



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

Distr. générale
21 Mai 2018

Original : anglais

Session annuelle de 2018

19 et 20 juin 2018

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Évaluation de la contribution de l'ONU-Femmes au leadership et à la participation politique

Résumé

Le rapport résume l'évaluation de la contribution globale de l'ONU-Femmes à la participation des femmes à la vie politique et au leadership (WPP) 2011-2017. Le but était d'évaluer la contribution cumulée de l'ONU-Femmes à la capacité des femmes à « diriger et à participer à la prise de décision à tous les niveaux » et visait à soutenir l'apprentissage, la prise de décision et le sens des responsabilités pour l'ONU-Femmes et ses partenaires.

L'évaluation a porté sur : i) la *pertinence* du travail de l'ONU-Femmes sur la participation des femmes à la vie politique et son rôle au sein des objectifs de développement durable (ODD) ; ii) l'*efficacité* du travail de l'ONU-Femmes sur la participation des femmes à la vie politique par le biais de son mandat intégré de travail normatif, opérationnel et de coordination ; iii) l'*efficacité* des organisations de l'ONU-Femmes et des mécanismes institutionnels internes ; et iv) la mesure dans laquelle le travail de l'ONU-Femmes sur la participation des femmes à la vie politique est *durable* pour les femmes aux niveaux individuel, collectif et du système ainsi qu'en rapport avec les ODD.

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

I. La participation des femmes à la vie politique et le leadership

1. Du niveau local au niveau mondial, les opportunités de participation et le leadership des femmes à la vie politique sont restreints. Les femmes sont sous-représentées en tant que parlementaires, dans les gouvernements locaux, les organes de rédaction constitutionnelle, les partis politiques, la fonction de chef d'État malgré leurs compétences avérées et leur impact positif sur le développement ainsi que leur droit à participer sur un pied d'égalité aux instances de gouvernance et de prise de décisions.

2. La réponse de l'ONU-Femmes à cette sous-représentation des femmes dans la vie politique est définie dans ses deux plans stratégiques successifs couvrant la période 2011-2017 où la participation des femmes à la vie politique était un des six principaux domaines d'impact dans lequel l'ONU-Femmes visait à contribuer aux niveaux mondial, régional et national.

3. En 2015, l'ONU-Femmes a développé douze programmes phares (FPI) afin d'approfondir le potentiel transformateur de ses interventions y compris celle concernant la participation des femmes à la vie politique : le programme phare sur le pouvoir politique et le leadership des femmes (WPEL).

4. Le travail programmatique sur la participation des femmes à la vie politique est axé sur les cinq sous-thématiques suivantes : la réforme constitutionnelle et juridique comprenant des mesures temporaires spéciales (TSM) ; des processus électoraux inclusifs ; un soutien parlementaire (VAWP) ; la violence contre les femmes en politique et le gouvernement local et un domaine transversal : le leadership. Conformément au mandat intégré de l'ONU-Femmes, le travail sur la participation des femmes à la vie politique comprend la coordination au sein du système de l'ONU et son travail normatif afin de soutenir les organes intergouvernementaux.

5. Le travail politique dans ce domaine thématique est mené au siège de l'ONU par l'unité sur la participation des femmes à la vie politique de la section du leadership et de la gouvernance de la Division des politiques. Au niveau régional, le domaine thématique était soutenu par deux conseillers politiques régionaux dédiés couvrant les régions des Amériques et des Caraïbes ainsi que des États arabes et soumettaient des rapports à la Division des programmes. Différents niveaux de compétences concernant la participation des femmes à la vie politique existent au niveau national, là où la majorité des activités sont mises en œuvre.

6. Au niveau mondial, les partenaires clés de l'ONU-Femmes dans ce domaine thématique comprennent des organismes des Nations Unies tels que le PNUD et le Département des affaires politiques, mais aussi des mécanismes intergouvernementaux, d'autres organisations internationales et régionales, des organisations non gouvernementales, le milieu universitaire, le secteur privé et des donateurs bilatéraux.

II. Contexte et évaluation du contexte

A. Objet, objectifs et domaine d'application

7. Le Bureau de l'évaluation de l'ONU-Femmes réalise des évaluations institutionnelles stratégiques des six domaines d'impact en vertu du Plan stratégique

2014-2017. L'évaluation institutionnelle de la contribution de l'ONU-Femmes à la participation des femmes à la vie politique et au leadership (WPP) est une évaluation dont le but est de soutenir l'apprentissage, la prise de décision et le sens des responsabilités pour l'ONU-Femmes et ses partenaires.

