'elle près de 8 000 dans les médias. En parallèle, ONU-Femmes a créé l'entente « Media Compact » pour Beijing+20, un partenariat conclu avec 35 organisations médiatiques internationales. Encouragée par la réunion de mobilisation des dirigeants du monde sur l'égalité des sexes, la campagne « [Planète 50-50 d'ici 2030 : Franchissons le pas pour l'égalité des sexes](#) » a généré 91 engagements de la part d'États membres, un nombre sans précédent.

79. Par ailleurs, la campagne « TOUS UNiS pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » du Secrétaire général et l'Initiative « [Oranger le monde](#) » ont trouvé un écho auprès de 310 millions de personnes sur les réseaux sociaux. Plus de 3 000 articles ont couvert la campagne dans 80 pays, et des manifestations publiques ont été organisées dans plus de 70 pays. En Géorgie, le tout premier mouvement d'hommes visant à mettre un terme à la violence à l'égard des femmes a été créé à l'occasion du mouvement TOUS UNiS. Au Nigéria, cette campagne a débouché sur la création d'un bureau chargé des questions liées à l'égalité des sexes au sein des forces de police nigérianes et à la nomination de la première officière responsable des relations publiques.

80. ONU-Femmes s'est également associée au Geena Davis Institute of Gender in Media pour mener la première étude mondiale sur les personnages féminins dans les films grand public. Cette étude a mis en évidence la discrimination et les stéréotypes à l'égard des femmes et des filles véhiculés par l'industrie cinématographique.

81. Une nouvelle stratégie de communication s'attache à donner la possibilité au public de participer davantage aux activités d'ONU-Femmes et de renforcer sa notoriété, notamment dans le contexte de la mise en œuvre des ODD. ONU-Femmes continuera à solliciter les médias traditionnels afin de toucher un public encore plus large.

D. Pôle de connaissances

82. Les rapports mondiaux publiés par ONU-Femmes ont produit et diffusé des connaissances sur l'objectif de l'égalité des sexes. Le lancement du rapport intitulé *Le progrès des femmes dans le monde* a été complété par une série de synthèses consacrées à des domaines auparavant négligés. Les plateformes de connaissances d'ONU-Femmes sur l'autonomisation économique des femmes ont attiré plus de 300 000 visiteurs, tandis que celles dédiées à la lutte contre la violence à l'égard des femmes ont enregistré plus de 3 millions de visites.

83. Le Centre de formation d'ONU-Femmes a mis au point 27 cours et formé 26 011 participants issus de 183 pays. Les membres du personnel de 65 organismes des Nations Unies ont suivi des formations conçues par ONU-Femmes, dont le cours « *I Know Gender* ».

84. ONU-Femmes a contribué à l'élaboration du cadre mondial d'indicateurs ODD reposant sur un exposé de principes en la matière⁷. ONU-Femmes a poursuivi sa collaboration avec l'Initiative Faits et données concernant l'égalité des sexes, chargée d'encadrer les normes destinées à mesurer la propriété des actifs et l'entrepreneuriat en fonction du sexe.

85. Conformément à l'examen quadriennal complet, ONU-Femmes appuie la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire à travers des visites réciproques, l'adaptation des bonnes pratiques, l'éducation par les pairs et la formation de formateurs. En 2015, ce sont plus de 100 initiatives qui ont été soutenues. Par exemple, à partir d'un échange avec des juges mexicains, les pouvoirs judiciaires des pays d'Asie du Sud-Est ont mis au point un protocole visant le respect des obligations internationales en matière de droits fondamentaux et la promotion d'une prise de décisions judiciaires tenant compte de la problématique hommes-femmes dans la région ASEAN.

86. Dans l'optique de consolider son rôle de pôle de connaissances, ONU-Femmes continuera à s'associer avec des universités, renforcera les réseaux existants avec le milieu intellectuel et médical, de même qu'elle s'appuiera de façon plus systématique sur l'expertise de ses bureaux et rapprochera ses fonctions de formation et de recherche.

E. Une gestion, des systèmes et une responsabilisation axés sur les résultats

87. ONU-Femmes poursuivra sa stratégie en dix volets visant à renforcer la gestion axée sur les résultats. Le lancement, en 2015, d'un système de pointe de gestion des résultats, qui

⁷ <http://www.unwomen.org/fr/digital-library/publications/2015/9/indicators-position-paper>

devient l'outil institutionnel de planification, de budgétisation, de suivi et de compte rendu, a représenté une étape importante.

88. ONU-Femmes a entrepris une réorganisation de ses processus de gestion qui répond à plusieurs objectifs. Elle souhaite ainsi renforcer sa capacité à mobiliser et à allouer des ressources autres que les ressources ordinaires, à gérer le niveau de responsabilisation et de risque, à générer des impacts durables et à honorer ses engagements envers les donateurs et les bénéficiaires.

89. Le dispositif de gestion des risques institutionnels d'ONU-Femmes s'intègre désormais à sa structure de gouvernance, et 88 % des registres des risques ont été soumis à ce jour.

90. ONU-Femmes est devenue en 2015 la première entité des Nations Unies dont l'infrastructure est entièrement fonduagique. Des tableaux de bord d'entreprise ont été mis au point dans le sillage de l'intégration avec le système de gestion des résultats et le système institutionnel de planification des ressources pour soutenir la prise de décisions en matière de gestion.

91. ONU-Femmes a obtenu un score de conformité de 90 % à l'issue de l'enquête sur la conformité aux normes de sécurité menée à l'échelle mondiale.

92. La nomination du personnel a progressé de 30 % en deux ans, notamment le recrutement de professionnels nationaux au sein des bureaux extérieurs. Une politique de rotation a été adoptée pour encourager la mobilité, offrir des perspectives de carrière et favoriser la rétention du personnel. Des propositions ont été élaborées par des représentants du personnel en réponse à l'enquête 2014 sur les ressources humaines. Par ailleurs, le lancement d'un nouveau système de recrutement en ligne est imminent.

93. Outre un quatrième rapport d'audit sans réserve, ONU-Femmes a connu un nombre de recommandations d'audit interne et externe en baisse constante, tandis que le taux d'application de ces recommandations a augmenté. En 2015, les systèmes, les contrôles, les règles et les procédures d'ONU-Femmes ont fait l'objet d'une évaluation rigoureuse, à l'issue de laquelle il a été estimé que l'Entité satisfaisait les exigences de la Commission européenne.

F. Évaluation

94. D'après plusieurs évaluations, la fonction d'évaluation d'ONU-Femmes est en place et dispose de ressources satisfaisantes⁸. Depuis 2014, quatre évaluations institutionnelles, trois examens et deux méta-analyses portant sur 48 évaluations menées par ONU-Femmes ont été effectués. 81 % des évaluations institutionnelles et décentralisées ont été évaluées en externe, et jugées « satisfaisantes » et « très satisfaisantes » en 2015.

