



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

Distr. générale  
29 mai 2017

Original : anglais

---

**Session annuelle de 2017**

27 et 28 juin 2017

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Évaluation interne des partenariats stratégiques d'ONU-  
Femmes sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des  
femmes**

*Résumé*

Conformément au mandat confié par le plan d'évaluation interne 2014-2017 de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Bureau d'évaluation indépendant d'ONU-Femmes a entrepris une évaluation interne des partenariats stratégiques d'ONU-Femmes sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

L'évaluation portait sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience organisationnelle et la mesure dans laquelle les principes des droits humains et de l'égalité des sexes ont été correctement intégrés à l'approche d'ONU-Femmes vis-à-vis de ses partenariats stratégiques dans l'ensemble de son mandat intégré : fonctions normative, opérationnelle et coordinatrice, aux niveaux du pays, de la région et du monde.

Cette évaluation avait pour but d'éclairer les décisions stratégiques, la formation au sein de l'organisation et la responsabilisation.

Les premiers utilisateurs concernés par les résultats et les recommandations de l'évaluation sont le Conseil d'administration d'ONU-Femmes ainsi que la direction générale et le personnel au niveau du siège, du pays et de la région.

## **A. Contexte des partenariats d'ONU-Femmes**

1. Les partenariats et autres formes de collaboration intersectorielle ont attiré l'attention en tant que mécanismes de gouvernance mondiaux et sont devenus, au cours des deux dernières décennies, un moyen majeur permettant de structurer les relations entre les parties prenantes des Nations Unies. En ce qui concerne l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), les partenariats sont fondamentaux dans le contexte mondial spécifique à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Notamment, l'aptitude à nouer des partenariats est essentielle pour le rôle d'ONU-Femmes en tant que soutien du mouvement des femmes au sens large, qui a historiquement mené des actions à l'échelle mondiale en termes d'égalité des sexes et de droits des femmes. La transformation envisagée du programme de développement durable adopté par l'Assemblée Générale de l'ONU en septembre 2015 impose de nouvelles exigences en termes d'échelle, de portée et d'ambition des partenariats stratégiques d'ONU-Femmes afin de parvenir à une transformation d'ici 2030. Plus précisément, le programme des objectifs de développement durable définit des objectifs et des cibles sans précédents et ambitieux dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes (en particulier l'objectif 5 concernant l'autonomie des sexes et les cibles visées par les autres objectifs). Leur réalisation nécessitera l'engagement d'une grande diversité de parties prenantes. Le rôle étendu des acteurs étrangers dans le développement offre également d'importantes opportunités de partenariats stratégiques.

2. La mise en œuvre du programme Pékin +20 et l'appel du Secrétaire Général des Nations Unies pour que le système de l'ONU soit « adapté à l'objectif » définissent des exigences durables quant à des partenariats avec de multiples parties prenantes pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le financement pour l'égalité des sexes a été et demeure une lacune critique en matière de financement du développement et humanitaire. Le déclin du financement des États membres en faveur du développement, y compris l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, après la crise financière mondiale a également incité ONU-Femmes à développer sa structure de partenariats, afin de la rendre plus stratégique pour aider ONU-Femmes à remplir son mandat et à répondre à des attentes élevées avec un financement considérablement réduit.

## **B. Partenariats stratégiques au sein d'ONU-Femmes**

3. Depuis sa fondation, ONU-Femmes souligne l'importance de la collaboration par le biais de partenariats avec des détenteurs de droits, mais aussi des responsables, afin de respecter l'ensemble de son mandat composite et d'atteindre son objectif en termes de progrès quant à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au niveau mondial, régional et national.

4. Chez ONU-Femmes, un « partenariat » englobe les relations entre ONU-Femmes et d'autres organisations stratégiques pour faire progresser le programme de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. ONU-Femmes identifie une importante tranche de la population qui est concernée par et qui contribue à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Ces parties prenantes comprennent : des groupes de femmes et de la société civile, des gouvernements, des agences nationales chargées de la condition féminine, des parlements, des organisations régionales, des entreprises et des fondations, des commissions

nationales, des ambassadeurs de bonne volonté, des citoyens (personnes d'influence) et des médias, entre autres.

5. Des partenariats sont établis par tous les bureaux d'ONU-Femmes aux niveaux mondial, régional et national. Le Bureau d'appui intergouvernemental, de coordination des systèmes des Nations Unies et des partenariats stratégiques est un élément clé pour les efforts des organisations en matière de partenariats stratégiques.

6. ONU-Femmes est encore une agence relativement nouvelle qui a connu des transformations internes importantes. La Directrice exécutive actuelle a porté une attention renouvelée et renforcée aux partenariats stratégiques, en particulier grâce à des partenaires non traditionnels et avec le secteur privé. Les initiatives phares de programmation, lancées en septembre 2015, devraient façonner l'élaboration des programmes d'ONU-Femmes, la mobilisation des ressources et les partenariats stratégiques à l'avenir.

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

7. Cette évaluation interne a été entreprise dans le cadre du plan d'évaluation interne 2014-2017. Son objectif était de renforcer l'approche d'ONU-Femmes envers les partenariats stratégiques, afin de garantir que l'égalité des sexes sera atteinte d'ici 2030.

8. Les objectifs de cette évaluation étaient d'analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience organisationnelle des approches d'ONU-Femmes envers les partenariats stratégiques et de déterminer si l'approche des droits humains et les principes d'égalité des sexes étaient correctement intégrés. Cette évaluation visait également à identifier et valider les enseignements retenus, les bonnes pratiques et les innovations soutenues par ONU-Femmes et à fournir des recommandations concernant les stratégies et les approches d'ONU-Femmes en matière de partenariats stratégiques.

9. Elle couvrait toutes les dimensions des travaux d'ONU-Femmes, à savoir son mandat intégré (normatif, opérationnel et de coordination) aux niveaux national, régional et mondial. La période considérée s'étendait de la création d'ONU-Femmes (2011) jusqu'au deuxième trimestre 2016.

10. L'évaluation a été commandée et gérée par le bureau d'évaluation indépendant d'ONU-Femmes et a été réalisée par une équipe d'évaluation externe indépendante, entre novembre 2015 et décembre 2016, avec la participation active de groupes de référence internes et externes, sans oublier deux conseillers en évaluation externes.