8. Couvrant la période 2011-2017, l'objectif de cette évaluation est de mesurer la contribution cumulée de l'ONU-Femmes à la capacité des femmes à « diriger et participer à la prise de décision à tous les niveaux » et de fournir des preuves de pratiques passées pour éclairer sa planification stratégique future et sa mise en œuvre de ce domaine thématique. L'évaluation fait le bilan de la contribution de l'ONU-Femmes par le biais de son mandat intégré, aux niveaux mondial, régional et national à l'égard de quatre objectifs clés alignés aux critères d'évaluation de l'OCDE-CAD de *pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité*. Les objectifs de l'évaluation consistaient à examiner : i) la pertinence stratégique et le positionnement du travail de l'ONU-Femmes sur la participation des femmes à la vie politique dans le cadre plus large de la politique de développement et son rôle au sein des objectifs de développement durable (ODD) ; ii) l'efficacité du travail de l'ONU-Femmes sur la participation des femmes à la vie politique relevant de son mandat intégré ; iii) l'efficience des organisations de l'ONU-Femmes et des mécanismes institutionnels internes ; et iv) la mesure dans laquelle la position et la contribution de l'ONU-Femmes aux résultats et à la dynamique sur la participation des femmes à la vie politique est durable pour les femmes aux niveaux individuel, collectif et du système ainsi que par rapport aux ODD. De plus, l'évaluation a examiné la position et le créneau stratégique de l'ONU-Femmes dans la participation des femmes à la vie politique en rapport avec les objectifs de développement durable (ODD) et la réforme du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

B. Méthodologie de l'évaluation

9. Cette évaluation a suivi une approche systémique appelée *évaluation systémique intégrée pour l'égalité entre les sexes, l'environnement et les voix des personnes marginalisées (ISE4GEM)* qui combine une pratique d'une évaluation systémique novatrice avec une analyse intersectionnelle à trois dimensions de l'égalité des genres, de l'environnement et des voix des personnes marginalisées (GEM).

10. Cette évaluation a été menée conformément aux principes d'égalité des genres et des droits de la personne définis dans la politique d'évaluation de l'ONU-Femmes, dans les normes et règles d'évaluation du GNUE applicables dans le système des Nations Unies et dans les principes éthiques et les codes de conduite du GNUE. L'approche d'évaluation systémique intégrée pour l'égalité entre les sexes, l'environnement et les voix des personnes marginalisées met l'accent sur l'identification et l'intégration des voix des personnes marginalisées (jeunes, femmes rurales, groupes autochtones, etc.) au sein de la collection de données et de l'analyse quand cela est possible et éthique.

11. Pour répondre aux besoins d'informations thématiques, l'évaluation a échantillonné cinq sous-thématiques : la réforme constitutionnelle et juridique dont les mesures temporaires spéciales ; les processus électoraux inclusifs ; le soutien du parlement ; la violence contre les femmes dans la vie politique ; et le gouvernement local ainsi qu'un domaine transversal : le leadership qui ont été développés dans des études de cas afin d'alimenter le rapport d'évaluation.

12. Une approche de méthodes mixtes a été utilisée comprenant un mélange de méthodes de collecte de données qualitative et quantitative de différentes sources de données et de méthodes d'analyses utilisant la triangulation pour la cohérence, la validité et la fiabilité. L'évaluation repose sur la totalité des preuves rassemblées. Cela comprenait l'analyse globale du portefeuille et l'histoire des limites du travail de l'ONU-Femmes pour la participation des femmes à la vie politique par le biais d'un échantillon de 43 pays (près de la moitié du portefeuille global). Cette évaluation a entrepris une analyse approfondie par le biais d'un échantillon plus restreint de 24 pays qui inclut des visites sur site dans six pays (la République démocratique du Congo, l'Égypte, le Malawi, le Mexique, le Pakistan et le Zimbabwe) couvrant cinq régions (l'Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale, l'Afrique de l'est et l'Afrique du Sud, les Amériques et les Caraïbes, les États arabes, l'Asie et le Pacifique). Les régions de l'Europe et de l'Asie centrale étaient couvertes à distance. Au total, 397 entretiens ont été menés avec une grande diversité de partenaires internes et externes, 575 documents ont été examinés et deux sondages en ligne ont été réalisés auprès d'acteurs internes et externes.

