



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

Distr. : générale  
12 août 2020

Original : anglais

---

**Deuxième session ordinaire de 2020**

15 et 16 septembre 2020

Point 6 de l'ordre du jour provisoire<sup>1</sup>

**Évaluation**

**Aperçu de l'efficacité et de la productivité organisationnelles :  
Une méta-synthèse des évaluations d'ONU-Femmes**

*Résumé*

Le présent rapport rassemble des données probantes sur les résultats obtenus par ONU-Femmes en matière d'efficacité et de productivité organisationnelles à partir de 68 évaluations institutionnelles et décentralisées réalisées entre 2017 et 2019. Conformément au Plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes, cette synthèse porte sur les aspects suivants de l'Entité : efforts de coordination, partenariats stratégiques, gestion des connaissances, innovation, gestion axée sur les résultats, rationalisation des processus de gestion, et amélioration de la gestion des ressources humaines et financières. En plus de souligner les progrès réalisés, cette synthèse rend également compte des moteurs du changement couramment identifiés sous la forme de bonnes pratiques ou d'innovations, ainsi que des obstacles rencontrés.

Les premiers utilisateurs concernés par cette méta-synthèse sont la direction d'ONU-Femmes, son Conseil d'administration et son personnel à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

---

<sup>1</sup> UNW/2020/L.4

*Remarque* : le présent document a été élaboré dans son intégralité par ONU-Femmes.

## I. Introduction

### A. Objectif et portée

1. La présente synthèse contribue à enrichir les connaissances et les enseignements sur les résultats du Plan stratégique 2018-2021 d'ONU-Femmes en matière d'efficacité et de productivité organisationnelles. Elle s'appuie sur les constatations issues des évaluations institutionnelles et décentralisées d'ONU-Femmes afin de mettre en évidence les résultats et les moteurs du changement fondés sur des données probantes.

2. Compte tenu du caractère ciblé de la présente synthèse, un large échantillon d'évaluations a été sélectionné afin de fournir un contexte suffisant et de refléter tout changement d'approche opéré pendant la période couverte par le Plan stratégique. Cette synthèse couvre toutes les évaluations commandées par ONU-Femmes entre 2018 et 2019, ainsi que les évaluations institutionnelles réalisées depuis 2017. Ont été prises en compte les évaluations notées « assez bien » ou plus selon les critères du GERAAS<sup>2</sup>, soit un échantillon total de 68 évaluations – trois réalisées en 2017, 32 en 2018 et 33 en 2019 (voir l'annexe 1 pour en savoir plus)<sup>3</sup>.

3. L'échantillon comprend 53 évaluations nationales, neuf évaluations mondiales et six évaluations régionales. Il couvre de nombreux types d'évaluation, essentiellement des évaluations de programme ou de projet (33). L'échantillon inclut également neuf évaluations de portefeuilles nationaux, huit évaluations institutionnelles, sept évaluations thématiques ou politiques de portée nationale, six évaluations thématiques ou programmatiques de portée régionale, et cinq évaluations conjointes.

4. L'échantillon d'évaluations présente une bonne distribution géographique. La majorité des évaluations ont été menées en Afrique de l'Est et australe et dans les États arabes, qui représentent respectivement 19 % de l'échantillon. Viennent ensuite les évaluations menées dans la région Amériques et Caraïbes (16 %), les évaluations institutionnelles (15 %), et les évaluations menées dans la région Europe et Asie centrale (11 %). Enfin, les régions Asie et Pacifique et Afrique de l'Ouest et centrale représentent chacune 10 % des évaluations.

### B. Approche et méthodologie

5. La présente méta-synthèse repose sur la théorie et utilise un cadre analytique pour cartographier les voies de progrès en matière d'efficacité et de productivité organisationnelles. La première étape a consisté à élaborer une théorie de mise en œuvre en décrivant l'approche d'ONU-Femmes à partir des éléments contenus dans son Plan stratégique et son Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources

---

<sup>2</sup> Le système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation (Global Evaluation Reports Assessment and Analysis System – GERAAS) permet de réaliser une étude rétrospective externe des rapports d'évaluation d'ONU-Femmes.

<sup>3</sup> La plupart des rapports d'évaluation étaient rédigés en anglais (50), en espagnol (11) et en français (7).

(voir l'annexe 2). Cette théorie a ensuite servi à concevoir une structure de codage afin d'analyser et de cartographier les données factuelles des évaluations<sup>4</sup>.

6. Plusieurs méthodes quantitatives et qualitatives ont été utilisées pour identifier les tendances émergentes et mettre en évidence les bonnes pratiques et les obstacles. L'analyse quantitative a consisté à évaluer la solidité des données probantes à l'appui des constatations et des enseignements dégagés en cartographiant les fréquences relatives et la couverture géographique. L'analyse qualitative s'est appuyée sur une synthèse structurée afin d'affiner les tendances, de tirer des enseignements communs et de mettre en évidence les approches innovantes adoptées pour obtenir les résultats escomptés. La synthèse étant axée sur l'efficacité et la productivité organisationnelles, l'analyse et les conclusions s'articulent autour des quatre résultats associés à ce domaine dans le Plan stratégique d'ONU-Femmes.

### C. Limites

7. L'analyse présentée dans la synthèse s'appuie uniquement sur une étude documentaire des données factuelles tirées des évaluations institutionnelles et décentralisées répondant aux normes de qualité d'ONU-Femmes en la matière. Comme pour les synthèses précédentes, cette limite influe sur la composition et la qualité de l'échantillon. Néanmoins, la large portée de la synthèse et le processus d'assurance qualité qui complète cet exercice peuvent compenser quelque peu cet écueil.

8. Par ailleurs, le caractère ciblé de la présente synthèse engendre un risque lié au degré de précision des données analysées en matière d'efficacité et de productivité organisationnelles. En outre, il se peut que les quatre résultats relatifs à ce domaine ne soient pas également ou suffisamment mentionnés dans les évaluations, ce qui peut accentuer les variations au sein du corpus de données. Compte tenu de ce risque, la synthèse a été conçue pour être la plus large possible, et l'échantillon final inclut 68 évaluations représentatives de toutes les régions. La synthèse se veut transparente quant au degré de précision des données, et fournit des exemples.

## II. Conclusions relatives à l'efficacité et à la productivité organisationnelles

9. La couverture des quatre résultats est variable au sein de l'échantillon d'évaluations. Le tableau 1 montre que le résultat 2 (participation accrue des partenaires) est le plus traité, puisque l'on retrouve des conclusions importantes liées à ce domaine dans 65 évaluations sur 68. Le résultat 3 (connaissances, innovation, gestion axée sur les résultats et évaluation) et le résultat 4 (gestion des ressources humaines et financières) sont abordés dans respectivement 64 et 61 évaluations. Le résultat 1 (renforcement de la coordination) est le moins traité

---

<sup>4</sup> L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo et de méthodes mixtes.

des quatre résultats ; seules 43 évaluations contiennent des conclusions importantes liées à ce domaine<sup>5</sup>.

