

RAPPORT D'ÉVALUATION

ONU FEMMES HAÏTI : ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE DE PAYS

NOTE STRATÉGIQUE 2018-2021

ONU FEMMES HAÏTI :
ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE
DE PAYS

NOTE STRATÉGIQUE 2018-2021

SERVICE INDÉPENDANT D'ÉVALUATION ET D'AUDIT

Service indépendant d'évaluation

ONU Femmes

RAPPORT D'ÉVALUATION

31 décembre 2021

Table des matières

Remerciements	iv
Résumé exécutif	v
1. Contexte national	1
1.1. À propos d'Haïti	1
1.2. Contexte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	2
1.3. ONU Femmes en Haïti.....	4
2. Approche de l'évaluation	7
2.1. Objectifs et cadre de l'évaluation	7
2.2. Conception de l'évaluation	7
2.3. Limites méthodologiques et risques.....	10
2.4. Collecte et analyse des données.....	10
2.5. Gestion de l'évaluation et garantie de qualité	11
3. Résultats	12
3.1. Pertinence.....	12
3.2. Cohérence.....	17
3.3. Efficacité.....	20
3.4. Efficience.....	32
3.5. Durabilité, égalité des sexes et droits humains	40
4. Leçons apprises	46
5. Conclusions	47
6. Recommandations	51

Remerciements

Cette évaluation a été menée par le Service indépendant d'évaluation d'ONU Femmes en coordination avec ONU Femmes Haïti qui a déployé une équipe d'évaluation indépendante composée de Michael Francis Craft, le spécialiste régional de l'évaluation d'ONU Femmes pour l'Amérique Latine et les Caraïbes et chef d'équipe ; Isnel Pierreval, Consultant national en évaluation ; Miren Salazar Aguirre, Assistante de recherche d'ONU Femmes ; et Rose-Flore Frederique, Assistante administrative d'ONU Femmes.

L'équipe d'évaluation est reconnaissante envers toutes les parties prenantes qui ont participé au processus. Nous avons apprécié leur volonté d'engagement et leur contribution à cette évaluation pendant une période difficile et incertaine dans le pays. Nous sommes particulièrement redevables envers ONU Femmes Haïti pour le soutien et le temps consacrés par son personnel à cette évaluation et à la facilitation de l'implication des partenaires.

Nous remercions le Groupe de référence de l'évaluation, constitué d'un groupe plus large des parties prenantes essentielles ayant apporté leur contribution au processus d'évaluation et à ses principaux résultats, leurs commentaires et idées bien sentis, le temps et les efforts consacrés à garantir une qualité maximale de cette évaluation pour ONU Femmes, les partenaires locaux et internationaux, comme les femmes et les hommes d'Haïti.

Nous adressons également nos remerciements à Lisa Sutton, directrice du Service indépendant d'évaluation et d'audit d'ONU Femmes, et à Cyuma Mbayiha, spécialiste régionale de l'évaluation, dont les commentaires et l'expertise ont été précieux tout au long du processus. Inga Sniukaite, en tant que cheffe de l'évaluation d'ONU Femmes, en a assuré la gestion globale. En outre, nous sommes très reconnaissants à Yamrote Haile-selassie pour la conception du rapport.

Équipe d'évaluation :

Michael Francis Craft, spécialiste régional de l'évaluation et chef d'équipe ;
Isnel Pierreval, consultant national en évaluation ;
Miren Salazar Aguirre, assistante de recherche ;
Rose-Flore Frederique, assistante administrative.

Avertissement : Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des évaluateurs et non celles d'ONU Femmes ou d'autres personnes et organisations qui y sont mentionnées.

Résumé exécutif

Ce rapport présente les résultats, conclusions et recommandations de l'Évaluation du portefeuille pays de la **Note Stratégique 2018-2021 du Bureau d'ONU Femmes en Haïti**. Ce type d'évaluation analyse de manière systématique les aspects normatifs, opérationnels, et organisationnels des contributions d'ONU Femmes au développement de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au niveau national.

