



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

Distr. générale
13 août 2018

Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2018

10 et 11 septembre 2018

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Quels enseignements tirer des évaluations d'ONU-Femmes ? Une méta-analyse des évaluations gérées par ONU-Femmes en 2017

Résumé

Le présent rapport constitue l'ultime méta-analyse couvrant le cycle du Plan stratégique 2014-2017. L'analyse a relevé les principales observations tirées de 39 rapports d'évaluation, jugés plus que satisfaisants, selon les normes de qualité d'évaluation d'ONU-Femmes. Ce rapport s'appuie sur des analyses similaires menées au cours des années précédentes.

Envisagée au travers des méthodes de l'OCDE-CAD et des rubriques spécifiées (pertinence, efficacité, productivité et durabilité), cette méta-analyse a examiné et compilé les observations et les leçons tirées des résultats sélectionnés en matière de développement, d'efficacité et de productivité organisationnelles, que le plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes a permis de faire ressortir. L'analyse a également examiné et fourni des informations sur les contributions d'ONU-Femmes en matière d'action humanitaire.

Les premiers utilisateurs concernés par l'évaluation sont le Conseil d'administration d'ONU-Femmes ainsi que la direction générale et le personnel d'ONU-Femmes à l'échelon du pays, de la région et du monde.

I. Objectifs et domaine d'application

1. Dans le cadre de ses efforts continus pour la promotion de l'apprentissage et de la responsabilisation, le Service indépendant d'évaluation de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) entreprend une méta-analyse annuelle afin de s'assurer que l'ensemble de preuves produit par les évaluations institutionnelles et décentralisées est synthétisé et utilisé pour façonner les stratégies et politiques décentralisées et au niveau institutionnel.
2. Cette méta-analyse comprend 39 rapports d'évaluation institutionnels et décentralisés produits en 2017 par ONU-Femmes et couvrant 34 pays. Des évaluations plus stratégiques ont été réalisées en 2017 et incluses dans la méta-analyse, notamment : quatre évaluations internationales, quatre régionales et 11 évaluations ayant porté sur un portefeuille national ou couvert l'ensemble d'un domaine thématique d'une note stratégique d'un pays. En outre, cinq pays objets d'un programme ont été inclus dans les évaluations de 2017 qui ne les avaient pas encore couverts.

II. Méthodologie

3. La méta-analyse s'est appuyée sur un processus de synthèses réalistes qui se base sur des analyses similaires ayant été menées au cours des années précédentes. En plus des analyses qualitatives des résultats des évaluations, la méta-analyse applique une évaluation quantitative basée sur les méthodes d'évaluation généralement acceptées de l'OCDE-CAD en matière d'efficacité de développement des organisations multilatérales.
4. Abordant les critères d'évaluation du GNUE/OCDE-CAD (efficacité, productivité, pertinence, durabilité), cette méta-analyse a répondu à certains résultats en matière de développement, et d'efficacité et productivité organisationnelles identifiés dans le plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes. Les contributions d'ONU-Femmes en matière d'action humanitaire ont également été examinées.
5. Seuls les résultats, conclusions, recommandations et enseignements documentés et fondés sur des preuves et indiqués dans les rapports d'évaluation ont été pris en compte. Les observations issues du processus d'évaluation qui n'étaient pas documentées étaient en dehors du champ d'application de cette analyse.

III. Limites

6. Le processus d'analyse qualitative a utilisé une approche structurée grâce à la classification de toutes les déclarations individuelles provenant des rapports. Néanmoins, le processus, de par sa nature, nécessitait que des opinions soient émises concernant : 1) ce qui, dans un rapport, constituaient les principaux résultats, 2) la manière d'interpréter ces résultats et leurs implications, et 3) quelles combinaisons de résultats provenant de divers rapports représentent un modèle fiable et valide. En reconnaissance de ces opinions, le rapport présente de manière transparente la prévalence de problématiques particulières et identifie les résultats pour lesquels il existe un degré de certitude plus ou moins élevé.

7. Alors que les méthodes décrites par l'OCDE/CAD nécessitent l'analyse de l'ensemble du portefeuille, la faiblesse de cette approche est que la constitution du portefeuille d'évaluation (p. ex. la proportion d'évaluations aux échelons institutionnel, régional et national) varie d'année en année. En outre, un nombre variable de rapports portant sur certains domaines est susceptible de masquer des différences existant dans les modèles économiques et les performances à travers les régions et les domaines thématiques. Ces différences se répercutent sur les tendances générales de la performance, du fait de la présence de modèles régionaux en termes de forces et de faiblesses. Ainsi, tandis que des tendances sont suggérées dans ce rapport, la fiabilité de cette comparaison a des limites, et devrait seulement être considérée comme illustrative.

IV. Principaux résultats

8. Les observations et résultats généraux suivants ont été développés par une analyse indépendante des rapports d'évaluation basée sur les critères de l'OCDE/CAD pour l'évaluation de l'efficacité du développement et une synthèse qualitative des résultats de l'efficacité et de la productivité organisationnelles du Plan stratégique 2018-2021.

A. Efficacité du développement

Conclusion principale : Les évaluations permettent de constater que de manière générale, les interventions d'ONU-Femmes sont pertinentes, productives et efficaces, en parvenant pour la plupart à atteindre les résultats escomptés (à travers tous les domaines thématiques). Toutefois, il reste encore à approfondir et à améliorer la préservation du financement pluriannuel, l'augmentation d'approches novatrices à fort impact et le renforcement des systèmes de gestion fondée qui vont bien au-delà de la capture de résultats immédiats pour faire le suivi de résultats.

9. Les avantages comparatifs d'ONU-Femmes sont davantage prononcés dans les alliances et la formation de réseaux, en tirant parti du mandat intégré et de la réunion des partenaires. ONU-Femmes a utilisé ces approches pour surmonter les environnements externes qui lui font obstacle, en y incorporant des ressources non fondamentales à court terme qui sont souvent mal adaptées à l'application de programmes promouvant l'égalité des sexes. Malgré le peu de preuves en faveur d'un plan de retrait explicite des interventions d'ONU-Femmes, de nombreux indices portant sur la durabilité montrent que les interventions pourraient continuer de porter leurs fruits en raison du développement des capacités institutionnelles locales et nationales.

10. Bien que de meilleurs systèmes de gestion axée sur les résultats soient en place, les théories du changement et l'analyse des indicateurs ont souligné les activités et les réalisations relatives aux résultats. La dépendance d'ONU-Femmes envers les fonds non fondamentaux dans un délai relativement court se répercute sur ses capacités à mesurer et à capter les changements au niveau des résultats ou des impacts. Les contraintes de financement se sont également traduites en un nombre insuffisant de postes clés au sein du personnel (cadres au niveau national, experts de la

surveillance, et conseillers pour l'intégration des questions d'égalité entre les sexes dans un cadre humanitaire) et l'échec de suivi du plan stratégique et des notes stratégiques à l'échelle nationale.

Malgré les limites des comparaisons entre les pourcentages des taux de satisfaction annuels sans anticiper les possibilités de nouvelles améliorations, la tendance générale indique bien des améliorations positives sur tous les critères d'efficacité du développement (voir tableau 1).

Tableau 1 : Critères de couverture et performance de l'efficacité du développement

Critères	n ¹	Niveau de couverture‡	Taux de satisfaction (%) [†]
1. Pertinence	37	Élevé	97%
2. Efficacité	36	Élevé	86%
3. Durabilité	31	Élevé	74%
4. Productivité	33	Élevé	81%
5. Culture des résultats	32	Élevé	75%

Pertinence : D'après les résultats des évaluations, les interventions d'ONU-Femmes sont non seulement hautement pertinentes en ce qui concerne les cadres normatifs, mais elles ont également réussi à satisfaire aux besoins des femmes à l'échelon national, tout en démontrant de bonnes capacités d'adaptation. Bien qu'étant parfaitement établis, il s'avère que les projets d'ONU-Femmes manquent encore d'analyses de situations plus poussées.