### **D. Méthodologie de l'évaluation**

11. L'évaluation a été menée conformément à la politique d'évaluation d'ONU-Femmes, aux directives déontologiques du groupe d'évaluation des Nations Unies et au Code de conduite des évaluations dans le système des Nations Unies. L'approche de l'évaluation était triple : elle regroupait des approches axées sur l'utilisation, gérées par la théorie et réactives à l'égalité des sexes et aux droits humains.

12. L'évaluation a établi trois principales sources de données : i) Évaluation de l'approche globale d'ONU-Femmes envers les partenariats ; ii) Analyse du portefeuille comprenant une analyse approfondie de 35 partenariats stratégiques

sur le terrain et au niveau mondial ; et iii) Études de cas portant sur certains partenariats stratégiques au Kenya, en Géorgie, en Inde, en Égypte et au Brésil.

13. L'équipe chargée de l'évaluation a examiné plus de 500 documents, consulté 261 parties prenantes (212 femmes et 49 hommes) aux niveaux mondial, régional et national, lancé une enquête via le compte Twitter du Bureau d'évaluation indépendant d'ONU-Femmes, qui a généré 1 650 followers et plus de 600 participations à des discussions autour des partenariats relatifs à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les données ont été analysées à l'aide d'une combinaison de méthodologies qualitatives établies et des parties prenantes clés ont activement participé à l'examen et à la validation des résultats de l'évaluation, aux niveaux mondial, régional et national.

## E. Résultats clés et conclusions

À partir des 19 résultats de l'évaluation (voir annexe 1), les 8 conclusions suivantes ont été établies.

### EFFICACITÉ

**Conclusion 1 : Les partenariats stratégiques d'ONU-Femmes ont largement contribué à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre du plan stratégique d'ONU-Femmes. Les plus efficaces de ces partenariats stratégiques ont développé l'envergure, la crédibilité et l'influence d'ONU-Femmes et de ses partenaires.**

14. La valeur ajoutée la plus importante des partenariats stratégiques a été de développer l'envergure d'ONU-Femmes, de jouer un rôle influent et d'accéder à des postes de responsabilité et d'exploiter les interactions entre les travaux opérationnels et politiques. ONU-Femmes a collaboré avec des partenaires de tous les secteurs afin d'influencer les principales infrastructures qui façonneront les travaux du système des Nations Unies au cours des 15 prochaines années, notamment par rapport aux objectifs de développement durable, à l'engagement des dirigeants mondiaux à mettre un terme à la discrimination envers les femmes d'ici 2030 et au nouvel agenda urbain.

15. Les partenariats stratégiques ont contribué à la réalisation de résultats attendus, tels que le renforcement des capacités et de la prise de conscience, parmi les détenteurs de droits et les responsables, de l'importance de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, ainsi que de l'égalité des chances entre les sexes dans les politiques et les programmes des partenaires et des tiers, et transformé les comportements en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Globalement, l'évaluation a révélé que, partout où elles sont établies, les infrastructures de gouvernance formalisées engendrent des partenariats qui produisent des résultats de niveau supérieur, tels que l'intégration de l'égalité des chances dans les politiques et pratiques des partenaires. Conformément aux attentes, il existe moins de signes, au niveau des pays et des régions, que les partenariats ont contribué à des transformations complexes et ambitieuses à ce stade. Cette évaluation aboutit à la même conclusion que l'examen à mi-parcours du plan stratégique mené en 2016, indiquant qu'il existe un besoin de concentration plus ciblée et de meilleure coordination, notamment entre les acteurs mondiaux, à l'appui du programme de l'égalité des sexes et en vue de la mise en place de normes mondiales concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (y compris les objectifs de développement durable) au niveau national.

16. Pour atteindre des résultats de niveau supérieur, ONU-Femmes doit surmonter des obstacles aux partenariats stratégiques, en particulier : les contraintes en termes de ressources qui limitent la capacité centrale de l'organisation et imposent au personnel surchargé de travail d'ONU-Femmes une pression en termes de temps ; la courte durée et la nature axée sur les projets de nombreux partenariats ; la coordination interne entre les éléments structurels de l'entité ; et le fait de compter sur la capacité (et l'énergie) des individus.

## PERTINENCE

**Conclusion 2 : Les efforts d'ONU-Femmes se sont concentrés sur le développement et la diversification de sa base de partenariats. Ces efforts ont contribué à l'importante progression du programme de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, surtout en ce qui concerne l'intégration de l'égalité des chances au nouvel ensemble d'infrastructures de développement mondiales et nationales. Même si cette progression est normale au cours des premières années, le respect des promesses de l'Agenda 2030 et d'autres programmes exige désormais que de se concentrer sur la création d'une vision partagée d'ONU-Femmes en termes de partenariats stratégiques et sur la consolidation d'une approche organisationnelle cohérente et souple pour mettre en œuvre cette vision.**

17. ONU-Femmes démontre un engagement organisationnel solide envers le travail en partenariat. Les partenariats d'ONU-Femmes ont été établis avec des organismes très variés, ont ouvert la porte à des partenaires peu traditionnels et se sont avérés individuellement pertinents dans le contexte mondial actuel. Des approches pragmatiques envers les partenariats et une culture réactive ont permis à ONU-Femmes d'innover et d'optimiser le potentiel de ressources limitées. De nombreuses réalisations ont été obtenues par le biais de partenariats stratégiques avec des intervenants établis, y compris tous les processus liés à des gains normatifs dans les programmes de l'Agenda 2030 et HABITAT III.

18. Si les partenariats d'ONU-Femmes augmentent son envergure et son influence, ils impliquent également des risques pour la réputation d'ONU-Femmes et pour la pérennité des résultats qui ne sont pas encore gérés de manière cohérente. L'évaluation a identifié une demande urgente quant à une approche plus consolidée de l'organisation envers des partenariats stratégiques, qui implique une définition, une motivation, des principes et des indicateurs communs pour un engagement avec (et entre) différents groupes et dans divers contextes.

19. Il convient d'accorder une attention plus importante à : a) l'équilibrage de l'orientation organisationnelle quant à l'établissement de nouveaux partenariats pour répondre à des priorités émergentes, associé à la nécessité d'optimiser les partenariats existants ; b) la hiérarchisation et la liaison des partenariats ; c) la prise en compte des approches inégales en termes d'identification et de gestion du risque pour la réputation basée sur les enseignements tirés des expériences ; et, d) le renforcement de l'expérience au niveau national dans la négociation des tensions inhérentes aux différents types de parties prenantes, différents objectifs des partenariats et différents points de vue en ce qui concerne l'autonomisation et les droits des femmes.