10. Tableau 1 : Couverture des résultats liés à l'efficacité et à la productivité organisationnelles.

Résultat	n*	Fréquence (N = 68)
1. Renforcement de la coordination, de la cohérence et de la responsabilisation vis-à-vis des engagements pris à l'échelle du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes	43	63 %
2. Participation accrue des partenaires en appui au mandat d'ONU-Femmes	65	95 %
3. Gestion des connaissances, innovation, gestion axée sur les résultats et évaluation au service de la qualité des programmes	64	94 %
4. Amélioration de la gestion des ressources humaines et financières en faveur des résultats	61	92 %

n\* = nombre d'évaluations portant sur ce résultat

## **A. Résultat 1 : Renforcement de la coordination, de la cohérence et de la responsabilisation vis-à-vis des engagements pris à l'échelle du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes**

### **Principales conclusions**

11. En améliorant la cohérence des questions liées à l'intégration d'une perspective de genre, à la parité et à la responsabilisation à cet égard à l'échelle du système, ONU-Femmes joue un rôle clé dans le système des Nations Unies. Les réalisations d'ONU-Femmes dans le cadre des efforts de coordination du système des Nations Unies sont reconnues et bien documentées dans la plupart des rapports d'évaluation couvrant ce domaine. Nombre d'évaluations mettent également en évidence le rôle bien établi d'ONU-Femmes en tant qu'expert technique des questions concernant l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes.

12. Les progrès accomplis pour parvenir à une coordination efficace du système des Nations Unies, en particulier au niveau des pays et des programmes conjoints, sont soulignés dans bon nombre d'évaluations. ONU-Femmes a également réussi à consolider les programmes en établissant des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies afin d'exploiter les avantages comparatifs de chaque organisation. Citons à titre d'exemple la mise à profit des relations des organismes des Nations Unies au niveau national, la coordination efficace des équipes de pays des Nations Unies et le partage des connaissances. Les données attestant des réussites obtenues par ONU-Femmes à la tête des groupes thématiques des Nations Unies sur l'égalité des genres sont en revanche moins solides, bien que les

<sup>5</sup> Pour qualifier la fréquence à laquelle une observation a été relevée sur un résultat donné, les indicateurs utilisés dans la présente synthèse sont conformes à ceux utilisés dans les précédents rapports, à savoir : La plupart = plus de 75 % des évaluations contiennent une observation ou une conclusion en lien avec le résultat concerné ; nombre d'entre elles = entre 51 % et 75 % ; certaines/plusieurs = entre 20 % et 50 % ; quelques-unes = moins de 20 %.

évaluations menées au Libéria et au Soudan du Sud mettent en avant la contribution importante d'ONU-Femmes au sein de l'équipe de pays des Nations Unies dans ces groupes.

13. Afin de renforcer la responsabilisation, ONU-Femmes a collaboré avec d'autres organismes et partenaires en vue d'élaborer des indicateurs permettant de mesurer les avancées réalisées vers l'objectif de développement durable 5 et de suivre la progression en direction des résultats. Certains rapports d'évaluation soulignent également l'appui technique fourni par ONU-Femmes dans le cadre de formations sur l'intégration d'une perspective de genre.

### **Renforcement des programmes grâce aux partenariats**

14. ONU-Femmes, par son pouvoir fédérateur, parvient à réunir diverses parties prenantes des Nations Unies. Plusieurs évaluations mettent en évidence sa capacité à travailler efficacement avec les partenaires afin de fournir aux bénéficiaires des programmes plus solides et plus complets. Une bonne coordination entre ONU-Femmes et les autres organismes des Nations Unies est un facteur clé dans la réussite des programmes, notamment les programmes conjoints des Nations Unies, ce que relèvent également nombre d'évaluations. Par exemple, l'évaluation du programme conjoint sur l'autonomisation économique des femmes au Kirghizistan indique que les experts de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du Programme alimentaire mondial (PAM) et du Fonds international de développement agricole (FIDA) ont travaillé ensemble et uni leurs efforts dans le cadre d'actions normatives et d'interventions communautaires. Ce partenariat a facilité les changements à plusieurs niveaux en améliorant le contexte social et les capacités individuelles des femmes en milieu rural. Les évaluations des programmes conjoints mis en œuvre en Géorgie et en Éthiopie mentionnent également que la collaboration étroite entre ONU-Femmes et d'autres organismes des Nations Unies a joué un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs du programme.

### **Bonnes pratiques**

15. Deux bonnes pratiques couramment utilisées ont été relevées comme facteurs contribuant à une coordination efficace. La première consiste à définir clairement les rôles et les structures de gouvernance en cas de collaboration entre plusieurs organismes, et notamment dans le cadre de programmes conjoints. Les programmes solides étaient dotés de comités de direction efficaces et encadrés par des responsabilités claires. Les partenariats disposant de cadres de gouvernance bien établis et de fonctions de direction clairement définies étaient associés à de meilleurs résultats. Par exemple, l'évaluation du portefeuille de projets mis en œuvre au Bangladesh révèle que la collaboration entre l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et ONU-Femmes a permis de tirer parti de la spécialisation et du mandat d'ONU-Femmes pour promouvoir et traiter les questions d'égalité des genres dans le cadre des mandats gérés par les autres organismes. L'autre bonne pratique consiste à tirer parti des synergies de mise en œuvre et à exploiter les avantages comparatifs des partenaires. Ainsi, les programmes conjoints peuvent s'appuyer sur les initiatives en

cours ou complémentaires, et réduire les coûts opérationnels tout en améliorant l'efficacité de mise en œuvre.

### **Obstacles**

16. Les risques le plus souvent relevés en matière de coordination du système des Nations Unies concernent le manque de rationalisation dans la communication et la mise en œuvre. Par exemple, du fait de priorités et d'interventions différentes au niveau national, les équipes de pays des Nations Unies peuvent avoir des canaux de communication et des interlocuteurs multiples avec le même organisme, ce qui engendre une perte d'efficacité. Concernant les programmes conjoints, les retards de mise en œuvre peuvent être aggravés lorsque chaque organisme, intervenant indépendamment, sollicite des autorisations auprès du gouvernement. Certaines évaluations pointent également des problèmes de gestion et de mise en œuvre des programmes conjoints en raison d'un manque de responsabilités clairement définies. L'une des explications avancées est l'insuffisance des ressources (humaines, financières et techniques) affectées à la coordination.

## **B. Résultat 2 : Participation accrue des partenaires en appui au mandat d'ONU-Femmes**

### **Principales conclusions**

17. ONU-Femmes a su déployer son expertise pour rassembler diverses parties prenantes afin de traiter efficacement et globalement les problématiques liées à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes. Environ un tiers des évaluations de l'échantillon relèvent la capacité de l'Entité à rechercher et mobiliser un large éventail de partenaires (mécanismes nationaux pour l'égalité des genres, ministères, secteur privé et organisations de la société civile – OSC). Le rôle de chacun de ces partenaires est important pour susciter le changement ; ces derniers apportent des atouts uniques et un réseau local et international qui contribuent à la mise en œuvre réussie des programmes sur le terrain.

18. Plusieurs évaluations soulignent l'importance de la participation communautaire afin de favoriser l'appropriation et la durabilité des projets. Par exemple, dans la région des États arabes, l'évaluation de l'initiative « Solutions communautaires et subventions nationales visant à promouvoir l'égalité des genres et la participation des hommes et des garçons » indique que l'implication des responsables et des dirigeants communautaires a eu une influence considérable sur les changements au niveau de la communauté. En ce qui concerne la diversité des partenaires mobilisés, les évaluations révèlent qu'ONU-Femmes a réussi à impliquer des organisations confessionnelles (par exemple, en Égypte et en Éthiopie), des hommes et des garçons (par exemple, au Maroc et en Palestine) et des jeunes (par exemple, en Albanie, au Malawi et au Mozambique).