11. La plupart des évaluations fournissent la preuve claire que les interventions d'ONU-Femmes sont fortement ancrées dans les normes intergouvernementales mondiales et régionales en matière d'égalité des sexes, et de politiques, stratégies et programmes nationaux d'égalité des sexes. Pour la première fois, plusieurs évaluations de 2017 ont porté sur l'harmonisation de la mise en œuvre des programmes d'ONU-Femmes au niveau national avec les initiatives de programmes phares d'ONU-Femmes, et toutes ont révélé les efforts déployés pour concrétiser ces programmes.

12. En revanche, des éléments contradictoires ont été exprimés quant à la prévalence des évaluations de situation et des enquêtes de besoins, notamment avec des différences régionales concernant la performance. Il s'avère que davantage d'évaluations ont été effectuées à l'échelle mondiale, régionale et nationale par rapport au niveau communautaire. Des évaluations effectuées en 2017 ont fait ressortir les problèmes de la valeur ajoutée des programmes « mondiaux » ou « régionaux » actuellement déployés dans plusieurs pays. Mis à part les ressources et le nombre limité d'échanges d'apprentissage, ces évaluations ont révélé que les structures de programmes multipays n'ajoutent que peu de valeur au-delà de

¹ n = nombre d'évaluations traitant des critères et sous-critères donnés.

‡ Élevé : n = 31-39 ; Modéré : n = 15-30 ; Faible : n = <15.

† Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes.

l'apprentissage et des échanges qui ressortent déjà grâce au travail quotidien des conseillers régionaux. Il est recommandé que les futurs programmes mondiaux et régionaux soutiennent mieux les approches partagées et les systèmes de gestion des connaissances, afin de favoriser un environnement propice plutôt que de remplacer ou de dupliquer les fonctions d'administration de projets au niveau national.

Tableau 2 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en termes de pertinence

Critères et sous-critères	n*	Couvert ure 2017‡	Taux de satisfaction (%) †
1. Pertinence	37	Élevé	97%
1.1 Programmes et projets sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.	37	Élevé	97%
1.2 Projets et programmes s'alignent avec les objectifs nationaux de développement.	36	Élevé	94%
1.3 Partenariats efficaces avec des gouvernements, des organisations humanitaires et de développement bilatéral et multilatéral, et des organisations non gouvernementales pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien pour faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.	34	Élevé	100%

***Efficacité* : les évaluations d'ONU-Femmes ont constaté que les interventions à tous les niveaux ont été efficaces, et que la plupart ont obtenu les résultats escomptés (dans tous les domaines thématiques) avec des ressources limitées. Certaines des interventions les plus efficaces sont attribuables aux partenariats stratégiques, aux programmes communs des Nations Unies et à l'ouverture à l'innovation.**

13. De nombreuses évaluations ont fait ressortir que les programmes d'ONU-Femmes ont permis une bonne capacité d'adaptation et une participation accrue des femmes dans le développement. Les évaluations ont révélé plusieurs exemples d'interventions d'ONU-Femmes qui ont contribué grandement à renforcer les capacités des acteurs, à formuler des politiques soucieuses de la problématique hommes-femmes et à englober plusieurs niveaux (politiques, institutionnels, communautaires).

14. D'un point de vue thématique, elles ont estimé que l'application des politiques reste un défi pour la représentativité politique des femmes. Certaines évaluations ont noté que la budgétisation favorable à l'égalité des sexes a bien été soutenue, mais il existe peu de données prouvant que cela a modifié les dépenses, la responsabilité et les impacts. En ce qui concerne l'émancipation économique des femmes, de nombreuses évaluations ont conclu à l'efficacité de la contribution d'ONU-Femmes aux résultats. Dans une certaine mesure, le programme d'émancipation économique avait une dimension globale, et certaines évaluations recommandaient des approches plus intégrées.

15. Plusieurs évaluations ont identifié l'utilisation de modèles de services pour l'accès aux aides sociales, aux expertises juridiques ou au développement commercial

soutenus par les bureaux nationaux. Ces modèles avaient une bonne portée, mais leur flexibilité était mitigée au sein des structures et des systèmes nationaux. Globalement, les évaluations ont conclu que les résultats de la contribution des interventions sur la violence à l'égard des femmes sont parmi les plus difficiles à mesurer, mais la fourniture de service intégré (espaces sécurisés, guichets uniques) est un indice solide d'efficacité. Les outils de connaissance produits par ONU-Femmes constituent des informations clés pour les partenaires nationaux et étatiques dans l'accélération de l'harmonisation des cadres juridiques nationaux avec les normes internationales et nationales portant sur l'éradication de la violence à l'égard des femmes.

16. Plusieurs évaluations ont conclu que le programme d'ONU-Femmes a permis de prioriser l'adhésion aux normes intergouvernementales en matière d'égalité des sexes à l'échelle nationale, et d'élargir la portée du programme du système des Nations Unies jusqu'aux groupes marginalisés. Ils ont également observé que les femmes ont participé au programme en tant que bénéficiaires et non en tant que décideurs au sein de structures programmatiques.

17. Globalement, les évaluations de l'efficacité ont enregistré de bonnes performances, et les performances les plus positives étant les bénéfices concrets apportés aux membres des groupes cibles.

Tableau 3 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en termes d'efficacité

Critères et sous-critères	n*	Couvert ure 2017‡	Taux de satisfaction (%) †
2. Réalisation des objectifs de développement et obtention des résultats escomptés (efficacité)	36	Élevé	86%
2.1 Les programmes et projets ont atteint leurs objectifs énoncés et atteint les résultats escomptés.	36	Élevé	83%
2.2 Les programmes et projets ont mené à des bénéfices positifs pour les membres du groupe cible.	36	Élevé	94%
2.3 Les programmes et projets ont fait la différence pour un nombre important de bénéficiaires et, le cas échéant, ont contribué aux objectifs de développement national.	32	Élevé	81%
2.4 Les programmes ont contribué à des changements dans les programmes et politiques de développement (y compris pour la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence et le redressement) (impacts politiques) et/ou à des réformes nécessaires du système.	27	Modéré	85%

Productivité : les évaluations ont conclu à des performances positives en termes d'efficacité de la mise en œuvre, des organisations de la gestion et de la planification financière. Cependant, l'intégration des systèmes de suivi, financier et de notification doit être améliorée pour soutenir pleinement la gestion des programmes en temps réel et la gouvernance efficace des partenariats.

18. Les évaluations ont permis de conclure que les interventions d'ONU-Femmes sont globales, impartiales, rentables et atteignent la plupart des objectifs fixés. Plusieurs évaluations ont souligné les dernières améliorations apportées aux

processus opérationnels d'ONU-Femmes, tels que les appels à proposition, les processus d'attribution de marché et la durée des partenariats. D'autres évaluations ont indiqué un fonctionnement plus transparent, l'efficacité du recrutement, et la bonne gestion des systèmes opérationnels et des frais généraux de gestion. Globalement, les évaluations ont montré que les bureaux d'ONU-Femmes gèrent les ressources financières et humaines limitées de manière adaptée.

19. Les évaluations ont également conclu que les ressources ne suffisent pas en général pour étendre ou poursuivre les interventions au-delà de la fin du projet. Les délais réduits des projets étaient également signalés comme un problème dans les évaluations. Cela a un lien avec l'observation rapportée dans quelques évaluations signalant la nécessité d'une approche globale de l'analyse et de la gestion des risques au sein des programmes d'ONU-Femmes.

20. De nombreuses évaluations ont indiqué que les bureaux nationaux ont multiplié les démarches de collecte de fonds basées sur les objectifs définis par le siège. Elles connaissent des résultats mitigés, mais quelques évaluations ont fait ressortir que la mobilisation des fonds sur plusieurs années envers la note stratégique du pays (plutôt que pour chaque projet) a contribué de manière significative à la gestion et à la productivité programmatique.

Tableau 4 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en termes de productivité

Critères et sous-critères	n*	Couvert ure 2017‡	Taux de satisfaction (%) †
4. Productivité	33	Élevé	81%
4.1. Les programmes d'activités sont évalués en termes de productivité coûts/ressources.	33	Élevé	82%
4.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les temps (selon le contexte).	32	Élevé	88%
4.3 Les systèmes et procédures de la mise en œuvre et du suivi du projet/programme sont performants.	31	Élevé	74%

Culture des résultats : la plupart des évaluations ont fait ressortir que les systèmes de gestion axée sur les résultats sont en place, et ont été améliorés, mais ils nécessitent un investissement continu et doivent être renforcés.