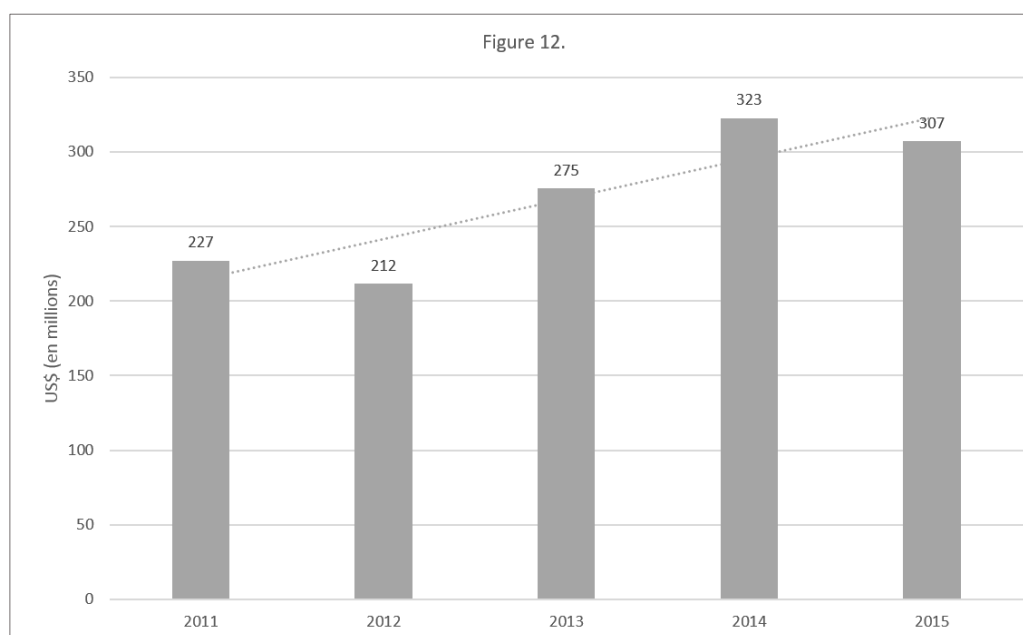
95. En 2015, ONU-Femmes s'est engagée à mettre davantage à profit les conclusions et les leçons tirées des évaluations en vue d'améliorer ses programmes. À ce titre, les trois quarts de ses bureaux extérieurs se sont appuyés sur les conclusions d'évaluations. Assurant la présidence du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), ONU-Femmes a piloté les efforts visant à ce que les évaluations tiennent compte de la problématique

⁸ Voir le rapport « [UNEG Professional Peer Review of the Evaluation Function of UN-Women, 2014](#) » et l'[évaluation d'ONU-Femmes menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales \(MOPAN\), 2014](#).

hommes-femmes. Elle a notamment préconisé l'intégration de cette dimension dans les systèmes d'évaluation nationaux.

G. Mobilisation des ressources

96. Malgré des difficultés persistantes, les contributions volontaires ont constamment progressé sur les cinq dernières années (figure 12).



97. Cent quarante-six pays, un nombre record, ont contribué aux ressources ordinaires en 2015. Cela témoigne du large soutien dont bénéficie ONU-Femmes, notamment au-delà du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les contributions volontaires totales ont atteint 307 millions de dollars. Les ressources ordinaires se sont élevées à 136,1 millions de dollars, alors que l'objectif avait été fixé à 180 millions de dollars. Cette différence s'explique par des pertes de change ainsi que par les priorités concurrentes des donateurs principaux. Point positif, les ressources autres que les ressources ordinaires ont continué à s'accroître. Elles se sont établies à 170,9 millions de dollars en 2015, soit une hausse de 7 % par rapport à 2014⁹. Les contributions du secteur privé ont représenté 11,8 millions de dollars en 2015, soit une progression de 31 % par rapport à l'année précédente, à laquelle a nettement contribué le tout premier forum des dirigeants d'entreprises et philanthropes, organisé en 2015.

98. Conformément à l'examen quadriennal complet, ONU-Femmes a entamé le dialogue structuré sur la question du financement avec le Conseil d'administration afin d'aborder les stratégies de financement du plan stratégique et d'assurer des ressources suffisantes. La note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources

⁹ L'annexe III présente les résultats financiers détaillés.

([UNW/2015/10](#)) et le rapport sur le financement du plan stratégique d'ONU-Femmes, y compris les programmes phares ([UNW/2016/CRP.1](#)) décrivent les stratégies y afférentes.

IV. Analyse et leçons tirées

99. À partir d'une analyse des résultats actuels et de l'examen d'évaluations indépendantes, le présent examen a dressé plusieurs conclusions sur la pertinence du plan stratégique, les éléments porteurs de résultats, les aspects programmatiques et opérationnels, et les ressources limitées. Cette section aborde les leçons tirées de cet examen, l'accent étant mis sur les facteurs ayant favorisé ou entravé les progrès.

A. La pertinence du plan stratégique

100. Deux ans après son adoption, le plan stratégique d'ONU-Femmes reste pertinent et contribue à la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing. L'analyse montre qu'il appuie également efficacement la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

101. Plusieurs évaluations indépendantes ont confirmé la pertinence du plan stratégique, de même que ses impacts et son cadre de résultats¹⁰. Les progrès constants relevés, et mesurés par rapport aux objectifs fixés, renforcent également la conclusion selon laquelle les méthodes et les stratégies d'ONU-Femmes sont efficaces et permettent d'atteindre les résultats escomptés. Ces évaluations ont également mis en évidence que les programmes d'ONU-Femmes étaient largement alignés sur les priorités nationales et qu'ils faisaient nettement l'objet d'une appropriation nationale¹¹.

102. Le plan stratégique encourage la mise en œuvre complète, efficace et accélérée du Programme d'action de Beijing, y compris les priorités identifiées dans l'examen Beijing+20, de même qu'il contribue, par synergie, à la mise en œuvre du Programme 2030. En ligne avec l'exposé de principes d'ONU-Femmes sur le programme de développement pour l'après-2015¹², qui constitue un apport important pour le développement du Programme 2030, le plan stratégique et ses impacts concourent également dans une large mesure à la réalisation de nombreux ODD (figure 13).