19. Plusieurs évaluations indiquent qu'ONU-Femmes a joué un rôle clé dans la création de synergies parmi les défenseurs de l'égalité des genres, notamment lorsque les stratégies nationales et régionales de l'Entité étaient alignées sur les programmes existants, lui permettant d'appuyer et de compléter l'action des gouvernements et de la société civile. Cette stratégie encourageait des niveaux

élevés d'appropriation des programmes à l'échelle nationale et locale afin d'accroître leurs chances de maintien après le retrait d'ONU-Femmes.

### **Participation efficace des gouvernements**

20. Des partenariats solides et inclusifs entre ONU-Femmes et les autorités gouvernementales aux niveaux municipal et national sont un facteur clé de réussite pour faire avancer les priorités en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes. ONU-Femmes a su déployer son expertise pour mobiliser et coordonner les organes gouvernementaux compétents et renforcer leurs capacités pour leur permettre de prendre en charge les projets. Plusieurs évaluations soulignent la capacité d'ONU-Femmes à rassembler différentes instances gouvernementales en vue de consolider la mise en œuvre des projets et de réduire la répétition des tâches. Par exemple, en collaborant étroitement avec le Conseil national pour les femmes en Égypte, ONU-Femmes a soutenu l'élaboration de la Stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles, et de protocoles visant à obtenir l'engagement du gouvernement égyptien à « respecter les droits des femmes et encourager leur participation effective et active au développement de leur communauté ».

### **Participation du secteur privé**

21. Bien que la participation du secteur privé soit moins documentée que celle des gouvernements ou des OSC, certaines évaluations font état des effets positifs de l'implication de partenaires privés. C'était le cas en particulier concernant l'autonomisation économique des femmes. La coordination avec le secteur privé a permis de mener des actions de plaidoyer sur les questions liées à l'autonomisation économique des femmes, de former les acteurs privés en fonction de leur demande, et d'améliorer l'accès des femmes aux lignes de crédit. Par exemple, la participation fructueuse de la Chambre de commerce et d'industrie de Géorgie à un programme conjoint des Nations Unies a contribué à renforcer le plaidoyer pour la prise en compte de l'égalité des genres dans les pratiques de prêt et une réforme des politiques d'investissement et d'assurance applicables aux femmes entrepreneurs. Par ailleurs, la conclusion de partenariats stratégiques avec des acteurs privés du secteur numérique ou des médias (par exemple, en Sierra Leone) a permis de promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, en donnant aux professionnels des médias les moyens de reconnaître et de traiter les questions liées à l'égalité des genres.

### **Bonnes pratiques**

22. Les rapports d'évaluation mettent en lumière plusieurs bonnes pratiques contribuant à mieux faire connaître les interventions d'ONU-Femmes et à intensifier leurs effets. D'après les évaluations examinées, l'identification et la sélection de partenaires locaux fiables participent grandement à la réussite des initiatives en faveur de l'égalité des genres. Parmi ces partenaires figuraient des entités économiques telles que des coopératives et des banques communautaires, des ministères particulièrement intéressés et impliqués s'agissant de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes, ou encore des OSC bénéficiant d'un large réseau local. En apportant leur expertise à la mise en œuvre des activités d'autonomisation

sociale, politique et économique des femmes, les partenaires fiables des secteurs public et privé constituent une valeur ajoutée non négligeable. Ainsi, ONU-Femmes peut appuyer ces capacités avec ses propres forces organisationnelles, et utiliser le réseau local de ses partenaires pour créer des espaces de dialogue et accroître la mobilisation communautaire.

23. Plusieurs évaluations soulignent également l'importance des efforts déployés par ONU-Femmes pour renforcer les capacités de ses partenaires. Citons à titre d'exemple l'amélioration de la gestion financière des OSC, la formation des partenaires au suivi et à la rédaction de rapports, la formation des fonctionnaires gouvernementaux à l'intégration de la planification et de la budgétisation tenant compte des questions de genre, la sensibilisation aux problématiques et aux normes en matière de protection contre la violence basée sur le genre et la violence domestique, et le renforcement des compétences des femmes politiques en matière de direction et de réseautage. Le renforcement de capacités assuré par ONU-Femmes favorise l'appropriation et la durabilité des activités menées dans le cadre des projets, et augmente l'influence et la crédibilité des partenaires de mise en œuvre.

24. Un autre facteur relevé dans l'échantillon d'évaluations est la consolidation des réseaux multipartites de défenseurs de l'égalité des genres. Ces réseaux, qui englobent les acteurs œuvrant en faveur de l'égalité des genres au niveau gouvernemental, dans la société civile, et, plus récemment, au sein du secteur privé, élargissent les perspectives et le champ d'action potentiel des programmes. Les alliances établies grâce à ONU-Femmes encouragent le partage des connaissances, la coordination des programmes et la collaboration des parties prenantes clés.

### **Obstacles**

25. Si la participation d'ONU-Femmes à différents partenariats s'est révélée relativement fructueuse en ce qui concerne l'atteinte des objectifs et des résultats attendus des interventions, nombre d'évaluations pointent des obstacles courants à la participation efficace d'acteurs externes.

26. L'inadéquation du champ d'intervention et le manque de coordination avec les partenaires sont signalés dans plusieurs rapports d'évaluation. Ces lacunes s'expliquent par la méconnaissance des stratégies programmatiques globales de la part des partenaires, la participation insuffisante à la planification en raison de courts délais, l'absence d'échanges réguliers d'informations, et le manque de clarté des rôles et responsabilités des partenaires.

27. Plusieurs évaluations signalent également le manque de capacités des partenaires et recommandent d'appuyer davantage le renforcement des capacités, en particulier dans les domaines suivants : gestion des connaissances (ventilation des données et production de rapports de qualité en temps opportun), intégration d'une perspective de genre dans les organisations, et stratégies de suivi et d'évaluation. En outre, certaines évaluations indiquent que la rotation du personnel des partenaires aux niveaux fédéral et régional constitue un obstacle. Le départ de responsables et de membres clés du personnel expose les OSC à des lacunes sur le plan des connaissances. De plus, la rotation des effectifs à la suite des changements de gouvernement et l'absence de mécanismes de financement pluriannuels peuvent constituer une grave menace pour la pérennité des programmes.

## **C. Résultat 3 : Gestion des connaissances, innovation, gestion axée sur les résultats et évaluation au service de la qualité des programmes**

### **Principales conclusions**

28. La mise en évidence de solutions clés en faveur des femmes et des filles passe par l'élaboration et la diffusion d'outils de connaissance, la production de données précises ventilées par genre, la gestion axée sur les résultats et l'engagement à exploiter les résultats des évaluations et autres analyses. Plusieurs rapports d'évaluation font état de données probantes sur des programmes bien conçus et tenant compte des questions de genre ayant favorisé l'adaptation et l'apprentissage. Afin de créer des programmes adaptés aux besoins des bénéficiaires, ONU-Femmes s'appuie sur des analyses de situation et des études de terrain menées avant la mise en œuvre des programmes, ainsi que sur l'intégration des enseignements tirés des évaluations précédentes et des autres analyses dans une optique d'amélioration des performances. Il serait intéressant pour ONU-Femmes d'exiger la prise en compte de ces facteurs de réussite dans tous les programmes et projets relevant de son cadre de cycle de projet révisé. Ainsi, l'Entité serait plus à même de repérer les problèmes concernant les données dans différents contextes afin d'orienter la planification, le renforcement des capacités et les activités de suivi.