20. L'évaluation pointe la nécessité d'une clarté interne plus importante sur les partenariats stratégiques, afin de faire en sorte qu'ONU-Femmes continue à s'investir dans les partenariats plus pertinents et à investir au fil du temps dans les partenariats les plus stratégiques pour faire progresser l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes aux niveaux mondial, régional et national.

### **EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE**

**Conclusion 3 : Les structures organisationnelles, les systèmes opérationnels et l'approche à l'égard du risque d'ONU-Femmes n'ont pas été initialement créés dans le but explicite de soutenir des partenariats stratégiques. En conséquence, il existe aujourd'hui de multiples pôles de responsabilité non coordonnés dans les partenariats au niveau du siège et un grand nombre de pratiques différentes dans les bureaux externes. Si certains aspects qui soutiennent la hiérarchisation, l'évaluation des risques et la mise en œuvre de partenariats stratégiques ont été développés, la nécessité d'un cadre politique complet destiné aux partenariats stratégiques subsiste.**

21. De nombreux aspects différents des partenariats stratégiques contribuent à expliquer ce qui fonctionne, où, pour qui et pourquoi. À ce jour, malgré des partenariats efficaces de la part d'ONU-Femmes sur de nombreux fronts, plusieurs aspects ont limité la réalisation d'un cadre politique cohérent, efficace et partagé pour lancer les opérations des partenariats stratégiques. Ces éléments comprennent : 1) des ressources financières et un capital humain limités ; 2) plusieurs pôles de responsabilité non coordonnés concernant les partenariats ; 3) l'idée que la gestion des partenariats relève de la responsabilité de tous avec des capacités dédiées limitées.

22. Les structures, systèmes et processus d'ONU-Femmes (c'est-à-dire le manuel relatif aux programmes et aux opérations, l'OEEF, les systèmes de suivi des résultats, la vérification préalable) ont un impact majeur sur l'aptitude d'ONU-Femmes à travailler en partenariat. Ils n'ont pas été initialement conçus dans l'optique de leurs implications dans les partenariats. Plus précisément, les rôles, les responsabilités et les ressources relatifs aux objectifs de paix et de développement durable n'ont pas été clairement définis quant à la manière dont ils peuvent et doivent soutenir le reste de l'organisation dans la planification, la coordination et le lancement opérationnel des partenariats stratégiques.

23. À ce jour, la souplesse et le dévouement des membres du personnel à tous les niveaux sont indispensables pour naviguer dans les systèmes de gestion afin de répondre aux exigences des partenariats stratégiques. En l'absence de principes conducteurs convenus, ONU-Femmes compte également sur un engagement considérable de la direction d'ONU-Femmes pour sélectionner, concevoir et donner le ton des partenariats stratégiques au cas par cas. Or, la négociation continue des rôles et responsabilités dans chaque partenariat constitue un obstacle à une vision partagée à l'échelle de l'organisation, une structure incitative et un modèle d'affectation des ressources pour les partenariats stratégiques.

24. Une division des partenariats stratégiques, correctement équipée et disposant des autorisations requises, pourrait apporter la coordination et le cadre politique stratégique nécessaires aux partenariats stratégiques d'ONU-Femmes. Une telle infrastructure est indispensable pour équilibrer les demandes adressées actuellement à la direction (p. ex. en termes de mobilisation des ressources et de dépenses) avec une reconnaissance particulière pour responsables qui contribuent à l'établissement de partenariats dont les effets catalyseurs produiront des résultats sur le long terme.

### **APPROCHES DE L'ÉGALITÉ DES SEXES ET DES DROITS HUMAINS**

**Conclusion 4 : Les objectifs déclarés des partenariats stratégiques d'ONU-Femmes sont systématiquement conformes aux principes d'égalité des sexes et des droits humains décrits par le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des**

**femmes et dans le Programme d'action de Pékin. Toutefois, dans les opérations sur le terrain, les modalités de partenariat disponibles pour les bureaux d'ONU-Femmes doivent être ajustées en fonction des besoins des partenaires de plus petite taille, en particulier les organisations de détenteurs de droits, et afin de refléter pleinement les valeurs féministes d'ONU-Femmes.**

25. Les objectifs des partenariats individuels reflètent systématiquement les priorités, les principes et les objectifs des instruments normatifs des droits humains au niveau mondial comme au niveau national. Au niveau mondial, ONU-Femmes continue à s'appuyer sur la Commission de la condition de la femme pour rassembler ses alliés traditionnels, ainsi que de nouveaux intervenants émergents (notamment des organisations religieuses, des groupes de jeunes ou d'enseignants et des ambassadeurs de bonne volonté).

26. Toutefois, les règles et outils opérationnels d'ONU-Femmes, bien qu'efficaces pour établir des partenariats à long terme au niveau mondial, ne sont pas véritablement adaptés pour fournir des points d'entrée de partenariat et des modalités flexibles à des groupes de partenaires plus petits, au niveau national. Le Corps commun d'inspection<sup>1</sup> a souligné la nécessité de développer un accord de financement à petite échelle et, éventuellement, un mécanisme de subvention afin de mieux répondre aux besoins de cette catégorie d'intervenants dans le cadre d'un cadre politique plus étendu pour les partenariats. Cette évaluation a démontré le caractère urgent de la situation.

27. Outre l'affinage de la responsabilité fiduciaire impliquée par ces modalités de partenariats alternatifs, l'évaluation conclut également que l'application de valeurs féministes à la gouvernance des partenariats stratégiques nécessite que les accords de partenariat futurs établissent des responsabilités mutuelles en termes de performance afin d'équilibrer les rapports de force, en particulier entre les bureaux d'ONU-Femmes et les partenaires d'exécution stratégiques.

## **PARTENARIATS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE**

**Conclusion 5 : La société civile et le mouvement des femmes sont et resteront des partenaires stratégiques essentiels pour ONU-Femmes. ONU-Femmes doit poursuivre l'établissement de partenariats avec la société civile dans le cadre plus large de l'élaboration d'un mouvement inclusif pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. À l'avenir, les deux priorités majeures consisteront à faire en sorte que cette approche soit claire à tous les niveaux d'ONU-Femmes et à souligner l'importance de la responsabilité mutuelle avec la société civile.**

28. Cette évaluation a une nouvelle fois confirmé le caractère critique des relations d'ONU-Femmes avec la société civile afin de faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et du Programme d'action de Pékin. Le pouvoir de mobilisation d'ONU-Femmes offre un avantage comparatif important pour établir des partenariats avec de multiples parties prenantes en créant des espaces inclusifs, en facilitant un dialogue ouvert et en renforçant la coordination du mouvement en faveur de l'égalité des sexes. Certaines stratégies sont déjà apparues pour exploiter cet avantage relatif, notamment la nouvelle stratégie du groupe CSAG et l'initiative de programmes phares.