21. Les évaluations ont constaté une amélioration continue des systèmes de gestion axée sur les résultats (GAR) au cours du plan stratégique 2014-2017. En 2017, 75 % des évaluations ont conclu que les systèmes de gestion, de suivi et de notification des résultats étaient en place et fonctionnaient ; c'est le niveau le plus élevé à ce jour. Parallèlement, elles n'offrent qu'un aperçu partiel avec des analyses qualitatives des résultats des évaluations indiquant les limites de la GAR qui requièrent une attention organisationnelle. Cette amélioration doit être considérée de façon plus nuancée pour éviter de mettre en œuvre la GAR pour des raisons de conformité et mieux examiner les résultats.

22. Il existe un problème de mesure pour évaluer l'impact sur l'égalité des sexes qui ne correspond pas vraiment au mode (niveau et délai) de financement d'ONU-Femmes. Un décalage entre les problèmes de grande envergure et les projets à petite

échelle signifie que l'impact du programme d'ONU-Femmes est progressif, et difficile à détecter de manière fiable sans suivi constant sur le long terme. Les contraintes qui pèsent sur les spécialistes de suivi et de rapports au niveau du pays, ainsi que la capacité des partenaires à rendre compte des réalisations et des résultats de l'impact sont un sujet de préoccupation qui ressort dans plusieurs évaluations.

Tableau 5 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en termes de culture des résultats

Critères et sous-critères	n*	Couvert ure 2017‡	Taux de satisfaction (%) †
5. Culture des résultats	32	Élevé	75%
5.1. Les systèmes et procédures de suivi et de publication de rapports concernant les résultats de programmes sont efficaces.	32	Élevé	75%
5.2 Les systèmes de gestion fondée sur les résultats sont efficaces.	32	Élevé	75%

Durabilité ; malgré le peu de preuves en faveur d'un plan de retrait explicite des interventions d'ONU-Femmes, de nombreux indices portant sur la durabilité montrent que les interventions pourraient continuer de porter leurs fruits en raison du développement cohérent des capacités institutionnelles locales et nationales.

23. De nombreuses évaluations ont souligné que le développement de capacité des mécanismes pour l'égalité des sexes sur le plan national (notamment les ministères de la Condition féminine) est un composant courant et utile des programmes d'ONU-Femmes. Une approche institutionnelle était associée à de bons résultats pour les capacités de gestion et de suivi des ministères de la Condition féminine, mais les résultats sont mitigés lorsqu'il s'agit des résultats des mécanismes de coordination nationale pour promouvoir l'égalité des sexes. Même si des cadres juridiques et politiques sont souvent utilisés pour soutenir la durabilité, de nombreuses évaluations ont constaté des lacunes pour mesurer la capacité (généralement sur le mécanisme de promotion de l'égalité des sexes) nationale à mettre en œuvre un cadre normatif.

24. La formation est une méthode commune pour développer les capacités. Toutefois, sa durabilité est plus faible en l'absence de suivi continu, y compris de formation. Quelques évaluations ont conclu que les audits sur l'égalité des sexes dans les institutions ou les efforts visant à accroître la représentation des femmes aux postes de responsabilité étaient des méthodes plus durables en ce qui concerne le renforcement des capacités.

25. Certaines évaluations ont observé que les modèles de mise à l'échelle étaient intégrés pendant la conception du projet pour assurer la durabilité, mais rien ne laissait penser qu'il s'agissait d'un objectif réalisable ou d'un résultat probable. La stratégie principale de durabilité consistait à appliquer des programmes dans les structures et les institutions nationales. Cette approche a reçu une appréciation très positive lors de nombreuses évaluations. Même si le développement de capacité est très utile, un cadre organisationnel plus cohérent de l'approche d'ONU-Femmes du développement des capacités est nécessaire.

Tableau 6 : Performances des interventions d'ONU-Femmes en termes de durabilité

Critères et sous-critères	n*	Couvertu re 2017‡	Taux de satisfaction (%) †
3. Durabilité des résultats/bénéfices	31	Élevé	74%
3.1. Les bénéficiaires continuent ou vont vraisemblablement se poursuivre après l'achèvement du projet ou programme.	31	Élevé	74%
3.2. Les projets et programmes sont rapportés comme étant durables en termes de capacités institutionnelles et/ou communautaires.	30	Élevé	73%

B. Aperçu de l'efficacité organisationnelle

26. **Coordination et programmes communs des Nations Unies** : de nombreuses évaluations ont constaté que les principaux moteurs externes de performances étaient l'intégration dans le système des Nations Unies des interventions d'ONU-Femmes, surtout à l'échelle nationale. Certaines évaluations ont fait ressortir que les programmes communs nationaux des Nations Unies peuvent aider à remédier aux déficits de ressources rencontrés par ONU-Femmes, et de conclure que la structure du programme commun a créé un environnement propice à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Les programmes communs avec le système des Nations Unies donnaient généralement des résultats satisfaisants, mais ceux de la mise en œuvre commune étaient mitigés.

27. Lorsque la mise en œuvre commune était réussie, les programmes étaient plus efficaces, car ils exploitaient les structures des Nations Unies. Pour aller plus loin, les évaluations des actions humanitaires ont indiqué que l'émancipation économique est un créneau potentiel pour ONU-Femmes, et l'associent à des programmes des Nations Unies de plus grande ampleur dans le cadre de l'approche sectorielle.

28. Les travaux communs des Nations Unies ont contribué de manière significative aux programmes transfrontaliers et interdisciplinaires, à la sensibilisation en amont, et ce, en garantissant les droits des femmes dans un cadre politique plus large. Trois défis majeurs ont été identifiés, l'utilisation optimale de la coordination des Nations Unies étant un moteur positif de changement :

- Passer d'un niveau de mise en œuvre à « planification unique » à un niveau de mise en œuvre à « prestation unique ».
- Établir des cadres macroéconomiques et des descriptifs des Nations Unies pour soutenir les interventions.
- Gérer l'écart observé dans le continuum du développement de l'action humanitaire.

29. **Partenariat stratégique et intégration de la dimension de genre** : la plupart des évaluations ont conclu que les partenariats ont permis d'atteindre des résultats conséquents en matière d'égalité des sexes au niveau global, régional et national. Les partenariats ont permis notamment de réaliser des activités multisectorielles et d'activer le réseau des organisations de la société civile. Les évaluations nationales

ont souligné l'importance du pouvoir de mobilisation, alors que les évaluations mondiales, celle du mandat intégré confié à ONU-Femmes.

30. ONU-Femmes doit améliorer les points d'entrée stratégiques en raison des ressources disponibles fortement limitées. Le plan stratégique 2014-2017 a été une période d'exploration et de consolidation des différentes approches de partenariat, le plan stratégique 2018-2021 est l'occasion de rassembler ces approches évolutives.

31. De nombreuses évaluations ont fait ressortir que les partenariats constituaient un facteur déterminant des niveaux d'engagement avec les jeunes, surtout lors de la collaboration avec les jeunes hommes qui sont les partenaires du changement. L'engagement structurel des jeunes pour accompagner les changements de comportements s'appuie sur l'association de l'innovation dans les programmes d'ONU-Femmes avec la portée, la capacité opérationnelle et la durabilité du partenaire. L'efficacité globale du partenariat est améliorée lorsqu'on alloue suffisamment de temps aux partenaires lors des phases de création afin de mieux apprendre à collaborer dans les faits.

32. Les partenariats aux niveaux national et local sont une stratégie essentielle pour la plupart des projets et des programmes. La majorité des évaluations ont conclu que les capacités locales de mise en œuvre ont contribué à la durabilité. Le développement des réseaux informels était soutenu par un attribut essentiel de durabilité. C'est notamment le cas de l'émancipation économique des femmes lorsque la génération de revenus communautaires a conduit à l'indépendance financière des femmes et au développement d'entreprises mixtes.

C. Exécution et adaptation dans des situations humanitaires et sécuritaires

33. Pour 2017, onze (28 %) évaluations portaient sur les actions humanitaires, notamment des évaluations de portefeuille national, des évaluations de projets nationaux et une évaluation régionale des actions humanitaires dans les États arabes. Les résultats sur les actions humanitaires sont basés sur le fait qu'ONU-Femmes ne fait pas encore partie du Comité permanent interorganisations (CPI) qui régit l'approche sectorielle de l'aide humanitaire (tandis que le HCR gère l'aide aux réfugiés).