### **Production et utilisation d'outils de connaissance**

29. La plateforme et les outils de connaissances d'ONU-Femmes aident à définir les priorités stratégiques et fournissent des statistiques et des données actualisées sur les questions de genre. Plusieurs évaluations mettent en avant la réussite d'ONU-Femmes en ce qui concerne la consolidation des données relatives aux questions de genre et la diffusion d'éléments probants à partir des outils de connaissance. Une fois mis à la disposition des parties prenantes et des autorités décisionnelles, ces outils peuvent être utilisés pour éclairer les réponses nationales aux problématiques de genre, renforcer la participation des partenaires et servir de base de dialogue sur les questions intéressant les femmes et les filles. Par exemple, des outils de connaissance ont été créés et utilisés lors de la phase initiale du programme « Des villes sûres » en Équateur. Ils ont facilité l'apprentissage commun grâce à des échanges d'expérience entre villes participantes. La mise en place de l'enquête initiale et la création de l'Indice sur la violence sexuelle dans l'espace public, qui ont fourni de précieuses données géoréférencées, sont un excellent exemple d'apprentissage commun.

30. L'Entité est parvenue à fournir un appui technique aux partenaires dans l'élaboration de bases de données et de systèmes de gestion de l'information numériques, notamment pour lutter contre la violence à l'égard des femmes et des filles et promouvoir l'autonomisation des femmes (par exemple, en Colombie, en Éthiopie, au Malawi et en Serbie). La définition des priorités et le déploiement de cette pratique à grande échelle permettent de combler les lacunes existantes sur le plan des connaissances en lien avec les données ventilées par genre.

### **Gestion axée sur les résultats**

31. Le renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats tenant compte des questions de genre reste un domaine prioritaire pour ONU-Femmes. Bien que plusieurs évaluations relèvent un renforcement dans le temps des systèmes de gestion axée sur les résultats de l'Entité, des améliorations sont encore possibles. La mise en œuvre de ces systèmes est plus efficace lorsqu'elle s'accompagne d'un cadre logique ou d'une théorie du changement étroitement alignés sur les objectifs, les résultats attendus et les produits. Les évaluations soulignent l'importance de concevoir une théorie du changement solidement étayée en impliquant les différentes parties prenantes concernées et en ayant recours à un processus participatif (par exemple, au Libéria, au Soudan du Sud et en Syrie).

32. Quelques rapports d'évaluation relèvent que les bureaux de pays d'ONU-Femmes s'attachent à utiliser des systèmes de gestion axée sur les résultats dès les premiers stades d'élaboration des projets et à chaque étape de mise en œuvre. Des efforts constants sont déployés pour garantir aux bureaux des capacités et des systèmes adéquats en matière de gestion axée sur les résultats. Toutefois, les capacités sont à leur maximum, et tous les membres du personnel n'utilisent pas correctement la gestion axée sur les résultats ou ne savent pas interpréter les données qui en sont issues. Les évaluations indiquent également que la formation à la gestion axée sur les résultats dispensée aux partenaires, bien qu'elle soit considérée comme utile et efficace, doit faire l'objet d'un suivi continu afin de permettre aux partenaires d'adopter pleinement les systèmes et les approches préconisés en la matière. En outre, les évaluations font apparaître que les partenaires s'approprient davantage la gestion axée sur les résultats lorsqu'elle est appliquée de manière progressive, pour permettre l'adaptation aux difficultés et aux nouvelles priorités. Cependant, pour gérer efficacement les risques, ces adaptations doivent être convenues entre toutes les parties prenantes afin de garantir la responsabilisation et la rentabilité au cours des interventions.

33. S'agissant du système de gestion des résultats d'ONU-Femmes, certaines évaluations soulignent les difficultés rencontrées dans l'utilisation du système afin d'extraire et de communiquer des informations précises sur les dépenses et les réalisations. Ainsi, selon l'Évaluation institutionnelle de l'action humanitaire, le système ne permet pas de refléter pleinement la contribution globale d'ONU-Femmes dans ce domaine en raison d'un manque de correspondance entre les catégories examinées. De même, l'évaluation du portefeuille de programmes dans la région Asie et Pacifique révèle que le système ne reflète pas fidèlement les résultats obtenus par les bureaux présents dans les pays.

### **Suivi et évaluation**

34. Nombre de rapports d'évaluation indiquent qu'ONU-Femmes fournit des efforts pour se doter de capacités internes et externes en matière de suivi et d'évaluation. Ainsi, des données attestent que l'Entité s'est attachée à améliorer le suivi et l'évaluation en clarifiant les définitions des réalisations et des résultats, et en établissant avec précision des indicateurs et des objectifs mesurables. Comme le souligne l'évaluation du programme conjoint sur l'autonomisation économique des femmes en Éthiopie, des indicateurs et des objectifs clairs et compréhensibles facilitent la réalisation d'un suivi et d'une évaluation efficaces par les parties prenantes, et favorisent le respect des normes applicables en matière d'établissement de rapports. L'intégration de personnel spécialisé, le recours aux experts internes

des bureaux régionaux et du siège, et le recrutement de consultants externes en suivi et évaluation se sont également avérés utiles pour élaborer les stratégies de suivi.

35. Une autre approche pertinente utilisée par ONU-Femmes consiste à mettre en place des mécanismes de responsabilisation et à renforcer les organes de supervision des projets. Les organes de supervision des projets sont dotés de représentants issus des différents groupes de parties prenantes. Ils appuient la réalisation du suivi en se réunissant régulièrement pour examiner les partenariats stratégiques afin d'améliorer leur efficacité. Les parties prenantes partagent les informations relatives aux données sur le genre, planifient les activités telles que les missions de terrain, et diffusent les rapports et les outils de connaissance. Par exemple, les évaluations menées à El Salvador (projet ONU-Femmes « Ciudad Mujer ») et au Kirghizistan (projet axé sur les moyens de subsistance) mettent en avant l'importance cruciale que revêtent les réunions régulières du comité et du conseil techniques afin d'examiner les progrès et les activités.

### **Bonnes pratiques**

36. Plusieurs évaluations mettent en évidence les bonnes pratiques de l'Entité en matière de suivi et de gestion des connaissances. La première bonne pratique est la contribution d'ONU-Femmes à la création de plateformes de connaissances innovantes qui ont, entre autres, facilité les échanges Sud-Sud et le dialogue entre les OSC et les gouvernements. Les plateformes de gestion des connaissances d'ONU-Femmes fournissent un espace sécurisé pour échanger des enseignements et des bonnes pratiques en vue de faire avancer l'égalité des genres. L'évaluation du projet « Sécurité inclusive » au Libéria indique qu'ONU-Femmes a facilité les échanges Sud-Sud avec une délégation malienne, ce qui a permis l'obtention de résultats en faveur des femmes travaillant dans les secteurs de la sécurité et de la justice au Libéria.

