



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

Distr. générale
24 mai 2021

Français
Original : anglais

Session annuelle de 2021

21 et 23 juin 2021

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Évaluation institutionnelle du travail de coordination
d'ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies et
de son rôle mobilisateur global aux fins de l'élimination de la
violence à l'égard des femmes**

Résumé

Le présent rapport propose un résumé de l'évaluation institutionnelle portant sur la capacité de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) à coordonner le système des Nations Unies et à insuffler un élan mobilisateur élargi dans le cadre de la lutte contre la violence à l'égard des femmes.

L'évaluation poursuivait une triple finalité : apprécier de manière globale le travail de coordination d'ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies et son rôle mobilisateur plus large dans le domaine de l'élimination de la violence à l'égard des femmes, examiner les mécanismes existants, et présenter une analyse prospective visant à éclairer le nouveau Plan stratégique d'ONU-Femmes, qui portera sur la période 2022-2025. Les conclusions de l'évaluation devraient permettre d'orienter la prise de décisions stratégiques, contribuer au perfectionnement professionnel et à la responsabilisation au sein de l'organisation, et aider à renforcer le travail de coordination d'ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que son rôle mobilisateur de grande ampleur dans le domaine de l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Conseil d'administration d'ONU-Femmes, l'équipe dirigeante de l'Entité, ainsi que le personnel participant directement aux programmes de lutte contre la violence à l'égard des femmes, ou dont l'activité est concernée par ce sujet.

I. Contexte

1. Le présent rapport contient les conclusions de l'évaluation institutionnelle concernant la capacité de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) à coordonner le système des Nations Unies et à assumer un rôle de mobilisation élargi auprès de la société civile, des gouvernements et des autres partenaires en vue d'éliminer la violence à l'égard des femmes. Le Service indépendant d'évaluation (SIE) d'ONU-Femmes, qui s'inscrit dans les services indépendants d'évaluation et d'audit (SIEA), a réalisé cette évaluation dans le cadre de la version révisée du Plan d'évaluation institutionnel d'ONU-Femmes pour 2018-2021. Ces travaux ont été engagés en décembre 2020 et achevés en avril 2021.

2. ONU-Femmes s'efforce de prévenir et de combattre la violence à l'égard des femmes et des filles, d'améliorer l'accès aux services pour les personnes survivantes et de renforcer la sécurité des femmes et des filles dans les espaces publics et privés. En ce qui concerne l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles, ONU-Femmes s'appuie sur son mandat intégré pour fournir un appui dans l'élaboration des normes, coordonner le système des Nations Unies et mettre en œuvre ses activités opérationnelles. Grâce à ses partenariats avec les gouvernements, les autres organisations des Nations Unies, des organisations de la société civile (OSC) et d'autres acteurs, ONU-Femmes agit sur plusieurs fronts en vue de remplir les objectifs suivants : a) renforcer les capacités de différentes parties prenantes à prévenir et à combattre la violence à l'égard des femmes et des filles dans les espaces publics et privés ; b) sensibiliser le public aux causes et aux conséquences de cette violence ; c) fournir des orientations politiques et techniques pour la mise en place de dispositions législatives et politiques visant à y mettre fin ; d) permettre aux personnes survivantes de bénéficier des services essentiels ; e) recueillir et analyser des données, piloter la réflexion et diffuser des supports de connaissances dans ce domaine, notamment par l'intermédiaire des communautés de pratique mondiales déjà établies.

3. L'évaluation consistait notamment à examiner en quoi le travail mené par ONU-Femmes pour coordonner le système des Nations Unies et mobiliser plus largement aux fins de l'élimination de la violence à l'égard des femmes contribue à la réalisation des objectifs collectifs fixés dans ce domaine. Il s'agissait de répondre à la question générale suivante : en ce qui concerne l'élimination de la violence à l'égard des femmes, dans quelle mesure le travail de coordination d'ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies et son rôle de mobilisation plus large sont importants et bénéfiques pour l'Entité elle-même et l'ensemble de ses partenaires (y compris les autres organisations des Nations Unies et les gouvernements), mais aussi, plus généralement, pour la réalisation des objectifs collectifs définis dans ce domaine ?

II. Finalité et objectifs de l'évaluation

4. L'évaluation fournit une estimation globale de la capacité d'ONU-Femmes à coordonner le système des Nations Unies et à assumer son rôle de mobilisation globale en faveur de l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Elle comprend également un examen des mécanismes existants et une analyse prospective dont l'objet est d'éclairer le nouveau Plan stratégique d'ONU-Femmes, qui portera sur la période 2022-2025. Sur la base d'observations recueillies au cours de sa phase initiale, l'évaluation a porté sur les cinq questions clés suivantes :

- (i) Sur le plan stratégique, en quoi le travail de coordination mené par ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que son rôle de

- mobilisation globale contribuent-ils à la réalisation des objectifs convenus au niveau mondial concernant l'élimination de la violence à l'égard des femmes ?
- (ii) Comment l'Entité a-t-elle mis en œuvre sa mission de coordination du système des Nations Unies ainsi que son rôle de mobilisation globale en ce qui concerne les questions liées à l'élimination de la violence à l'égard des femmes ?
 - (iii) S'agissant des questions liées à l'élimination de la violence à l'égard des femmes, quels sont les résultats nés, d'une part, des efforts de coordination du système des Nations Unies déployés par ONU-Femmes et, d'autre part, de sa mission de mobilisation globale ?
 - (iv) En quoi les fonctions de coordination et de mobilisation d'ONU-Femmes ont-elles permis de lutter contre la violence à l'égard des femmes pendant la pandémie mondiale de COVID-19 ?
 - (v) Quels enseignements ressortent des programmes dans le cadre desquels le travail d'ONU-Femmes ayant trait à la coordination du système des Nations Unies et à son rôle de mobilisation globale a produit des effets vérifiables en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes ?

5. L'évaluation portait sur la période allant de 2018 à 2020 et visait en particulier à examiner la capacité d'ONU-Femmes à coordonner le système des Nations Unies et à assumer son rôle de mobilisation dans le domaine de la lutte contre la violence à l'égard des femmes pendant l'exécution du Plan stratégique en cours (2018-2021). Les résultats et les mécanismes plus anciens ont toutefois été pris en considération lorsque cela s'avérait pertinent. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un élément prioritaire de l'évaluation, il a aussi été tenu compte, dans la mesure du possible, des enseignements ayant trait à la coordination et à la mobilisation tirés de l'Initiative Spotlight pour éliminer la violence à l'égard des femmes et des filles.