34. Les efforts d'ONU-Femmes pour intégrer le CPI ont été vains jusqu'à présent, ce qui l'empêche de miser sur son mandat à travers les approches sectorielles du CPI. Étudier les différents niveaux d'expertise technique au niveau national est également important pour ONU-Femmes afin de renforcer sa position d'influenceur dans les infrastructures humanitaires.

35. Dans le contexte actuel, les partenariats ont été un facteur clé des contributions d'ONU-Femmes aux résultats humanitaires et à la consolidation de la paix. ONU-Femmes a pu contribuer efficacement à l'intégration de la dimension de genre dans les actions humanitaires dans des pays comme le Malawi et le Cameroun. Plusieurs évaluations ont recommandé qu'ONU-Femmes soutienne surtout l'application des marqueurs d'égalité hommes-femmes du CPI sur tous les projets humanitaires.

36. Le programme phare LEAP (Leadership, autonomisation, accès et protection) a été un cadre utile pour améliorer l'efficacité d'ONU-Femmes. Il n'existe pas

cependant de cadres globaux plus holistiques en ce qui concerne l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes dans les actions humanitaires auxquelles ONU-Femmes pourrait contribuer dans le futur.

37. L'émancipation économique des femmes est considérée comme le meilleur domaine des programmes humanitaires en matière de qualité, de portée, d'adaptations contextuelles et de résultats. La capacité d'ONU-Femmes à assurer l'émancipation économique et à fournir une aide juridique aux victimes de violence dans le cadre d'un ensemble holistique de services de prise en charge (avec une prise en charge clinique et psychosociale dirigée par le FNUAP, et une protection assurée par le HCR) est un aspect à renforcer. Cet ensemble de prises en charge intégrées doit être associé à une mobilisation, un domaine où ONU-Femmes a fait ses preuves et où elle peut utiliser efficacement son mandat intégré élargi.

38. ONU-Femmes a réussi à travailler dans des zones rurales et dans des conditions d'insécurité, malgré les coûts élevés et la faible présence de donateurs (pour valider et financer les projets) associés à ces opérations. Le délai court des projets humanitaires (allant jusqu'à un an) était considéré unanimement comme un obstacle dans les opérations humanitaires, et certaines évaluations ont recommandé à ONU-Femmes de collaborer plus étroitement avec les donateurs et les partenaires afin de garantir des engagements sur plusieurs années, surtout en périodes de crise prolongées.

39. Les quatre problèmes prioritaires identifiés dans les évaluations pour améliorer la gestion des actions humanitaires sont :

- S'assurer que l'accent mis sur l'efficacité et l'acheminement de l'aide humanitaire ne compromet pas l'exécution des autres programmes de développement à plus long terme, notamment dans les pays comme le Soudan où les interventions d'urgence sont limitées à une région spécifique du pays.
- Le besoin d'un plus grand nombre de personnel ayant des compétences en actions humanitaires et en coordination pour étoffer l'expertise technique en matière de genre.
- Comblent le fossé dans les échanges de connaissance entre plusieurs parties prenantes au niveau régional afin de mieux accompagner les prises en charge dans des contextes régionaux uniques vivant des situations d'urgence.
- Ne plus mettre l'accent sur les activités du projet et le suivi des projets humanitaires afin de tenir compte des changements au niveau des résultats et des réalisations sur plusieurs cycles de projet.

V. Conclusions et recommandations

40. Les conclusions et les recommandations suivantes ont été établies par l'analyse indépendante des résultats, fondées sur le recoupement des résultats, des enseignements tirés et des observations.

Efficacité du développement

Conclusion 1 : Même si les ressources humaines et financières sont limitées, les évaluations ont constaté que les interventions d'ONU-Femmes étaient efficaces à tous les niveaux et que la plupart ont obtenu les résultats escomptés. ONU-Femmes devrait néanmoins continuer à améliorer ses activités et à atteindre les objectifs fixés en matière de ressources, à perfectionner les méthodes et les systèmes pour suivre et mieux saisir les résultats et les impacts.

41. La qualité des données d'évaluation affirme la continuité de l'amélioration de l'efficacité du développement général au sein d'ONU-Femmes. Malgré une dépendance aux ressources non fondamentales de courte durée, les interventions d'ONU-Femmes sont en général efficaces. La combinaison du pouvoir de mobilisation d'ONU-Femmes, de ses partenariats et du mandat intégré contribue à la réalisation de résultats positifs, mais les systèmes de surveillance actuels présentent des limites dans la perception de ces possibilités de génération de résultats.

42. Même si le déploiement des systèmes de Gestion axée sur les résultats a affiché une amélioration substantielle au cours du plan stratégique 2014-2017, les évaluations ont indiqué des points à améliorer, particulièrement dans le domaine des méthodes systématiques et des outils de suivi et de vérification des indicateurs de progrès au niveau des résultats et des impacts. Des écarts ont également été remarqués dans la capacité à exploiter les preuves et les données pour fournir des commentaires ou des analyses en temps opportun pour la prise de décision et l'apprentissage.

43. Les résultats du programme d'ONU-Femmes sont graduels et difficiles à appréhender de manière fiable sans un suivi continu à long terme. La dépendance accrue aux ressources non fondamentales (avec de faibles niveaux de prévisibilité) affecte la mesure dans laquelle une entité peut s'engager dans un programme à long terme, des partenariats et une surveillance des impacts qui sont nécessaires pour fournir des résultats.

44. Le manque de prévisibilité des fonds s'illustre également dans l'insuffisance des postes clés dédiés à la fourniture intégrale du plan stratégique et des notes stratégiques nationales, particulièrement les cadres supérieurs nationaux, les experts en surveillance et les consultants pour l'égalité des sexes dans un contexte humanitaire. Malgré les programmes de courte durée et le peu de preuves en faveur d'un plan de retrait explicite des interventions d'ONU-Femmes, de nombreux indices portant sur la durabilité montrent que les interventions pourraient continuer de porter leurs fruits en raison du développement cohérent des capacités institutionnelles locales et nationales.

Recommandation 1 : Renforcer les systèmes de gestion fondée sur les résultats pour fournir des renseignements sur l'évolution des interventions au profit d'une gestion adaptative du programme selon les possibilités de génération de résultats formulées dans les théories du changement. Utiliser des preuves d'évolution par rapport aux résultats afin de plaider en faveur de ressources de base plus stables et à long terme pour faire évoluer et accélérer les interventions réussies.

45. Continuer à améliorer les systèmes de gestion fondée sur les résultats, mais en privilégiant principalement la surveillance et le rapport des contributions aux résultats (au lieu de la conformité aux plans d'activité). Associer, le cas échéant, les données de résultats à des données financières pour permettre aux responsables et partenaires de détecter les interventions et les partenariats dont les ressources génèrent des résultats de manière plus efficace. *Comment réaliser cette recommandation :*

- Permettre aux responsables sur le terrain de simplifier la comparaison des systèmes de suivi des résultats institutionnels avec les systèmes financiers institutionnels afin d'identifier les projets et les partenariats plus rentables ou sous-productifs.
- Associer tous les partenaires à des systèmes de rapports communs pour permettre un groupement et une comparaison plus rapides des données de surveillance.

- Réduire le nombre de points de mesures collectés lors de la mise en œuvre des activités pour se concentrer sur le suivi des indicateurs clés de performance fondés sur des preuves en lien avec la théorie du changement concernant les changements au niveau des résultats.

Conclusion 2 : La gestion des connaissances dépend du rôle des agences régionales visant à mettre en relation les professionnels nationaux et à garantir la génération de résultats à partir des connaissances.

46. L'ampleur de l'adaptation des approches du programme et des preuves mondiales dans une région spécifique a été constatée comme un moteur interne essentiel à la performance d'ONU-Femmes. Le « régionalisme » possède un meilleur impact dans les approches régionalisées, les échanges de connaissance et la création d'un « environnement favorable », au lieu de remplacer ou dupliquer les fonctions administratives d'un projet au niveau national. Le soutien aux échanges techniques entre individus issus de pays ou de communautés différents s'avère être particulièrement apprécié dans les cas où les professionnels peuvent apprendre de leurs pays voisins ou de territoires qui selon eux partagent des attributs similaires à leurs propres situations.