29. Toutefois, pour que ces espaces deviennent efficaces, certains aspects de la relation entre ONU-Femmes et le mouvement des femmes doivent être

<sup>1</sup> Corps commun d'inspection, *Examen de la gestion des partenaires d'exécution au sein des organismes des Nations Unies*, 2013; accessible à l'adresse : [https://www.unjju.org/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2013\\_4\\_French.pdf](https://www.unjju.org/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2013_4_French.pdf)

réexaminés, notamment pour mettre en place un cadre de responsabilité mutuelle. Le défi majeur que représente la poursuite de cette évolution stratégique vers la création de mouvements est donc de s'assurer que la société civile féminine dispose non seulement d'une plateforme pour dialoguer avec d'autres acteurs, mais aussi des ressources, de la capacité, de l'autorité et du soutien politique garantissant l'efficacité de ces échanges. Pour relever ce défi, il est indispensable de collaborer avec le mouvement des femmes, et non de travailler pour lui.

30. Malgré ces difficultés, l'évaluation a identifié un certain nombre de bonnes pratiques et d'opportunités prometteuses sur lesquelles il est possible de s'appuyer. Par exemple, un dialogue direct et ouvert entre la direction d'ONU-Femmes et la société civile féminine a abouti à une compréhension mutuelle et à la création de coalitions influentes (notamment pour Rio+20 et le Financement du développement). La structure du Groupe consultatif de la société civile a continué à se développer et à évoluer en écoutant les organisations féminines. Enfin, le Fonds d'ONU-Femmes pour l'égalité des sexes et le Fonds des Nations Unies pour l'élimination des violences à l'égard des femmes ont été des ambassadeurs précieux de l'engagement d'ONU-Femmes à renforcer le mouvement des femmes en tant qu'acteur indispensable à part entière.

## **PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ**

**Conclusion 6 : Une évolution rapide de l'approche d'ONU-Femmes vis-à-vis des partenariats avec les entreprises a été constatée. Des méthodes innovantes sont utilisées pour construire une reconnaissance des marques, établir l'empreinte du secteur privé et lever des fonds pour l'initiative d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Ces efforts ont abouti à de nombreux succès et enseignements, mais aussi à des risques considérables pour la réputation des intervenants. Compte tenu de la contribution de ces réalisations et des risques qu'ONU-Femmes ne puisse pas concrétiser ses ambitions, le nombre de spécialistes du secteur privé est nettement inférieur à celui qu'il faudrait pour satisfaire l'ensemble des exigences dans ce domaine.**

31. L'évolution rapide des partenariats stratégiques au cours de la période considérée par cette évaluation a été marquée par la concentration des organisations de haut niveau sur le développement du nombre, de l'échelle et de la profondeur des partenariats entre ONU-Femmes et les grandes entreprises. Cette stratégie intentionnelle avait pour objectif de développer considérablement l'influence d'ONU-Femmes en utilisant la « dimension » de grande entreprise (employés, chaîne d'approvisionnement, clients) de ces partenaires stratégiques ainsi que les ressources financières, les capacités et l'accès qu'ils pouvaient apporter pour soutenir le plan stratégique d'ONU-Femmes.

32. Toutes les entités des Nations Unies sont confrontées à un risque de conflit d'intérêts inhérent à la levée de fonds dans le secteur privé, tout en responsabilisant ces entreprises par rapport aux normes et critères des droits humains couverts par leur mandat. ONU-Femmes a conscience de ces difficultés et a engagé un débat interne actif pour trouver le meilleur moyen de les surmonter. L'entité dispose d'un système de vérification préalable pour sélectionner ses partenaires du secteur privé et fait de plus en plus souvent appel à la participation active des parties intéressées dans l'ensemble de l'entité pour concevoir des stratégies internes. La direction d'ONU-Femmes s'engage également à inciter ses entreprises partenaires à assurer une orientation efficace des principes d'autonomisation des femmes dans leur propre entreprise (et notamment leur

chaîne d'approvisionnement) et à soutenir le renforcement des critères et normes dans le secteur privé.

### **PARTENARIATS VIA UNE COORDINATION DES NATIONS UNIES**

**Conclusion 7 : Les relations d'ONU-Femmes avec les entités des Nations Unies (par l'intermédiaire d'une coordination des Nations Unies) constituent un moyen important de coordonner des partenariats plus stratégiques en dehors des Nations Unies. Toutefois, les incohérences entre les priorités et les systèmes opérationnels de différentes entités des Nations Unies au niveau national signifient que différents membres de l'équipe nationale des Nations Unies entretiennent des relations bilatérales distinctes (voire concurrentes) avec un partenaire stratégique unique, ce qui entraîne un manque d'efficacité.**

33. Si ONU-Femmes établit des partenariats efficaces au niveau des pays avec des entités des Nations Unies pour produire des résultats au niveau du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'évaluation n'a identifié que peu de preuves indiquant une collaboration entre différentes entités des Nations Unies dans la gestion des relations avec des partenaires stratégiques extérieurs aux Nations Unies (par exemple, des relations coordonnées avec une organisation extérieure aux Nations Unies, un soutien commun apporté à une OSC dans le cadre d'un programme conjoint, ou l'exploitation des partenariats stratégiques établis par d'autres entités des Nations Unies pour faire progresser la cause de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes). Plus fréquemment, il s'est avéré que différents membres de l'équipe nationale des Nations Unies entretenaient des relations bilatérales distinctes (voire concurrentes) avec le même partenaire stratégique. Même s'il n'existe pas de preuve concrète indiquant que cette situation a abouti à une duplication, une direction conjointe plus fréquente des relations et de la programmation avec les partenaires stratégiques (tels que les OSC majeures d'un pays) permettrait de renforcer les synergies et de réduire le coût des transactions.

34. L'évaluation n'a révélé que peu de signes de partenariats stratégiques au niveau des pays (désignés avant l'Initiative des programmes phares) qui ont été conçus pour optimiser l'avantage du rôle de coordination des Nations Unies pour ONU-Femmes afin de promouvoir une telle intégration. L'entretien de partenariats stratégiques via la coordination des Nations Unies s'est avéré avoir rencontré différents obstacles pratiques devant être surmontés (par ex. les exigences en termes d'audit des différentes entités des Nations Unies pour les CPA ne sont pas alignées ; les théories sous-jacentes au changement utilisées par les entités des Nations Unies opérant dans le même espace soulignent des approches différentes).

