
Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans le Système des Nations Unies

Réponse de la direction

Réponse de la direction élaborée par : le Groupe de travail chargé de la réponse de la direction (ONU Femmes, PNUD, FNUAP, UNICEF, F-OMD/PNUD)

Date : 16/5/2014

Réponse générale de la direction :

Le groupe interorganisations, qui a sollicité qu'il soit procédé à l'évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies (« les entités »), considère que cette évaluation constitue une contribution précieuse en aidant à mieux comprendre comment optimiser l'efficacité des programmes conjoints sur l'égalité des sexes. L'expérience globale des entités suggère que, lorsqu'ils sont motivés par une justification claire et qu'ils sont bien conçus, les programmes conjoints peuvent promouvoir efficacement l'égalité des sexes et produire des résultats, ce que confirme l'évaluation. Les programmes conjoints sont une modalité importante pour financer la programmation de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, contribuant à la progression de l'égalité des sexes lorsque des organisations participantes travaillent sur des domaines qu'aucune entité individuelle ne pourrait traiter seule, car l'égalité des sexes est un défi complexe et multidimensionnel au développement. Comme c'est le cas pour toutes les modalités de financement, la modalité du programme conjoint bénéficie de sources de financement prévisibles.

Toutefois, comme l'évaluation le souligne également, les programmes conjoints ne devraient pas être nécessairement l'option par défaut et les entités doivent considérer un éventail de possibilités lorsqu'elles cherchent à mieux travailler ensemble sur l'égalité des sexes et réaliser que ce n'est pas toujours la meilleure modalité pour la coopération et que son efficacité dépend du contexte. Ceci ressort clairement de l'évaluation, et la recommandation correspondante pour les entités (y compris les sept recommandations de niveau inférieur pour la mise en application de la recommandation générale) offre des conseils utiles à ce propos. Les entités constatent également que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes peuvent constituer un moyen de promouvoir une cohérence au sein des Nations Unies plus généralement et nous aider à nous unir, par exemple autour d'initiatives de promotion de l'égalité des sexes dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015.

Recommandation d'évaluation générale aux entités des Nations Unies : veiller à ce que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes reposent sur une justification stratégique claire – ancrer fermement leur conception dans les efforts menés à l'échelle des pays pour assurer l'efficacité des activités de développement.

Réponse de la direction à la recommandation générale : les entités acceptent cette recommandation et saluent l'effort d'ancrage

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes

dans le

Système des Nations Unies

Réponse de la direction

solide des conceptions des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans les initiatives prises en matière d'efficacité du développement au niveau national. Il faut noter qu'il existe actuellement un processus interorganisations continu de révision et d'amélioration des directives partagées pour la programmation conjointe, où cette question et d'autres sont abordées. Il convient également de noter que, au début de l'année 2014 et selon l'expérience que possèdent certaines des entités dans les programmes pour l'égalité des sexes, y compris les conclusions préliminaires de cette évaluation, le manuel "Making Joint Gender Programmes Work – Guide for design, implementation, monitoring and evaluation" (« Assurer l'efficacité des programmes conjoints – Guide pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation ») a été lancé. En plus de la recommandation générale, l'évaluation a fourni sept recommandations de niveau inférieur pour aider à mettre la recommandation générale en application. Cette réponse de la direction répondra tour à tour à chacune des sept recommandations.

Recommandation 1 de l'évaluation : dans la mesure du possible, faire du choix d'un programme conjoint pour l'égalité des sexes une décision stratégique plutôt qu'une réaction par défaut à des incitations financières, à la réforme des Nations Unies ou à la pression exercée par les donateurs. Un tel choix stratégique implique d'évaluer clairement les différentes options qui se présentent. Il convient donc que les Nations Unies et ses partenaires présentent des arguments en faveur de la modalité conjointe, du point de vue de l'efficacité des activités de développement et de l'avantage comparatif, y compris la capacité des parties prenantes participantes dans le pays. En outre, ce choix implique a) d'analyser l'état de la programmation en matière de genre au niveau national (à savoir sa position au sein de la programmation nationale au sens large) et b) de considérer d'autres modalités possibles, qui intègrent aussi le principe de travail conjoint, mais qui pourraient être mises en œuvre différemment, par exemple sous la forme de partenariats silencieux, de paniers de fonds ou de fonds de promotion.