¹⁰ « Évaluation d'ONU-Femmes menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales » (MOPAN), 2014 ; « Évaluation institutionnelle de la contribution d'ONU-Femmes à l'autonomisation économique des femmes », 2015 ; « Evaluation of UN-Women's Normative Support Work and its Operational Linkages » du Bureau des services de contrôle interne, 2015 ; et « Une méta-analyse des évaluations menées par ONU-Femmes », 2014

¹¹ « Une méta-analyse des évaluations menées par ONU-Femmes », 2014

¹² <http://www.unwomen.org/fr/what-we-do/post-2015/un-women-position>

Figure 13. Contribution du Plan stratégique aux objectifs de développement durable

	1 PAUVRETE	2 FAIM	3 SANS DANGER	4 QUALITE	5 EGALITE	6 ENERGIE	7 TRAVAIL	8 INNOVATION	9 INDUSTRIE	10 EGALITE	11 VILLES	12 CONSOMMATION	13 CLIMAT	14 OCEAN	15 TERRESTRE	16 PAIX	17 PARTENARIAT
Cadre de résultats en matière de développement 1 Leadership et participation des femmes																	
Cadre de résultats en matière de développement 2 Autonomisation économique des femmes																	
Cadre de résultats en matière de développement 3 Élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles																	
Cadre de résultats en matière de développement 4 Femmes, paix et sécurité																	
Cadre de résultats en matière de développement 5 Gouvernance et planification tenant compte de la problématique hommes-femmes																	
Cadre de résultats en matière de développement 6 Normes et politiques internationales en faveur de l'égalité des sexes																	

103. Le plan stratégique prévoit des activités suffisamment souples pour qu'elles s'adaptent à de nouveaux enjeux, tels que les changements climatiques ou la migration. Comme cela a été décrit dans l'impact 6, ONU-Femmes a su intégrer la problématique hommes-femmes dans l'action climatique. De la même manière, l'Entité a répondu de plusieurs manières à la question de plus en plus épineuse de la migration. Alors qu'elle participe au Forum mondial sur la migration et le développement et au Groupe mondial sur la migration, qu'elle préside d'ailleurs en 2016, ONU-Femmes a encouragé une intervention prenant en compte les spécificités de genre. L'Entité a soutenu les droits des travailleuses migrantes dans différents pays (Mexique, Moldova et Philippines). Elle a également prôné une méthode favorisant l'égalité des sexes pour appréhender la crise des demandeurs d'asile en Europe, de même que produit une évaluation sexospécifique de la crise des réfugiés et de la migration dans les Balkans, en vue d'élaborer des politiques dans la région. Le programme de résilience multipays d'ONU-Femmes au Sahel, qui vise à apporter des solutions à l'insécurité alimentaire, à l'instabilité politique et à la vulnérabilité face aux changements climatiques, contribue également à la réduction de la migration volontaire et à l'adaptation aux changements climatiques.

104. Il ressort du présent examen que le plan stratégique d'ONU-Femmes demeure pertinent, auquel cas l'Entité ne propose d'y apporter aucune modification thématique. ONU-Femmes suggère de procéder à l'ajustement de 16 cibles et de 30 indicateurs du cadre de résultats (annexe II). Il s'agit essentiellement de remédier au fait que certains objectifs étaient prudents et ne pouvaient pas prendre en compte la couverture géographique potentielle de la présence de l'Entité, ni une demande de soutien adressée à ONU-Femmes dépassant les prévisions.

105. La pertinence du plan stratégique s'inscrit dans la durée et sert d'assise à l'application locale des ODD et à leur mise en œuvre au niveau national.

B. Un exercice réussi de son triple mandat

106. La capacité d'ONU-Femmes à exercer pleinement son triple mandat (appui normatif, coordination avec le système des Nations Unies et activités opérationnelles) a porté ses fruits et représente un atout essentiel. Il est possible d'aller plus loin pour tirer pleinement parti des synergies entre ces mandats et renforcer la capacité du deuxième mandat, notamment au niveau national.

107. ONU-Femmes a su associer ses mandats de manière à créer des synergies, ce qui a abouti à la réalisation de résultats porteurs de transformation. L'Entité a notamment réussi à affermir les cadres mondiaux et à les transposer en normes nationales et régionales. Son mandat normatif et son mandat de coordination ont par ailleurs contribué à approfondir certains aspects au sein des équipes de pays des Nations Unies et à renforcer le dialogue national en faveur de l'égalité des sexes¹³.

108. Le plein exercice de ce triple mandat s'est révélé fructueux dans les domaines multisectoriels décrits dans la section II, tels que la lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles ou les femmes, la paix et la sécurité. Les exemples de réussite se caractérisent par une vision commune fondée sur une solide théorie du changement qui regroupe les apports de tous les partenaires.

109. Les évaluations ont relevé la valeur ajoutée des programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Ils améliorent, en effet, les résultats dans la mesure où ils forgent des partenariats, des visions communes et un discours unanime en faveur de l'égalité des sexes, où ils accroissent la visibilité des questions de genre au sein des priorités nationales et où ils élargissent l'influence d'ONU-Femmes à de nouveaux secteurs¹⁴. De surcroît, il est attesté que l'Initiative « Unis dans l'action » et le lancement de procédures opérationnelles normalisées ont contribué à l'efficacité de l'exercice du mandat d'ONU-Femmes et accru son rôle de catalyseur dans les pays concernés - où elle a pu influencer des plans d'action conjoints, tels que les PNUAD et les programmes conjoints.

110. Des synergies accrues et une méthode plus intégrée et systématique peuvent être envisagées. Les systèmes de compte rendu doivent mieux refléter la complémentarité des fonctions d'ONU-Femmes. La coordination avec le système des Nations Unies exige plus de capacités et de ressources, notamment au niveau des bureaux extérieurs. Des produits conjoints tangibles et des mécanismes incitatifs sont nécessaires également pour qu'ONU-Femmes assure pleinement cette fonction, notamment dans les secteurs spécialisés.

C. Des partenariats solides porteurs de résultats

111. Le partenariat qu'ONU-Femmes a établi avec les défenseurs de l'égalité des sexes a joué un rôle essentiel dans la réalisation des résultats escomptés. Susciter la participation des interlocuteurs non engagés se révèle également décisif pour induire des changements porteurs de transformation. L'intérêt et la coordination doivent être

¹³ Projet d'évaluation de la contribution d'ONU-Femmes à la coordination du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, 2016 ; « Evaluation of UN-Women's Normative Support Work and its Operational Linkages » du Bureau des services de contrôle interne, 2015 ; « 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 », 2013 ; « 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 », 2013

¹⁴ Évaluation conjointe des programmes communs relatifs à l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies, 2014

renforcés pour soutenir la cause de l'égalité des sexes, notamment parmi les acteurs mondiaux.

112. Il est essentiel que les partenariats servent de force d'impulsion pour multiplier les résultats, notamment lorsque les ressources sont limitées. Afin de renforcer son mandat, ONU-Femmes a établi des partenariats concluants avec les défenseurs de l'égalité des sexes issus de la société civile et d'autres secteurs.

113. Le rôle fédérateur de l'Entité et sa capacité à créer et à coordonner des coalitions multipartites ont été reconnus comme étant un atout essentiel, tant par les gouvernements que par la société civile. Tous les domaines d'impact du plan stratégique considèrent la participation des organisations de femmes comme une stratégie importante, notamment pour faire évoluer les lois et les politiques.

114. La relation unique qu'ONU-Femmes entretient avec le mouvement des femmes a été qualifiée de décisive par plusieurs partenaires consultés à l'occasion de cet examen. Les partenaires de la société civile ont souligné combien le soutien d'ONU-Femmes était essentiel pour étendre le rôle et l'influence de la société civile, dont les organisations locales et les groupes marginalisés. Ils ont également souligné la nécessité d'une collaboration renforcée et plus inclusive, et d'une participation plus concrète face aux nouveaux enjeux.