6. Pendant la pandémie de COVID-19, ONU-Femmes a joué un rôle essentiel dans la riposte du système des Nations Unies et les interventions de sensibilisation à la lutte contre la violence envers les femmes et les filles. L'Entité a notamment dirigé l'élaboration d'une déclaration interinstitutions sur la violence à l'égard des femmes et des jeunes filles dans le contexte du COVID-19¹, appuyé la stratégie du Secrétaire général des Nations Unies visant à promouvoir l'engagement politique dans la lutte contre la violence de genre, apporté des contributions significatives pour que la violence à l'égard des femmes soit prise en compte dans l'outil de suivi « COVID-19 Global Gender Response Tracker »² créé en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), mais aussi produit et diffusé une série de notes d'orientation sur des questions clés concernant la lutte contre la violence à l'égard des femmes et le COVID-19³ en vue d'éclairer l'adaptation des politiques et des programmes à différents stades de la pandémie dans les pays développés ou en développement.

7. Les conclusions de l'évaluation devraient permettre d'orienter la prise de décisions stratégiques, contribuer au perfectionnement professionnel et à la responsabilisation au sein de l'organisation, et aider à renforcer le travail de coordination d'ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que son rôle de mobilisation globale concernant l'élimination de la violence à l'égard des femmes, notamment par l'intermédiaire du Plan stratégique de l'Entité pour la période 2022-2025. Les principaux

¹ Déclaration interinstitutions sur la violence à l'égard des femmes et des jeunes filles dans le contexte du COVID-19, 2020. Disponible à l'adresse suivante : https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/news%20and%20events/stories/2020/inter-agency-statement-vawandcovid_fr.pdf?la=en&vs=1045.

² Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), « Covid-19 Global Gender Response Tracker ». Disponible à l'adresse suivante : <https://data.undp.org/gendertacker/>.

³ Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), « Notes sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles et COVID-19 ». Disponible à l'adresse suivante : <https://www.unwomen.org/fr/digital-library/publications/2020/04/series-evaw-covid-19-briefs>.

destinataires de l'évaluation sont le Conseil d'administration d'ONU-Femmes, l'équipe dirigeante de l'Entité, ainsi que le personnel participant directement aux programmes de lutte contre la violence à l'égard des femmes, ou dont l'activité est concernée par ce sujet. L'évaluation vise également à aider les autres parties prenantes de la lutte contre la violence à l'égard des femmes, telles que les OSC, les organisations des Nations Unies, les organisations non gouvernementales, les acteurs du secteur privé et les partenaires du développement.

III. Approche et méthodologie utilisées pour l'évaluation

8. L'évaluation visait principalement à cartographier et à valider le travail de coordination réalisé par ONU-Femmes à l'appui des objectifs d'élimination de la violence à l'égard des femmes (ces objectifs sont décrits dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2018-2021) et des cibles inscrites dans les engagements pris à l'échelle internationale, comme celles associées aux objectifs de développement durable (ODD). En vue de faciliter cette analyse, des approches théoriques ont été adoptées pour recenser les résultats escomptés des initiatives et programmes de lutte contre la violence à l'égard des femmes, les voies du changement, les activités et les ressources consacrées à l'obtention de ces résultats, ainsi que les données probantes, le degré de transformation et les liens de causalité avec les éléments constitutifs de la coordination, y compris le leadership et la sensibilisation, les partenaires et les réseaux, la mobilisation des acteurs nationaux et le renforcement des capacités de ces derniers.

9. L'équipe chargée de l'évaluation a utilisé des sources de données primaires et secondaires pour obtenir et valider des éléments probants permettant de répondre aux questions de l'évaluation. Cette dernière a été menée dans le respect des normes établies par les Nations Unies concernant les obligations éthiques envers les participants du point de vue de la confidentialité, du consentement éclairé et du traitement des données sensibles. Au total, plus de 400 parties prenantes ont participé à l'évaluation par l'intermédiaire d'entretiens, de discussions de groupe, d'enquêtes et de questionnaires. L'équipe chargée de l'évaluation a également réalisé cinq études de cas approfondies dont l'ampleur et la maturation ont été jugées suffisantes pour pouvoir en tirer des enseignements utiles.

IV. Enseignements tirés et pratiques prometteuses

Enseignement 1. Disposer d'un mandat de coordination est une condition nécessaire mais non suffisante pour garantir une coordination efficace des efforts visant à généraliser la prise en compte du genre dans les résultats de développement. L'exécution d'un tel mandat suppose de réaliser des investissements suffisants pour que l'entité coordinatrice puisse renforcer la légitimité qui lui a été conférée pour « mener, promouvoir et coordonner » le système des Nations Unies.

10. Bien que le mandat reçu par ONU-Femmes consiste fondamentalement à guider le système des Nations Unies en coordonnant les efforts déployés pour faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, il en va de la responsabilité collective des entités composant ce système de travailler de concert à la réalisation de cet objectif. La coordination peut être définie comme l'action conjointe d'entités se rassemblant autour d'intérêts communs sur lesquels elles se sont mises d'accord. Des moteurs, incitations et facteurs favorables seront donc nécessaires pour encourager les entités partenaires à participer à la coordination des actions visant à éliminer la violence à l'égard des femmes, sur la base d'une conception claire et commune des améliorations qui en

découlent non seulement sur le plan des résultats à l'échelle du système, mais également concernant la réalisation des objectifs propres à chaque organisation.

Enseignement 2. Dans les domaines thématiques, la coordination est étroitement liée aux volets normatif et opérationnel du mandat d'ONU-Femmes. Une grande partie du travail de coordination dans les domaines thématiques est réalisée par l'intermédiaire des activités normatives ou programmatiques qui concernent la planification conjointe, la mise au point et la diffusion de supports de connaissances, la mise en œuvre des programmes ainsi que la sensibilisation et la communication. La coordination doit donc être examinée du point de vue de la valeur ajoutée qu'elle apporte aux résultats et aux effets produits sur les plans normatif et opérationnel.

11. L'incidence de la coordination sur les résultats, qui est communément admise, doit être dûment prise en compte dans les résultats thématiques du Plan stratégique à travers l'établissement d'une théorie du changement, l'adoption d'indicateurs de résultats appropriés (au-delà des processus), la définition des ressources nécessaires, les allocations budgétaires relatives aux programmes et la mise en œuvre d'un cadre normatif permettant de compiler, de mesurer et de documenter les progrès accomplis de manière régulière. Par ailleurs, la publication systématique de rapports sur les efforts de coordination garantirait la prise en considération du temps significatif consacré à la coordination axée sur les résultats ainsi que la qualité de l'environnement porteur dans lequel les activités de coordination sont menées.

Enseignement 3. La coordination repose autant sur les compétences des personnes et l'établissement d'un climat de confiance que sur les dispositifs institutionnels. Il a été constaté qu'un leadership affirmé associé à des efforts individuels pour tisser des relations collaboratives constituait un gage de réussite. Des exemples probants ont été relevés dans le cadre du Programme conjoint mondial des Nations Unies sur les services essentiels pour les femmes et les filles victimes de violence (ci-après le « Programme mondial sur les services essentiels ») et du Partenariat du Pacifique pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles.