37. Une autre bonne pratique relevée est l'utilisation de stratégies innovantes en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience des mécanismes de suivi. Il s'agit notamment d'adopter une approche adaptative de suivi et d'évaluation. Celle-ci permet une gestion réactive afin de résoudre les difficultés qui se posent en cas d'intervention dans des environnements institutionnels et politiques complexes. Des adaptations ont été apportées dans les domaines suivants : mécanismes de suivi en ligne et en temps réel (par exemple, dans le cadre d'opérations de soutien à la paix au Kenya), outils d'alerte rapide et de suivi des élections tenant compte de la perspective de genre (par exemple, en Sierra Leone), suivi et évaluation axés sur l'apprentissage (par exemple, programme « Villes sûres » en Papouasie-Nouvelle-Guinée) et recours au système GATE (Global Accountability and Tracking of Evaluation Use system – système mondial d'application du principe de responsabilité et de suivi de l'utilisation des évaluations) comme plateforme de gestion des connaissances en vue de faciliter l'exploitation des résultats d'évaluation.

### **Obstacles**

38. Nombre d'évaluations pointent des risques et des obstacles liés à la gestion des connaissances et à la gestion axée sur les résultats. Ceux-ci sont de trois types :

inadéquation du suivi et de l'évaluation, disponibilité et validation insuffisantes des données de suivi, et mauvaise utilisation des cadres de gestion des résultats.

39. L'inadéquation du suivi et de l'évaluation est souvent due à des indicateurs de résultats inefficaces. Certaines évaluations (par exemple, en Colombie, en Équateur et en Serbie) pointent notamment le trop grand nombre d'indicateurs à l'origine de problèmes techniques, l'utilisation d'indicateurs incomplets, et l'absence de recensement des indicateurs mesurables. Les défauts de conception et la mauvaise utilisation des systèmes de suivi et d'évaluation peuvent également s'expliquer par les budgets insuffisants et les faibles moyens humains et financiers alloués à ces activités. Les bureaux ne disposent pas toujours de personnel affecté au suivi et à l'évaluation, ni de cadres de suivi efficaces permettant d'enregistrer, de valider et de communiquer en temps opportun les progrès relatifs aux indicateurs.

40. La disponibilité et la validation insuffisantes des données de suivi apparaissent également comme un problème récurrent. Certaines évaluations font état de l'incapacité des partenaires à mettre en place des mécanismes d'enregistrement et de validation systématiques des données. Par ailleurs, certaines évaluations signalent un manque de données de référence de qualité. Dans certains cas, les retards de mise en œuvre limitent le volume de données de suivi disponibles, ce qui conduit à une sous-exploitation des données ventilées par genre.

41. La mauvaise utilisation des cadres de suivi est citée dans plusieurs rapports d'évaluation. Cette lacune peut provenir d'un manque de clarté quant aux rôles et responsabilités en matière de collecte et de validation des données. En outre, les cadres de suivi ne sont pas toujours suffisamment détaillés pour permettre l'intégration et la coordination des efforts de suivi des partenaires. Par exemple, d'après l'évaluation de l'initiative visant à prévenir la violence à l'égard des femmes et des filles en Éthiopie, le cadre de résultats intégré au document de programme n'a pas été utilisé pour orienter le suivi et l'évaluation. De plus, un grand nombre des indicateurs associés aux résultats ne sont pas mesurés en raison d'un manque de données. Ainsi, l'évaluation de la campagne #NoEsDeHombres contre le harcèlement sexuel au Mexique révèle que le programme aurait tiré davantage d'un cadre de résultats assorti d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs adaptés aux différentes méthodes et phases de mise en œuvre du programme.

## **D. Résultat 4 : Amélioration de la gestion des ressources humaines et financières en faveur des résultats**

### **Principales conclusions**

42. Nombre d'évaluations indiquent que les fonds sont utilisés et gérés de manière satisfaisante. D'après les évaluations examinées, les bureaux d'ONU-Femmes font preuve de réactivité et d'efficacité dans l'affectation des ressources. Dans certains cas, les projets peuvent atteindre davantage de bénéficiaires que le nombre initialement prévu. Par exemple, le programme « Améliorer les moyens d'existence grâce à la participation et à l'égalité de l'accès à l'eau », mené au Kirghizistan, a pu s'inspirer d'autres modèles de réussite dans le pays afin d'affecter stratégiquement les ressources, et dépasser ainsi les objectifs fixés.

43. S'agissant des ressources humaines, nombre d'évaluations mettent en avant l'expérience et l'engagement du personnel d'ONU-Femmes dans la gestion de

lourdes charges de travail. D'autres facteurs tels que la gestion efficace et réactive d'ONU-Femmes et les efforts visant à supprimer les goulets d'étranglement opérationnels font également partie des facteurs identifiés comme contribuant à des améliorations globales. Par exemple, le programme « Prévenir et combattre les violences faites aux femmes et aux filles », mené en Éthiopie, a pu atteindre les résultats attendus grâce à une mise en œuvre bien gérée. Cette réalisation est particulièrement importante car les objectifs étaient ambitieux par rapport aux fonds et effectifs disponibles.

44. Les principales lacunes relevées en matière de données probantes pour ce résultat concernent la gestion de la collecte de fonds et des donateurs. En effet, très peu d'évaluations abordent cette question.

### **Utilisation et gestion efficaces des fonds**

45. Plusieurs évaluations ont souligné l'utilisation efficace de fonds limités en vue de réaliser les résultats escomptés. ONU-Femmes a amélioré son efficacité opérationnelle en rationalisant les processus et, lorsque cela était faisable, en exploitant les capacités opérationnelles d'autres organismes des Nations Unies. Par exemple, l'utilisation du modèle d'établissement de rapports du Fonds pour l'égalité des sexes a permis de réduire les coûts dans ce domaine grâce à la coordination des rapports annuels des différents donateurs. Cette méthode pourrait être utilisée à plus large échelle afin d'affecter efficacement les contributions multiples de plus faible montant. Afin de réduire les frais opérationnels, ONU-Femmes a également pu partager ses locaux avec les partenaires des Nations Unies dans certains pays (par exemple, au Bhoutan, au Burundi et aux Maldives).

### **Bonnes pratiques**

46. Deux bonnes pratiques ont été identifiées comme contribuant généralement à l'amélioration de la gestion des ressources humaines et financières. La première consiste à créer des coalitions multidonateurs et des fonds communs afin de soutenir les interventions d'ONU-Femmes. Par exemple, l'Entité a pu mettre en place un fonds commun multidonateurs afin d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du programme « Femmes, paix et sécurité dans les États arabes » en menant des actions de plaidoyer et en mobilisant un groupe de plusieurs donateurs. Ce fonds commun a permis de renforcer la collaboration entre les donateurs, soulignant l'efficacité dont fait preuve ONU-Femmes pour mobiliser des financements et garantir le soutien des donateurs. En attirant et en acceptant des contributions de plus faible montant qui peuvent s'ajouter à des financements plus importants, les fonds communs permettent également la participation de donateurs non traditionnels.