115. Les évaluations ont mis en évidence l'importance de changer les « détenteurs de pouvoir non engagés » afin de garantir une évolution qui s'inscrit dans la durée¹⁵. ONU-Femmes a cherché à étendre son influence au-delà des alliés traditionnels, notamment au cours des deux dernières années. Comme le décrit la section III, l'Entité a mobilisé des hommes et des garçons, des groupes confessionnels et les médias de nombreuses manières. Cet aspect est crucial pour lutter contre les normes sociales et les stéréotypes sexistes qui freinent les progrès, comme l'a également souligné la Commission sur la condition de la femme. À l'avenir, ONU-Femmes s'y attachera davantage.

116. Les partenaires du secteur privé consultés à l'occasion de cet examen ont indiqué qu'ONU-Femmes avait su créer des partenariats cohérents s'appuyant sur des objectifs communs et capables de tirer parti de l'expertise et de l'influence des partenaires pour atteindre les résultats escomptés. Ils ont appelé l'Entité à jouer davantage un rôle de passerelle entre le secteur privé, la société civile et les États, afin de bâtir une vision commune qui sous-tende l'égalité des sexes.

117. L'atomisation de l'action des défenseurs dans ce domaine, laquelle exige de renforcer l'intérêt et la coordination pour multiplier les résultats, se révèle difficile. En outre, l'accroissement des partenariats et des groupes cibles peut instaurer un débat entre alliés proches, ce qui requiert un calibrage et un équilibre précis.

D. Orientation programmatique et efficacité opérationnelle

118. Malgré des résultats globalement fructueux, ONU-Femmes doit parfaire son orientation programmatique afin d'utiliser ses ressources limitées de façon stratégique. Elle doit pouvoir s'appuyer sur des systèmes opérationnels robustes pour garantir l'exécution des programmes dans le respect des délais, du champ d'application et du budget prédéfinis.

¹⁵ « Une méta-analyse des évaluations menées par ONU-Femmes », 2014

119. Plusieurs évaluations ont conclu à la réussite d'ONU-Femmes dans l'exécution des activités programmées et des extrants, dans l'obtention d'effets positifs pour les groupes cibles et dans la modification des politiques et des programmes nationaux¹⁶. Le grand nombre d'objectifs atteints dans le cadre de résultats le confirme.

120. Les points faibles d'ONU-Femmes pénalisent toutefois l'exécution de ses programmes. Au niveau de la conception des projets, ces faiblesses sont souvent le fait d'objectifs trop ambitieux et de théories du changement encore floues. Elles découlent également de délais excessivement courts et de la portée limitée de nombreux projets¹⁷. ONU-Femmes a mis en évidence la nécessité de consolider un grand nombre de projets exclusifs, de courte durée et à petite échelle en un petit nombre de programmes multipartites plus importants et porteurs de transformation. Les interventions nationales tendent à être dispersées entre plusieurs impacts, même lorsque les ressources sont limitées. Des orientations plus claires sont donc nécessaires pour garantir une hiérarchisation plus judicieuse au niveau des programmes.

121. La programmation de l'Entité doit pouvoir s'appuyer sur des systèmes opérationnels robustes pour que les délais, la portée et le budget des programmes soient respectés. Malgré des améliorations progressives, ONU-Femmes reste confrontée à des goulets d'étranglement opérationnels, à de lourdes procédures ou à des processus flous. Or, ceux-ci peuvent se traduire par des retards dans les décaissements ou l'établissement de comptes rendus, entre autres. Le lancement rapide de l'architecture régionale et la décentralisation effective de l'organisation exigent une plus grande décentralisation des procédures internes. Ces enjeux appellent à une révision complète des processus de fonctionnement.

122. En outre, dans la mesure où les changements influant les impacts et les questions d'attribution y afférentes s'inscrivent dans le long terme, les indicateurs du cadre de résultats s'appuient habituellement sur les processus ou s'intéressent à l'environnement favorable plus large, tel qu'une réforme législative. Lorsqu'elle élaborera son nouveau plan stratégique, à partir des indicateurs ODD et de l'expérience de mise en œuvre des programmes phares, ONU-Femmes devra identifier les indicateurs de résultats à même de mesurer plus directement les répercussions de ses interventions.

E. Des ressources limitées

123. Des ressources limitées freinent toujours l'action d'ONU-Femmes, dont les interventions fructueuses ne peuvent alors s'inscrire dans la durée ou être étendues. Garantir un financement suffisant sera essentiel pour réussir la mise en œuvre du Programme 2030. ONU-Femmes peut faire plus pour suivre les manques de ressources et en évaluer quantitativement les conséquences.

124. Plusieurs évaluations ont mentionné que le déficit en ressources avait limité la capacité d'ONU-Femmes à exécuter pleinement son plan stratégique et qu'il menaçait le caractère durable de ses programmes¹⁸. L'engagement financier des États membres n'a pas été proportionnel à leur engagement politique manifeste envers l'égalité des sexes et l'Entité. Tandis que son soutien est de plus en plus sollicité, l'ambitieux Programme 2030 requiert

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ « Evaluation of UN-Women's Normative Support Work and its Operational Linkages » du Bureau des services de contrôle interne, 2015 ; Projet d'évaluation de la contribution d'ONU-Femmes à la coordination du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, 2016 ; « Une méta-analyse des évaluations menées par ONU-Femmes », 2014 ;

également une augmentation substantielle des ressources. Dans le cadre du dialogue structuré sur le financement, ONU-Femmes a indiqué quelques-uns des risques possibles en l'absence d'une masse critique de ressources (UNW/2015/10). Elle a par ailleurs évoqué la nécessité d'accroître la prévisibilité, la souplesse et la qualité globale des ressources autres qu'ordinaires.

125. Les fonctions d'appui normatif d'ONU-Femmes ont été renforcées pour soutenir les processus intergouvernementaux, ce qui inclut les processus thématiques et leur suivi. Le volume de travail lié à l'appui considérable et aux services fournis aux instances intergouvernementales, notamment la Commission sur la condition de la femme, a également augmenté. Les contributions volontaires ont donc été destinées à appuyer ce travail. Il convient de garantir que les fonctions normatives bénéficient d'un financement suffisant à partir des contributions évaluées.

126. De surcroît, il est nécessaire d'investir dans des systèmes garantissant une budgétisation et un suivi plus précis des déficits en ressources, et de démontrer en quoi ceux-ci peuvent avoir des conséquences négatives sur l'exécution des résultats. ONU-Femmes fera des progrès dans ce domaine grâce aux améliorations des systèmes mis en place. Elle pourra notamment mieux informer le dialogue structuré sur le financement.

V. Initiatives stratégiques

127. Afin d'apporter les améliorations nécessaires, ONU-Femmes renforce actuellement ses modalités de programmation, ses processus de fonctionnement, son architecture organisationnelle et sa stratégie de financement et d'innovation. En parallèle, elle tient compte des évolutions du paysage du développement, tout particulièrement des processus liés à la mise en œuvre des ODD qui ont été amorcés. Cette section décrit les initiatives stratégiques qui seront déterminantes pour exécuter le plan stratégique, accélérer la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing et appuyer celle du Programme 2030.