12. Au niveau des pays, les responsabilités relatives à la coordination sont liées aux fonctions de gestion opérationnelle des programmes. Néanmoins, les compétences requises pour remplir efficacement ces deux rôles ne sont pas toujours les mêmes. Les qualités de leadership, la capacité à tisser des liens de confiance ainsi que les compétences en matière de relations humaines et de communication ont toute leur importance pour la coordination. Elles existent à des degrés divers chez les membres du personnel dont les fonctions principales ont trait à la gestion opérationnelle des programmes. En l'absence d'une définition claire et concertée des produits de la coordination, la gestion opérationnelle des programmes prend souvent le pas sur les activités de coordination, notamment en raison du caractère chronophage de ces dernières.

13. Sur le plan des pratiques, l'équipe chargée de l'évaluation a relevé les exemples de pratiques prometteuses présentés ci-après, qui mettent en évidence les effets bénéfiques de la coordination.

14. Premièrement, du point de vue de la conception, il apparaît que certains éléments des structures de coordination de l'Initiative Spotlight pourraient faire l'objet d'un examen plus approfondi en vue d'être éventuellement appliqués à la programmation conjointe. En tant que programme phare des Nations Unies sur les ODD, et conformément à la réforme du système des Nations Unies pour le développement, l'Initiative Spotlight prévoit que la coordination du programme à l'échelle du système des Nations Unies relève de la responsabilité du Bureau du Coordonnateur résident. Bien que l'efficacité et l'efficacité de cette disposition n'aient pas été étudiées dans le cadre de cette évaluation, ONU-Femmes est bien placée pour se porter garante de la cohérence technique en soutenant le Bureau du Coordonnateur résident par l'intermédiaire de ses bureaux nationaux et régionaux. Le capital humain et l'expertise d'ONU-Femmes en matière de

lutte contre la violence à l'égard des femmes constituent un atout institutionnel sans pareil au sein du système des Nations Unies.

15. Deuxièmement, le fait qu'ONU-Femmes soit considérée comme la principale organisation des Nations Unies œuvrant pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et qu'elle dispose de réseaux bien établis sur le terrain constitue un avantage stratégique pour son travail de coordination. L'équipe chargée de l'évaluation a observé qu'au niveau national, ONU-Femmes jouait parfois un rôle majeur en tant qu'organisation de référence auprès des acteurs externes pour les questions liées à l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Les partenariats solides noués avec les mécanismes nationaux de promotion des femmes, les structures de coordination dirigées par les autorités gouvernementales, les OSC et les organisations de femmes sont le fruit d'une stratégie de lutte contre la violence à l'égard des femmes qui intègre de longue date des activités de sensibilisation. Une telle approche a permis à ONU-Femmes de jouer un rôle moteur dans la coordination, même dans les pays où ses programmes d'activités sont réduits.

16. Troisièmement, malgré certaines difficultés rencontrées pour parvenir à une division efficace du travail, ONU-Femmes et le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) se sont efforcés de mettre au point des dispositions interorganisations pragmatiques concernant la programmation conjointe, l'élaboration de supports de connaissances mondiaux ainsi que les activités de sensibilisation et de communication. Cette démarche a été concluante dans la répartition des domaines de responsabilité entérinée par les deux organisations dans le cadre du Programme mondial sur les services essentiels et de la campagne TOUS UNiS dans la région Asie-Pacifique, mais aussi autour de la gestion des programmes conjoints dans les pays où ONU-Femmes n'est pas présente. Ces réussites doivent beaucoup au sens de l'initiative d'individus qui ont su tisser des relations collaboratives dans le cadre de missions spécifiques au service d'objectifs communs. Il existe également un respect mutuel entre les équipes dirigeantes des deux entités, chacune reconnaissant l'expertise technique de l'autre et son investissement constant dans les capacités de lutte contre la violence à l'égard des femmes. Cela a conduit à l'ouverture du dialogue actuel sur la mise en place de dispositions institutionnelles plus efficaces pour les actions collaboratives.

V. Principales conclusions

Conclusion 1. Le mandat dont bénéficie ONU-Femmes pour « mener, promouvoir et coordonner » la prise en compte généralisée des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans l'ensemble du système des Nations Unies constitue un atout stratégique de taille. Toutefois, les cadres de responsabilité et d'établissement de rapports dont dispose le système actuellement sont inadaptés et ne permettent pas une coordination efficace axée sur les résultats à l'échelle du système dans les domaines thématiques. Il convient donc de mettre en place un cadre de responsabilité intégrant les résultats au niveau systémique pour les domaines thématiques, y compris l'élimination de la violence à l'égard des femmes.

17. La résolution portant création d'ONU-Femmes confère clairement à l'Entité la responsabilité de jouer un rôle moteur au service de la cohérence, de la coordination et de la prise en compte du genre dans l'ensemble du système des Nations Unies, au niveau mondial comme au niveau national. Elle lui confère également la responsabilité d'établir des mécanismes adaptés pour faciliter et encourager la réalisation des objectifs et des actions stratégiques convenus dans le cadre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, et honorer les engagements nationaux et internationaux adoptés à l'issue de la vingt-troisième session extraordinaire de l'Assemblée générale. Le mandat d'ONU-Femmes en matière de coordination constitue un avantage stratégique qui permet à

l'Entité de collaborer et de se coordonner avec un certain nombre d'organisations de plus grande ampleur au sein du système des Nations Unies.

18. Lors des cinq années de la phase initiale du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (2012-2017), la coordination et la responsabilisation au sein du système des Nations Unies étaient axées sur le respect de normes minimales concernant la prise en compte du genre dans les processus et les fonctions de chaque organisation. La responsabilité relative à l'exploitation du potentiel des actions coordonnées (portant sur la planification, la mobilisation, la mise en œuvre et la publication de rapports) axées sur l'obtention de résultats de développement porteurs de progrès a été intégrée à la deuxième phase du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) et du Plan d'action des équipes de pays, qui a commencé en 2018. En ce qui concerne l'élimination de la violence à l'égard des femmes, les mécanismes de responsabilisation existants doivent être complétés par des instruments appropriés au service des résultats. Il convient de créer un instrument de responsabilisation à l'échelle du système permettant de réaliser des analyses et des rapports exhaustifs sur les résultats de haut niveau et les progrès réalisés par le système des Nations Unies en vue d'atteindre la cible 5.2 des ODD, qui consiste à « éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation » aux échelles nationale, régionale et mondiale.

19. Le Plan d'action ONU-SWAP 2.0, adopté en 2018, marque une avancée en matière de responsabilisation, garante de résultats porteurs de progrès. Du point de vue de la coordination à l'échelle du système et des mécanismes de mobilisation plus large dans les domaines thématiques, les conséquences sont notables, et se traduisent notamment par une refonte ou un réajustement des objectifs, des processus, des produits et des modalités d'action.

Conclusion 2. En l'absence d'une proposition de valeur concrète associée à la coordination du système des Nations Unies et définissant clairement les différents domaines d'action, rôles et responsabilités ainsi que les indicateurs de suivi des contributions aux résultats du développement, la capacité de l'Entité à exercer sa fonction de coordination dans les domaines thématiques a été limitée. Dans le cadre de son mandat, ONU-Femmes a la possibilité de formuler cette proposition de valeur en s'appuyant sur des consultations.