### **PARTENARIATS AVEC DES ÉTATS MEMBRES**

**Conclusion 8 : Toutes les relations avec des États membres présentent des implications stratégiques. ONU-Femmes tirerait sans doute avantage d'une approche plus coordonnée du travail en partenariat avec les différentes agences des États membres avec lesquels elle est en relation aux niveaux mondial, régional et national.**

35. Des partenariats avec des États membres sont déjà créés par le biais de l'établissement de relations avec des groupes régionaux et sous-régionaux qui opèrent auprès des Nations Unies, mais aussi des groupes tels que le Mouvement non-alignés, le G77 et la Chine. ONU-Femmes s'efforce également d'établir des

partenariats avec des organisations intergouvernementales comme la Ligue des États arabes, l'UE, l'Union africaine, l'Organisation de la coopération islamique et l'ANASE, entre autres.

36. Les États membres ont un rôle et une relation uniques avec ONU-Femmes : ils fournissent le mandat, la responsabilité et la plus grande partie des ressources de l'Entité. Par conséquent, toutes les relations avec des États membres présentent des implications stratégiques. Il a également été constaté qu'ONU-Femmes entretenait souvent plusieurs voies et niveaux de partenariat avec différentes parties de la bureaucratie d'un État membre, y compris ses délégations, ses agences de développement et la machinerie de ses agences pour la condition féminine (soit directement par le biais de bureaux chargés des programmes, soit indirectement via des forums intergouvernementaux ou des comités nationaux d'ONU-Femmes).

37. Même si ces diverses connexions peuvent être réunies au sein de l'infrastructure d'un partenariat stratégique en vue de faire progresser un programme particulier, il n'existe pas de modèle clair concernant un tel partenariat stratégique entre ONU-Femmes et un État membre. L'établissement de partenariats stratégiques plus clairement définis avec des États membres participant à des partenariats à plusieurs parties prenantes pourrait contribuer efficacement à la transformation structurelle d'ONU-Femmes.

## F. RECOMMANDATIONS

Les 8 recommandations suivantes sont fondées sur le cadre d'évaluation, l'analyse sur laquelle reposent les résultats et les conclusions, et des discussions tenues avec les parties prenantes.

**Recommandation n° 1 : La mise en place d'une infrastructure disposant des ressources suffisantes, intégrée et acceptée par tous les intervenants doit être un élément central du plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes.**

38. En ce sens, trois actions prioritaires sont recommandées : a) création d'un cadre politique de partenariats stratégiques disposant d'une définition, d'une vision, d'un ensemble de principes et d'un vocabulaire clairs concernant les partenariats ; b) publication d'une déclaration claire quant au goût du risque concernant la performance, les risques fiduciaires et pour la réputation liés aux partenariats, y compris l'établissement de limites acceptables en matière d'innovation. Cette action doit être associée à la promulgation du système de gestion des risques organisationnels à tous les niveaux ; et c) engagement de temps et d'attention du personnel suffisant pour établir la feuille de route de chaque partenariat stratégique.

**Recommandation n° 2 : Dans l'infrastructure proposée pour les partenariats stratégiques, les rôles et responsabilités qui soutiendront le mieux les partenariats stratégiques doivent être clairement définis au sein des structures actuelles d'ONU-Femmes ; et l'importance correspondante des capacités de leadership, des compétences et des connaissances nécessaires au fonctionnement des partenariats doit être explicitement reconnue.**

39. Dans l'architecture régionale comme au niveau du siège, l'évaluation recommande trois actions visant les capacités de l'organisation à développer et gérer des partenariats stratégiques :

1. À court terme, l'établissement de postes clés des partenariats stratégiques à tous les niveaux de l'architecture régionale et dans chaque section du siège, chargés de

- coordonner les partenariats stratégiques en liaison avec la division des partenariats stratégiques ;
2. Exploitation et extension de l'utilisation du logiciel existant de gestion des partenariats avec les entreprises, en vue de créer un système dans lequel tous les contacts avec une organisation partenaire seront visibles pour les autres membres du personnel d'ONU-Femmes, et seront liés aux systèmes de suivi des résultats et de rapport financier. Chaque unité opérationnelle d'ONU-Femmes doit avoir connaissance des interactions entre un partenaire et les autres unités opérationnelles d'ONU-Femmes.
  3. Les responsables à tous les niveaux de l'organisation doivent disposer de compétences, de connaissances et de pratiques spécifiques pour permettre à ONU-Femmes de travailler efficacement dans le cadre des partenariats. À moyen terme, création d'un ensemble de compétences, d'éléments de programmes de formation au leadership et de certifications axées sur la gestion des partenariats stratégiques pour les membres du personnel d'ONU-Femmes. Vérification que ces éléments sont spécifiés dans les mandats appropriés, y compris ceux des directeurs, des représentants et de leurs adjoints, et reconnaissance de l'exercice de ces compétences dans le processus d'évaluation du personnel.

**Recommandation n° 3 : Mise en place d'un processus systématique d'intégration des considérations relatives aux partenariats stratégiques au flux de travail quotidien et aux outils utilisés par les responsables, les directeurs et le personnel à tous les niveaux.**

40. Il est recommandé que, tout en développant l'infrastructure globale des partenariats, ONU-Femmes entreprenne un examen des outils opérationnels, règles et processus en vue d'évaluer leur impact et leur pertinence pour les partenariats stratégiques. Avant un tel examen, trois domaines de priorités doivent être abordés :

41. **Outils opérationnels et modalités des partenariats stratégiques.** ONU-Femmes a déjà exploré des options d'ajustement des modalités des partenariats conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection et d'autres. L'évaluation recommande à ONU-Femmes de lancer l'examen des modalités de partenariat en vue de favoriser des partenariats à long terme réactifs à la question de l'égalité des sexes sur le terrain en mettant en œuvre la recommandation du Corps commun d'inspection<sup>2</sup>, à savoir (i) « développer et adopter des accords de partenariat à petite échelle conformément à la délégation d'autorité appropriée » ; et (ii) « déterminer si l'octroi d'une subvention serait utile en plus de cet accord à petite échelle ». Outre la mise en place d'un nouvel accord de financement à petite échelle et/ou d'un mécanisme de subvention approprié pour soutenir les petites OSC, il est recommandé à ONU-Femmes d'amender l'accord existant avec les entreprises privées pour y intégrer une infrastructure de responsabilité mutuelle (dotée d'outils de surveillance), dans laquelle ONU-Femmes et les partenaires d'exécution stratégiques partageraient la responsabilité des processus et des résultats.