Introduction

La République d'Haïti a subi une crise multidimensionnelle entre 2018 et 2021. Les violences répétées à partir de juillet 2018, la caducité du pouvoir législatif et le vide à la tête du pouvoir judiciaire ont connu leur paroxysme dans l'assassinat du président de la république en juillet 2021. Les lourdeurs de la politique et les risques naturels ont entraîné, entre autres, une faible performance économique. Les projets de réforme constitutionnelle et d'élections législatives ont été reportés sine die et la situation sécuritaire s'est détériorée.

L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes demeurent un défi majeur pour un développement inclusif et durable du pays. Les filles et les femmes restent les plus vulnérables à la montée alarmante de la violence dans le pays, et les chocs récurrents récents constituent un obstacle à l'amélioration de leur condition de vie. En dépit d'un quota garanti par la constitution, le taux de participation politique des femmes reste l'un des plus bas ; en effet, seules trois femmes siègent à l'Assemblée nationale.

Dans ce contexte, ONU Femmes Haïti a mis en œuvre la Note stratégique de 2018-2021. Conformément à son triple mandat au sein des Nations unies, le programme d'ONU Femmes en Haïti couvrait quatre domaines : (1) la gouvernance inclusive et paritaire ; (2) l'autonomisation économique ; (3) la gestion des risques et des catastrophes et l'action humanitaire ; et (4) l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles. Le portefeuille comprenait 15 projets financés par les bailleurs et 5 projets financés directement par le siège destinés à l'appui des activités opérationnelles du Bureau. Le montant total du financement s'élevait à 11,4 millions de dollars entre 2018 et 2021.

L'objectif principal de cette évaluation du portefeuille pays, réalisée entre avril 2021 et novembre 2021, était d'évaluer les progrès enregistrés par le Bureau en termes de résultats stratégiques durant la période 2018-2021 censés contribuer à la préparation de la prochaine Note stratégique et assurer la redevabilité. L'évaluation est donc destinée à être exploitée par le Bureau d'ONU Femmes en Haïti, le Bureau régional et les principaux partenaires aux fins de développement du pays. Le Service d'évaluation indépendant a conduit cette évaluation formative par l'utilisation d'une méthode mixte de collecte des données, notamment l'analyse documentaire, l'analyse de données quantitatives à partir de sources primaires et secondaires, et la collecte de données qualitatives auprès de plus de 160 personnes.

Résultats clés d'ONU Femmes Haïti

- Le programme d'ONU Femmes Haïti s'**alignait sur les priorités stratégiques du gouvernement**, notamment dans ses quatre domaines

thématiques, et **son portefeuille correspondait aux besoins urgents des femmes et filles** dans le pays. Dans un contexte de changement constant et de crise multidimensionnelle, l'équipe pays s'est essentiellement adaptée à la situation par la révision des activités et l'adoption du travail à distance.

- ONU Femmes a joué **un rôle normatif croissant** par l'intégration du genre dans un ensemble de thématiques. Les parties prenantes ont d'ailleurs salué la grande efficacité de **la mobilisation de la société civile** en matière de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. L'accompagnement du Premier Forum des femmes haïtiennes pour la paix en 2020 s'était fait dans un climat de violences généralisées.
- ONU Femmes a contribué à la **complémentarité du travail de certains partenaires onusiens** dans le domaine du genre, notamment par une coordination proactive et une **participation intensive aux programmes conjoints**, à l'exemple de son rôle de leadership dans l'Initiative Spotlight et sa participation aux projets du Fonds pour la consolidation de la paix aux côtés d'autres agences.
- Le programme d'ONU Femmes a facilité aux femmes **l'accès aux services et à l'assistance juridique** grâce à divers mécanismes d'intervention en coordination avec les partenaires, notamment par la dynamisation du Bureau d'Assistance légale via le partenariat avec l'Office de Protection du Citoyen.
- Sur le plan humanitaire et de la gestion de risque, deux **analyses rapides de genre** en fonction de la COVID-19 et du séisme ont fourni aux partenaires l'explication de la situation des filles et des femmes dans ce contexte de crise.
- En matière d'autonomisation des femmes, ONU Femmes s'est impliquée dans la mise en œuvre d'un **fonds de garantie** local pour les femmes dans le département du Sud. L'organisation a également plaidé auprès de la Banque centrale pour un fonds de garantie plus important en faveur des femmes entrepreneures.