20. Bien que les fonctions attribuées à ONU-Femmes pour coordonner la responsabilisation concernant la prise en compte du genre dans les entités des Nations Unies soient définies de manière suffisamment claire, il n'existe pas de document officiel ni de consensus sur ce que ce rôle implique, sur ce qui en découle ou sur les résultats escomptés dans les domaines thématiques, y compris l'élimination de la violence à l'égard des femmes.

21. Pour mener, promouvoir et coordonner le système des Nations Unies au service de la performance et des résultats dans les domaines thématiques tels que l'élimination de la violence à l'égard des femmes, il est nécessaire d'assurer une coordination et une mobilisation au-delà des processus intergouvernementaux mondiaux et d'intervenir aux niveaux régional et national, dans le cadre du système des Nations Unies, mais également au-delà.

22. Ce rôle de coordination et de mobilisation exige de mener une action collective (qui ne peut pas être mise en œuvre par une entité unique) dans les domaines suivants :

- mobilisation des parties prenantes dans les processus et les mécanismes intergouvernementaux en vue de définir l'ordre du jour et d'adopter des engagements et des normes à l'échelle internationale ;
- élaboration et diffusion de supports de connaissances, de méthodologies et

d'orientations techniques à visée internationale pour soutenir l'action politique, principalement au niveau mondial ;

- réalisation de bilans et d'examens de mise en œuvre portant sur les tendances, les investissements, les défis et les pratiques innovantes en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes ;
- organisation de campagnes de sensibilisation et de plaidoyer en faveur de la lutte contre la violence à l'égard des femmes ;
- mise en place d'approches et de stratégies communes ou concertées au niveau national ou à plus grande échelle ;
- élaboration et mise en œuvre conjointes de programmes (aux niveaux des bureaux de pays et des bureaux multipays) ;
- collecte et suivi des données et des éléments probants ;
- établissement de rapports et communication des informations concernant les progrès relatifs aux objectifs de développement durable (ODD) convenus.

23. L'absence d'un cadre de responsabilité à l'échelle du système et de rapports périodiques sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes freine la mise en œuvre d'un cadre de coordination pour les résultats obtenus grâce aux actions collaboratives. Aucun système de sanctions ou d'incitations n'ayant été établi, la coordination repose principalement sur la bonne volonté des entités des Nations Unies.

24. Au niveau des pays, les tâches ayant trait à la coordination et à la mobilisation élargie sont assurées à la fois par le système des Nations Unies et les parties prenantes externes. Les mécanismes de coordination du système des Nations Unies mis en place au niveau national (sous forme de groupes thématiques sur le genre) ne disposent généralement pas de plans de travail ni de budgets définis pour mener à bien des activités et des réalisations précises en matière de coordination dans le domaine de l'élimination de la violence à l'égard des femmes.

25. ONU-Femmes a rencontré des difficultés pour lever les fonds nécessaires à l'exécution de son mandat en matière de coordination. Les donateurs sont réticents à financer les activités de coordination du système des Nations Unies à partir de ressources autres que les ressources de base ou les contributions préaffectées (qui n'avaient pas connu une telle augmentation au cours des dernières années), car ils s'attendent à ce que ces activités soient couvertes par les contributions statutaires ou volontaires en ressources ordinaires (de base). Ce raisonnement n'est cependant pas nécessairement applicable lorsque la coordination dans les domaines thématiques concerne des programmes conjoints dont le déploiement requiert un important travail de coordination et de mobilisation de la part du système des Nations Unies, le soutien aux gouvernements nationaux pour la mise en œuvre des engagements normatifs ainsi que les activités de communication et de sensibilisation, car ces actions se déroulent majoritairement aux niveaux régional et national et tendent à présenter des coûts en ressources humaines et financières qui ne sont pas explicitement définis.

26. Les arguments en faveur de la coordination sont également mis à mal par le manque de reconnaissance des ressources dépensées par ONU-Femmes dans le cadre de son rôle mobilisateur (comme c'est le cas dans la plupart des programmes conjoints). L'organisation assurant l'administration d'un programme conjoint reçoit 1 % des budgets alloués au programme, alors que l'organisation mobilisatrice est censée exercer ses fonctions sans bénéficier de ressources supplémentaires. Cette situation fait peser une charge considérable sur le personnel d'ONU-Femmes responsable des programmes.

Conclusion 3. Malgré les difficultés, ONU-Femmes a obtenu des résultats probants qui doivent beaucoup à son travail de coordination au sein du système des Nations Unies ainsi qu'à ses actions collaboratives. Même si les données indiquent

que les fonctions de coordination et de mobilisation d'ONU-Femmes ont contribué à faire progresser la lutte contre la violence à l'égard des femmes dans les différentes régions, le cadre de gestion des résultats doit être renforcé de façon à ce que ces derniers soient systématiquement consignés.

27. Les campagnes de sensibilisation et les programmes conjoints sont les exemples les plus visibles d'une mise à profit de la coordination au service des résultats. Plusieurs campagnes de sensibilisation et programmes conjoints en faveur de l'élimination de la violence à l'égard des femmes ont contribué à la création de normes et d'orientations internationales (paquets de services essentiels et cadre conjoint des Nations Unies relatif à la prévention) que les pays sont de plus en plus nombreux à adopter. Cela a conduit à des améliorations en matière de législation ainsi qu'à une augmentation des investissements destinés à prévenir la violence et à proposer des services essentiels performants aux personnes survivantes. Le système des Nations Unies a soutenu plusieurs initiatives visant à renforcer les données et les statistiques en vue de disposer d'éléments probants sur les défis à relever et les réponses possibles.

28. Un certain nombre de programmes de lutte contre la violence à l'égard des femmes ont été conçus dans une perspective mondiale, régionale ou multipays. Cela a permis d'utiliser des approches normalisées (compte étant dûment tenu du contexte) fondées sur une théorie du changement et inspirées des normes et bonnes pratiques acceptées sur le plan international.

29. Certains programmes comprenaient des éléments de coordination clairement formulés ainsi que des ressources humaines et financières spécifiquement allouées à la coordination du système des Nations Unies. Dans le cadre de plusieurs programmes, ONU-Femmes et les organisations partenaires se sont efforcées de mettre au point des dispositions interorganisations pragmatiques portant sur la programmation conjointe, par exemple en ce qui concerne l'élaboration de supports de connaissances mondiaux ou les activités de sensibilisation et de communication.

Conclusion 4. La lutte contre le COVID-19 illustre avec force ce qui peut être accompli grâce à une intervention coordonnée du système des Nations Unies. Si la nécessité de répondre à la crise a incité l'ensemble du système des Nations Unies à mettre tous ses moyens en œuvre, elle a également permis à ONU-Femmes d'asseoir sa crédibilité en tant qu'organisation coordinatrice à l'échelle du système, en promouvant les capacités de l'Entité à piloter la réflexion, à mobiliser rapidement des données probantes et à mener des actions de sensibilisation efficaces et fédératrices en faveur des interventions de prévention et de lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles dans les espaces publics et privés.