III. Résultats clés et conclusions

L'évaluation comprend vingt résultats (voir annexe A) à partir desquelles six conclusions ont été développées.

Conclusion 1 : L'Agenda 2030 et l'approche systémique du cadre de travail des ODD placent l'ONU-Femmes en tant qu'acteur clé et leader éclairé pour fournir des conseils politiques intégrés sur la participation des femmes à la vie politique.

13. Basant son travail sur les cadres et les engagements internationaux en rapport avec la participation des femmes à la vie politique, l'ONU-Femmes est considéré comme un acteur impartial et hautement crédible. Cependant, afin que le système de l'ONU soit « adapté à sa finalité », il est largement reconnu que l'organisation doit aussi adopter une approche plus systémique de son travail (à l'opposé de cloisonnée). Le mandat de l'ONU-Femmes pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ainsi que les six thématiques de travail découlent du Plan stratégique 2014-2017 de l'ONU-Femmes (la voix des femmes, le leadership et la participation ; l'autonomisation économique des femmes ; mettre un terme à la violence contre les femmes et les filles ; la paix et la sécurité pour les femmes ; la gouvernance et les cadres nationaux de planification ; cadre global et normatif) font qu'elle doit agir en tant qu'agence clé et leader éclairé au sein du Système des Nations Unies pour le développement (UNDS) afin de fournir des conseils politiques intégrés sur la participation des femmes à la vie politique. Une approche plus systémique pour aborder la participation des femmes à la vie politique impliquerait de renforcer des synergies internes et externes existantes et d'en forger de nouvelles aux dimensions transversales pour un développement durable.

Conclusion 2 : Afin d'être « adapté à sa finalité » dans le but de soutenir la mise en œuvre des ODD, il serait bénéfique pour l'ONU-Femmes d'adopter un angle thématique pour renforcer ses capacités et ses ressources internes afin de parvenir à l'impact souhaité concernant la capacité d'exécution sur la participation des femmes à la vie politique.

14. Les progrès effectués au regard de la participation des femmes à la vie politique ont été fréquemment cités comme un « moteur » essentiel pour améliorer les progrès au sein de toutes les autres thématiques de l'ONU-Femmes ainsi que pour les ODD.

Alors que cette évaluation démontre que l'ONU-Femmes a été capable d'obtenir des résultats pertinents concernant la participation des femmes à la vie politique à l'aide de ses capacités actuelles, ses ressources et sa structure organisationnelle, elle n'a pas encore été capable de démontrer qu'elle avait atteint et maintenu le niveau de résultats nécessaire afin de générer un impact plus large sur la participation des femmes à la vie politique comme attendu et encore moins en tant que moteur pour des impacts plus larges sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Et cela malgré l'abondance de preuves sur la façon dont l'ONU-Femmes a successivement créé des partenariats, ce qui en soi requiert un certain niveau d'investissement, à la fois au sein du Système des Nations Unies pour le développement ainsi qu'avec d'autres partenaires mondiaux, régionaux et nationaux afin d'élargir son rayonnement.

15. Même si elle possède les éléments fondamentaux permettant de devenir « adapté à sa finalité » au regard de la participation des femmes à la vie politique, des lacunes permanentes en ressources humaines et un manque de ressources aux niveaux mondial, régional et national affectent la capacité de l'ONU-Femmes à faire face à la demande d'aide. La priorité donnée à la participation des femmes à la vie politique sur une couverture géographique plus vaste (91 pays en 2016) et les complexités politiques que ce travail comprend font partie des problèmes. Cependant, les niveaux actuels de capacité ne permettent pas de mettre pleinement en œuvre efficacement le mandat intégré de l'ONU-Femmes. Plus importants encore, les écarts en termes d'expertise de politiques thématiques et les différences de compétences de leadership des pays ont fait que l'ONU-Femmes n'est pas toujours en mesure de satisfaire les demandes ou les attentes des partenaires. Des acteurs externes, notamment les organisations de la société civile (OSC) sont particulièrement enthousiastes à l'idée de travailler avec l'ONU-Femmes sur la participation des femmes à la vie politique étant donné son mandat spécialisé sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes par rapport à d'autres acteurs. Une forte expertise politique au niveau mondial ainsi que dans les deux régions dans lesquelles il y a des conseillers politiques régionaux dédiés, de pair avec des mécanismes de financement souples ont permis à l'ONU-Femmes de s'adapter afin de surmonter quelque peu les contraintes de capacités, mais les contraintes structurelles liées aux ressources humaines demeurent à long terme. Plus d'investissement est nécessaire à la fois pour ce qui relève de l'externe en termes de financement et de soutien pour le mandat de coordination sur la participation des femmes à la vie politique, mais aussi pour ce qui relève de l'interne en termes d'investissement dans la gestion des connaissances, les formations, la planification, le suivi et l'évaluation, la gestion des partenariats et en termes de décisions concernant le personnel et les rôles et responsabilités.