Conclusions

CONCLUSION 1

ONU Femmes a démontré sa valeur ajoutée dans la promotion de l'importance de l'agenda genre au niveau national, et elle est bien placée pour mettre à profit son avantage comparatif.

L'expertise en matière de genre et la forte capacité de travail en réseau d'ONU Femmes ont été globalement saluées. Son expertise est tout particulièrement appréciée pour sa prise en compte de la situation des filles et des femmes dans l'humanitaire et la gestion des risques et catastrophes. En effet, les partenaires ont confirmé l'importance capitale d'ONU Femmes dans la facilitation du dialogue destiné à résorber le faible niveau d'engagement des femmes dans l'arène politique. Ses efforts, ainsi que son travail normatif, ont contribué à une plus grande visibilité du genre dans l'agenda national et servira de levier en faveur du genre lors des prochains cadres stratégiques d'ONU Femmes et de l'équipe pays des Nations unies en Haïti.

CONCLUSION 2.

La coordination du système onusien constituait le socle de l'intégration du genre par les partenaires techniques et financiers du pays, et profitera d'une meilleure gestion du savoir et de la coordination opérationnelle.

Le portefeuille d'ONU Femmes était globalement conforme au programme des agences onusiennes, facilitant leur travail avec le gouvernement et la société civile sous le prisme du genre. Le Groupe thématique genre des Nations unies et la Table sectorielle genre des partenaires techniques et financiers ont été un catalyseur important du rassemblement des

acteurs clés, sous la houlette d'ONU Femmes en charge de la question du genre. Il est vivement souhaité une plus grande implication de l'organisation en termes de présence, de coordination, de communication et de conseils dans la mise en œuvre. Des interrogations demeurent quant à la coopération floue entre les agences sur le terrain. Celle-ci devrait être renforcée par un cadre opérationnel mesurable basé sur le travail déjà effectué avec le système onusien.

CONCLUSION 3.

ONU Femmes a démontré un avantage comparatif dans le développement de relations de partenariat avec la société civile haïtienne. Néanmoins, en dépit de l'implication du gouvernement, l'instabilité limite l'approche programmatique et la durabilité des initiatives.

ONU Femmes a été salué par les partenaires pour sa forte capacité de mobilisation de la société civile en Haïti. Ce partenariat s'est étendu aux organisations de la société civile de plus de cinq départements du pays dans divers domaines ; la majorité des parties prenantes ont constaté une nette amélioration du renforcement des capacités de ces organisations. ONU Femmes a bénéficié de la proximité avec son principal partenaire, le gouvernement, ce qui n'a nullement empêché de freiner les effets escomptés en matière de genre dans les politiques publiques. L'instabilité politique a pesé sur la continuité et la durabilité du cadre d'intervention relatif à la politique nationale du genre. La mise en œuvre de la table sectorielle, le budget consacré au genre, les normes et la mise en œuvre d'une politique nationale en la matière sont autant de chantiers bénéficiant du renforcement du cadre opérationnel partagé par le gouvernement.

CONCLUSION 4.

La mauvaise conjoncture a eu des conséquences négatives sur l'efficacité du programme d'ONU Femmes, qui a également souffert de lourdeurs institutionnelles, d'une absence de vision stratégique claire et de la fragmentation des interventions.

Les projets du Bureau correspondaient généralement aux besoins urgents des populations cibles et aux priorités organisationnelles, hélas, la crise multidimensionnelle traversée par le pays, a empêché leur traduction en dimension conséquente. Cette contrainte a fortement réduit la capacité d'ONU Femmes à communiquer les résultats aux partenaires du développement et la mise sur pied d'autres partenariats. Ces problèmes découlent de l'environnement complexe dans lequel le Bureau a dû œuvrer à un changement transformationnel, mais aussi de la fragmentation des activités liée à l'imprévoyance d'un financement adéquat. En effet, la vision stratégique élaborée en préambule à la Note stratégique a pâti à la fois d'un manque de financement et d'une mauvaise intégration des projets récents ayant fait l'objet d'un financement à posteriori.

CONCLUSION 5.

Les ressources d'ONU Femmes ne permettaient pas de soutenir d'une manière efficiente le travail expansif géographique, thématique et logistique du programme.