30. La participation d'ONU-Femmes à la riposte du système des Nations Unies au COVID-19 a pris plusieurs formes. L'Entité a fait preuve d'un grand discernement en mettant très tôt l'accent sur l'importance de la dimension de genre dans la crise du COVID-19, notamment en ce qui concerne les effets aggravants de cette crise sur la violence de genre. Son action précoce de sensibilisation fondée sur des données probantes a grandement contribué à mettre en évidence la nécessité d'organiser une intervention à l'échelle du système. À cet égard, la publication de notes d'orientation élaborées par plusieurs organisations et celle d'une liste de contrôle en dix points visant à aider les gouvernements dans la mise en place d'une intervention tenant compte des questions de genre face au COVID-19 ont joué un rôle déterminant.

31. ONU-Femmes a apporté une aide précieuse dans la conception et le déploiement de la stratégie du Secrétaire général des Nations Unies visant à promouvoir l'engagement politique, ainsi que dans la formulation et la diffusion d'autres principes liés à la lutte contre le COVID-19, en particulier concernant l'exploitation des mécanismes interorganisations tels que le comité exécutif du Secrétaire général. Par ailleurs, l'Entité a revu l'allocation des ressources pour l'ensemble de ses programmes portant sur

l'élimination de la violence à l'égard des femmes en vue d'y intégrer des interventions de lutte contre le COVID-19 aux niveaux régional et national reposant sur un renforcement de la collecte et de l'analyse des données. Elle a également soutenu l'amélioration de l'accès aux services pendant la mise en œuvre des mesures prises par les différents pays pour combattre la pandémie. En outre, ONU-Femmes a travaillé en collaboration avec le PNUD pour mettre au point un outil de suivi des interventions stratégiques des gouvernements : le « COVID-19 Global Gender Response Tracker ». L'Entité a par ailleurs engagé une collaboration fructueuse avec les médias, comme en témoignent ses partenariats avec Google et Facebook, qui lui ont permis de toucher plus de 2 millions de personnes dans le monde entier.

Conclusion 5. Les informations portant sur les plans, mesures, coûts et contributions liés à la coordination et destinés à favoriser les résultats dans le domaine thématique de l'élimination de la violence à l'égard des femmes ne font pas l'objet d'une consignation ou de comptes rendus systématiques. Ce point constitue une défaillance par rapport à l'importance communément admise de la coordination d'ONU-Femmes et du système des Nations Unies dans son ensemble. En conséquence, la valeur de la coordination ainsi que sa contribution aux résultats demeurent indéterminées et sous-estimées.

32. Le Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2018-2021 ne prévoyait pas d'allocations budgétaires spécifiques pour la coordination dans les domaines thématiques, bien qu'une grande partie de la coordination axée sur les résultats se déroule dans le cadre de la programmation. L'élimination de la violence à l'égard des femmes, qui fait partie des domaines de programmation majeurs d'ONU-Femmes, a été le domaine thématique le plus mis en avant au sein du système des Nations Unies durant la période 2014-2019 ; 57 % des organisations ont en effet déclaré qu'il s'agissait de l'une de leurs priorités⁴.

33. Évoquant la complexité de la tâche ainsi qu'un certain nombre d'initiatives lancées par l'Entité, le Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2018-2021 n'intégrait pas d'indicateurs de performance et de réussite permettant de consigner et de communiquer les informations relatives aux contributions de sa composante de coordination concernant les résultats obtenus dans les domaines thématiques. La coordination y était considérée comme un facteur favorisant l'efficacité opérationnelle, et non comme un élément déterminant pour la prise en compte généralisée des questions de genre dans les résultats de développement propres à chaque domaine thématique. De ce fait, les plans de travail relatifs à la coordination n'ont pas systématiquement fait l'objet d'une description détaillée, d'une budgétisation, d'une consignation des informations ni de comptes rendus permettant de mettre en avant leur valeur et leurs conséquences bénéfiques pour les participants et les bénéficiaires.

34. Les mécanismes du chapitre commun des organisations du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination ne disposent pas d'éléments réservés à la coordination ou aux actions collaboratives susceptibles d'encourager l'adoption d'une conception de la coordination commune à toutes les institutions et permettant de réduire la dynamique interorganisations. Il en résulte que les observations portant sur l'efficacité du travail de coordination et de mobilisation globale mené par ONU-Femmes sont basées sur un ensemble de perceptions communiquées par le personnel de l'Entité et les autres acteurs plutôt que sur des mesures objectives et concertées.

35. Les tâches de coordination demandent un travail intensif et extrêmement chronophage. Les hauts responsables travaillant au siège de l'organisation et interrogés dans le cadre de l'évaluation estiment que plus d'un tiers de leur emploi du temps est consacré à la coordination avec leurs homologues. Néanmoins, de nombreuses parties

⁴ D'après la rapport *25 Years after Beijing: A Review of the UN System's Support for the Implementation of the Platform for Action, 2014–2019*, 25 des 44 entités participantes (soit 57 %) ont indiqué que l'élimination de la violence à l'égard des femmes faisait partie de leurs priorités en matière de programmation.

prenantes clés perçoivent les activités de coordination et de mobilisation globale comme des tâches abstraites associées à d'autres activités. Pour le personnel dont les fonctions concernent principalement la mise en œuvre des programmes, les tâches de coordination peuvent représenter une responsabilité supplémentaire dans la mesure où elles n'ont pas été associées à des réalisations ni à des ressources clairement définies et sont généralement traitées en complément des activités de mise en œuvre.

Conclusion 6. En l'absence de dispositions institutionnelles claires, de mécanismes d'appui et de processus définis pour la coordination dans les domaines thématiques, la réussite passe avant tout par le leadership individuel, la motivation, le charisme et les autres compétences relationnelles.

36. ONU-Femmes doit relever certains défis pour pouvoir mettre pleinement en œuvre son rôle de coordination du système des Nations Unies et gérer les attentes des différentes entités des Nations Unies, la plus grande difficulté consistant à trouver le juste équilibre entre ses fonctions coordinatrice et opérationnelle. Au sein des groupes thématiques sur le genre, l'un des principaux motifs d'opposition à ONU-Femmes tient au fait que, de manière générale, l'empreinte programmatique de l'Entité sur le terrain n'est pas assez affirmée pour lui permettre de coordonner les autres organisations. Des préoccupations existent quant au niveau variable d'expertise technique du personnel au sein du siège, des bureaux régionaux et des bureaux extérieurs d'ONU-Femmes, et concernant la partialité supposée de l'Entité par rapport aux autres organisations des Nations Unies dans les situations où elle se trouve en concurrence avec celles-ci pour mobiliser des ressources au profit de ses programmes.