Conclusion 3 : Les efforts de réforme des Nations Unies offrent de nouvelles opportunités ainsi que des défis pour mettre en œuvre son rôle de coordination relatif à la participation des femmes à la vie politique notamment au niveau national.

16. La capacité de l'ONU-Femmes à effectivement mettre en œuvre son mandat de coordination a été gênée par des interprétations différentes parmi les acteurs de l'ONU concernant le mandat et la répartition des rôles, un manque de cadre politique (outre l'assistance électorale) ou encore d'autres accords en rapport avec la répartition des rôles et les déséquilibres en matière de ressources notamment au niveau national. La plupart de ces facteurs sont inhérents au système des Nations Unies et dépassent la sphère d'influence de l'ONU-Femmes et exigeraient une action conjointe du système des Nations Unies afin de résoudre les interprétations différentes. Les récents efforts de réforme des Nations Unies peuvent donner l'occasion à l'ONU-Femmes de relever certains de ces défis. Les efforts de réforme des Nations Unies pourraient aussi

présenter des défis pour la position de l'ONU-Femmes et ce particulièrement dans les pays où elle n'est pas présente ou a un important déséquilibre des ressources par rapport au PNUD. Pour que ces efforts de cohérence soient effectivement mis en œuvre afin d'obtenir conjointement des résultats dans le domaine de la participation des femmes à la vie politique, le chapitre en commun du Plan stratégique devra être complété à long terme avec les objectifs spécifiques de la participation des femmes à la vie politique au sein des agences des Nations Unies compétentes ainsi qu'avec un mécanisme d'interinstitutions au plus haut niveau.

Conclusion 4 : L'ONU-Femmes a démontré son efficacité à travers son travail normatif et opérationnel, mais pourrait accroître le niveau et la durabilité de ses résultats en adoptant une approche plus systémique et globale à son travail programmatique.

17. L'ONU-Femmes a obtenu des résultats dans l'ensemble de son mandat normatif et opérationnel. Les résultats normatifs étaient particulièrement visibles en ce qui concerne l'adoption de normes intergouvernementales alors que les résultats opérationnels provenaient de tous les sous-thèmes et les pays en grande partie grâce aux compétences de l'ONU-Femmes en matière de plaidoyer, de crédibilité de mobilisation et de solides partenariats.

18. Le travail normatif et opérationnel de l'ONU-Femmes présente cependant quelques défis : dans certains pays, les liens entre la politique et les activités opérationnelles restent faibles et les résultats opérationnels ont été inégaux entre et au sein des sous-thèmes. Ceci peut être dû à la grande variété d'activités mises en œuvre ce qui rend difficile à : 1) développer des stratégies spécifiques pour rendre opérationnels les résultats normatifs ; 2) parvenir à l'apprentissage institutionnel partagé et 3) développer une marque commune autour de modèles innovants. Certaines sous-thématiques bénéficieraient donc de la définition de quelques « signatures » de produits clés autour desquels l'ONU-Femmes pourrait investir dans un suivi et une évaluation spécialisés, un apprentissage en interne, une production de connaissances et une identité visuelle.

19. Entretemps, la durabilité des résultats de la participation des femmes à la vie politique présente également des défis dus à l'environnement de travail spécifique et aux limites institutionnelles : 1) la volatilité politique, 2) la nature bien établie des normes sociales, 3) le caractère régressif et à long terme des processus de changement que l'ONU-Femmes essaient de mettre en œuvre, 4) les limitations des systèmes de suivi et d'évaluation dont le système naissant de gestion du risque, et 5) une approche à court-terme de la conceptualisation et de l'opérationnalisation des résultats.