Réponse de la direction : les entités acceptent cette recommandation. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes devraient toujours s'appuyer sur des processus de planification stratégique et être liés de façon cohérente aux cadres de planification des Nations Unies comme le PNUAD/Un seul programme, plutôt que d'être orientés par des opportunités de financement ponctuelles. Les processus et systèmes solides de planification et de hiérarchisation des résultats déployés par les diverses entités, à la fois individuellement et collectivement, devraient être appliqués de façon à assurer une évaluation approfondie en termes d'efficacité et de valeur des modalités de mise en œuvre, notamment en ce qui concerne la sélection d'une modalité pour les programmes conjoints. Le travail continu sur la révision des orientations des programmes conjoints du GNUD examine actuellement cette

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes

dans le

Système des Nations Unis

Réponse de la direction

question et présente le programme conjoint comme l'une des modalités de travail collaboratif dans le contexte du PNUAD, de l'approche Unis dans l'action (UDA)/Un seul programme ou d'autres cadres de travail pour la programmation conjointe des pays. Plus généralement, les entités reconnaissent la nécessité de renforcer les analyses des capacités du cadre politique/institutionnel, y compris les besoins en développement de capacités des Nations Unies et des partenaires nationaux et la possibilité de travailler au sein d'une modalité conjointe sur l'égalité des sexes.

Mesure(s) clés(s)	Délai	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut ¹	Commentaires
Revoir les orientations des programmes sur la sélection des modalités de mise en œuvre, pour s'assurer de ne sélectionner la modalité des programmes conjoints que si cela est stratégiquement approprié.	Avant fin 2014	Unités concernées d'orientation de la planification et des programmes au sein de chaque entité des Nations Unies.		
ONU Femmes examinera les nouvelles orientations du GNUM sur les programmes conjoints et fournira des conseils sur les mesures supplémentaires spécifiques requises dans les programmes conjoints pour	Fin 2015	ONU Femmes		

¹ Options de statut : amorcé, terminé, non amorcé ou ne s'applique plus (veuillez fournir des commentaires pour expliquer la raison).

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes

dans le

Système des Nations Unis

Réponse de la direction

l'égalité des sexes.				
<p>Recommandation 2 de l'évaluation : rendre la phase de conception des programmes conjoints pour l'égalité des sexes plus rigoureuse :</p> <ul style="list-style-type: none">a) avant de concevoir ces programmes, il convient de mener une analyse solide des éléments qui les sous-tendent, avec notamment une analyse politique et une analyse de l'économie politique, des conflits/de la fragilité, des droits humains et du contexte opérationnel ; veiller à ce que la conception des programmes s'appuie sur une analyse solide des capacités de tous les partenaires, y compris les entités des Nations Unies, et que cette analyse se penche également sur leur capacité de cohérence ;b) la conception des programmes doit être inclusive (avec l'orientation du groupe thématique sur l'égalité des sexes, le cas échéant), disposer de ressources suffisantes (humaines et financières, y compris une expertise technique sur l'égalité des sexes et les droits humains), reposer sur une large assise et incorporer la formulation d'une vision stratégique, des méthodes de mesure réalistes et des cadres de résultats axés sur l'obtention des résultats communs visés ; etc) veiller à ce que la conception des programmes reflète la systématisation d'une approche fondée sur les droits humains.				
<p>Réponse de la direction : les entités acceptent cette recommandation. Les entités notent l'importance de phases de conception rigoureuses pour tous les programmes conjoints, notamment les programmes pour l'égalité des sexes, particulièrement en ce qui concerne la qualité de l'analyse plutôt que le processus seul. Ceci implique d'assurer qu'une analyse approfondie et solide soutient la théorie du changement sur laquelle s'appuie le programme. Cette question est également reprise par le travail actuel de révision des directives du GNUD sur les programmes conjoints et examine activement des questions associées, notamment en s'appuyant sur l'analyse des pays et le PNUDA/Un seul programme et d'autres cadres de travail, en considérant la capacité et les avantages comparatifs du gouvernement, des partenaires chargés de la mise en œuvre et des organisations des Nations Unies participantes, pour coordonner, gérer et soutenir la mise en œuvre ainsi que l'évaluation et le suivi continu des programmes conjoints. Les entités notent l'importance de s'assurer que les partenaires disposent d'un haut degré d'expertise et des ressources adéquates au cours de cette phase de conception afin qu'elle réponde aux attentes en matière de qualité et de processus.</p>				