37. Le rôle mobilisateur d'ONU-Femmes n'est pas non plus défendu avec conviction par une partie du personnel des bureaux de pays, puisque cette fonction n'est associée ni à l'allocation de ressources supplémentaires (de base ou autres) ni à la création de postes dédiés et se traduit souvent par une surcharge de travail des employés responsables de la mise en œuvre des programmes. À cet égard, les niveaux de séniorité du personnel de programme au sein des organes de décision et des structures des équipes de pays posent un problème pratique, les employés des échelons inférieurs se trouvant généralement face à des interlocuteurs de niveau plus élevé lors des réunions importantes.

38. Il en résulte que les organisations des Nations Unies ne sont pas toutes instinctivement favorables au mandat dévolu par ONU-Femmes. Pour faire accepter celui-ci, l'Entité se voit donc obligée de démontrer la valeur ajoutée qu'elle apporte sur le terrain. Dans les cas où ONU-Femmes dispose de ressources humaines et financières suffisantes, ou lorsque la division du travail a été convenue en bonne intelligence (comme pour la répartition des pays pilotes et des interventions propres à chaque secteur dans le cadre du Programme mondial sur les services essentiels), cela porte ses fruits. Il est toutefois arrivé que la coordination entre les entités disposant de capacités supérieures pose des difficultés, les réussites découlant souvent du leadership individuel plutôt que de dispositions institutionnelles.

VI. Principales recommandations

Recommandation 1. ONU-Femmes doit réaffirmer son engagement à exécuter son mandat de coordination du système des Nations Unies axé sur les résultats dans les domaines thématiques clés, au-delà de la prise en compte généralisée des questions de genre dans les organisations des Nations Unies.

39. ONU-Femmes doit réaffirmer son intention de remplir sa mission de coordination en s'efforçant de mener, promouvoir et coordonner l'élimination de la violence à l'égard des femmes, dans la perspective de faire appliquer des normes minimales à l'échelle du système des Nations Unies et de maximiser les efforts collectifs visant à produire les

résultats convenus dans les domaines thématiques, à savoir la réalisation des objectifs et des effets recherchés en matière de lutte contre la violence à l'égard des femmes (cible 5.2 des ODD). L'Entité doit préconiser la création d'un instrument de responsabilisation à l'échelle du système qui soit adapté à la lutte contre la violence à l'égard des femmes et vienne compléter les instruments de responsabilisation existants. Elle doit travailler avec ses partenaires pour faire évoluer les représentations associées à la coordination axée sur les résultats en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes, car cette tâche ne relève pas de la responsabilité exclusive d'une seule entité mais de la responsabilité collective de toutes les organisations du système des Nations Unies. Il convient donc que la coordination soit assurée par l'ensemble du système des Nations Unies (et non uniquement par ONU-Femmes) et qu'elle fasse l'objet d'une collaboration plus poussée avec les acteurs externes, qu'il s'agisse des gouvernements ou d'autres parties prenantes clés, en vue d'obtenir les résultats escomptés en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes.

Recommandation 2. ONU-Femmes doit formuler une proposition de valeur claire précisant en quoi la coordination permet d'accélérer les progrès en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes et décrivant les risques et les coûts liés à l'absence de coordination. L'Entité doit également expliquer ce qui la rend apte à mener, promouvoir et coordonner la responsabilisation du système des Nations Unies relative aux résultats dans les domaines thématiques, et elle doit proposer un cadre pour la coordination axée sur les résultats en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes, assorti de cibles et d'indicateurs clairement définis.

40. ONU-Femmes doit examiner les défaillances présentées par les mécanismes existants en ce qui concerne la responsabilisation à l'échelle du système par rapport aux résultats porteurs de progrès. L'Entité doit détailler (avec les Nations Unies et les autres parties prenantes) les tâches de coordination propres au domaine de l'élimination de la violence à l'égard des femmes effectuées aux niveaux du siège, des régions et des pays par différentes sections, et présenter une estimation du temps et des ressources humaines et financières nécessaires à l'accomplissement de ces tâches. Elle doit élaborer un arsenal, une liste ou un pacte pour la coordination axée sur les résultats en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes détaillant les réalisations, les produits et services, les structures, les mécanismes, les partenaires et les alliances. Au niveau mondial, les contenus d'un tel arsenal pourraient comprendre les éléments suivants : un rapport phare dressant un état des lieux de la violence à l'égard des femmes et figurant en annexe du rapport biennal du Secrétaire général, un dialogue annuel avec le bureau de la Rapporteuse spéciale des Nations Unies sur la violence contre les femmes concernant la mise en œuvre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) par les États Parties, et des orientations normalisées pour la lutte contre la violence à l'égard des femmes.

Recommandation 3. ONU-Femmes doit consigner et communiquer en bonne et due forme les informations liées à ses fonctions de coordination et de mobilisation dans les domaines thématiques de son Plan stratégique pour la période 2022-2025, en définissant précisément les indicateurs de performance et les besoins en ressources aux niveaux mondial, régional et national, en vue de fournir une représentation exhaustive des actions et des déficits de financement.

41. La théorie du changement présentée dans le Plan stratégique pour la période 2022-2025 doit mettre l'accent sur les résultats et les produits qui ne peuvent pas être obtenus sans une coordination efficace de la part d'ONU-Femmes et du système des Nations Unies. Elle doit également détailler les mécanismes et les processus qui nécessitent des mesures coordonnées pour atteindre les objectifs et les cibles fixés en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes. ONU-Femmes doit définir les résultats et les indicateurs relatifs à la coordination, et les intégrer aux résultats de

développement liés à l'élimination de la violence à l'égard des femmes prévus par son Plan stratégique, en s'appuyant sur l'arsenal pour la coordination axée sur les résultats. Des méthodes doivent également être établies pour mesurer les résultats concrets d'ordre qualitatif obtenus grâce à la coordination dans le domaine thématique traitant de l'élimination de la violence à l'égard des femmes au sein du cadre de résultats de développement.

42. ONU-Femmes doit présenter une ventilation des ressources consacrées à la coordination du système des Nations Unies et aux actions de mobilisation globale en faveur de la responsabilisation et des résultats de développement (dans le domaine de l'élimination de la violence à l'égard des femmes). Celle-ci doit inclure des cibles de financement, par exemple pour les éléments suivants : coûts d'ensemble minimaux liés à la coordination dans les domaines thématiques du Plan stratégique ou des notes stratégiques au niveau des pays, budget alloué à la réalisation d'examen et de bilans à l'échelle du système concernant l'élimination de la violence à l'égard des femmes dans le cadre des coûts de prise en charge des rapports biennaux du Secrétaire général, coûts de coordination liés aux arsenaux minimaux inscrits en tant que postes budgétaires dans les accords conclus avec les donateurs, et coûts relatifs à toutes les tâches effectuées par l'organisation mobilisatrice dans les programmes conjoints. Il convient d'y mentionner les déficits de financement éventuels.

Recommandation 4. ONU-Femmes doit diriger et renforcer les mécanismes interorganisations portant sur les actions coordonnées dans le domaine thématique de l'élimination de la violence à l'égard des femmes, l'objectif étant d'améliorer la responsabilisation relative aux résultats de développement, conformément au Plan d'action ONU-SWAP, et d'atteindre les objectifs convenus en matière de lutte contre la violence à l'égard des femmes, en particulier la cible 5.2 des ODD.