Tous s'accordaient sur la nécessité de ressources supplémentaires pour accroître l'efficacité du Bureau. En effet, ONU Femmes a été confrontée à des défis en ressources humaines et financières, qui ont handicapé la mise en œuvre efficace de son programme. L'expansion des activités du Bureau a nécessité la participation de certains cadres essentiels dans plusieurs domaines. Il serait donc judicieux

qu'ONU Femmes s'interroge sur certaines fonctions non essentielles, afin d'identifier les besoins concrets et songe à un plan d'action, tout en mettant l'accent sur la qualité et la gestion anticipative du contexte.

CONCLUSION 6.

Avec un large éventail d'activités, l'identification et la communication des résultats a été entravée par un suivi qui ne facilitait pas la mesure du changement, mais qui bénéficierait d'un renforcement explicite des capacités.

Quant aux approches méthodologiques de suivi et de rapportage, le focus a été mis principalement sur le taux d'activité plutôt que les conditions de vie des femmes et des filles suite aux interventions. Les indicateurs et méthodes de collecte de données ne reflètent pas le changement résultant des impacts ciblés dans les domaines thématiques, handicapant ainsi conseils et communication plus directe sur les interventions. Le suivi et les résultats devraient viser le renforcement des capacités des parties prenantes.

Recommandations

Les recommandations suivantes s'appuient sur les résultats et les conclusions de l'évalua-

tion et ont pu être formulées grâce à un processus itératif de consultation avec le Bureau et le Groupe de référence.

Au Bureau pays d'ONU Femmes Haïti

1. Lors de l'élaboration de sa prochaine Note stratégique, ONU Femmes devrait garantir une approche adaptative, ciblée et orientée vers la durabilité face aux contraintes importantes du contexte.
2. Sur la base de solides réseaux collaboratifs mis en place, ONU Femmes devrait consolider et systématiser ses partenariats pour faciliter un impact à grande échelle ainsi que son approche de coordination.
3. ONU Femmes devrait renforcer les capacités dans les domaines clés – en particulier le suivi, l'évaluation et la recherche – afin de faciliter un cycle systématique d'apprentissage, de gestion des connaissances et de communication.
4. ONU Femmes devrait améliorer la gestion du Bureau par un effort concerté, afin de clarifier les rôles et responsabilités, rationaliser les processus essentiels et répondre au triple mandat d'une manière cohérente et efficace.

Au Bureau régional d'ONU Femmes

5. ONU Femmes devrait faciliter une bonne transition du Bureau vers sa prochaine Note stratégique en favorisant une meilleure exécution, une gestion des connaissances et gestion du cycle des projets.

1. Contexte national

Cette section présente une analyse du contexte national, en particulier les défis liés au développement socio-économique haïtien, la réalisation de l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et l'introduction du programme d'ONU Femmes dans le pays.

1.1. À propos d'Haïti

Haïti est une nation insulaire des Caraïbes qui compte 11,9 millions d'habitants, dont 49.6% d'hommes et 50.4% de femmes.¹ Le gouvernement de la République d'Haïti (ci-après le Gouvernement) a un système bicaméral dirigé par un président et représenté par un premier ministre. Ce pays est confronté à de multiples défis croisés en termes de développement durable. L'économie a subi une chute de 1,7% du produit intérieur brut en 2019, en raison de troubles socio-politiques longs et répétitifs, appelés « peyi lock », et de 3,3% en 2020. Cette crise économique a causé des pertes d'emploi dans l'économie nationale, un surendettement des petites et moyennes entreprises, et une perte de revenu par habitant de 1,5%.²

Ce marasme économique a exacerbé les défis de développement. Haïti occupait la 170^e place sur 189 pays dans l'Indice de développement humain en 2020.³ L'Indice de pauvreté multidimensionnelle est de 41,3%, et touche principalement les jeunes et les femmes.⁴ Les couches rurales sont plus vulnérables et affichent un indice de pauvreté extrême de 37,8%. En outre, entre les mois d'août 2020 et février 2021, la Commission nationale de la sé-

curité alimentaire estimait que 42% de la population haïtienne nécessitait une aide humanitaire urgente, plus de 3 millions de personnes sont en situation de crise alimentaire.⁵