A. Application locale des ODD tenant compte de la problématique hommes-femmes

128. Comme mentionné dans la section IV, le plan stratégique concourt à la mise en œuvre du Programme 2030. La Commission sur la condition de la femme a rappelé l'engagement de ce programme vis-à-vis de l'adoption de stratégies de développement durable homogènes en vue de réaliser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, d'intégrer la problématique hommes-femmes dans toutes les politiques et tous les programmes publics, de produire des données et des indicateurs relatifs à l'égalité des sexes, et d'assurer un suivi et des examens à tous les niveaux. Le rôle de soutien joué par ONU-Femmes a également été renforcé.

129. Avec l'appui du système des Nations Unies, l'Entité accompagne les États membres dans l'intégration des ODD dans leurs plans de développement, leurs budgets, leurs dispositifs institutionnels et leurs systèmes statistiques. La priorité d'ONU-Femmes est de garantir que ces processus d'application locale permettent que la mise en œuvre du Programme 2030 tienne compte de la problématique hommes-femmes.

130. Participant aux efforts des équipes de pays, ONU-Femmes mettra à profit son expertise dans la planification et la budgétisation tenant compte de la problématique

hommes-femmes pour intégrer le Programme 2030 dans les processus de planification nationaux d'une manière qui prenne en compte cette dimension, et transposer les ODD en stratégies de développement et en projets budgétaires qui bénéficieront aux femmes et aux filles. ONU-Femmes poursuivra ses efforts de soutien aux mécanismes nationaux pour l'égalité des sexes tout en préconisant une méthode à l'échelle de l'ensemble de l'administration. L'Entité apportera son concours au lancement d'indicateurs de genre par le biais d'une assistance technique et du renforcement des capacités en matière de statistiques ventilées par sexe. Elle favorisera également un engagement ouvert, inclusif et transparent avec la société civile, notamment les organisations de femmes, dans le cadre des processus de suivi et d'examen.

131. Au niveau international, ONU-Femmes créera des coalitions multipartites pour accélérer les progrès concernant certaines cibles de l'ODD 5, telles que la réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes ou le travail de soin non rémunéré. Elle mettra également à profit ONU-SWAP et son mandat de coordination pour soutenir des actions conjointes. ONU-Femmes appuiera les processus de suivi et d'examen, y compris dans le cadre du Forum politique de haut niveau pour le développement durable. Un nouveau rapport bisannuel et une plateforme interactive en ligne fourniront un aperçu global des progrès réalisés au niveau des engagements en faveur de l'égalité des sexes.

132. Afin de s'assurer que personne n'est laissé de côté à l'occasion de la mise en œuvre du Programme 2030, et conformément aux principes du plan stratégique, qui visent à inclure et à cibler les groupes les plus pauvres et les plus marginalisés, ONU-Femmes s'attaquera aux causes profondes de nombreuses discriminations intersectorielles et inégalités structurelles.

B. Modalités de programmation : les programmes phares

133. Les programmes phares entendent répondre à plusieurs des leçons tirées au cours des deux dernières années. Ils reflètent une évolution des modalités de programmation d'ONU-Femmes et visent à consolider un grand nombre de projets exclusifs, de courte durée et à petite échelle en un petit nombre de programmes multipartites plus importants et porteurs de transformation. En 2015, l'Entité a mis sur pied 12 programmes phares entièrement alignés sur le plan stratégique et le Programme 2030 (annexe VII).

134. Guidés par des accords internationaux, ces programmes phares sont l'occasion pour ONU-Femmes d'exercer pleinement son mandat composite unique et de renforcer ses liens opérationnels normatifs pour induire des changements porteurs de transformation. S'appuyant sur les théories exhaustives du changement, les programmes phares représentent, pour ONU-Femmes et ses partenaires, une plateforme commune permettant de cartographier les activités en faveur de l'égalité des sexes actuellement déployées dans un domaine spécifique et d'identifier les domaines restant à traiter.

135. Les théories du changement correspondent à une évaluation des activités globales à entreprendre par tous les partenaires pour transformer la vie des femmes et des filles, ainsi que des raisons justifiant leur mise en œuvre et des modalités de leur exécution. À ce titre, ces programmes sont à fort impact, évolutifs et multipartites. Ils tirent pleinement profit des partenariats pour atteindre des résultats.

136. Ces programmes phares donnent à ONU-Femmes la possibilité de rendre opérationnelle une approche du développement fondée sur les droits de l'homme, d'opérer aux différentes étapes du continuum crise-développement et d'aider les États membres, lorsqu'ils en font la demande, à faire face à des problèmes de développement internationaux,

tels que les changements climatiques. Les programmes phares abordent plusieurs ODD en exploitant les synergies qui existent entre eux. S'ils se révèlent donc essentiels à la réalisation de l'égalité des sexes, ils servent également d'autres objectifs.

137. Ainsi le programme phare d'ONU-Femmes sur l'accès des femmes aux terres et aux ressources productives pour une agriculture résiliente aux changements climatiques contribue à l'autonomisation économique des agricultrices, tout en renforçant simultanément la résilience des communautés aux changements climatiques et la sécurité alimentaire. S'attaquer aux disparités entre les sexes en matière d'accès aux terres, au financement, à l'information, aux technologies, à l'emploi et aux marchés favorables à une agriculture résiliente aux changements climatiques pourrait accroître la productivité des agricultrices de 20 à 25 % en Afrique subsaharienne, et exercer une influence positive sur au moins un tiers des 169 cibles des ODD.

138. Les programmes phares sont une composante essentielle de la stratégie de financement d'ONU-Femmes, et ce pour trois raisons. Tout d'abord, ils ouvrent l'accès à d'autres ressources de qualité. Deuxièmement, ils donnent la possibilité aux donateurs d'affecter des fonds au niveau thématique. Enfin, ils viennent compléter les allocations au niveau des pays.