Recommandation 2 : Réduire la duplication des fonctions de gestion de programme au niveau national dans les programmes régionaux, en orientant cette capacité vers le soutien d'un environnement favorable pour les pays participants. Renforcer en particulier la fonction d'échange de connaissances au niveau des agences régionales, notamment par le biais du capital humain pour traduire les ressources de connaissance dans les langues régionales.

47. Essayer d'éviter les programmes régionaux (et mondiaux) nécessitant des fonctions de gestion de programme distinctes des capacités déjà disponibles dans le pays et les agences multipays participants. Pour cela, encourager progressivement la mise à disposition des ressources communes dans des programmes régionaux afin de soutenir l'échange de connaissances et l'apprentissage entre les pays. *Comment réaliser cette recommandation :*

- Limiter les exigences supplémentaires en matière de rapports (indicateurs de cadre logique) relatives aux programmes régionaux et mondiaux, autres que celles déjà collectées et signalées par les pays.
- Inclure dans le budget des programmes régionaux et mondiaux des ressources pour les postes dédiés à la gestion des connaissances, des niveaux considérables d'activités d'échange de connaissances entre les pays participants et une traduction systématique des supports de connaissance dans les langues accessibles.

Efficacité et productivité opérationnelles

Conclusion 3 : La coordination efficace de l'ONU et les programmes conjoints ont été des moteurs essentiels dans l'efficacité des programmes aux niveaux mondial et national.

48. Les programmes conjoints de l'ONU au niveau national ont permis de pallier certains écarts générés par les défis que rencontrent les ressources d'ONU-Femmes et de créer un « environnement favorable » à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Ils ont permis à ONU-Femmes d'optimiser les avantages comparatifs et de limiter les faiblesses. Ils ont également largement contribué au programme transfrontalier et interdisciplinaire et protégé les droits juridiques des femmes dans

des cadres politiques élargis. Cependant, les programmes dits « conjoints » le sont plus souvent en matière de planification que dans la mise en œuvre.

Recommandation 3 : La réalisation du potentiel de la réforme de l'ONU pour soutenir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes nécessite l'« unité » de la planification à la mise en œuvre.

49. Dans certains cas, comme l'autonomisation économique et la budgétisation tenant compte des questions de genre, la prise en charge d'une planification unifiée nécessite des cadres stratégiques/descriptifs de programmes communs à l'ensemble de l'ONU pour soutenir les interventions et contrer les discours régressifs. Dans la majorité des cas, des cadres stratégiques communs sont déjà en place ; ONU-Femmes peut ainsi exploiter le mandat intégré pour collaborer étroitement avec d'autres entités.

Conclusion 4 : Les partenariats stratégiques ont fourni des résultats opérationnels et normatifs substantiels pour ONU-Femmes ; ils constituent le cœur de la durabilité du programme.

50. Les partenariats ont été un important générateur de résultats pour l'égalité des sexes, tant aux niveaux mondial et régional que national. En particulier, les partenariats ont soutenu le travail multisectoriel, et le réseau des organisations de la société civile auquel ONU-Femmes a accès est considéré comme un avantage comparatif solide. L'amélioration de la gestion des partenariats d'ONU-Femmes a permis de tirer de nombreuses leçons qui doivent être mises en œuvre de manière plus généralisée et plus constante.

51. Les principales leçons pour encadrer l'amélioration de la gestion des partenariats incluent : initier des dispositions pour la gestion des modalités de travail pendant la phase de conception du partenariat pour être immédiatement opérationnel et effectuer un test de résistance sur les postulats de la collaboration ; utiliser les phases de création pour définir un consensus sur les principaux problèmes entre les représentants de chaque partenaire ; et orienter les systèmes de surveillance et de rapports sur la performance du partenariat pour catalyser des résultats, au lieu de suivre « à la lettre » le plan initial.

Recommandation 4 : Institutionnaliser différents types de pratiques de gestion souples (adaptées à sa finalité) en vue d'une collaboration avec des partenaires de types et de tailles différents.

52. Utiliser les forces d'ONU-Femmes en faveur du partenariat, de la formation de réseaux et de la coordination des Nations Unies, et en faire trois puissants moteurs du changement afin de lutter contre les contextes externes les plus difficiles et de moins compter sur les autres sources de financement à court terme. Promulguer au sein d'ONU-Femmes les leçons apprises sur la collaboration efficace en partenariat : amélioration des modalités de gouvernance et des pratiques pour les partenariats stratégiques, programmes en commun et alliances formelles. Devront être inclus les mécanismes de mesure de la gouvernance et d'exigences de conformité afin de mieux s'adapter à la dimension et aux risques des différents partenaires et partenariats.
Comment réaliser cette recommandation :

- Mettre en place un nouveau mécanisme d'« accord de financement à petite échelle » décliné en plusieurs niveaux de besoins de conformité pour collaborer avec de petites organisations féminines de la société civile à faible risque.

- Concernant les partenariats stratégiques, établir des mécanismes de gestion du travail lors de la phase de conception (préfinancement) afin d'accroître le sentiment de familiarité entre les représentants des organisations et d'affiner les modalités de travail.
- Mettre en place dans tous les partenariats une pratique de « phase initiale » suffisamment longue pour établir un consensus et pour publier des analyses en commun.
- Trouver des moyens de renforcer la mise en œuvre commune des programmes communs de l'ONU, tout en accumulant des expériences réussies dans la planification conjointe.

Conclusion 5 : ONU-Femmes surmonte les obstacles à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes par la création d'alliances et de réseaux de partenaires.

53. Les avantages comparatifs d'ONU-Femmes sont davantage prononcés dans les alliances et la formation de réseaux, en tirant parti du mandat intégré et de la collaboration entre partenaires. La formation de réseaux constitue un facteur essentiel aux contributions d'ONU-Femmes pour assurer un impact, notamment lorsqu'ils sont associés aux partenariats stratégiques et aux collaborations formelles. Par le biais de ces approches, ONU-Femmes parvient à outrepasser les barrières à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, malgré sa dépendance aux ressources à court terme non fondamentales et mal adaptées à l'application de programmes promouvant l'égalité des sexes. Étant donné le délai limité de nombreuses interventions, le recours aux capacités locales pour la mise en œuvre et le soutien au développement de réseaux informels ont contribué à une durabilité améliorée.

Recommandation 5 : Miser sur les partenariats et la mise en œuvre de programmes à l'échelon national afin de surmonter les barrières à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en exploitant des moteurs du changement positifs et externes.

54. Des évaluations ont fait ressortir que les facteurs externes exerçant une influence sur les résultats d'ONU-Femmes ont des effets allant de positifs à neutres en passant par négatifs. Cela donne à penser qu'un champ d'application existe pour influencer l'équilibre des facteurs externes en faveur des résultats d'ONU-Femmes. Si tous ces facteurs ne peuvent être influencés par ONU-Femmes (tels que le niveau de présence d'un système élargi d'intervention humanitaire, ou l'environnement politique, y compris le niveau de crise), le champ d'application existe bien pour en influencer d'autres. Ces éléments comprennent :

- Le niveau de participation de la société civile dans les processus nationaux
- L'environnement d'information élargi
- Le cadre juridique et réglementaire et le niveau de parité hommes-femmes
- La coordination multisectorielle au sein des entités étatiques
- Le niveau de focalisation sur la collectivité et de satisfaction des besoins de la communauté élargie outre les relations hommes-femmes.

Aide humanitaire

Conclusion 6 : ONU-Femmes est particulièrement bien positionnée dans le cadre de la réponse humanitaire pour relever les défis de l'autonomisation économique et l'accès à la justice des femmes et des filles ayant subi des violences sexistes.