20. Alors que la capacité de l'ONU-Femmes à répondre à des opportunités politiques émergentes est une force, il est important d'équilibrer l'adaptabilité avec une perspective systémique globale à plus long terme qui comprend 1) la hiérarchisation des projets basés sur un potentiel favorable et durable (par ex : le contexte électoral vs la période électorale ; le droit de jure vs de facto ; une représentation descriptive ainsi que réelle) ; 2) équilibrer et séparer les efforts au sein du mandat intégré ; mais également 3) évaluer et atténuer les réactions négatives potentielles qui pourraient se manifester sous la forme de violence ou d'opposition de la part de l'opinion publique ou via les politiques publiques.

Conclusion 5 : L'ONU-Femmes doit établir des priorités et intensifier ses efforts pour lutter contre la marginalisation au sein de son travail sur la participation des femmes à la vie politique.

21. La programmation de l'ONU-Femmes a soutenu l'agenda « ne laisser personne de côté » dans les bureaux de pays, mais les progrès ont été inégaux, limités par un manque de données et de stratégies ainsi que par des partenariats limités avec des groupes représentant des communautés marginalisées. Les acteurs internes et externes veulent que l'ONU-Femmes apporte plus de soutien aux groupes marginalisés ce qui est sûrement dû à une impulsion supplémentaire du Programme 2030. La force de l'ONU-Femmes dans le développement et le maintien de partenariats solides avec les organisations de la société civile dans la mise en œuvre globale de son approche basée sur les droits de la personne est la clé pour renforcer et élargir ses partenariats avec les groupes marginalisés dans l'engagement de la participation des femmes à la vie politique. L'ONU-Femmes peut utiliser son pouvoir de mobilisation afin de garantir l'inclusion des groupes marginalisés dans les dialogues nationaux ou locaux ou bien dans les processus en rapport avec la participation des femmes à la vie politique. L'ONU-Femmes pourrait accorder plus d'attention aux groupes marginalisés au sein de sous-thèmes, incluant ces groupes pour lesquels la priorité est donnée au sein du Plan stratégique actuel (les jeunes femmes, les femmes autochtones et les femmes en situation de handicap). Développer des synergies plus solides avec l'ODD 16 sur des processus de gouvernance inclusifs plus larges est aussi en lien avec ce travail et permettrait de l'étayer. La gestion des connaissances internes à l'ONU-Femmes et les systèmes de suivi et d'évaluation ont besoin d'être renforcés afin de soutenir l'apprentissage sur comment identifier au mieux les groupes marginalisés et les impliquer ainsi que de saisir avec précision des résultats et les enregistrer.

Conclusion 6 : Travailler sur le changement de la norme sociale pour soutenir la participation des femmes à la vie politique est un domaine prometteur, mais cependant sous-exploité s'agissant de la programmation de la participation des femmes à la vie politique.

22. L'émancipation politique des femmes pourrait ne pas être maintenue à moins qu'il n'y ait de réels changements dans les normes sociales liées à l'entrée et au maintien des femmes en politique. Le changement des normes sociales est un domaine de programmation relativement sous-analysé, sous-exploité et sous-mesuré. Il est nécessaire de rediriger les énergies afin de développer une programmation plus concertée et spécifique autour du changement de normes sociales qui complètera les stratégies adoptées pour l'émancipation politique des femmes. Cela implique d'approfondir l'analyse puis de cibler les comportements, les stéréotypes et les perceptions liés au contexte spécifique des hommes, des femmes, des garçons et des filles des femmes politiques et des femmes leaders visant à empêcher la participation des femmes à la vie politique et leur émancipation. Le défi de l'ONU-Femmes sera de trouver des moyens innovants d'appréhender le changement de la norme sociale dans la participation des femmes à la vie politique « en amont » et d'établir un lien avec les nouvelles stratégies pour aborder le changement des normes sociales « en aval ». Les efforts de changement des normes sociales doivent primer sur les activités de sensibilisation générales ou ad hoc afin de développer une programmation durable et sur le long terme qui cible non seulement les hommes et les garçons, mais aussi les femmes et les filles avec des résultats, des produits, des indicateurs, des références et des objectifs spécifiques. Cela requiert des méthodes de suivi à long terme qui suivent le changement au-delà d'un programme spécifique et exploitent les méthodes de suivi nouvelles et innovantes.

IV. Recommandations

En se fondant sur les résultats et les conclusions tirées des preuves analysées pour cette évaluation et l'attitude prospective, les six recommandations suivantes sont proposées :

Recommandation 1 : Dans un contexte de diversité des demandes et de ressources limitées, l'ONU-Femmes a besoin de renforcer sa capacité à établir des priorités au niveau des pays afin d'offrir des résultats stratégiques et durables concernant la participation des femmes à la vie politique.