C. Appui opérationnel : réorganisation des processus de fonctionnement

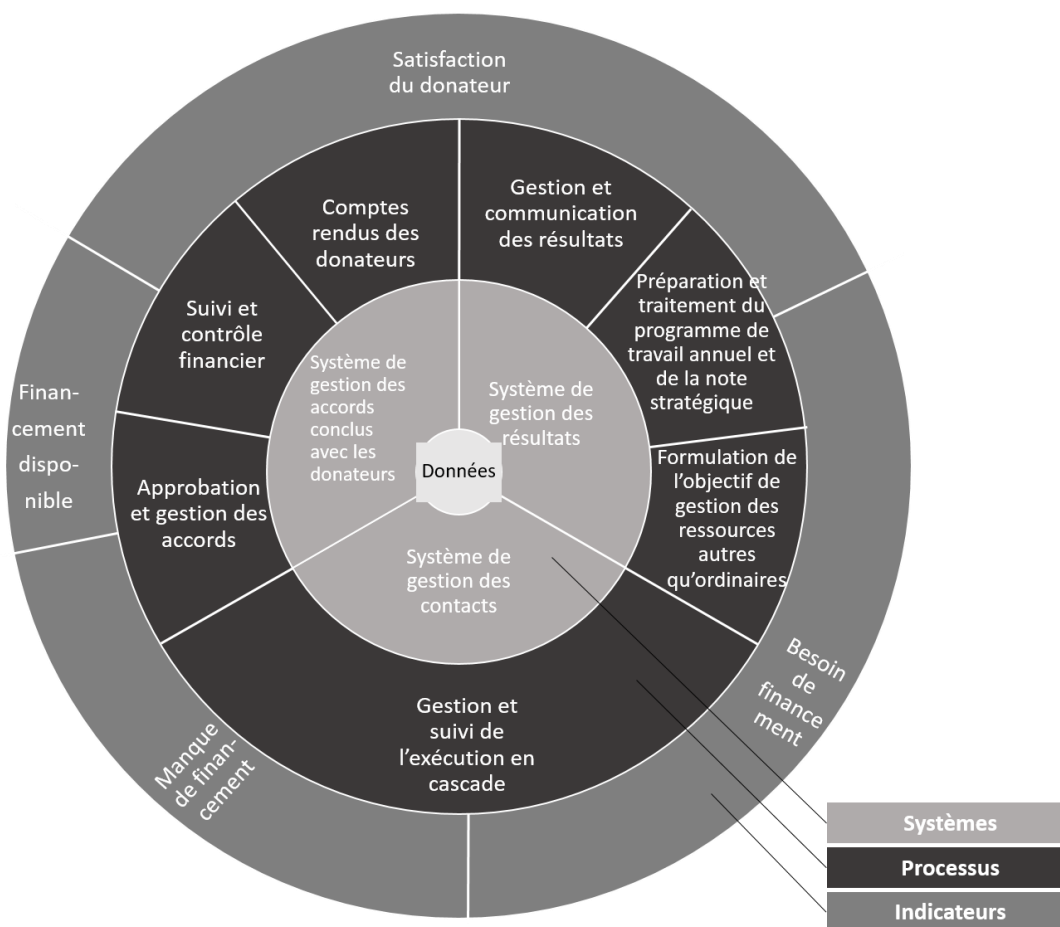
139. La programmation d'ONU-Femmes doit s'appuyer sur des systèmes opérationnels et des processus de fonctionnement efficaces afin de garantir l'exécution des programmes dans le respect des délais, du champ d'application et du budget prédéfinis. Compte tenu de son architecture régionale, ces systèmes et processus doivent correspondre à sa nature décentralisée dans un objectif de transparence et de responsabilisation.

140. ONU-Femmes a commencé à cartographier et à réorganiser ses processus de fonctionnement pour identifier les goulots d'étranglement, rationaliser systèmes et processus, et concevoir des plateformes d'exécution optimisées et efficaces. Cette initiative favorisera la responsabilisation, une culture de gestion axée sur les résultats et une meilleure gestion des ressources. ONU-Femmes concentre actuellement ses efforts sur trois flux de travail : les comptes rendus des donateurs, la conception des projets et les procédures accélérées pour les interventions humanitaires. L'Entité évaluera par ailleurs les capacités opérationnelles qu'elle peut confier à d'autres organismes des Nations Unies afin de différencier sa présence opérationnelle en fonction de son engagement au niveau du pays. Elle rejoindra, le cas échéant, les centres opérationnels communs des Nations Unies afin de réaliser des économies d'échelle.

141. ONU-Femmes investit actuellement dans des outils de gestion programmatique pour améliorer les fonctions clés et favoriser une prise de décisions décentralisée. Une architecture informatique de gestion programmatique exhaustive, reposant sur un point unique d'entrée des données, inclura des éléments cruciaux, tels que des systèmes d'exécution en cascade, de gestion des contrats et de planification de la mobilisation des ressources de programmes (figure 14). Ces systèmes garantiront la conformité d'ONU-Femmes à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA).

142. L'Entité investira dans le renforcement des capacités et la formation du personnel. Celui-ci disposera ainsi des compétences techniques et des outils nécessaires à l'exécution des nouveaux systèmes opérationnels, et pourra efficacement élaborer et mettre en œuvre les programmes phares.

Figure 14.



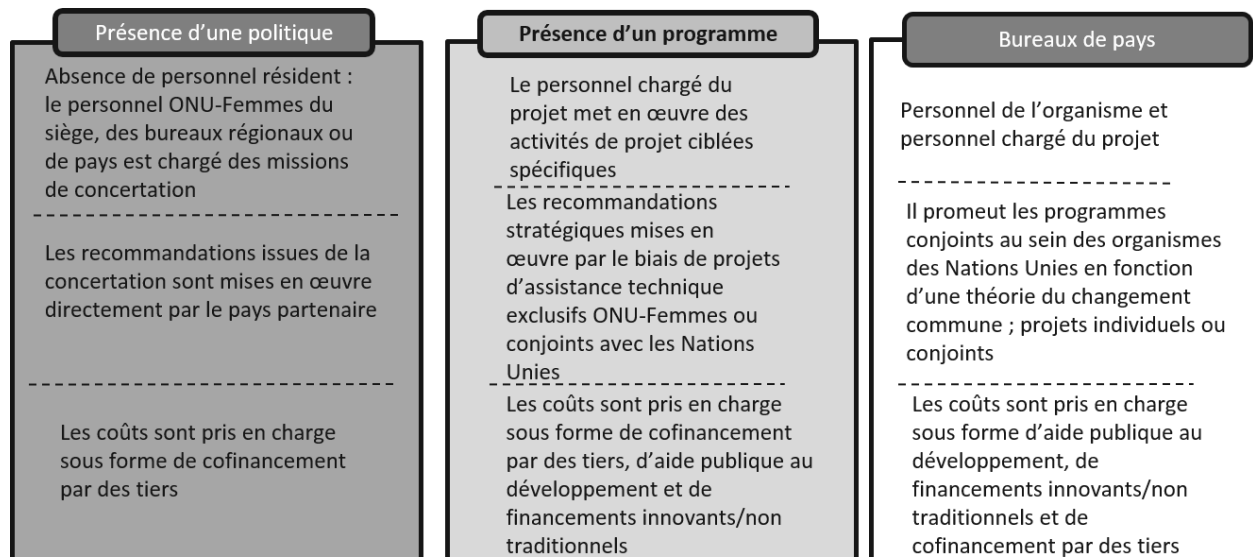
D. Architecture organisationnelle : exercer un mandat universel

143. Compte tenu de son mandat universel, ONU-Femmes est bien placée pour contribuer au Programme 2030, également universel. Suite au lancement rapide de son architecture régionale, l'Entité est présente dans de nombreux pays, avec des bureaux régionaux, multipays et de pays. Sa présence se matérialise également à travers ses programmes. ONU-Femmes a en outre réalisé différentes actions dans des pays dont elle est absente (voir encadré).