55. Si l'absence de postes au sein de la structure du CPI limite les possibilités d'ONU-Femmes à assumer un rôle de leader clair, l'agence a su parfaitement répondre à la question de l'autonomisation économique et de l'accès à la justice des femmes et des filles ayant subi des violences sexistes. Cela s'ajoute au travail du système d'approche intersectorielle de l'aide humanitaire en offrant des espaces sûrs, une assistance psychologique et le dispositif minimum d'urgence, et cela tout en constituant un point d'entrée prometteur pour ONU-Femmes en vue de travailler en partenariat avec d'autres agences des Nations Unies. Promouvoir une contribution accentuée d'ONU-Femmes en faveur de la coordination humanitaire n'est possible qu'en déployant suffisamment d'expertise technique pour les situations d'urgence au sein même du pays.

56. Si la plupart des données sur l'aide humanitaire se concentrent sur la contribution d'ONU-Femmes en faveur des interventions et de son positionnement, d'autres données secondaires font ressortir la dimension de genre d'une grande partie des institutions de réduction des risques de catastrophes et de préparation aux catastrophes. Étant donné les implications quant à la question de déterminer l'efficacité et l'objectif des réponses humanitaires, le soutien en faveur de l'égalité des chances entre femmes et hommes au sein des institutions nationales de planification de catastrophes serait également un important point d'entrée pour ONU-Femmes.

Recommandation 6 : Promouvoir l'expérience et la demande pour l'œuvre d'ONU-Femmes en matière d'aide humanitaire en produisant des résultats concrets avec les partenaires dans l'autonomisation économique, l'accès à la justice et la préparation aux catastrophes.

57. Augmenter la demande pour ONU-Femmes au sein des systèmes humanitaires afin de contribuer à un rôle de coordination accru sur les questions de genre, en produisant conjointement des résultats constants dans les domaines de : l'autonomisation économique des femmes et l'accès à la justice aux victimes de violence ; la parité hommes-femmes et la mobilisation de l'action humanitaire ; et l'égalité entre les sexes dans la réduction et la préparation aux risques de catastrophes. Développer ces domaines par un partenariat étroit et solidaire avec l'OCHA, le HCR, l'UNFPA et l'UNICEF.

- Hiérarchisation de la disponibilité du personnel compétent en matière de genre dans les situations d'urgence afin de soutenir la parité hommes-femmes dans les partenariats avec l'OCHA ou le HCR.
- Hiérarchisation des activités liées aux programmes et aux levées de fonds en matière de soutien à l'autonomisation économique et à l'accès à la justice des victimes de violence sexiste, en étroite collaboration avec les agences concernées.
- Axer les contributions du leadership d'ONU-Femmes en ce qui concerne le continuum du développement de l'action humanitaire, y compris l'intégration des expériences de promotion de la paix et l'intégration des questions de genre dans les plans nationaux de préparation aux catastrophes.
- Exploitation de la mise à disposition constante de ces contributions concrètes pour plaider en faveur de l'appartenance d'ONU-Femmes au Comité permanent interorganisations.

ANNEXE I

Couverture et résumé des résultats pour chaque sous-critère²

Critères et sous-critères	n*	Couverture 2016†	Comparabilité ³	Taux de satisfaction (%) †			
				2013	2014/5	2016	2017
1. Pertinence	37	Élevé	Élevé	80%	87%	95%	97%
1.1 Programmes et projets sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.	37	Élevé	Oui	86%	92%	97%	97%
1.2 Projets et programmes s'alignent avec les objectifs nationaux de développement.	36	Élevé	Oui	100%	97%	94%	94%
1.3 Partenariats efficaces avec des gouvernements, des organisations humanitaires et de développement bilatéral et multilatéral, et des organisations non gouvernementales pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien pour faire avancer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	34	Élevé	Oui	55%	72%	94%	100%
2. Réalisation des objectifs de développement et des résultats escomptés (efficacité)	36	Élevé	Modéré	88%	67%	97%	86%
2.1 Les programmes et projets ont atteint leurs objectifs énoncés et atteint les résultats escomptés.	36	Élevé	Oui	90%	90%	97%	83%
2.2 Les programmes et projets ont mené à des bénéfices positifs pour les membres du groupe cible	36	Élevé	Oui	89%	69%	97%	94%
2.3 Les programmes et projets ont fait la différence pour un nombre substantiel de bénéficiaires et, le cas échéant, ont contribué aux objectifs de développement national.	32	Élevé	Non	75%	37%	-	81%
2.4 Les programmes ont contribué à des changements importants dans les programmes et politiques de développement (y compris pour la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence et le redressement) (impacts politiques) et/ou à des réformes nécessaires du système.	27	Modéré	Non	100%	70%	97%	85%
3. Durabilité des résultats/bénéfices	31	Élevé	Faible	28%	65 %	56%	74%
3.1. Les bénéfices continuent ou vont vraisemblablement se poursuivre après l'achèvement du projet ou programme.	31	Élevé	Non	-	64%	59%	74%
3.2. Les projets et programmes sont rapportés comme étant durables en termes de capacités institutionnelles et/ou communautaires.	30	Élevé	Non	28%	66%	53%	73%
4. Productivité	33	Élevé	Faible	63%	52%	64%	81%
4.1. Les programmes d'activités sont évalués en termes de productivité coûts/ressources.	33	Élevé	Non	71%	53%	88%	82%
4.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les temps (selon le contexte).	32	Élevé	Oui	-	44%	57%	88%
4.3 Les systèmes et procédures pour la mise en œuvre et le suivi de projet/programme sont	31	Élevé	Non	55%	61%	46%	74%

² Tandis que des tendances sont suggérées, la fiabilité de cette comparaison a des limites, et devrait seulement être considérée comme illustrative.

³ Veuillez lire le chapitre sur les limites de la comparabilité des indicateurs au fil du temps.

efficaces (y compris la gestion de ses opérations et programmes, les questions de ressources financières, les problématiques de ressources humaines, la gestion du risque, la coordination, la gouvernance/supervision, la conception de projet/programme, la coordination, l'organisation logistique, etc.).							
5. Culture des résultats	32	Élevé	Faible	25%	33%	76%	75%
5.1. Les systèmes et procédures de suivi et de publication de rapports concernant les résultats de programmes sont efficaces.	32	Élevé	Non	33%	32%	79%	75%
5.2 Les systèmes de gestion fondée sur les résultats sont efficaces.	32	Élevé	Non	16%	33%	74%	75%
* n = nombre d'évaluations traitant des sous-critères donnés ‡ Élevé : n=31–36 ; Modéré : n=15–30 ; Faible : n=<15. † Le pourcentage de taux de satisfaction est basé sur les résultats positifs concernant la performance d'ONU-Femmes							

ANNEXE II

Région	Bureau/division	Titre de l'évaluation	Notation de la qualité
Afrique occidentale et centrale	Cameroun	Intégration de la problématique hommes-femmes dans l'action humanitaire	Bien
	Cameroun	Évaluation du portefeuille national	Bien
	Côte d'Ivoire	Évaluation du portefeuille national	Bien
	Côte d'Ivoire	Anticipation et prévention de la vulnérabilité des femmes et des jeunes filles au terrorisme par leur autonomisation, le dialogue communautaire et l'éducation dans le nord de la Côte d'Ivoire	Bien
	République démocratique du Congo	Évaluation du portefeuille national	Très bien
	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale (Sénégal)	Action humanitaire sensible au genre et aide aux femmes et filles touchées par le terrorisme de Boko Haram à Diffa - Niger	Bien
Afrique du Sud et de l'Est	Éthiopie	Programme commun pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Bien
	Kenya	Évaluation de mi-parcours du portefeuille national	Bien
		Implication des femmes dans la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent	Bien
		Intégration de la problématique hommes-femmes dans les opérations d'appui à la paix	Bien
	Malawi	Gouvernance tenant compte des sexospécificités	Bien
		Évaluation du portefeuille national	Très bien
	Bureau régional d'Afrique orientale et australe (Kenya)	Évaluation régionale sur les initiatives de développement des capacités durant la période de remarques stratégiques	Bien
	Soudan	Évaluation du portefeuille national	Très bien
	Tanzanie	Projet « Wanawake-Wanaweza » sur le leadership et la participation politique des femmes	Satisfaisant
	Rwanda	L'application à l'échelle nationale du modèle de centre à guichet unique d'ISANGE	Satisfaisant
Asie et Pacifique	Chine	Promotion des efforts en matière de législation nationale sur la violence conjugale et amélioration du modèle multisectoriel en Chine	Bien