43. ONU-Femmes doit présenter, auprès des organisations des Nations Unies et du Cabinet du Secrétaire général, des arguments justifiant la reconstitution d'un mécanisme interorganisations officiel chargé de réaliser des examens coordonnés portant sur les initiatives et les résultats à l'échelle du système dans le domaine de l'élimination de la violence à l'égard des femmes, ces travaux étant destinés à appuyer la responsabilisation relative aux résultats de développement au titre du Plan d'action ONU-SWAP 2.0 et à alimenter les rapports du Secrétaire général sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes. L'Entité doit également proposer un cadre pour les interventions coordonnées de lutte contre la violence à l'égard des femmes, fondé sur un ordre du jour commun à l'ensemble du système et comprenant un diagnostic et des mesures coordonnées établis au niveau systémique. En ce qui concerne les aspects de coordination, ce cadre pourrait prévoir le suivi et l'évaluation des résultats obtenus en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes, des cadres de responsabilité mutuelle (pour les gouvernements, les équipes de pays des Nations Unies et les autres parties prenantes) au titre des examens portant sur les ODD et la CEDEF, des supports de connaissances et des orientations issus d'un travail collaboratif, des programmes conjoints et des initiatives pluripartenaires, ainsi que des activités de sensibilisation et de communication communes (visant à parler d'une même voix).

44. ONU-Femmes doit examiner l'intérêt porté par les organisations du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination à la mise en place, dans leur plan stratégique, d'une section consacrée aux domaines de collaboration liés à la cible 5.2 des ODD, fondée sur des principes d'engagement conformes au cadre établi pour les interventions coordonnées de lutte contre la violence à l'égard des femmes ainsi que sur l'utilisation d'indicateurs et de méthodes communes pour mesurer les performances en matière de coordination. L'Entité doit également gagner la confiance des autres organisations en faisant preuve de neutralité et en faisant une distinction nette entre sa fonction de coordination du système des Nations Unies et la mise en œuvre de ses activités opérationnelles.

Recommandation 5. ONU-Femmes doit consolider les mécanismes de coordination internes afin de mieux représenter les points clés des domaines thématiques et les défis à relever en matière de coordination dans le cadre des dispositifs interorganisations et des rapports.

45. ONU-Femmes doit revoir ses processus de travail afin d'améliorer la cohérence de la coordination entre la Division de la coordination du système des Nations Unies, la Section chargée de l'élimination de la violence à l'égard des femmes au sein de la Division des politiques, des programmes et de l'appui intergouvernemental, et le Fonds d'affection spéciale de l'ONU pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes, l'objectif étant de compiler, d'examiner et de communiquer plus efficacement les résultats des initiatives liées à la coordination dans le domaine thématique de l'élimination de la violence à l'égard des femmes. ONU-Femmes doit aussi faire entrer progressivement la coordination dans la culture programmatique de l'Entité et définir plus explicitement le rôle de celle-ci dans toutes les tâches exécutées par son personnel de programme.

Recommandation 6. ONU-Femmes doit systématiquement rassembler des données sur l'impact de la coordination et en rendre compte de façon convaincante auprès du système des Nations Unies, des donateurs et des parties prenantes nationales par l'intermédiaire de communications de haut niveau. Il convient que ces dernières mettent en avant la proposition de valeur associée au travail de coordination de l'Entité et soient étayées par des données chiffrées et des études de cas compatibles avec une diffusion externe.

46. ONU-Femmes doit envisager le recours au Bureau du Coordonnateur résident, au cadre de coopération des Nations Unies et aux structures du Plan d'action des équipes de pays (UNCT-SWAP) pour promouvoir les actions et les programmes coordonnés au niveau des pays et établir des rapports à ce sujet. Il est nécessaire de consigner systématiquement les éléments rendant compte de l'impact de la coordination, c'est-à-dire les résultats qui n'auraient pas pu être obtenus en l'absence de coordination, en s'appuyant sur des données chiffrées et des études de cas adaptées à une diffusion externe, et en mettant en évidence les coûts et les défis réels par rapport à l'insuffisance des ressources budgétisées et allouées à la coordination.

ANNEXE I

Conclusions de l'évaluation et questions générales

Question générale 1 : Sur le plan stratégique, en quoi le travail de coordination mené par ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que son rôle de mobilisation globale contribuent-ils à la réalisation des objectifs convenus au niveau mondial concernant l'élimination de la violence à l'égard des femmes ?

Conclusion 1 : Le mandat de coordination du système des Nations Unies confié à ONU-Femmes constitue un avantage stratégique permettant à l'Entité de collaborer avec un certain nombre d'organisations de plus grande ampleur au sein du système des Nations Unies en vue de coordonner les activités relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

Conclusion 2 : Les dispositions existantes relatives à la responsabilisation ne prévoient pas la réalisation d'un examen qualitatif des investissements et des performances à l'échelle du système dans chaque domaine thématique particulier, notamment celui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes, qui constitue le domaine de programmation mobilisant le plus grand nombre d'organisations des Nations Unies⁵ ainsi que l'un des 12 domaines critiques recensés dans la Déclaration et le Programme d'action de Beijing. Les mécanismes de responsabilisation actuels doivent être complétés par des instruments de responsabilisation appropriés au service des résultats dans les domaines thématiques tels que l'élimination de la violence à l'égard des femmes.

Conclusion 3 : En ce qui concerne la responsabilisation relative à la prise en compte du genre au sein du système des Nations Unies, les fonctions de coordination d'ONU-Femmes sont établies avec une précision suffisante, tant au niveau institutionnel qu'au niveau des pays. Néanmoins, il n'existe pas de définition claire ni de conception universelle de ce que la coordination du système des Nations Unies implique, de ce qui en découle ou des résultats qu'elle est censée produire dans les domaines thématiques, y compris celui de l'élimination de la violence à l'égard des femmes. La proposition de valeur concrète associée à la coordination fait l'objet d'une certaine incompréhension et de désaccords au sein d'ONU-Femmes et parmi les entités des Nations Unies. Quelle valeur ajoutée le travail de coordination d'ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies et son rôle de mobilisation en matière d'élimination de la violence à l'égard des femmes représentent-ils pour les différentes entités, le système des Nations Unies dans son ensemble, les États membres, les autres parties prenantes et les bénéficiaires (les femmes et les filles) ?

Conclusion 4 : Les mécanismes du chapitre commun des organisations du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination ne disposent pas d'éléments réservés à la coordination ou aux actions collaboratives susceptibles d'encourager l'adoption d'une conception de la coordination commune à toutes les institutions.