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans le

Système des Nations Unis

Réponse de la direction

Mesure(s) clés(s)	Délai	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
Examiner et, si nécessaire, revoir l'orientation des entités (programme interne et spécifique à l'organisme et manuels des opérations ou équivalent) sur les programmes conjoints pour assurer la rigueur et la qualité de la phase de conception.	Avant fin 2014	Unités concernées d'orientation de la planification et des programmes au sein de chaque organisme des Nations Unies.		
Les entités encourageront l'utilisation de la liste d'experts en égalité des sexes du GNUD pour assurer la qualité du processus de conception.	3 ^e trimestre de 2014	Toutes les entités		
Les entités examineront les procédures d'évaluation de projets/programmes pour assurer la rigueur adéquate de la phase de conception, notamment en s'appuyant sur l'approche basée sur les droits humains.	Mi-2015	Toutes les entités		
Les entités encourageront	Fin 2014	Toutes les entités		

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans le

Système des Nations Unis

Réponse de la direction

leur personnel à utiliser les ressources pertinentes disponibles, notamment mais non exclusivement le manuel "Making Joint Gender Programmes Work – Guide for design, implementation, monitoring and evaluation" (« Assurer l'efficacité des programmes conjoints pour l'égalité des sexes – Guide pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation »)				
<p>Recommandation 3 de l'évaluation : le rôle d'ONU Femmes, entité que son mandat place, lorsque les conditions le permettent, en position de chef de file logique sur le plan technique et/ou de la coordination, devrait être clarifié et exprimé explicitement dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes.</p>				
<p>Réponse de la direction : les entités acceptent cette recommandation. Il est important de clarifier et d'exprimer explicitement le rôle de l'ensemble de tous les partenaires et de toutes les parties prenantes, y compris d'ONU Femmes, dans la conception et tout au long de la mise en œuvre des programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Dans les cas où la présence d'ONU Femmes n'est pas établie, le CR/l'EPNU doit parvenir à un consensus sur la direction technique et/ou de coordination la plus appropriée. Il faut noter que l'orientation révisée des programmes conjoints du GNUD considère également que la détermination des rôles et des responsabilités constitue une étape essentielle dans l'établissement des programmes conjoints. Ceci inclut la sélection de la ou des organisations des Nations Unies à laquelle/auxquelles les rôles spéciaux d'Agent administratif (AA), d'Organisme convocateur (OC) ou d'Agent de gestion (AG) seront attribués.</p>				
Mesure(s) clés(s)	Délai	Unité(s) responsable(s)	Suivi	

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans le

Système des Nations Unis

Réponse de la direction

			Statut	Commentaires
Les entités développeront une approche partagée pour déterminer et exprimer explicitement les différents rôles techniques et de coordination des divers partenaires dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes.	Avant fin 2015	ONU Femmes, PNUD, UNICEF, FNUAP. (sous la direction d'ONU Femmes)		
Les entités orienteront les bureaux extérieurs sur la mise en œuvre de la compréhension commune.	Avant fin 2015	Unités des Nations Unies concernées chargées de la cohérence et de la coordination au sein de chaque entité des Nations Unies.		
<p>Recommandation 4 de l'évaluation : veiller à l'intégration des principes clés suivants dans la conception et dans la mise en œuvre des programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les programmes devraient se concentrer sur les priorités que les titulaires de droits ont formulées (dont celles des organisations de femmes) et sur les droits humains, plutôt que simplement sur des besoins nationaux généraux ; • la responsabilisation devrait changer d'objectif, pour ne plus viser le haut, c'est-à-dire les sièges des Nations Unies, et devenir véritablement mutuelle, axée sur les droits humains et centrée sur le niveau national ; il faut formaliser le rôle que jouent le Coordonnateur résident et l'Équipe de pays des Nations Unies en demandant des comptes aux programmes et aux organismes partenaires, sans se limiter à l'utilisation d'outils de mesure de la performance ou de feuilles de résultats ; la réalisation conjointe du suivi et des rapports de performance devrait être une condition préalable du financement et faire l'objet d'un suivi tout au long du programme ; • l'appropriation nécessite des stratégies explicites qui doivent être formulées dès le départ et être liées aux stratégies de 				

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans le Système des Nations Unis

Réponse de la direction

renforcement des capacités (voir ci-dessous) ; il faut que les mécanismes utilisés pour assurer l'appropriation au cours de la mise en œuvre reposent sur une large assise – en incluant notamment les représentant(e)s des organisations de femmes et les autres agents de changement concernés – et qu'ils fassent l'objet d'un suivi par le truchement des rapports ;