	Papouasie-Nouvelle-Guinée	L'égalité pour le progrès et Planim Save Kamap Strongpela (Semer les graines de la connaissance pour mieux se développer)	Bien
	Timor oriental	Renforcement institutionnel pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Bien
	Vietnam	Renforcement des capacités des femmes en matière de réduction des risques de catastrophe afin de faire face au changement climatique	Très bien
États arabes	Afghanistan	Mettre fin à la violence à l'égard des femmes	Bien
	Jordanie	Promotion de la sécurité alimentaire des femmes en milieu rural	Très bien
	Bureau régional pour les États arabes (Égypte)	Évaluation thématique de l'action humanitaire d'ONU-Femmes dans la région des États arabes	Très bien
		Projet régional d'autonomisation économique des femmes syriennes	Bien
	Palestine	Guichet unique pour le programme commun de développement durable	Bien
		Évaluation du portefeuille national	Très bien
	Maroc	Évaluation du degré d'intégration du genre dans les plans communaux de développement	Bien
		Projet « Appui aux femmes semencières pour un développement égalitaire, solidaire et durable au Maroc »	Bien
	Égypte (bureau national)	Programme pour la garantie des droits et l'amélioration de la subsistance des femmes	Bien
		Évaluation thématique de la contribution d'ONU-Femmes au leadership et à la participation politique des femmes	Très bien
Europe et Asie centrale	Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Turquie)	Contribution d'ONU-Femmes à la budgétisation favorable à l'égalité des sexes dans la région Europe et Asie centrale	Très bien
	Kirghizistan	Évaluation du portefeuille national	Très bien
	Moldavie	Amélioration de la représentation politique des femmes grâce à des capacités améliorées et un soutien renforcé	Très bien
	Moldavie	Évaluation du portefeuille national	Bien
Organisationnel	Bureau indépendant d'évaluation	Partenariat stratégique d'ONU-Femmes pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Très bien
Divisions du siège	Division des politiques	Prévention et lutte contre les violences à l'encontre des femmes et des filles en Albanie, au Mexique et au Timor oriental	Très bien

	Autonomisation économique et intégration des femmes dans la chaîne de valeur de l'entreprise Coca-Cola au Brésil, en Égypte et en Afrique du Sud	Bien
Division des programmes	Promotion et protection des droits humains et du travail des travailleuses migrantes : implication dans les mécanismes des droits humains nationaux/internationaux afin d'accroître la responsabilité	Bien

ANNEXE III

Guide pour la classification des résultats d'évaluation

Le guide suivant des classifications est basé sur les méthodes d'examen de l'efficacité du développement OCDE/CAD⁴ avec des indicateurs adaptés à ONU-Femmes. L'approche et la méthodologie ont été utilisées pour synthétiser les indications et observations d'évaluation issues des rapports d'évaluation qui ont été notés comme étant satisfaisants ou plus.

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
1. Pertinence				
1.1 Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.	Des éléments substantiels des activités et objectifs de programmes et projets n'étaient pas adaptés aux besoins ni aux priorités des groupes cibles.	Aucune analyse des besoins et priorités des groupes cibles n'a eu lieu dans la phase de conception des programmations dans les domaines du développement ou de l'aide et du redressement, ou bien il existe une inadéquation évidente entre les activités et objectifs des programmes et projets et les besoins et priorités du groupe cible.	Les activités, programmes ou projets soutenus par ONU-Femmes sont conçus pour prendre en compte les besoins des groupes cibles tels qu'ils ont été identifiés lors d'un processus d'analyse de problème et de situation (y compris l'évaluation des besoins pour les opérations d'aide) et les activités en résultant sont conçues pour satisfaire les besoins du groupe cible.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont adaptés aux besoins et/ou priorités du groupe cible.
1.2 Les projets et programmes soutenus par ONU-Femmes s'alignent	Des éléments significatifs des activités de programmes et projets de développement soutenus par ONU-Femmes	<u>Une proportion significative</u> (1/4 ou plus) des programmes et	<u>La plupart</u> des programmes et projets de développement	Les projets et programmes soutenus par ONU-Femmes s'alignent

⁴ L'approche et la méthodologie ont été développées sous la direction du Réseau pour l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement (DAC-EVALNET) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
avec les objectifs nationaux de développement.	vont à l'encontre des priorités nationales de développement résultant en une perte d'efficacité.	projets d'ONU-Femmes n'est pas alignée avec les plans et priorités nationaux, mais il n'y a aucune preuve qu'ils vont à l'encontre de ces priorités.	soutenus par ONU-Femmes est alignée avec les plans et priorités nationaux tels qu'ils sont exprimés dans les priorités et plans sectoriels et l'éradication nationale de la pauvreté.	complètement avec les objectifs nationaux de développement.
1.3 ONU-Femmes a développé un partenariat efficace avec des gouvernements, des organisations humanitaires et de développement bilatéral et multilatéral et les ONG pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien au développement et/ou à la préparation aux cas d'urgence, de l'aide humanitaire et des efforts de redressement.	ONU-Femmes fait l'expérience de divergences significatives dans les priorités de certains de ses partenaires (gouvernements, agences onusiennes, ONG ou donateurs) et manque d'une stratégie ou d'un plan qui abordera de manière crédible la divergence et qui devrait permettre de renforcer le partenariat au fil du temps.	ONU-Femmes a rencontré des difficultés significatives dans le développement de relations efficaces avec les partenaires et il y a eu des divergences considérables entre les priorités d'ONU-Femmes et celles de ses partenaires.	ONU-Femmes a amélioré l'efficacité des relations de partenariat avec ses partenaires au fil du temps durant la période d'évaluation et ce partenariat était efficace au moment de l'évaluation ou s'était visiblement amélioré.	ONU-Femmes a développé un partenariat efficace avec des gouvernements, des agences onusiennes, des organisations humanitaires et de développement bilatéral et multilatéral, et avec des ONG pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien au développement et/ou à la préparation aux cas d'urgence et d'aide humanitaire.
2. Efficacité				
2.1 Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont atteint leurs objectifs développementaux	Moins de la moitié des rendements et résultats d'objectifs a été accompli, dont au moins une réalisation et/ou un résultat très important à l'échelon des objectifs.	La moitié ou moins des objectifs de résultats et réalisations énoncés a été réalisée.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont accompli soit la majorité des objectifs de	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes réalisent tous ou presque tous les objectifs développementaux

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
énoncés et ont atteint les résultats escomptés.			résultats et réalisations énoncés (plus de 50 % si énoncés), soit les objectifs de résultats et réalisations énoncés les plus importants.	et/ou humanitaires au niveau des résultats et réalisations.
2.2 Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont mené à des bénéfices positifs pour les membres du groupe cible.	Les problèmes dans la conception ou la réalisation des activités soutenues par ONU-Femmes signifient que les bénéfices positifs attendus pour les membres du groupe cible ne se sont pas produits ou sont peu probables de se produire.	Les projets et programmes soutenus par ONU-Femmes résultent en très peu ou pas de changements positifs ressentis par les membres du groupe cible. Ces bénéfices peuvent comprendre la prévention ou la réduction des effets négatifs de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.	Les projets et programmes soutenus ONU-Femmes ont mené à des changements positifs ressentis par les membres du groupe cible (au niveau individuel, domestique ou communautaire). Ces bénéfices peuvent comprendre la prévention ou la réduction des effets négatifs de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont mené à des changements étendus et significatifs positifs ressentis par les membres du groupe cible tels qu'ils sont mesurés par des méthodes quantitatives et qualitatives. Ces bénéfices peuvent comprendre la prévention ou la réduction des effets négatifs de l'apparition soudaine ou du prolongement d'une urgence.
2.3 Les programmes et projets d'ONU-Femmes ont fait la différence pour un nombre substantiel de bénéficiaires et, le cas échéant, ont contribué aux objectifs de	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes n'ont pas contribué à apporter des changements positifs dans les vies des bénéficiaires tels qu'ils sont mesurés quantitativement et qualitativement.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs uniquement dans les vies d'un petit nombre de bénéficiaires (comparés aux	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs dans les vies d'un nombre considérable de bénéficiaires tels qu'ils sont	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont contribué à apporter des changements positifs dans les vies d'un nombre considérable de bénéficiaires. De plus ils ont contribué à