42. **Indicateurs de partenariat dans l'infrastructure intégrée du plan stratégique.** Les deux parties de l'infrastructure intégrée, l'infrastructure des résultats du développement (DRF) et l'infrastructure d'efficacité et de rapidité

<sup>2</sup> Corps commun d'inspection, *Examen de la gestion des partenaires d'exécution au sein des organismes des Nations Unies*, 2013 ; accessible à l'adresse : [https://www.unjju.org/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2013\\_4\\_French.pdf](https://www.unjju.org/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2013_4_French.pdf)

organisationnelle (OEEF) doivent être modifiées en fonction des résultats de cette évaluation.

43. **Exigences en termes de surveillance et de rapport pour les partenariats.** Les modifications suivantes sont recommandées :

- a. Les partenariats stratégiques et les partenaires d'exécution stratégiques qui sont (ou peuvent être) couverts par plusieurs documents (par exemple, une série de protocoles d'accord ou de contrats avec des entreprises privées) doivent inclure dans leurs résultats des indicateurs de résultats cumulés des infrastructures qui visent à capturer la contribution à long terme du partenariat jusqu'à son objectif ultime (et pas seulement les résultats qui peuvent être obtenus dans le délai couvert par chaque accord individuel) ;
- b. Prendre des mesures concertées afin de minimiser la charge du rapport et de l'audit pour les organisations féminines de la société civile en adoptant des exigences plus nuancées basées sur les risques ;
- c. Envisager la commande d'une enquête annuelle sur l'ensemble des partenaires et des partenariats d'ONU-Femmes afin de collecter des données concernant les perceptions, le fonctionnement des partenariats, les enseignements et les espoirs.

**Recommandation n° 4 : Exploiter davantage l'expérience d'ONU-Femmes dans l'utilisation de partenariats stratégiques pour réunir et assurer la médiation entre différents points de vue à travers le monde en établissant des espaces/plateformes à parties prenantes multiples, propices au dialogue et à l'innovation ; ce point nécessitera la modification des structures incitatives aussi bien de la part des donateurs que des systèmes internes d'ONU-Femmes.**

44. Au niveau mondial, ONU-Femmes a su utiliser efficacement les partenariats stratégiques à multiples parties prenantes pour faire progresser son programme normatif. Malgré tout, les études de cas et la cartographie des partenariats dans les différents pays révèlent que la plupart des partenariats (en termes de nombres) sont actuellement bilatéraux. Concentrer du temps de la direction sur quelques nouveaux partenariats stratégiques est donc un défi, défi que l'initiative des programmes phares devrait contribuer à relever. À l'avenir, il est recommandé d'organiser davantage de partenariats sur des plateformes à multiples parties prenantes, en les élaborant de manière à ce qu'ils permettent à la tension créative et à l'innovation de produire de meilleurs résultats.

45. ONU-Femmes devrait se pencher sur les domaines dans lesquels des progrès sont possibles en **combinant des partenariats bilatéraux afin de créer des partenariats à multiples parties prenantes, en réduisant l'envergure des partenariats qui ne fonctionnent pas comme prévu et en étudiant attentivement le rapport coûts/bénéfices de partenariats supplémentaires.** La priorité devrait être accordée aux partenariats qui intègrent plusieurs dimensions du mandat d'ONU-Femmes.

46. Les structures incitatives actuelles du système de donateurs et d'ONU-Femmes ne permettent pas d'adopter pleinement une telle approche : les partenariats bilatéraux sont plus prévisibles et plus efficaces lorsqu'il s'agit de lever des fonds pour ONU-Femmes, d'organiser les dépenses conformément aux prévisions et d'obtenir des résultats. Par conséquent, les partenariats devraient rester fragmentés sans changement explicite de ces structures incitatives.

47. ONU-Femmes peut jouer son rôle en repensant ses propres structures incitatives, en particulier pour les représentants des pays, afin de reconnaître et récompenser les responsables pour leur progression vers deux nouveaux objectifs : a) démontrer une contribution à un résultat durable qu'ONU-Femmes ou son partenaire ne serait pas en mesure d'obtenir en agissant seul et, en

conséquence, qui indique la réalisation d'un partenariat stratégique efficace ; et b) démontrer la génération d'une approche innovante pour faire progresser les droits des femmes par le biais d'un partenariat à multiples parties prenantes, ce qui indique une aptitude à gérer de manière créative les tensions entre les partenaires dont les points de vue sur le monde divergent.

**Recommandation n° 5 : Étendre l'approche mondiale d'ONU-Femmes à la création de mouvements qui travailleront au niveau national avec les OSC afin de gérer la capacité centrale des organisations féminines à tenir les gouvernements pour responsables de la mise en œuvre d'engagements internationaux en termes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, en particulier ceux de l'Agenda 2030.**

48. Cette évaluation a une nouvelle fois confirmé le caractère critique des relations d'ONU-Femmes avec la société civile afin de faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et du Programme d'action de Pékin. Au niveau national, ONU-Femmes doit travailler avec des mouvements féminins de la société civile pour poursuivre l'évolution stratégique qui se concentrera moins sur l'établissement de partenariats bilatéraux que sur la création de mouvements visant à gérer les préoccupations réelles autour du manque de sécurité des ressources, de la surcharge de travail et de la réduction de l'espace d'action politique, en :

1. Soutenant les bureaux nationaux, les bureaux régionaux et les unités mondiales en vue d'établir des pipelines de financement sur plusieurs années et de souligner auprès des donateurs l'importance de la fourniture de fonds propres (ne provenant pas de subventions) aux partenaires stratégiques de la société civile ;
2. Offrant des opportunités régulières de dialogue structuré et ouvert entre la direction d'ONU-Femmes et les mouvements féminins de la société civile ;
3. Établissant la propriété et l'engagement de la direction du Fonds fiduciaire (aussi bien au sein d'ONU-Femmes que dans le système des Nations Unies dans son ensemble) comme un modèle visible qui symbolise l'engagement d'ONU-Femmes à protéger et à renforcer le mouvement féminin en tant qu'acteur indépendant possédant une valeur inhérente.