- pour harmoniser l'ensemble afin d'instaurer la cohérence, il faut aussi disposer d'une vision claire et d'un ensemble de stratégies dès le départ, ainsi que de l'engagement total des partenaires, et ce processus doit être mené jusqu'au bout ; le principe de la modalité conjointe devrait être au cœur du processus de formulation de cette vision et être intégré dans les exigences de suivi et d'établissement de rapports ; il faut inclure un énoncé explicite des résultats relatifs à la coordination dans les cadres de résultats ; il faut résister à la tentation de recourir à des modalités de financement parallèle ou de financement par intermédiation, car elles s'opposent activement à l'harmonisation ; les mécanismes de coordination devraient être dotés de ressources explicites et être accueillis dans les structures nationales (pas nécessairement gouvernementales) afin d'ancrer davantage la responsabilisation au niveau national ; les stratégies relatives aux enseignements tirés devraient être intégrées et appliquées tout du long ; et
- les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, sous-tendus par une vision partagée, doivent être plus fermement axés sur une gestion visant des résultats de développement grâce à un travail collectif, ils doivent être clairement suivis, mesurés et évalués, et faire l'objet de rapports. Il n'est pas nécessaire que toutes les activités soient mises en œuvre conjointement, mais elles doivent être orientées vers un ensemble de résultats communs, avec des liens horizontaux et verticaux clairs. Les rapports de performance doivent être fréquents, conjoints, axés sur les résultats et obligatoires. Il faut inclure une comparaison de la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes avec les modèles de programmes dirigés par une seule entité dans la conception des évaluations des programmes de pays et des évaluations thématiques.

Réponse de la direction : les entités sont partiellement d'accord avec cette recommandation. Il ne fait aucun doute qu'un renforcement continu des principes de programmation clés et des processus d'assurance qualité est nécessaire afin d'assurer de refléter ces principes à travers tous les programmes, y compris les programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Les approches

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans le Système des Nations Unis

Réponse de la direction

basées sur les droits humains, notamment l'intégration pleine de la perspective des titulaires de droits, sont déjà un principe permanent de la programmation des Nations Unies. Le développement des capacités et la gestion axée sur les résultats (et l'appropriation des stratégies de développement au niveau national) sont également deux des cinq principes de programmation du Groupe des Nations Unies pour le développement. Les entités pensent qu'il s'agit dans ce cas d'assurer une mise en œuvre plus rigoureuse du principe, par l'intermédiaire d'une conception et d'une assurance qualité améliorées (*déjà souligné dans des recommandations précédentes*).

La question d'harmonisation pour la cohérence est également bien notée et les entités sont actives dans le Groupe des Nations Unies pour le développement, en œuvrant pour assurer le renforcement de la réalisation conjointe du suivi et de la communication à travers tous les types de programmes des Nations Unies et lorsque le cadre opérationnel national est favorable. Bien que le point sous-jacent soit bien noté et que les cinq entités conviennent sans équivoque de la valeur d'une responsabilisation renforcée pour les résultats des programmes, leurs domaines de compétences et leurs mandats restreignent leur capacité à traiter la question. Toutefois, les questions concernant la responsabilité du rôle du CR et de l'EPNU dépassent les compétences des cinq entités abordées dans cette évaluation.

Mesure(s) clés(s)	Délai	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
Les entités partageront les conclusions de l'évaluation avec le GNUD	2 ^e trimestre de 2014	ONU Femmes		
Le rapport d'évaluation sera partagé avec toutes les EPNU à travers le réseau des pratiques de coordination (CPN)	2 ^e trimestre de 2014	ONU Femmes		
Recommandation 5 de l'évaluation : la mise en œuvre de programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans des situations				

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes

dans le

Système des Nations Unis

Réponse de la direction

fragiles ou affectées par un conflit nécessite la conduite d'une analyse selon le « principe d'innocuité », l'application de principes internationaux pour un engagement ferme dans les situations fragiles et l'adoption d'une perspective de renforcement de l'État, le cas échéant et de manière permanente. Il conviendrait d'élaborer une théorie du changement distincte pour les programmes mis en œuvre dans des situations de ce type, qui inclurait les éléments indiqués dans la Section 4 du Rapport de synthèse.

Réponse de la direction : les entités sont partiellement d'accord avec cette recommandation. Il est essentiel d'entreprendre toutes les initiatives de programmation dans des situations fragiles ou affectées par un conflit avec toute la sensibilité requise et une prise de conscience marquée des implications des décisions en matière de programmation, par le biais de processus de conception rigoureux et solides. Il est également reconnu que des environnements opérationnels difficiles présentent des défis accrus pour la réussite de la mise en œuvre des programmes, y compris celle des programmes conjoints pour l'égalité des sexes. La valeur des théories du changement, des modèles logiques et des pistes de progression vers le changement - comme moyen de conceptualisation de la logique programmatique commune, de communication avec les partenaires et les parties prenantes et d'identification et de gestion des risques et des hypothèses - est aussi pleinement reconnue.