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
développement national.		cibles des projets et programmes et aux buts locaux et nationaux si ceux-ci sont établis).	mesurés quantitativement et qualitativement.	l'atteinte des objectifs nationaux de développement ou ont contribué à atteindre les objectifs de développement et d'aide humanitaire convenus avec les gouvernements nationaux et/ou les organisations nationales ou internationales de développement et d'aide.
2.4 ONU-Femmes a contribué à des changements significatifs dans les programmes et politiques de développement (y compris pour la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence et le redressement) (impacts politiques) et/ou à des réformes nécessaires du système.	Les politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement (notamment la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence et le redressement) sont défaillants et nécessitent un renforcement, mais les activités d'ONU-Femmes ne traitent pas ces défaillances.	Les activités d'ONU-Femmes ont apporté une contribution significative aux politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence et du redressement.	Les activités d'ONU-Femmes ont apporté une contribution substantielle soit dans la réorientation, soit dans le maintien efficace des politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence et du redressement.	Les activités d'ONU-Femmes ont apporté une contribution substantielle soit dans la réorientation, soit dans le maintien efficace des politiques et programmes nationaux dans un secteur ou un domaine donné du développement de la préparation aux catastrophes, de l'intervention d'urgence et du redressement. De plus, il est envisagé que les modalités de mise en œuvre des programmes et politiques soutenus résultent en l'amélioration des impacts positifs

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
				pour les membres du groupe.
3. Durabilité				
3.1 Les bénéfices se poursuivent ou vont probablement se poursuivre après la fin du programme ou projet, ou il existe des mesures visant à faire le lien entre résultats humanitaires et résultats développementaux à long terme.	La probabilité que le projet/programme mène aux bénéfices attendus continus pour le groupe cible après la fin du projet est très faible.	La probabilité que le projet/programme mène à des bénéfices continus pour le groupe cible après la fin du projet est faible.	Il est probable que le projet/programme mène à des bénéfices continus pour le groupe cible après la fin du projet.	Il est très probable que le projet/programme mène à des bénéfices continus pour le groupe cible après la fin du projet. De plus, ils vont vraisemblablement réussir à préserver des bénéfices continus pour les membres du groupe cible.
3.2. L'étendue des projets et programmes soutenus par ONU-Femmes est rapportée comme étant durable en termes de capacités institutionnelles et/ou communautaires.	La conception des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes n'a pas tenu compte du besoin de renforcer les capacités institutionnelles/communautaires comme elle l'aurait dû. Dans le cas d'opérations humanitaires, la conception des programmes et projets n'a pas pris en compte les besoins identifiés en matière de renforcement des capacités locales pour la fourniture d'opérations d'urgence et/ou pour la gestion de la transition vers le redressement et/ou le développement.	Les programmes et projets d'ONU-Femmes peuvent avoir échoué dans le renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires ou, le cas échéant, dans le renforcement des capacités locales pour la fourniture d'opérations d'aide et/ou pour la gestion de la transition vers le redressement et/ou le développement.	Les programmes et projets d'ONU-Femmes peuvent avoir contribué au renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires, mais avec un succès limité.	Soit les programmes et projets d'ONU-Femmes ont contribué de manière significative au renforcement des capacités institutionnelles et/ou communautaires, tel qu'exigé, soit les partenaires institutionnels et les communautés possédaient déjà les capacités nécessaires pour pérenniser les résultats du programme.
4. Productivité				

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
4.1. Les programmes d'activités sont évalués en termes de productivité coûts/ressources.	Des informations crédibles indiquent que les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ne sont pas productifs en termes de coûts/ressources.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes et en cours d'évaluation ne présentent pas d'informations crédibles ou fiables concernant les coûts des activités et les évaluations ne peuvent donc pas rapporter d'informations sur la productivité. Ou les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes et en cours d'évaluation présentent des résultats mitigés quant à la productivité par rapport aux apports.	Le niveau de résultats des programmes réalisés comparé au coût des activités du programme et des apports est approprié même quand le processus de conception du programme n'a pas considéré directement des méthodes alternatives de livraison du programme ni les coûts associés.	Les programmes et projets soutenus par ONU-Femmes sont conçus pour inclure les activités et apports qui produisent les résultats les plus productifs à ce moment en termes de coûts/ressources.
4.2 Les évaluations indiquent que la mise en œuvre et les objectifs ont été accomplis à temps (selon le contexte, dans le cas de la programmation humanitaire).	Moins de la moitié des objectifs au niveau des résultats et réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes a été accompli dans les temps, l'évaluation n'a trouvé aucun plan crédible ou explication légitime qui pourrait suggérer l'amélioration significative de l'accomplissement des objectifs dans les temps à l'avenir.	Moins de la moitié des objectifs au niveau des résultats et réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes a été accompli dans les temps, mais la conception des programmes et projets a été ajustée afin de prendre en compte les difficultés rencontrées et une amélioration de la vitesse d'accomplissement	Plus de la moitié des objectifs au niveau des résultats et réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes a été accompli à temps, et ce niveau est approprié au contexte rencontré par le programme au cours de sa mise en œuvre, en particulier pour	Pratiquement tous les objectifs énoncés au niveau des résultats et réalisations des programmes et projets soutenus par ONU-Femmes ont été accomplis à temps ou, dans le cas de la programmation humanitaire, une explication légitime pour les retards dans l'atteinte de certains

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
		des objectifs peut être espérée à l'avenir. Dans le cas de la programmation humanitaire, les retards avaient une explication légitime.	la programmation humanitaire.	résultats/réalisations a été fournie.
4.3 Les évaluations indiquent que les systèmes et procédures d'ONU-Femmes pour la mise en œuvre et le suivi des projets/programmes sont efficaces (notamment les systèmes d'implication du personnel, la fourniture d'apports au projet, les dépenses, les organisations logistiques, etc.).	Défaillances graves dans les systèmes et procédures d'ONU-Femmes pour la mise en œuvre de projets/programmes qui donnent lieu à des retards significatifs de lancement, mise en œuvre ou d'exécution du projet et/ou à une augmentation considérable des coûts.	Certaines défaillances dans les systèmes et procédures d'ONU-Femmes pour la mise en œuvre de projets/programmes qui n'indiquent pourtant pas que celles-ci ont contribué à des retards dans l'atteinte des objectifs du projet/programme.	Les systèmes et procédures d'ONU-Femmes pour la mise en œuvre du projet sont raisonnablement efficaces et n'ont pas donné lieu à des retards substantiels ou à une augmentation significative des coûts.	L'efficacité des systèmes et procédures de l'agence concernant la mise en œuvre du projet représente un atout organisationnel essentiel dans la mise en œuvre du programme en cours d'évaluation.
5. Culture des résultats pour améliorer l'efficacité du développement				
5.1. Les systèmes et procédures de suivi et de publication de rapports concernant les résultats de programmes sont efficaces.	Absence de programmation des systèmes de suivi et de déclaration. Cela comprendrait l'absence d'un suivi adéquat des résultats au cours de la mise en œuvre du programme, y compris dans le contexte humanitaire.	Tandis que des systèmes de suivi et de rapport existent pour la programmation, soit ils ne rapportent pas de manière régulière, soit ils sont inadaptés en termes de fréquence,	Des systèmes appropriés de suivi et de rapport pour la programmation sont bien établis et fournissent des rapports réguliers.	Des systèmes appropriés de suivi et de rapport pour le programme sont bien établis et fournissent des rapports réguliers. La qualité des rapports réguliers est très bien notée par l'évaluation et les résultats sont apparemment utilisés dans la

Critères	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
		couverture ou fiabilité.		gestion du programme.
5.2 Les systèmes de gestion fondée sur les résultats sont efficaces.	Pas d'indication qu'un système de gestion fondée sur les résultats existe ou est en train d'être développé.	Bien qu'un système de gestion fondée sur les résultats soit en place ou en train d'être développé, celui-ci n'est pas fiable et ne produit pas de rapports réguliers sur la performance du programme.	Le système de gestion fondée sur les résultats est en place et produit des rapports réguliers sur la performance du programme.	Le système de gestion fondée sur les résultats est en place et il existe des indications signalées par les évaluations que le système est utilisé pour ajuster le programme afin d'améliorer l'efficacité.