23. L'ONU-Femmes devrait renforcer la programmation basée sur les faits, l'investissement, la communication et le financement autour de : 1) domaines émergents comme la violence contre les femmes en politique et les gouvernements locaux ; 2) un ou deux modèles de programmation stratégiques « signés » au sein des sous-thématiques qui sont innovantes, peu coûteuses et ayant un potentiel de progression et de durabilité envisageant la possibilité d'appliquer le mandat universel de l'ONU-Femmes, par ex. un soutien institutionnel aux groupes et aux commissions sur l'analyse et le suivi post-législatif ; l'enregistrement des cartes d'identité et la gestion des identités pour les femmes marginalisées ; les nouvelles technologies pour l'éducation civique ; la prise de décision publique formelle et informelle des femmes ; des protocoles sur la violence contre les femmes en politique ; un outil de plaidoyer pour les gouvernements locaux et un produit de connaissances mondiales ; 3) des partenariats pour renforcer le système de partis ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles.

Recommandation 2 : Dans le but de renforcer la mise en œuvre de son mandat de coordination, l'ONU-Femmes devrait établir une division claire du travail avec les autres agences des Nations Unies concernant les potentiels risques de chevauchement des mandats et fournir une orientation opérationnelle thématique sur la planification et la mise en œuvre de son rôle de coordination aux niveaux local et régional.

24. L'ONU-Femmes devrait clarifier et officialiser son rôle et sa fonction de coordination par rapport aux autres agences des Nations Unies à propos du chapitre commun du Plan stratégique et de la réforme des Nations Unies en ce qui concerne une vision commune, des objectifs et le cadre de la mise en œuvre de la participation des femmes à la vie politique. Elle devrait établir une division du travail avec l'ONU-Femmes en tant que partenaire à part entière tout au long du cycle du projet, dans les efforts de mobilisation des ressources et de communication des résultats. Le modèle UN-Plan d'action (UN-SWAP) à l'échelle des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pourrait inspirer des façons de travailler avec un cadre de responsabilisation similaire pour la performance de l'ensemble du système des Nations Unies et une prestation conjointe sur la participation des femmes à la vie politique. L'ONU-Femmes devrait fournir une orientation opérationnelle sur la planification et la mise en œuvre de son rôle de coordination aux niveaux local et régional dans les sous-thématiques et entre les différents types de partenaires. Pour les partenaires, cela clarifierait la façon de mobiliser et soutenir l'ONU-Femmes et le PNUD dans le contexte du pays, en tirant parti des différentes forces de chaque organisation. Cela institutionnaliserait aussi le processus au lieu de compter sur la bonne volonté de chaque membre du personnel.

Recommandation 3 : L'ONU-Femmes devrait développer un plan de renforcement de la capacité sur la participation des femmes à la vie politique à long terme afin

d'améliorer ses aptitudes à produire des résultats et répondre aux demandes des acteurs.

25. L'ONU-Femmes devrait entreprendre un plan de renforcement des capacités des ressources existantes. Idéalement, cela inclurait les éléments suivants. Élaborer une carte organisationnelle du personnel et un bilan de capacité. Clarifier les rôles et les responsabilités du personnel travaillant sur la participation des femmes à la vie politique aux niveaux du siège, de la région et du pays. Développer et mettre régulièrement à jour les notes d'orientation politique et de programmation qui apportent une vision stratégique pour chaque sous-thématique avec des activités prioritaires, le rôle de l'ONU-Femmes vis-à-vis des autres acteurs, les risques potentiels et les stratégies d'atténuation tirés de l'expérience acquise et des outils spécifiques indicateurs et de suivi pour aider à la documentation de résultats durables dont des évaluations de post-formation et des sondages. Compléter avec des formations du personnel en ligne ou présentielle. Développer des communautés de pratique ou des ressources de personnel partagées (entre les pays) sur des sujets hautement spécialisés et qui soutiennent l'échange entre les pays et entre les régions. Des capacités d'entreprise renforcées et des systèmes pour gérer et atténuer les risques liés la participation des femmes à la vie politique dans différents systèmes et contextes politiques.

Recommandation 4 : L'ONU-Femmes devrait investir dans une approche thématique de mobilisation des ressources qui se base sur des mécanismes de financement existants innovants, souples, et à plus long terme abordant les priorités régionales.