Ces dernières années, la situation politique du pays a connu des crises graves. La présidence a entrepris une réforme constitutionnelle dans l'espoir de sortir des blocages politiques structurels consécutifs à la constitution du 29 Novembre 1987. L'avant-projet de la constitution consacre un élargissement du pouvoir présidentiel, un pouvoir législatif monocaméral composé de députés, l'annulation du poste de premier ministre, la réduction des conseils des collectivités territoriales de trois membres à un seul élu et l'alignement de la durée du mandat des élus des collectivités sur celle du président, à savoir cinq ans. Cependant, un référendum sur la constitution, prévu en 2021, a été reporté sine die par manque de consensus national et en raison de défis logistiques, budgétaires et sécuritaires. Puis survint l'assassinat tragique du président en juillet 2021, causant un choc et plongeant le pays dans l'impasse politique. La conséquence a été une détérioration de la situation sécuritaire, qui a conduit à l'intensification de l'activité des gangs dans la

1 L'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique, <https://ihsi.ayiti.digital/> (consulté en juillet 2021)

2 Banque Mondiale, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=HT>

3 PNUD, Rapport du développement humain 2020 : <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/HTI>

4 Ibid.

5 Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire (CNSA), http://www.cnsahaiti.org/Web/Food_Basket/FB_2021/Foodbasket%20Janvier%20%202021%20final.pdf

capitale Port-au-Prince et la réduction de l'accès à l'électricité et au pétrole.

La polarisation politique a augmenté la fracture sociale haïtienne, ce qui est préjudiciable à l'agenda de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Haïti est le pays le plus inégalitaire d'Amérique latine et des Caraïbes ; le coefficient de Gini a été estimé à 0,68 par l'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique⁶ contre 0,465 pour l'Amérique latine.⁷ Les conditions de vie, mesurées en fonction de la santé, de l'éducation et du niveau de vie, se sont détériorées de 40,5% en raison des inégalités. Ces inégalités sévères s'observent dans une société où près de 58% de la population vit sous le seuil de pauvreté.⁸

Sur le plan démographique, la jeunesse constitue la majorité de la population et, par conséquent, constitue un potentiel réel de dévelop-

pement socio-économique du pays. Les Nations unies estiment que 52% des Haïtiens ont moins de 25 ans.⁹ Ces jeunes femmes et hommes sont l'espoir d'un changement social dynamique et une opportunité importante de croissance économique, principalement par l'accès à l'éducation, aux services de santé et à des emplois décents.¹⁰ Hélas, le pays n'arrive ni à générer une croissance susceptible d'impulser le développement ni à sortir du marasme économique. Les principales causes sont à rechercher dans le mode de gouvernance. En effet, l'impunité règne, l'économie de rente basée sur un modèle de concentration et de confiscation de l'État domine et la corruption au niveau politique et économique bat son plein.¹¹

1.2. Contexte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Le droit de vote et la de représentation des femmes dans la gestion publique sont acquis. En effet, la constitution haïtienne garantit des droits civils et politiques à tous sans distinction de sexe ni d'état civil.¹² En dépit de certains progrès en termes de capacités de base, l'égalité et l'autonomisation demeurent un défi majeur du développement égalitaire et durable dans le pays. Il n'existe pas de données récentes sur la contribution des femmes à l'économie et encore moins celles sur l'emploi des femmes. Les données de 2007 montrent

que le taux d'activité des hommes est 1,35 fois supérieur à celui des femmes.¹³ Du point de vue social, Haïti a progressé dans l'accès équitable à l'éducation de base et le taux de parité évolue en faveur des filles dans le secondaire, mais s'inverse dans le supérieur.¹⁴

Les contraintes sociales demeurent un défi et les femmes doivent encore conquérir les postes de gouvernance. En dépit du quota constitutionnel de 30% réservé aux femmes, leur participation politique demeure faible.