**Recommandation n° 6 : Aborder la double relation avec les entreprises privées et le secteur public en tant que sources de financement et objectifs de mobilisation en instaurant une coordination plus claire entre les équipes chargées de la politique, des programmes et du secteur privé afin de garantir une approche intégrée de la gestion des partenariats stratégiques et de la diversification progressive des relations au-delà des entreprises vers les donateurs individuels et les fondations.**

49. Les partenariats d'ONU-Femmes avec des entreprises contribuent largement à étendre l'influence et la mobilisation en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans de nouvelles sphères. Toutefois, leur gestion requiert une importante contribution en ressources humaines et l'héritage des décisions structurelles prises au cours de la fondation d'ONU-Femmes signifie qu'il existe un besoin de plus grande transparence autour des rôles, des mesures incitatives et des responsabilités quant aux activités de levée de fonds et de programmation. Tout en définissant clairement les rôles et responsabilités comme souligné à la recommandation 2, dans le cadre de son engagement avec le secteur privé, ONU-Femmes devrait tenir compte des éléments suivants :

- d. Déplacer la responsabilité des plans d'autonomisation des femmes et d'autres fonctions majeures vers le Bureau des politiques et des programmes afin de renforcer le travail d'appui de la demande et la capacité pour assurer le changement interne en termes de discours et de pratiques des entreprises du secteur privé ;

- e. Permettre à la Division des partenariats stratégiques de coordonner la communication avec les entreprises partenaires en intégrant les entrées et les demandes de toutes origines ;
- f. Désagréger et articuler les différents types de partenariats avec les entreprises, en appliquant les niveaux appropriés de processus de vérification préalable établis pour chaque catégorie. Mettre en place des mécanismes pré-approuvés pour faire appel aux « entreprises amies d'ONU-Femmes », par exemple par le biais d'une inscription à des campagnes ou d'une mise en place de programmes de philanthropie des employés qui nécessitent des niveaux de vérification préalable moindres et qui peuvent être approuvées par les bureaux régionaux (ce qui réduirait la pression sur le siège central en ce qui concerne la fonction de vérification préalable) ;
- g. Renforcer le soutien aux Comités nationaux et aux bureaux externes afin de diversifier les entreprises partenaires et de mettre davantage l'accent sur l'instauration de relations avec des donateurs individuels et des fondations.

**Recommandation n° 7 : Identifier et éliminer les obstacles à la coordination par les Nations Unies, au niveau national, des relations avec les partenaires stratégiques qui travaillent avec différentes entités des Nations Unies.**

50. ONU-Femmes a un rôle de leadership important à jouer dans l'action conjointe avec d'autres entités des Nations Unies afin d'éliminer les obstacles pratiques à la coordination par les Nations Unies des partenariats stratégiques, en particulier en ce qui concerne la progression de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes par l'intermédiaire de la mise en œuvre de l'Agenda 2030. L'exercice de ce rôle de leadership requiert une coordination interne supérieure au sein d'ONU-Femmes entre les équipes chargées des partenariats, de la coordination, des programmes et intergouvernementales, afin de réussir à :

1. Harmoniser les théories de la modification des programmes phares avec les modèles et théories principaux des agences sœurs en vue de fournir une base pour les programmes conjoints et les initiatives de sensibilisation ;
2. Encourager, grâce à la présence d'ONU-Femmes dans l'équipe nationale des Nations Unies, la gestion conjointe des relations et de la programmation avec les partenaires stratégiques qui sont communs à plusieurs entités des Nations Unies afin d'optimiser les synergies et de bénéficier de l'avantage comparatif d'autres entités ;
3. Au niveau mondial, renforcer les rôles et responsabilités du groupe de travail d'ONU-Femmes sur l'Agenda 2030, en y intégrant des représentants des partenariats, de la coordination, intergouvernementaux, des bureaux exécutifs et des équipes chargées des programmes.

**Recommandation n° 8 : Créer un modèle de partenariat stratégique entre ONU-Femmes et les différentes agences au sein d'un État membre qui soutient la coordination entre le rôle de cet État dans les processus intergouvernementaux, les mécanismes régionaux, les donateurs mondiaux et locaux et l'économie mondiale.**

51. ONU-Femmes gère souvent de multiples voies et niveaux de partenariat avec différents éléments de la bureaucratie d'un État membre, y compris ses délégations, ses agences de développement et ses structures nationales de la condition féminine. En certaines occasions, il serait possible de définir plus précisément la façon dont ces multiples connexions pourraient être coordonnées de manière appropriée au sein de l'infrastructure d'un partenariat stratégique. Il est également nécessaire d'examiner la façon dont le travail des comités nationaux

et groupes d'amis d'ONU-Femmes pourrait venir compléter davantage le rôle des bureaux d'ONU-Femmes.

## Annexe A : Liste des résultats de l'évaluation

**Résultat n° 1 – Clarté interne :** Compte tenu de son mandat et de la nécessité de se montrer efficace malgré des lacunes importantes en termes de financement, ONU-Femmes a su concentrer son organisation sur le développement de partenariats, depuis sa création. Dans le cadre de cet effort, de nombreuses innovations ont été testées à tous les niveaux de l'organisation. Ces innovations s'appuyaient sur le bon sens, l'opportunité, le pragmatisme, l'expertise individuelle et la bonne volonté. Toutefois, il n'existe pas encore d'approche partagée à l'échelle de l'organisation, apte à rassembler toutes ces expériences au sein d'une infrastructure cohérente pour les partenariats stratégiques.

**Résultat n° 2 – Approche globale :** Les membres du personnel d'ONU-Femmes établissent des partenariats complexes et innovants dans des contextes qui impliquent des différences profondes en termes de points de vue sur l'égalité des sexes. La nécessité d'une vision partagée et de principes clairs en vue de hiérarchiser les partenariats stratégiques au sein d'ONU-Femmes ne permet pas vraiment aux membres du personnel de concentrer leur temps et leurs ressources limités afin d'optimiser l'impact de ces efforts.

**Résultat n° 3 – Prêt pour 2030 :** Depuis 2011, ONU-Femmes a établi plus de 1 000 partenariats avec des partenaires variés et inclusifs. Même si bon nombre de ces partenariats sont nécessaires pour permettre à ONU-Femmes d'atteindre ses objectifs en termes de progression de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, le caractère unique de chaque accord de partenariat, associé au grand nombre de partenaires et aux lacunes persistantes en matière de financement (qui limitent la capacité d'ONU-Femmes en ressources humaines), signifie qu'il existe un besoin urgent de consolider, de systématiser et/ou de hiérarchiser la gestion des partenariats.