47. Autre bonne pratique mise en avant dans plusieurs évaluations : une formation dans le domaine financier dispensée aux partenaires de mise en œuvre. Cette formation contribue à garantir la bonne gestion des ressources tout au long du cycle de vie des interventions. Des manuels ont également été mis au point afin d'aider les partenaires à se familiariser avec les politiques, procédures et directives d'ONU-Femmes. Outre la formation, le suivi et l'accompagnement continus des partenaires dans le domaine de la gestion financière consolident les relations de partenariat et facilitent une communication ouverte et régulière. Ces activités servent également de mécanisme de responsabilisation permettant de s'assurer que les ressources

financières sont utilisées de manière efficace. Dans une démarche de renforcement des capacités, le personnel des partenaires peut se former en ligne ou en personne (selon qu'il convient en fonction de la situation actuelle).

### **Obstacles**

48. Le risque le plus souvent relevé est le manque de ressources financières, qui limite la portée, l'efficacité et l'impact des interventions d'ONU-Femmes. Un autre facteur entravant la bonne gestion financière est l'absence de coordination des efforts de mobilisation des ressources. Par exemple, quelques évaluations soulignent le manque de cohérence des mécanismes utilisés par les partenaires aux fins de mobilisation des ressources. Certaines évaluations font état d'inquiétudes concernant la durabilité des interventions en raison de la courte durée des cycles de financement (par exemple, le Fonds pour la consolidation de la paix en Papouasie-Nouvelle-Guinée et le programme Hemayati en Jordanie). Les évaluations pointent également des retards dus à l'échelonnement des paiements et aux processus internes (par exemple, au Bangladesh, en Iraq et au Mozambique).

49. Les risques liés aux ressources humaines concernent essentiellement le manque d'effectifs et d'expertise au niveau national. Les évaluations mentionnent des taux de rotation élevés parmi le personnel technique, un manque de continuité dans la gestion, des recrutements tardifs et des postes clés vacants, qui entraînent une surcharge de travail. Certaines évaluations relèvent également que les programmes sont dépourvus de toute forme d'analyse coûts-avantages ou coûts-efficacité, en raison de données limitées ou de moyens insuffisants.

## **III. Possibilités et perspectives d'avenir**

50. La présente méta-synthèse résume les données probantes relatives à l'efficacité et à la productivité organisationnelles d'ONU-Femmes. Les futures évaluations qui seront réalisées par le Service indépendant d'évaluation et d'audit (à savoir : l'évaluation prochaine des programmes phares, les évaluations des portefeuilles nationaux et les audits internes) poursuivront l'analyse de ces aspects de manière plus approfondie. Les pistes d'amélioration de l'efficacité et de la productivité organisationnelles présentées ci-dessous ont été définies à partir des données probantes actuelles tirées de l'analyse des rapports d'évaluation.

### **Renforcer l'apprentissage à l'échelle de l'organisation et généraliser l'application des enseignements tirés de précédentes réussites obtenues en coordination avec les Nations Unies**

51. La capacité d'ONU-Femmes à coordonner et à intégrer une perspective de genre à l'échelle du système des Nations Unies est largement reconnue comme l'un de ses principaux points forts. ONU-Femmes collabore avec succès avec les organismes partenaires et contribue à faciliter la mise en œuvre des programmes conjoints (et d'autres projets collaboratifs) dans un grand nombre de pays et de contextes. Cette réussite est une bonne occasion de renforcer l'apprentissage à l'échelle de l'organisation et de généraliser l'application des enseignements tirés des interventions précédentes. Dans cette optique, l'Entité doit : promouvoir des systèmes de gestion consultatifs et efficaces, renforcer la participation active des

parties prenantes, mettre à profit les réseaux locaux des organismes partenaires afin d'obtenir des soutiens à l'échelle locale, réduire les coûts opérationnels en coordonnant les interventions complémentaires, mobiliser des ressources suffisantes pour mener à bien les activités de coordination, et renforcer la culture du travail collaboratif. ONU-Femmes doit continuer de s'appuyer sur ses principaux atouts en matière de coordination du système des Nations Unies, en particulier sur son mandat unique axé sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, ainsi que sur son accès à différents réseaux (groupes de femmes, mécanismes nationaux pour l'égalité des genres, etc.). Au niveau des équipes de pays des Nations Unies, ONU-Femmes doit : continuer de renforcer la coordination, contribuer à la cohérence des programmes (notamment les programmes conjoints), éviter la répétition des tâches par plusieurs organismes des Nations Unies, améliorer l'intégration des programmes phares et des priorités thématiques du Plan stratégique, et mieux définir les rôles et les contributions des différents groupes de travail sur l'égalité des genres, notamment les groupes thématiques.

**Consolider la gouvernance des partenariats et les cadres de participation afin de favoriser des partenariats solides, et mettre à profit les réseaux locaux existants**

52. ONU-Femmes entend favoriser divers partenariats stratégiques et à effet catalyseur en appui à son mandat. L'un des risques pouvant faire obstacle à la réussite des partenariats est le manque de coordination des partenaires. Les partenariats avec des acteurs peu impliqués sont sources de problèmes (chevauchement des activités, responsabilisation insuffisante, retards de mise en œuvre, etc.) dont la résolution exige du temps et des ressources de la part d'ONU-Femmes. Ce constat est l'occasion d'élaborer des stratégies de partenariat qui permettent de contourner ces écueils en définissant clairement les rôles et responsabilités, en adoptant des approches participatives et consultatives, et en s'alignant sur les programmes existants lorsque cela est possible. ONU-Femmes doit continuer d'utiliser une approche souple s'agissant de la participation lors de la collaboration avec des partenaires locaux fiables, et de mettre à profit les relations existantes.

**Renforcer davantage les réseaux de partenaires et élargir la portée des partenariats afin d'inclure des acteurs et des donateurs d'horizons divers**

53. ONU-Femmes a su déployer son expertise pour rassembler diverses parties prenantes afin de traiter efficacement et globalement les problématiques liées à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes. La capacité de coordination des partenaires (ministères, OSC, et, plus récemment, secteur privé) est largement reconnue comme l'un des principaux avantages comparatifs d'ONU-Femmes. À cet égard, l'Entité peut compter sur de solides alliances qui lui permettent de rassembler les parties prenantes et d'encourager le partage des connaissances, la coordination et la coopération entre les partenaires. ONU-Femmes parvient également à rassembler des donateurs en encourageant les mécanismes de financement commun ou conjoint. Les fonds communs améliorent la collaboration entre donateurs et contribuent à diversifier l'éventail de donateurs de plus petite envergure participant aux programmes. Ils permettent également de soutenir les programmes à plus long

terme, dans une démarche plus durable et plus souple, augmentant ainsi leur capacité à produire des effets transformateurs.

**Améliorer l'efficacité des systèmes de suivi et renforcer les mécanismes institutionnels d'apprentissage, de planification et de gestion axée sur les résultats**

54. ONU-Femmes doit poursuivre son travail en vue d'accroître l'efficacité, l'efficience et l'utilisation de ses systèmes de suivi et d'évaluation. Dans cette optique, l'Entité doit : améliorer la clarté et la mesurabilité des indicateurs de projets, uniformiser les indicateurs et le suivi (lorsque cela est possible), mettre au point des théories du changement bien définies, instaurer des principes de gestion de projets, intégrer la gestion des risques, établir des directives claires en matière de clôture des projets, et mettre en place des approches de suivi innovantes et adaptées au contexte institutionnel et politique. Afin d'encourager le suivi et l'évaluation réguliers des activités de projets, il convient en outre de renforcer les mécanismes de responsabilisation en matière de gestion axée sur les résultats (systèmes de gestion globale des projets, amélioration de la qualité des données, etc.). L'engagement du personnel d'ONU-Femmes est reconnu comme l'un des principaux atouts de l'Entité. Il importe donc de continuer d'encourager le partage interne des connaissances et des expériences. Il est également possible d'adapter les systèmes d'établissement de rapports (y compris le système de gestion des résultats) afin de mieux les aligner sur les résultats nationaux et d'améliorer l'apprentissage en tenant pleinement compte des progrès réalisés et des difficultés rencontrées.