6 L'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique, 2012.

7 https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-09/the_impact_of_covid-19_on_lac_french.pdf page 14

8 IHSI, ECVMAS, 2012

9 Nations unies, Department of Economic and Social Affairs, World Population Prospects, 2019: <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>

10 UNFPA: <https://haiti.unfpa.org/fr/news/ha%C3%Afti-l%C2%B4onu-et-le-minist%C3%A8re-de-la-jeunesse-appellent-les-jeunes-%C3%A0-s%C2%B4engager-pour-les-objectifs>

11 Nations unies, « Note stratégique sur l'identification des problématiques prioritaires et des solutions intégrées », 2021

12 Constitution de la République d'Haïti, Article 17, 18.

13 Enquête sur l'emploi et l'économie informelle, IHSI, 2007

14 Plan Décennal d'Éducation, Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), 2020.

Lors de la cinquantième législature du sénat, sur 27 élus, il n’y avait qu’une seule femme ; et à la chambre, 3 femmes contre 119 députés hommes, ce qui représente l’un des ratios les plus faibles au monde dans le domaine des prises de décision politiques. Des initiatives ont été incluses dans le projet de loi électoral pour garantir le respect du quota en matière de candidats. La participation des femmes dans d’autres institutions républicaines reste faible. Dans la Police nationale d’Haïti, 10,5% sont des femmes ; la représentation féminine est nulle dans l’armée ; dans le système judiciaire, les femmes ne sont que 5%, soit bien en dessous des 38% espérés.¹⁵

La politique d’égalité homme-femme¹⁶ à l’horizon 2034 adoptée en 2014 est ambitieuse. Elle vise l’élimination des discriminations et la promotion de l’égalité des genres. Cette réforme nécessite l’implication de toutes les institutions¹⁷ et une forte volonté d’éliminer les entraves à l’adoption d’un budget sensible au genre dans le secteur public. L’amélioration de la participation des femmes à la gouvernance est tributaire d’un contexte favorable à l’intégration économique, du développement du potentiel individuel et de l’atténuation des risques naturels.

Les filles et les femmes sont les plus vulnérables à la montée alarmante de la violence dans le pays. Selon les Nations unies¹⁸, le nombre d’homicides volontaires a augmenté

de 5% et le nombre d’enlèvements signalés à la police est passé de 234 à 328 entre 2020 et 2021. Les violences basées sur le genre et les viols déclarés ont respectivement diminué de 25 % et de 25,6 % entre mai 2021 et août 2021. Ces résultats contradictoires pourraient être liés, au manque de signalement, d’une part, et au contrôle de la zone sud et l’est de Port-au-Prince par les gangs, d’autre part.

Néanmoins, les chocs récurrents récents freinent l’amélioration des conditions de vie des femmes et des filles en Haïti. Le gouvernement avait pris des mesures proactives d’endigement de la pandémie de COVID-19 durant l’année 2020. Hélas, le ministère de la Santé publique et de la Population craint d’autres vagues consécutives à de l’échec de la campagne de vaccination et la présence de variants.¹⁹ La pandémie a principalement exacerbé la situation précaire des femmes, parmi lesquelles les pertes d’emploi sont estimées à 23,8% et l’accès aux services de base pour leurs enfants demeure très faible.²⁰ Une évaluation post-COVID²¹ révèle que 39% de la population est sous-alimentée et l’insécurité alimentaire est plus élevée dans les ménages dirigés par des femmes que ceux ayant pour chef un homme. Les indices de consommation alimentaire et de la faim²² sont respectivement de 40,9% et de 12,8% chez les femmes contre 38,5% et 9,9% chez les hommes.

15 Nations Unies, Bureau Intégré des Nations Unies en Haïti, ‘Rapport du Secrétaire Générale’, S/2021/133, 11 février 2021 : https://binuh.unmissions.org/sites/default/files/s-2021-133_-_sg_report_on_haiti.pdf

16 Gouvernement de la République d’Haïti, 2014b Politique d’égalité Femme hommes 2014-2034. Port-au-Prince, Gouvernement d’Haïti.

17 Baranyi, S. & Champ, H. (2019). La Politique d’égalité Femme hommes 2014-2034 en Haïti : l’agentivité féministe, les possibilités institutionnelles et les contraintes récurrentes. *Recherches féministes*, 32 (2), 111–128. <https://doi.org/10.7202/1068342ar>, page 119

18 Nations Unies, Bureau Intégré des Nations Unies en Haïti, ‘Rapport du Secrétaire Générale’, S/2021/828, 27 septembre 2021 : https://binuh.unmissions.org/sites/default/files/s_2021_828_e.pdf

19 Le Nouvelliste : <https://lenouvelliste.com/article/229037/covid19-les-variants-anglais-et-bresilien-detectes-en-haiti>