26. L'ONU-Femmes devrait développer une stratégie de mobilisation des ressources et investir dans une gestion de relation de donateur avec la section de la planification et du perfectionnement du personnel au niveau national et avec le soutien des conseillers politiques régionaux. La stratégie devrait apporter : une articulation plus claire de la valeur ajoutée de l'ONU-Femmes à la participation des femmes à la vie politique pour des opportunités stratégiques de financement, illustrer l'impact complémentaire et la nature habilitante du travail de la participation des femmes à la vie politique, démontrer la capacité des ressources humaines et l'expertise politique thématique aux niveaux régional et national pour exécuter le mandat, une base de données plus solide pour les opportunités stratégiques de financement et communiquer le besoin pour des approches plus globales ou sur l'ensemble du cycle pour obtenir des résultats durables. Le développement de programmes WPEL pour soutenir la mobilisation des ressources au niveau régional est aussi souhaitable. L'ONU-Femmes devrait utiliser des mécanismes de financement innovants et souples et des stratégies de financement à plus long terme aux niveaux national et régional. L'ONU-Femmes devrait plaider auprès de la PNUD pour une part accrue des ressources externes mobilisées dans la participation des femmes à la vie politique.

Recommandation 5 : L'ONU-Femmes devrait donner la priorité à « ne laisser personne de côté » au sein de sa programmation sur la participation des femmes à la vie politique de manière cohérente aux niveaux mondial, régional et national et établir une base de données qui peut enrichir son travail normatif et de plaidoyer à l'échelle mondiale.

27. L'ONU-Femmes devrait 1) renforcer et accroître les partenariats et les réseaux avec des groupes marginalisés au niveau national ; 2) développer des stratégies adaptées cherchant à combler les lacunes de données sur les voix marginalisées et les groupes vulnérables au niveau national ; 3) mettre en œuvre des modèles de programme appropriés aux besoins des groupes marginalisés (par ex :

l'enregistrement de la citoyenneté/des électeurs, les protections concernant la violence contre les femmes en politique, le dialogue avec les gouvernements locaux, l'engagement des électeurs) ; 4) renforcer la gestion des connaissances et les résultats des systèmes de suivi afin de mieux prévoir, documenter et rendre compte du travail avec les groupes marginalisés ainsi que savoir comment mieux impliquer et soutenir leur émancipation politique ; 5) soutenir l'apprentissage sur l'établissement des priorités par le biais du développement de pilotes stratégiques, des tests rigoureux et accrus lorsque nécessaire.

Recommandation 6 : L'ONU-Femmes devrait investir dans une nouvelle programmation sur le changement des normes sociales qui complète son travail sur la participation des femmes à la vie politique et développer des méthodes efficaces pour suivre et rendre compte des progrès à long terme.

28. L'ONU-Femmes devrait sélectionner des sous-thématiques et des activités spécifiques sur lesquelles concentrer des stratégies de changement de normes sociales, en donnant la priorité à celles qui tirent profit du travail dans d'autres domaines pour avoir un plus grand impact. Il serait utile de s'appuyer sur le travail existant en amont et en aval afin de réaliser le changement de la norme sociale, en identifiant un enchaînement approprié des activités pour un renforcement mutuel du travail symbolique, descriptif et de fond, en vue d'atteindre une plus grande efficacité. L'ONU-Femmes devrait renforcer et adopter de nouvelles méthodes de suivi qui fournissent la preuve de l'efficacité des efforts du changement de la norme sociale pour la participation des femmes à la vie politique au fil du temps. Cela requiert de former et de conseiller le personnel et pourrait faire appel aux nouvelles technologies telles que les mégadonnées en partenariat avec le fonds pour l'innovation, l'unité d'appui et d'orientation au programme et la section des données et des statistiques pour des synergies potentielles ou des liens aux efforts de suivi des ODD.

Annexe A

Liste des résultats de l'évaluation

Résultat 1 : la participation des femmes à la vie politique est un domaine de travail très pertinent pour l'ONU-Femmes et le restera sous l'ère des ODD.

Résultat 2 : la programmation sur la participation des femmes à la vie politique n'est pas assez pertinente au regard des besoins et des intérêts des femmes marginalisées.

Résultat 3 : La vision et la stratégie institutionnelle sur la participation des femmes à la vie politique sont claires alors que les sous-thématiques pourraient nécessiter plus de clarté.