**Intensifier les efforts afin de consolider les bases de données et les plateformes de connaissances sur l'égalité des genres**

55. Le site Internet d'ONU-Femmes est un point d'entrée qui permet aux organisations externes de recueillir des données qui serviront à élaborer des supports de sensibilisation en vue de faire avancer l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. ONU-Femmes peut enrichir et exploiter les bases numériques de données ventilées par genre (y compris celle du projet Women Count) aux niveaux mondial et local. L'Entité doit continuer de fournir un appui technique aux partenaires externes en vue d'élaborer des bases de données ventilées par genre et d'encourager la collecte de données de référence ventilées par genre. Les plateformes de gestion des connaissances d'ONU-Femmes offrent un espace pour échanger des enseignements et des bonnes pratiques en vue de faire avancer l'égalité des genres. Ces plateformes doivent être renforcées afin de favoriser le partage des connaissances et le plaidoyer fondé sur des données probantes autour des questions liées à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes.

**Continuer de s'attaquer aux principaux obstacles qui limitent les ressources financières et humaines en établissant des priorités, en mobilisant des ressources et en améliorant l'efficacité des processus de gestion**

56. Le manque de moyens financiers reste un enjeu majeur pour ONU-Femmes. L'Entité doit continuer d'établir des priorités stratégiques et de préserver les domaines d'intervention clés face aux vulnérabilités dues à sa dépendance aux ressources autres que les ressources de base, aux changements dans les priorités des donateurs et à la courte durée des cycles de financement. Sur le plan de la

mobilisation des ressources, ONU-Femmes doit accentuer ses efforts afin d'améliorer la coordination et de renforcer les mécanismes (financement commun, financement pluriannuel, partenariats avec le secteur privé et programmes phares). Les programmes phares, qui sont à la recherche de fonds stratégiques, ont versé à ONU-Femmes des contributions non préaffectées. Il convient de les renforcer.

57. ONU-Femmes mène actuellement un processus de gestion du changement et d'analyse fonctionnelle dans différents bureaux. Compte tenu de la variabilité des besoins selon la région et le pays, l'Entité doit veiller à l'adéquation des ressources à chaque contexte. Dans la mesure du possible, elle doit également assurer le maintien en poste de son personnel au niveau national. Enfin, ONU-Femmes doit poursuivre la rationalisation de ses processus internes et prendre des mesures pour s'attaquer aux causes couramment reconnues comme étant à l'origine des retards et des risques.

#### IV. Annexe 1 : Liste des évaluations prises en compte dans la méta-synthèse

Région	Bureau/division	Titre de l'évaluation	Année de publication	Notation de la qualité des rapports
Amériques et Caraïbes	Colombie	Évaluation à mi-parcours du programme « Vaincre la violence fondée sur le genre pour garantir aux femmes la pleine jouissance de leurs droits »	2018	Très bien
	Colombie	Évaluation finale du projet suédois « Citoyenneté des femmes pour la paix, la justice et le développement »	2018	Bien
	Équateur	Évaluation du projet « Fortalecimiento de la capacidad de resiliencia en paramo y el mejoramiento de la posición y condición de las mujeres »	2018	Assez bien
	Équateur	Évaluation du projet « Mujeres liderando el desarrollo inclusivo sostenible de la provincia de Loja »	2018	Bien
	El Salvador	Évaluation finale du projet « Ciudad Mujer/ONU Mujeres »	2018	Bien
	Mexique	Évaluation de la campagne #NoEsDeHombres pour des villes sûres	2018	Très bien
	Panama	Évaluation régionale des normes relatives à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes	2018	Très bien
	Bolivie	« Alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia 2014-2017 »	2019	Bien
	Équateur	Évaluation d'impact du programme « Quito ciudad segura para las mujeres y las niñas »	2019	Assez bien
	Guatemala	Évaluation du portefeuille national	2019	Très bien
	Mexique	Évaluation finale de la note stratégique sur le Mexique 2014-2019	2019	Bien
États arabes	Égypte	Évaluation des interventions économiques d'ONU-Femmes menées dans le cadre du programme LEAP (Leadership,	2018	Bien

Région	Bureau/division	Titre de l'évaluation	Année de publication	Notation de la qualité des rapports
		autonomisation, accès et protection) et de l'aide humanitaire		
	Égypte	Évaluation finale du projet « Garantir les droits et améliorer les moyens de subsistance des femmes »	2018	Bien
	Égypte	Évaluation finale du programme « Promouvoir l'emploi des femmes grâce à la création de lieux de travail sûrs et conviviaux » (programme de promotion de l'emploi des femmes – WEPP)	2018	Bien
	Jordanie	Évaluation indépendante finale du projet « Femmes, paix et sécurité dans les États arabes »	2018	Bien
	Maroc	Évaluation du partenariat entre le ministère de l'Intérieur, la Direction générale des collectivités locales et ONU-Femmes	2018	Très bien
	Égypte	Évaluation formative des actions menées à l'échelle communautaire et nationale en vue de promouvoir l'égalité des genres et la participation des hommes et des garçons	2019	Très bien
	Jordanie	Évaluation finale du projet « Eid bi Eid » (phases I et II)	2019	Bien
	Jordanie	« Hemayati : promouvoir la santé et le bien-être des femmes et des filles »	2019	Très bien
	Jordanie	Évaluation de la stratégie nationale en faveur des femmes et analyse de la situation des droits des femmes et de l'égalité des genres en Jordanie (2013-2017)	2019	Assez bien
	Maroc	« Appui à l'autonomisation économique des femmes à travers la promotion de la chaîne de valeur agro-écologique pour une meilleure résilience au changement climatique »	2019	Bien
	Bureau multipays pour le Maghreb (Maroc)	« Accès aux services judiciaires pour des femmes et des enfants victimes de la traite des êtres humains au Maroc II »	2019	Assez bien
	Palestine	Évaluation finale du projet « Faire avancer la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU dans les territoires palestiniens occupés »	2019	Bien

Région	Bureau/division	Titre de l'évaluation	Année de publication	Notation de la qualité des rapports
Asie et Pacifique	Bureau régional pour les États arabes (Égypte)	« Soutenir la participation des femmes syriennes au processus politique syrien – Fédérer au niveau national en vue de bâtir un programme pour la paix »	2019	Bien
	Bangladesh	Évaluation du projet « Renforcer les capacités pour prévenir les violences faites aux femmes »	2018	Bien
	Thaïlande	Évaluation finale du projet régional « Prévenir l'exploitation des travailleuses migrantes »	2018	Bien
	Bangladesh	Évaluation du portefeuille national	2019	Très bien
	Népal	Évaluation thématique du programme d'autonomisation économique des femmes	2019	Très bien
	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Évaluation d'impact du programme pour des villes et des transports publics sûrs	2019	Très bien
	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Évaluation du portefeuille national	2019	Bien
Afrique de l'Est et Afrique australe	Bureau régional d'ONU-Femmes pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande)	Évaluation du portefeuille de programmes du bureau régional	2019	Très bien
	Burundi	Évaluation du portefeuille national	2018	Très bien
	Éthiopie	Évaluation finale du programme « Prévenir et combattre les violences faites aux femmes et aux filles en Éthiopie »	2018	Bien
	Kenya	Évaluation finale du projet « Impliquer les femmes dans la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent au Kenya »	2018	Bien
	Kenya	Évaluation finale de la stratégie de pays pour le Kenya	2018	Bien