Mesure(s) clés(s)	Délai	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
Les entités doivent examiner et, si nécessaire, revoir leurs stratégies et orientations pour harmoniser l'action humanitaire et, en dernier lieu, pour donner des orientations complémentaires aux bureaux extérieurs afin qu'ils s'impliquent dans les	D'ici au 1 ^{er} trimestre de 2015	Unité/Équipe thématique ou sectorielle concernée dans chaque entité.		

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes

dans le

Système des Nations Unis

Réponse de la direction

programmes conjoints.				
<p>Recommandation 6 de l'évaluation : la conception des programmes devrait dès le départ être articulée au sein d'un cadre complet de gestion des risques – il est essentiel d'analyser les risques stratégiques, politiques, liés à l'économie politique, aux capacités et à la gouvernance, ainsi que les risques posés par la modalité de programme conjoint elle-même. Les stratégies d'atténuation et les processus continus de gestion des risques devraient être explicites et fréquemment passés en revue. Cela concerne tous les programmes conjoints pour l'égalité des sexes sans exception et tout particulièrement ceux qui sont mis en œuvre dans des situations fragiles ou affectées par un conflit.</p>				
<p>Réponse de la direction : les entités acceptent cette recommandation. La gestion des risques doit être pleinement intégrée dans tous les processus de programmation, y compris le programme conjoint pour l'égalité des sexes, et particulièrement dans des situations fragiles et affectées par un conflit. Les initiatives actuelles d'examen de l'orientation des programmes conjoints du GNUD étudient également l'utilisation de seuils en tant que mécanisme de contrôle interne pour aider à gérer les risques (les seuils pour les programmes conjoints sont introduits afin de permettre aux organisations participantes de gérer collectivement les risques, qu'ils soient politiques/stratégiques, programmatiques ou financiers, dans leur programmation conjointe).</p>				
Mesure(s) clés(s)	Délai	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
Examiner et, si nécessaire, revoir les orientations des entités sur la gestion des risques pour assurer qu'ils sont évoqués dans les orientations des programmes.	D'ici à fin 2014	Unités concernées chargées de la gestion des risques au sein de chaque entité des Nations Unies.		
Examiner et, si nécessaire, renforcer les processus d'assurance qualité (y compris par l'intermédiaire de l'évaluation de projets)	D'ici à mi-2015	Les unités concernées chargées de la gestion des risques au sein de chaque entité des Nations Unies disposant de processus		

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes

dans le

Système des Nations Unis

Réponse de la direction

des programmes conjoints pour assurer l'incorporation de la gestion des risques dans la conception des programmes conjoints.		internes d'assurance qualité pour une implication dans les programmes conjoints.		
<p>Recommandation 7 de l'évaluation : les programmes conjoints pour l'égalité des sexes devraient représenter une occasion d'élaborer des stratégies exhaustives de renforcement des capacités nationales pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Celles-ci devraient être en adéquation avec les stratégies nationales de renforcement des capacités, faire référence au cadre de renforcement des capacités du PNUD, inclure à la fois les titulaires de droits et les détenteurs de devoirs, être axées sur les partenariats et être inclusives et transversales.</p>				
<p>Réponse de la direction : les entités sont partiellement d'accord avec la recommandation. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes peuvent être (et sont souvent) considérés comme une occasion d'élaborer des stratégies exhaustives de renforcement des capacités nationales pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles. Toutefois, le contexte national revêt une importance primordiale dans la conception de mécanismes d'appui des stratégies nationales de développement des capacités et des programmes conjoints pour l'égalité des sexes. La décision de positionner ou non des programmes conjoints spécifiques pour l'égalité des sexes comme une occasion d'élaborer des stratégies nationales complètes de développement des capacités pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes est mieux orientée par une analyse au cours du processus de conception et selon le contexte national, en s'appuyant sur le principe d'appropriation au niveau national. Les entités reconnaissent que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes devraient être exploités en vue de renforcer les capacités nationales et il est clairement établi que le soutien, quel qu'il soit, des entités en faveur des stratégies nationales de développement des capacités pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes devrait être conforme et compatible avec les stratégies nationales plus générales de développement des capacités.</p>				
Mesure(s) clés(s)	Délai	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
Aucune mesure requise.	S/O	S/O		

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes
dans le
Système des Nations Unis
Réponse de la direction