144. S'appuyant sur l'évaluation en cours de son architecture régionale, ONU-Femmes poursuivra le remodelage de son architecture organisationnelle afin de prendre en compte la nature universelle des ODD. L'Entité adaptera sa fonction normative, opérationnelle et de coordination au cas par cas. La figure 15 indique les différents types de présence pouvant appuyer la mise en œuvre du plan stratégique.

145. Les programmes phares seront de précieux outils ; ils permettront à ONU-Femmes d'identifier les lacunes et de déterminer le degré de soutien et, par suite, le type de présence requise pour atteindre les résultats escomptés.

Figure 15.



Exercer un mandat universel

ONU-Femmes exerce son mandat de différentes formes, même dans les pays dont elle est absente :

- Soutien au renforcement des normes internationales applicables dans tous les pays et à leur concrétisation dans des politiques et des programmes efficaces. À cette fin, ONU-Femmes a recours à un leadership éclairé, à l'échange des bonnes pratiques, à la participation de la société civile et à la consolidation des mécanismes d'examen.
- Activités de plaidoyer en faveur de l'égalité des sexes menées par des comités nationaux.
- Assistance technique aux pays non concernés par les différents programmes, lorsque ceux-ci en font la demande. En 2015, ONU-Femmes a apporté sa collaboration à la Suède dans le cadre d'un projet visant à définir les caractéristiques d'un gouvernement féministe. Ce projet a débouché sur l'adoption d'un plan d'action sur une politique étrangère féministe.
- Initiative « Des villes sûres », laquelle a été récemment étendue à six villes de pays à revenu élevé¹⁹
- Utilisation d'ONU-SWAP comme modèle par le *National Health Service* au Royaume-Uni.
- Sensibilisation et renforcement du soutien par le biais d'activités de plaidoyer et de campagnes. ONU-Femmes soutient des actions dans le monde entier à l'occasion des 16 jours d'activisme contre la violence à l'égard des femmes. HeForShe a réalisé son premier *GetFree University Tour* auprès de 110 000 étudiants, au Royaume-Uni et en France.
- Promotion de politiques et de pratiques tenant compte de la problématique hommes-femmes dans le secteur privé, notamment grâce aux Principes d'autonomisation des femmes.

¹⁹ À savoir, Dublin, Winnipeg, Sakai, Reykjavik, Bruxelles et New York.

E. Financement de la stratégie

146. Pour combler son déficit en ressources, ONU-Femme poursuivra ses efforts afin d'atteindre les objectifs en la matière approuvés par le Conseil d'administration au titre du budget institutionnel.

147. Les ressources ordinaires lui confèrent les capacités institutionnelles requises à la fois pour mener sa fonction normative et de coordination, et pour fournir les ressources de base et les investissements lui permettant d'utiliser d'autres ressources. ONU-Femmes a pour objectif de pouvoir compter sur au moins 15 donateurs, qui contribueront à ses ressources ordinaires à hauteur de dix millions de dollars ou plus par an. La promesse d'un engagement productif et la mise en place de cadres de partenariat pluriannuels, gages de financements plus prévisibles et s'inscrivant dans la durée, consisteront une priorité. ONU-Femmes mettra à profit son réseau croissant de bureaux de liaison pour consolider les gains et étendre son influence auprès des donateurs traditionnels et émergents. Elle sollicitera également les États membres et les organes compétents de l'Assemblée générale pour garantir que les fonctions d'appui normatif bénéficient d'un financement suffisant en utilisant les contributions obligatoires.

148. ONU-Femmes cherchera également à attirer d'autres ressources de qualité à des fins plus générales. Pour ce faire, elle s'appuiera sur ses programmes phares et continuera à promouvoir les expériences fructueuses de financement direct de notes stratégiques au niveau national. Les améliorations apportées à ses systèmes renforceront la gestion des ressources et de l'exécution en cascade, et la qualité des comptes rendus des donateurs.

149. ONU-Femmes cherchera des sources de financement innovantes, notamment auprès du secteur privé et des organisations philanthropiques. Forte de la notoriété de ses campagnes, en particulier HeForShe, elle fera une plus large place au financement participatif et s'attellera à renforcer les dons publics individuels, à travers des initiatives de marketing des causes sociales et des stratégies connexes.

150. ONU-Femmes s'efforcera davantage de tirer pleinement profit des mécanismes de financement commun des Nations Unies (Fonds d'affectation spéciale, programmes conjoints), dans la mesure où ceux-ci peuvent représenter jusqu'à 20 % des dépenses en lien avec les ODD. En collaboration avec ses partenaires, ONU-Femmes a également lancé son propre instrument, l'Instrument mondial d'accélération de l'action en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité, avec pour objectif d'affecter directement des ressources aux organisations de femmes. Le système des Nations Unies pour la prévention et la résolution des conflits, et les efforts de relèvement est également le fruit de cette coopération. Par ailleurs, différents programmes conjoints soutiendront la mise en œuvre des programmes phares.

151. ONU-Femmes a adopté une nouvelle politique de recouvrement des coûts concernant les coûts directs et indirects, qui suppose l'application du cadre harmonisé approuvé par les conseils d'administration des fonds et des programmes. Conformément à l'examen quadriennal complet et à la décision n° 2013/2 du Conseil d'administration, la mise en œuvre de cette politique garantit l'application uniforme du principe selon lequel les ressources ordinaires ne doivent pas servir à subventionner des programmes et des projets financés à partir de ressources autres qu'ordinaires. Cela exige d'assurer la budgétisation de tous les coûts directs dans leur budget respectif, en sus de l'application du quotient de frais de recouvrement de 8 % pour prendre en charge les coûts qui ne peuvent pas être rattachés directement à des projets et programmes spécifiques.

F. Encourager l'innovation

152. Réaliser l'égalité des sexes nécessite une transformation des structures sociales, des systèmes de valeurs, des institutions, des comportements et des pratiques. Des méthodes novatrices qui rompent avec les habitudes peuvent accélérer les progrès réalisés. Il ressort des évaluations qu'ONU-Femmes est parvenue à appuyer le développement de modèles innovants favorisant l'inclusion²⁰.

153. ONU-Femmes soutient l'innovation ouverte et ciblée au service des résultats porteurs de transformation. L'innovation ouverte encourage la participation d'un grand nombre de partenaires et d'individus à l'innovation et à la recherche de solutions. Les universités partenaires de la campagne HeForShe organisent des *idéesathons* afin d'identifier les grandes problématiques liées à l'égalité hommes-femmes et de concevoir des solutions réalisables qu'elles s'engagent à soutenir. L'Entité a également bâti un réseau d'ambassadeurs internes qui mettent au point des innovations dans différents domaines ; à savoir, l'implication des femmes travaillant à domicile à l'économie du partage, la mise à l'essai de la thérapie comportementale comme moyen de prévenir la violence à l'égard des femmes, l'utilisation de la cartographie du parcours des services et la réflexion sur l'adoption des technologies par les femmes vivant en milieu rural.