**Résultat n° 4 – ONU-Femmes en tant que partenaire pertinent pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes :** ONU-Femmes fait appel à ses capacités techniques, son mandat unique des Nations Unies concernant l'égalité des sexes et son pouvoir de mobilisation pour mobiliser diverses parties prenantes concernées par les partenariats visant à favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. ONU-Femmes est considérée comme un partenaire pertinent pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, en particulier pour les Nations Unies, les partenaires gouvernementaux, la société civile dans son ensemble et le secteur privé.

**Résultat n° 5 – Mandat composite :** Les partenaires d'ONU-Femmes considèrent que son mandat composite lui confère un avantage comparatif important. La plupart des partenariats stratégiques ont intégré de multiples éléments du mandat, en particulier aux niveaux opérationnel et normatif. Toutefois, en dehors des partenariats spécifiquement conclus avec des entités des Nations Unies, les partenariats au niveau des pays n'ont pas pleinement exploité le rôle de coordination d'ONU-Femmes au sein du système des Nations Unies afin de bénéficier pleinement de cet élément du mandat.

**Résultat n° 6 – Contributions aux résultats attendus :** Les partenariats stratégiques ont contribué à des résultats supérieurs à la somme de leurs parties. Une bonne progression a été enregistrée en vue d'atteindre les résultats prévus et des signes indiquent que bon nombre d'entre eux sont sur la bonne voie pour contribuer à la transformation. Des efforts ont également été faits pour renforcer la capacité à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein des organisations partenaires, des tiers et d'ONU-Femmes proprement dit.

**Résultat n° 7 – Contributions au plan stratégique d’ONU-Femmes :** Il existe des preuves évidentes de la contribution des partenariats stratégiques aux six domaines d’action du plan stratégique d’ONU-Femmes.

**Résultat n° 8 – Objectifs organisationnels :** ONU-Femmes est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs en termes de partenariats stratégiques. Toutefois, la mesure institutionnelle actuelle du succès des partenariats stratégiques indique une concentration sur des augmentations quantitatives et ne suffit pas à susciter la recherche de résultats catalyseurs.

**Résultat n° 9 – Partenariats avec des intervenants clés :** ONU-Femmes a établi une large base diversifiée de partenariats stratégiques dans l’ensemble de ses secteurs clés, répondant plus ou moins efficacement aux attentes diverses et parfois conflictuelles et utilisant des structures de partenariat et des mécanismes innovants et en constante évolution.

**Résultat n° 10 – Facteurs favorables et défavorables :** Les partenariats stratégiques sont plus efficaces lorsqu’un engagement et une mobilisation à long terme envers l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes chez les deux partenaires sont complétés par une grande clarté entre les partenaires et par une réactivité aux contextes pertinents et à leurs besoins réciproques. Le principal facteur restrictif est la pression temporelle constante des équipes d’ONU-Femmes en sous-effectifs, ce qui aboutit à des objectifs à court terme, une organisation fractionnée du travail, une communication interne insuffisante et une confiance dans les capacités (et l’énergie) de quelques individus.

**Résultat n° 11 – Gouvernance et responsabilité :** ONU-Femmes peut s’appuyer sur les enseignements de son passé récent pour établir des moyens clairs de négocier et de gérer les partenariats stratégiques afin de les rendre responsables et durables.

**Résultat n° 12 – Ressources humaines :** La direction d’ONU-Femmes, aussi bien au niveau mondial qu’au niveau décentralisé (p. ex. les directeurs et les représentants), joue un rôle central dans l’instauration de partenariats stratégiques, la recherche d’innovations et la gestion efficace des problèmes.

**Résultat n° 13 – Structures :** La Division des partenariats stratégiques est insuffisamment équipée et ne dispose pas des autorisations suffisantes pour fournir le leadership et la coordination nécessaires à l’ensemble des partenariats stratégiques au sein d’ONU-Femmes. Or, la négociation continue des rôles et responsabilités dans chaque partenariat constitue un obstacle à une vision partagée à l’échelle de l’organisation, une structure incitative et un modèle d’affectation des ressources pour les partenariats stratégiques.

**Résultat n° 14 – Enseignements :** Le renforcement des systèmes d’ONU-Femmes en vue d’identifier des opportunités et de découvrir la façon de rendre les partenariats plus efficaces peut contribuer positivement au mouvement de l’égalité des sexes ainsi qu’à l’organisation.

**Résultat n° 15 – Mécanismes de partenariat :** ONU-Femme continue à développer un spectre de mécanismes de partenariat couvrant toute la gamme de ses domaines d’action normatifs, de coordination et opérationnels. La connaissance du personnel concernant l’utilisation de ces mécanismes, ainsi que des politiques claires pour hiérarchiser les partenariats et gérer les risques, sont également nécessaires.

**Résultat n° 16 – Conformité aux normes :** Les processus de planification stratégique d’ONU-Femmes garantissent une conformité programmatique vis-à-vis des instruments normatifs de l’égalité de sexes et de l’autonomisation des femmes au niveau mondial comme au niveau national. La réalité d’une approche de partenariat requiert qu’ONU-Femmes utilise continuellement son pouvoir de mobilisation pour communiquer les

différentes dynamiques de pouvoir à ses partenaires divers. Cette démarche a été effectuée de manière pragmatique et réactive, mais il subsiste un besoin d'orientation institutionnelle claire.

**Résultat n° 17 – Causes profondes :** Les partenariats sont indispensables pour permettre à ONU-Femmes d'exploiter les transformations, de traiter les causes sous-jacentes, de collaborer avec des groupes marginalisés et d'influencer la domination structurelle du patriarcat. Les règles et réglementations d'ONU-Femmes ne sont pas suffisamment conformes pour soutenir des partenariats à long terme avec les petits groupes de partenaires.

**Résultat n° 18 – Transformation structurelle :** Le grand nombre et le caractère divers des partenaires stratégiques représentent des obstacles en termes de pouvoir de négociation au sein et entre les différents partenariats. Les parties prenantes soulignent l'importance de l'égalité dans les partenariats féministes, laquelle pourrait être améliorée par une utilisation plus importante des cadres de responsabilité mutuelle.

**Résultat n° 19 – Fonds fiduciaires d'ONU-Femmes :** Le Fonds d'ONU-Femmes pour l'égalité des sexes et le Fonds des Nations Unies pour l'élimination des violences à l'égard des femmes sont des ambassadeurs précieux pour les partenariats stratégiques avec la société civile qui renforcent l'importance des organisations féminines en tant qu'acteurs indispensables à part entière.