20 ONU Femmes et CARE, Analyse Rapide Genre – COVID-19 en Haïti, 2020.

21 Gouvernement de la République d’Haïti : http://www.cnsahaiti.org/Web/Etudes/2020/Rapport%20final%20Evaluation%20SAMEPA%20_29102020.pdf . page 6

22 *Ibid.*

Par ailleurs, les catastrophes naturelles sont aussi un handicap à l'autonomisation des femmes. Haïti est situé sur la trajectoire de cyclones et a subi une moyenne de trois catastrophes par an entre 1971 et 2014.²³ Les infrastructures détruites par l'ouragan Mathieu en 2016, ayant entraîné la perte de 32 % du PIB,²⁴ n'ont pas été réhabilitées, affectant ainsi particulièrement les femmes rurales du sud du pays. Les catastrophes naturelles sont récurrentes en raison de la détérioration de

l'environnement – la déforestation, la désertification, l'absence d'une politique cohérente de gestion des bassins versants et des surfaces aquifères – qui détruit les actifs des ménages. Le séisme d'août 2021 a dévasté les communautés, principalement les femmes et filles, déjà en situation de vulnérabilité (**Schéma 1**). La vulnérabilité des femmes et la récurrence des risques naturels nécessitent l'inclusion du genre dans la politique de gestion des risques et catastrophes.

Schéma 1. Le séisme d'août 2021 en Haïti a eu des effets dévastateurs sur la vie des femmes et des filles dans le sud du pays, déjà frappé par la précarité



Emploi et moyens de subsistance

Les femmes ont été les plus touchées dans les secteurs productifs de l'économie, et les entreprises affectées par le séisme sont à 70% dirigées par des femmes.



Santé

68% des prestataires de services sociaux ont constaté que les femmes n'avaient qu'un accès limité ou nul aux services de santé.



La protection

Le séisme et le chaos qui s'en est suivi ont bouleversé le système de protection déjà précaire, entraînant une hausse des risques de violences.



L'abri

Le problème d'accès à l'abri représente un défi majeur, selon également plus de 63% des organisations interrogées et la plupart des jeunes enquêtés.



Nourriture et nutrition

60% des personnes mentionnent un problème d'accès à la nourriture, ce qui expose les femmes enceintes et les enfants à une carence en micronutriments.

Source : ONU Femmes, CARE, et Gouvernement d'Haïti, « Analyse rapide genre », septembre 2021

1.3. ONU Femmes en Haïti

Contexte

Le Bureau pays d'ONU Femmes en Haïti (ci-après le Bureau) est devenu une Représentation à part entière en janvier 2013. Au moment de l'évaluation, ce Bureau comptait 9 postes

de personnel régulier, 12 postes de contractuels de services locaux et environ 18 consultants en matière d'accords de services spéciaux. Le programme d'ONU Femmes en Haïti vise essentiellement l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes et des filles. Le travail d'ONU Femmes s'articule autour de la Convention sur l'élimination de toutes les

23 OFDA/CRED International Disaster Database.

24 Évaluation des besoins post-catastrophe pour le cyclone Mathieu, République d'Haïti, MPCE, 2017. Page 55

formes de discrimination à l'égard des femmes et le Programme d'action de Pékin, qui définissent les engagements des gouvernements en faveur de l'amélioration des droits des femmes.

Afin d'adapter le travail d'ONU Femmes aux priorités du pays et au cadre stratégique des Nations Unies, ONU Femmes a élaboré une Note stratégique 2018-2021²⁵ ayant pour objectif la concrétisation de l'égalité des sexes et le renforcement de l'autonomisation politique et économique des femmes en Haïti, afin de renforcer la résilience, favoriser le redressement des communautés, contribuer à la réduction de la violence et à la stabilité politique. Le programme avait été conçu en 2017 conformément aux cadres stratégiques internationaux, mais également au Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement 2017-2021 d'Haïti (PNUAD), en particulier le résultat 3. Le Cadre Intégré Stratégique des Nations Unies (« One UN Plan ») – coordonné par le Bureau intégré des Nations unies en Haïti (BINUH) – définit une stratégie ciblée pour aider les institutions haïtiennes à s'attaquer aux causes profondes de l'instabilité dans le pays.²⁶ Les autres parties prenantes principales impliquées dans la mise en œuvre du programme comptent les acteurs du gouvernement, notamment le MCFDF.