154. ONU-Femmes préconise également les approches conceptuelles pour reformuler les problèmes et trouver des solutions. En Moldova, elle a soutenu la création d'un partenariat fondé sur ce type d'approches entre un laboratoire d'innovation public et des organisations de femmes en vue de cofournir des services de lutte contre la violence à l'égard des femmes.

155. Outre l'innovation ouverte, ONU-Femmes cible de façon proactive les obstacles et les questions qui s'accompagnent de progrès lents et qui exigent de rompre plus brutalement avec les politiques et les programmes traditionnels. L'ODD 5 a appelé à renforcer l'utilisation des technologies pour promouvoir l'autonomisation des femmes. L'innovation ciblée est mise au service des innovations programmatiques ; elle consiste à tirer profit des technologies de l'information et des communications et des nouveaux modèles commerciaux pour en élargir les effets. D'autre part, l'innovation opérationnelle vient appuyer les processus de fonctionnement. Enfin, l'innovation financière doit renforcer les services d'intermédiation financière destinés aux femmes.

156. Par exemple, ONU-Femmes cherche à exploiter les technologies mobiles, infonuagiques et de chaîne de blocs pour créer des plateformes institutionnelles et relier les femmes qui travaillent dans le commerce et l'agriculture aux chaînes d'approvisionnement mondiales, aux prestataires de services, et aux fournisseurs de biens, d'informations et de financement. L'Entité continuera également à élaborer des stratégies innovantes de partenariat et de mobilisation des parties prenantes, des méthodes inventives de génération et de partage des connaissances ainsi que des initiatives visant à induire des changements de comportements.

²⁰ « Évaluation institutionnelle de la contribution d'ONU-Femmes à l'autonomisation économique des femmes », 2015 ; « 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 », 2013 ; « 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 », 2013

VI. Conclusion et perspectives du nouveau plan stratégique

157. Comme le montre cet examen à mi-parcours, les deux premières années de mise en œuvre du plan stratégique se sont révélées très fructueuses. L'évaluation des résultats réalisés jusqu'à présent, les leçons tirées des évaluations, tant internes qu'externes, et l'analyse effectuée en interne ont confirmé la pertinence et l'influence d'ONU-Femmes.

158. En parallèle, la performance d'ONU-Femmes s'est accompagnée d'un certain nombre de difficultés, notamment des ressources franchement limitées. Le présent examen a conduit une réflexion honnête portant à la fois sur le paysage en mutation dans lequel opère ONU-Femmes, et sur les réalisations, les enjeux et les réponses proposées. Une série d'initiatives clés visant à adapter les modalités de programmation d'ONU-Femmes, les processus de fonctionnement, l'architecture organisationnelle, et les stratégies de financement et d'innovation a été avancée dans ce rapport. À ce titre, les programmes phares représentent un nouveau mécanisme innovant et intégré qui permettra à ONU-Femmes d'obtenir des résultats porteurs de transformation.

159. Le nouveau programme de développement ouvre des perspectives majeures pour ONU-Femmes, dans le sillage de l'examen Beijing+20 et d'autres évolutions normatives. ONU-Femmes est idéalement placée pour galvaniser le système des Nations Unies, s'appuyer sur l'expertise et l'énergie collective de son vaste réseau de partenaires, mobiliser un mouvement mondial qui soit vecteur de changements en faveur des femmes et des filles, et garantir plus de ressources.

160. Pour amplifier son influence, ONU-Femmes doit jouer un rôle de premier plan et transposer les engagements mondiaux en actions, notamment au niveau de chaque pays. De cette manière, la vie des femmes et des filles en sera améliorée, les barrières à leur croissance, levées et leur potentiel en tant qu'agents du changement, libéré. Les deux dernières années du plan stratégique coïncident avec les deux premières années du Programme 2030. Elles seront décisives pour garantir qu'un socle solide est en place dans l'optique de la réalisation de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes d'ici 2030.

161. Les leçons tirées de cet examen viendront enrichir le prochain plan stratégique 2018-2021. Une feuille de route détaillée relative à son élaboration sera présentée au Conseil d'administration courant 2016. L'élaboration du prochain plan stratégique donnera la possibilité d'approfondir certains des sujets dégagés par le présent examen, qui n'ont pas pu être abordés de manière exhaustive. Citons par exemple les possibilités de mieux refléter le triple mandat d'ONU-Femmes dans le plan stratégique, le renforcement et l'alignement des indicateurs sur les ODD et les programmes phares, et une réflexion sur les stratégies transversales qu'il convient de systématiser, telles que la lutte contre les stéréotypes sexistes et les normes sociales dans différents domaines d'impact. Le lancement et le déploiement actuels de systèmes et d'outils de programmation et de comptes rendus plus robustes seront également essentiels pour informer le processus d'élaboration du prochain plan stratégique.

VII. Éléments d'une décision

162. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

- (a) *prendre note* du rapport sur les progrès réalisés concernant le plan stratégique 2014-2017, dont l'examen à mi-parcours dudit plan stratégique, *saluer* les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan stratégique, et *féliciter* ONU-Femmes de son excellente performance à ce jour ;
- (b) *reconnaître* que la mise en œuvre du plan stratégique et le rôle central joué par ONU-Femmes ont favorablement contribué à la mise en œuvre complète, efficace et accélérée du Programme d'action de Beijing et du Programme 2030, ainsi qu'à leur suivi et à leur révision ;
- (c) *féliciter* ONU-Femmes du plein exercice de son mandat composite et de l'intensification de ses opérations, permettant à ses réalisations normatives de se concrétiser en résultats programmatiques, *noter* que l'étendue et la portée des fonctions d'appui normatif d'ONU-Femmes se sont accrues, et *reconnaître* le rôle décisif joué par ONU-Femmes dans la coordination avec le système des Nations Unies ;
- (d) *approuver* le cadre révisé de résultats de développement et le cadre d'efficacité et d'efficience organisationnel, ainsi que ses cibles et ses indicateurs révisés ;
- (e) *approuver* les initiatives stratégiques décrites dans le rapport, *prendre note* des programmes phares, et *encourager* les États membres et les organismes des Nations Unies à établir des partenariats avec ONU-Femmes pour leur mise en œuvre ;
- (f) *se préoccuper* des écarts de financement actuels concernant les ressources ordinaires, et *encourager* tous les pays qui en ont la possibilité à accroître leurs contributions volontaires, tout particulièrement aux ressources de base, de manière à garantir la mise en œuvre complète et efficace du plan stratégique 2014-2017 ;
- (g) *inviter* ONU-Femmes et les contributeurs aux ressources autres qu'ordinaires à s'assurer que tous les coûts associés à l'obtention de résultats de développement soient appliqués comme coûts directs aux projets et aux programmes respectifs. De cette manière, les ressources ordinaires ne serviront pas à subventionner des programmes et des projets financés à partir des autres ressources, et enfin, *inviter* les contributeurs aux ressources autres qu'ordinaires à autoriser la planification et la budgétisation de ces coûts directs associés à des projets comme faisant intégralement partie de contributions aux ressources autres qu'ordinaires.