Conclusion 5 : Le mandat d'ONU-Femmes relatif à la coordination du système des Nations Unies ainsi que son action de longue date en faveur de l'élimination de la violence à l'égard des femmes sont largement acceptés et reconnus, et les relations que l'Entité entretient avec les OSC, les réseaux de promotion des droits des femmes et les mécanismes nationaux responsables de cette question constituent un avantage comparatif substantiel. La légitimité d'ONU-Femmes pour mener et à coordonner, sur le plan technique, la lutte contre la violence à l'égard des femmes au niveau des équipes de pays des Nations Unies et, plus largement, au niveau national, est confortée par l'ampleur

⁵ Réseau interinstitutions des Nations Unies pour les femmes et l'égalité des sexes (IANWGE), *25 Years after Beijing: A Review of the UN System's Support for the Implementation of the Platform for Action 2015–2019*, 2020, p. 19.

significative et la croissance des investissements en ressources réalisés par l'Entité dans ce domaine.

Question générale 2 : Comment l'Entité a-t-elle mis en œuvre sa mission de coordination du système des Nations Unies ainsi que son rôle de mobilisation globale en ce qui concerne les questions liées à l'élimination de la violence à l'égard des femmes ?

Conclusion 6 : Les bureaux régionaux d'ONU-Femmes jouent un rôle important de coordination au sein de la nouvelle architecture régionale des Nations Unies, créant des liens entre les éléments normatifs et opérationnels tout en coordonnant l'appui technique apporté aux bureaux de pays disposant de ressources limitées.

Conclusion 7 : Au niveau des pays, les tâches ayant trait à la coordination et à la mobilisation élargie sont assurées à la fois par le système des Nations Unies et les parties prenantes externes. Ces efforts ne donnent toutefois pas systématiquement lieu à une consignation des informations ou à l'établissement de rapports.

Conclusion 8 : Les efforts de coordination et les coûts engagés par ONU-Femmes ne font pas l'objet d'une saisie systématique des données ni de comptes rendus détaillés. En l'absence d'un cahier des charges précis, d'une répartition concertée des responsabilités entre les membres des groupes thématiques sur le genre, et de plans de travail assortis de budgets adéquats, on constate souvent que l'obtention de bons résultats en matière de coordination du système des Nations Unies au niveau des pays repose davantage sur la motivation, les compétences relationnelles et le charisme des individus que sur des structures et des processus habilitants.

Conclusion 9 : Il existe des différences de perception parmi le personnel d'ONU-Femmes et certains membres des groupes thématiques sur le genre en ce qui concerne le travail de coordination et le rôle de mobilisation de l'Entité. En outre, certaines parties prenantes ont souligné qu'ONU-Femmes rencontre des difficultés pour établir un climat de confiance entre les organisations partenaires et pour résoudre les conflits, tels que perçus, entre sa fonction de coordination et son rôle opérationnel lié à la mise en œuvre des programmes.

Conclusion 10 : Le système (réactualisé) de coordonnateurs résidents pourrait grandement faciliter le travail de coordination d'ONU-Femmes au niveau des pays, tout en offrant la possibilité d'adopter et de perfectionner les approches coordonnées pour l'élaboration des programmes de lutte contre la violence à l'égard des femmes par l'intermédiaire du Coordonnateur résident et d'indicateurs de coordination initiaux.

Conclusion 11 : Le Plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2018-2021 n'intègre pas d'indicateurs de performance et de réussite permettant de relever et de communiquer les contributions à sa composante de coordination en ce qui concerne les résultats obtenus dans les domaines thématiques. La coordination y est considérée comme un facteur favorisant l'efficacité opérationnelle, et non comme un élément déterminant pour la prise en compte généralisée des questions de genre dans les résultats de développement propres à chaque domaine thématique.

Conclusion 12 : En ce qui concerne la coordination, l'absence de dispositions et d'indicateurs objectifs et clairement définis conduit à des perceptions diverses au sein d'ONU-Femmes et des organisations partenaires quant à l'efficacité des moyens déployés.

Question générale 3 : S'agissant des questions liées à l'élimination de la violence à l'égard des femmes, quels sont les résultats nés, d'une part, des efforts de coordination du système des Nations Unies déployés par ONU-Femmes et, d'autre part, de sa mission de mobilisation globale ?

Conclusion 13 : Un certain nombre de campagnes de sensibilisation et de programmes conjoints ont contribué à la progression des normes internationales et à la création

d'orientations adoptées par de plus en plus de pays. Cela a conduit à des améliorations en matière de législation ainsi qu'à une augmentation des investissements destinés à prévenir la violence et à proposer aux victimes des services essentiels performants dans plusieurs secteurs. Le système des Nations Unies a également soutenu des initiatives destinées à renforcer les données et les statistiques relatives à l'élimination de la violence à l'égard des femmes en vue d'apporter des éléments probants concernant les défis à relever et les réponses possibles.

Conclusion 14 : Plusieurs programmes conjoints de lutte contre la violence à l'égard des femmes ont été conçus à l'échelle mondiale, régionale ou multipays. Cela a favorisé l'utilisation d'approches normalisées (adaptées en fonction du contexte) fondées sur une théorie du changement et inspirées des normes internationales, assorties d'un appui technique et d'un ensemble d'outils et d'orientations élaborés au niveau mondial, ainsi que d'un accès aux bonnes pratiques disponibles pour surmonter une série de difficultés communes à plusieurs pays.

Conclusion 15 : L'élaboration et la diffusion de supports de connaissances traitant des questions liées à l'élimination de la violence à l'égard des femmes sont couramment citées par les parties prenantes externes comme faisant partie des principaux points forts contribuant à la valeur ajoutée d'ONU-Femmes dans ce domaine. La fonction de coordination exercée par ONU-Femmes en la matière est reconnue par les autres organisations et partenaires.

Conclusion 16 : Le travail de coordination menée par ONU-Femmes à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que son rôle de mobilisation globale en faveur de l'élimination de la violence à l'égard des femmes intègrent le principe consistant à « ne laisser personne de côté » sous différentes formes aux niveaux mondial, régional et national. Dans cette perspective, l'inclusion des personnes handicapées apparaît comme un domaine d'action de plus en plus important. Les principales initiatives de lutte contre la violence à l'égard des femmes accordent une attention constante à l'intersectionnalité et à la prise en compte du handicap dans les programmes, les supports de connaissance et la représentation inclusive de la part des parties prenantes.

Question générale 4 : En quoi les fonctions de coordination et de mobilisation d'ONU-Femmes ont-elles permis de lutter contre la violence à l'égard des femmes pendant la pandémie mondiale de COVID-19 ?

Conclusion 17 : ONU-Femmes a rapidement décelé l'épidémie de violence envers les femmes et les filles qui s'est développée parallèlement à celle du COVID-19, et l'Entité a joué un rôle moteur dans la mise en place d'une riposte cohérente à l'échelle du système des Nations Unies.

Conclusion 18 : ONU-Femmes a revu l'allocation des ressources pour l'ensemble de ses programmes portant sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes en vue d'y intégrer des interventions de lutte contre le COVID-19 aux niveaux régional et national reposant sur un renforcement de la collecte et de l'analyse des données. Elle a également soutenu l'amélioration de l'accès aux services au cours des périodes de confinement liées à la pandémie.