Région	Bureau/division	Titre de l'évaluation	Année de publication	Notation de la qualité des rapports
Europe et Asie centrale	Mozambique	Évaluation à mi-parcours du projet d'autonomisation économique des femmes dans la province de Gaza, financé par le gouvernement belge	2018	Bien
	Rwanda	Évaluation finale du programme conjoint « Faire avancer et soutenir les progrès en matière d'égalité des genres au Rwanda »	2018	Très bien
	Rwanda	Évaluation du portefeuille national d'ONU-Femmes au Rwanda (2014-2018)	2018	Bien
	Soudan du Sud	Évaluation du portefeuille national	2018	Très bien
	Éthiopie	Évaluation du programme conjoint sur l'autonomisation économique des femmes en milieu rural	2019	Très bien
	Kenya	Évaluation du projet « Intégrer une perspective de genre dans les opérations de soutien à la paix »	2019	Assez bien
	Malawi	Évaluation à mi-parcours du programme d'autonomisation des femmes	2019	Bien
	Mozambique	Évaluation finale du projet d'autonomisation économique des femmes dans la province de Gaza	2019	Assez bien
	Zimbabwe	Évaluation finale du programme pour l'égalité des genres, la paix et la sécurité au Zimbabwe	2019	Assez bien
	Albanie	Évaluation thématique de l'autonomisation politique des femmes (résultat 1 de la note stratégique)	2018	Bien
	Kirghizistan	Programme conjoint « Accélérer les progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes en milieu rural »	2018	Très bien
	Kirghizistan	« Améliorer les moyens d'existence grâce à la participation et à l'égalité de l'accès à l'eau »	2018	Bien

Région	Bureau/division	Titre de l'évaluation	Année de publication	Notation de la qualité des rapports
	Bosnie-Herzégovine	Évaluation finale du projet « Normes et mesures mises en place pour éliminer les violences faites aux femmes et la violence domestique en Bosnie-Herzégovine (2016-2019) »	2019	Assez bien
	Géorgie	Évaluation à mi-parcours du programme conjoint des Nations Unies pour l'égalité des genres	2019	Très bien
	Serbie	Évaluation du plan d'action national sur l'égalité des genres 2016-2018	2019	Bien
	Ukraine	Évaluation à mi-parcours du projet « L'égalité des genres au centre des réformes, de la paix et de la sécurité », financé par le gouvernement suédois	2019	Bien
<b>Siège</b>	Fonds pour l'égalité des sexes	Évaluation indépendante du Fonds d'ONU-Femmes pour l'égalité des sexes (2009-2017)	2018	Très bien
<b>Service indépendant d'évaluation (SIE)</b>	Division des politiques	Évaluation finale du portail de connaissances sur l'autonomisation économique des femmes (Empower Women)	2018	Très bien
	SIE	Quels enseignements pouvons-nous tirer des évaluations d'ONU-Femmes ? Une méta-analyse des évaluations gérées par ONU-Femmes en 2016	2017	Non notée
	SIE	Évaluation de la structure régionale d'ONU-Femmes	2017	Très bien
	SIE	Évaluation des partenariats stratégiques d'ONU-Femmes pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes	2017	Très bien
	SIE	Contribution d'ONU-Femmes au leadership et à la participation politique des femmes	2018	Très bien
	SIE	Réflexions autour du changement. Méta-analyse : Conclusions et leçons tirées des évaluations gérées par ONU-Femmes en 2017	2018	Non notée
	SIE	Méta-synthèse des évaluations d'ONU-Femmes en 2017-2018	2019	Non notée
	SIE	Évaluation institutionnelle de la contribution d'ONU-Femmes à la gouvernance et à la planification nationale	2019	Très bien
	SIE	Évaluation institutionnelle thématique : Contribution d'ONU-Femmes à l'action humanitaire	2019	Très bien

Région	Bureau/division	Titre de l'évaluation	Année de publication	Notation de la qualité des rapports
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	Cameroun	Prise en charge adéquate des femmes victimes de violences dans la région de l'extrême nord	2018	Bien
	Libéria	Évaluation du portefeuille national	2018	Très bien
	Mali	Évaluation finale du projet « Amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées sur le genre à la justice et à la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali »	2018	Assez bien
	Libéria	Évaluation du projet « Sécurité inclusive »	2019	Bien
	Mali	Évaluation de la note stratégique d'ONU-Femmes sur le Mali (2014-2019)	2019	Bien
	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale (Sénégal)	Évaluation de la gestion des connaissances	2019	Assez bien
	Sierra Leone	« Améliorer la participation des femmes en tant qu'ambassadrices pour la consolidation de la paix »	2019	Bien

## V. Annexe 2 : Théorie de mise en œuvre

Comme indiqué dans le Plan stratégique 2018-2021, les principaux résultats de développement d'ONU-Femmes sont alignés sur les trois fonctions de l'Entité (appui normatif, coordination à l'échelle des Nations Unies et activités opérationnelles). Les cinq résultats de développement sont les suivants :

- (i) Un dispositif exhaustif et dynamique de normes et de politiques relatives à l'égalité des genres et à l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles est renforcé et mis en œuvre à l'échelle mondiale.
- (ii) Les femmes dirigent les processus de gouvernance, y participent et en bénéficient sur un pied d'égalité.
- (iii) Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique.

- (iv) L'ensemble des femmes et des filles mènent une vie exempte de toute forme de violence.
- (v) Les femmes et les filles contribuent à renforcer la paix et la résilience et exercent une plus grande influence dans ce domaine, et elles bénéficient autant de la prévention contre les catastrophes naturelles et les conflits que des actions humanitaires.

Le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources définit les résultats et les indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés par ONU-Femmes vers l'atteinte des résultats de développement et l'obtention de l'impact recherché. Il est appuyé par les résultats organisationnels suivants :

- Renforcement de la coordination, de la cohérence et de la responsabilisation vis-à-vis des engagements pris à l'échelle du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes.
- Participation accrue des partenaires en appui au mandat d'ONU-Femmes.
- Gestion des connaissances, innovation, gestion axée sur les résultats et évaluation au service de la qualité des programmes.
- Amélioration de la gestion des ressources humaines et financières en faveur des résultats.

ONU-Femmes veille à ce que la mise en œuvre soit conforme à ces résultats en surveillant les contributions qui se renforcent mutuellement. La figure 1 représente l'architecture de mise en œuvre et l'environnement plus large dans lequel intervient ONU-Femmes.

Figure 1 : Théorie de mise en œuvre du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources associé au Plan stratégique d'ONU-Femmes 2018-2021