Résultat 4 : L'ONU-Femmes a réagi positivement aux contextes des pays en s'adaptant avec succès aux opportunités politiques et aux défis dans de nombreux pays (avec une marge de manœuvre pour renforcement de la gestion des risques).

Résultat 5 : L'ONU-Femmes démontre sa pertinence en travaillant sur ce domaine thématique politiquement sensible en se positionnant à la fois comme acteur impartial et agence leader mondial sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Résultat 6 : Mettre l'accent sur l'émancipation politique des femmes est essentiel et important, mais le maintien des acquis requiert d'aborder et d'influencer les normes sociales sur l'égalité des genres.

Résultat 7 : L'ONU-Femmes a été performante dans l'assistance qu'elle a portée aux États membres pour le renforcement des normes, les politiques et les standards intergouvernementaux au niveau mondial.

Résultat 8 : Au niveau national, les défis auxquels fait face l'ONU-Femmes pour mettre en œuvre son mandat de coordination sur la participation des femmes à la vie politique sont liés à des interprétations concurrentes concernant les mandats et les rôles ainsi que les priorités et les capacités.

Résultat 9 : L'ONU-Femmes a contribué à renforcer les cadres normatifs au niveau des pays ; un suivi supplémentaire pour détecter des signes de régression et étendant la mise en œuvre au niveau sous-national appuierait la durabilité de ces acquis.

Résultat 10 : L'ONU-Femmes a contribué à renforcer la capacité et l'influence des femmes au sein des parlements. Il existe une marge pour travailler avec des partenaires afin d'accroître la capacité de mobilisation des électeurs et le changement des procédures et normes parlementaires.

Résultat 11 : l'ONU-Femmes a été efficace en soutenant l'égalité des sexes dans de nombreux organismes de gestion électorale et une application plus cohérente d'un processus du cycle électoral renforcerait et maintiendrait les résultats afin d'appuyer de processus électoraux inclusifs.

Résultat 12 : L'ONU-Femmes a contribué à sensibiliser à la question émergente de la violence contre les femmes en politique au niveau mondial et est bien placée pour s'appuyer sur les premières mesures opérationnelles et les leçons apprises pour accélérer les progrès.

Résultat 13 : L'ONU-Femmes a montré un leadership dans l'établissement d'une méthodologie mondiale pour suivre l'indicateur ODD 5.5.1b sur la représentation des femmes dans les gouvernements locaux dont on peut tirer profit pour améliorer son

travail de coordination et ses activités opérationnelles au niveau des pays et des synergies avec les gouvernements locaux.

Résultat 14 : Les cadres institutionnels pour guider les efforts de l'ONU-Femmes sur le leadership transformationnel renforceraient les efforts pour développer la capacité des femmes à s'engager en tant que leaders dans la vie politique et faciliteraient les synergies entre différents domaines thématiques.

Résultat 15 : Le manque de personnel en termes de nombre global et les différents niveaux d'expertise spécialisée aux niveaux sous-national, national et régional affectent la capacité de l'ONU-Femmes à prévoir et obtenir des résultats.

Résultat 16 : Malgré des augmentations de financements récentes et des engagements démontrant l'intérêt de donateurs potentiels, le travail sur la participation des femmes à la vie politique manque de ressources et pourrait tirer profit d'une stratégie thématique de collecte de fonds plus complète qui prendrait compte des différences régionales.

Résultat 17 : Les outils de connaissances externes de l'ONU-Femmes sur la participation des femmes à la vie politique sont particulièrement appréciés. Entre temps, il existe une demande croissante de communication entre les pays, entre les régions et entre les thématiques ainsi qu'une demande de gestion interne des connaissances sur la participation des femmes à la vie politique afin de partager les expériences, les leçons apprises, les stratégies pour relever les défis.

Résultat 18 : Comblent les lacunes institutionnelles identifiées dans les systèmes de comptes-rendus, de suivi et d'évaluation permettrait une meilleure évaluation des résultats sur la participation des femmes à la vie politique.

Résultat 19 : L'ONU-Femmes peut s'appuyer sur ses partenariats déjà solides sur la participation des femmes à la vie politique et les améliorer en se coordonnant au niveau du pays tout en étendant sa portée à des organisations de groupes marginalisés, des organisations régionales et sous-régionales et des partis politiques.

Résultat 20 : Il n'y a pas de définition explicite de durabilité pour la participation des femmes à la vie politique et elle n'est pas toujours donnée prioritaire ni intégrée dans les documents de planification.