L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le système des Nations unies en Haïti

Le système des Nations unies dans le pays est constitué de 19 agences, fonds et programmes

ainsi que du BINUH qui travaille en faveur « du renforcement de la stabilité politique et de la bonne gouvernance ; de la préservation d'un environnement pacifique et stable...et de la protection et de la promotion des droits humains ». ²⁷ L'organigramme du système des Nations unies dans le pays est composé du Bureau intégré du représentant spécial adjoint, du coordonnateur résident et du coordonnateur humanitaire. ONU Femmes est un membre de l'équipe pays des Nations unies, et dans le cadre de son mandat de coordination, soutient les activités et la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du genre (UNCT-SWAP) ainsi que le Groupe Thématique Genre.

Ressources d'ONU Femmes en Haïti

Le portefeuille d'ONU Femmes Haïti comprend des projets financés par les bailleurs tout comme des projets financés directement par le siège des Nations unies visant à appuyer les organisations locales dans leurs activités normatives et opérationnelles durant le cycle de la Note stratégique. Le budget du Bureau a augmenté de manière significative au cours de la période couverte par la Note stratégique, passant de 2,8 millions de dollars en 2018 à 5,9 millions de dollars en 2021, grâce à la mobilisation des ressources « non essentielles ». Les autres sources du budget « essentiel », dont le budget institutionnel, ²⁸ sont restées stables ou ont légèrement diminué au cours de la même période (schéma 2). Les dépenses pour les années disponibles entre 2018 et 2020 ont atteint en moyenne 82% du budget.

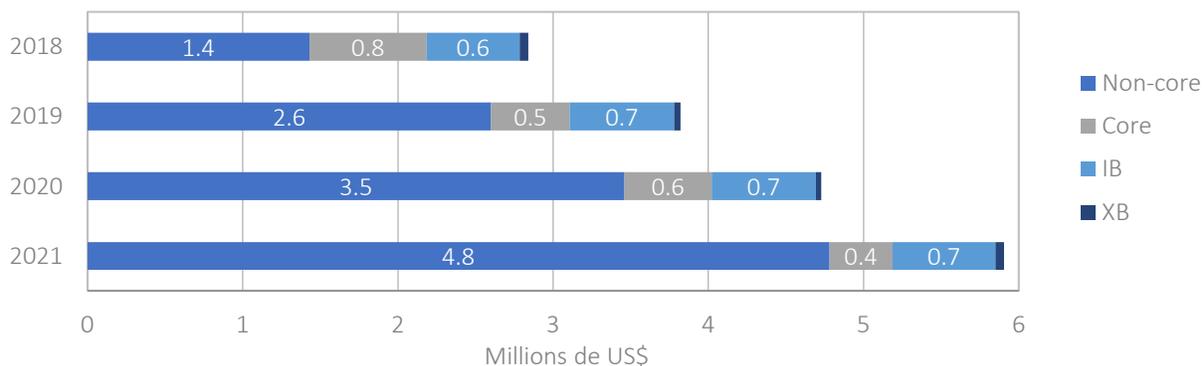
²⁵ La période de la Note stratégique a été prolongée en 2021 d'une année et doit se terminer en 2022.

²⁶ Nations Unies (2021): https://binuh.unmissions.org/sites/default/files/s-2021-133_-_sg_report_on_haiti.pdf

²⁷ <https://haiti.un.org/fr/about/un-entities-in-country>

²⁸ Le budget régulier comprend les ressources « essentielles » y compris IB, considérées comme des contributions non liées couvrant par exemple les frais de gestion tels que les salaires et certains programmes, déterminés par le siège de l'organisation.

Schéma 2. Le budget du Bureau Pays Haïti a augmenté grâce à des financements extérieurs, ou « non essentiels », qui ont plus que triplé



Source : ONU Femmes, « Executive Dashboard », Avril 2021

Le bureau a eu 12 donateurs au cours de la période considérée. La majorité du financement provenait des fonds des Nations unies (45%) et des partenaires bilatéraux (41%).²⁹ Selon le budget cumulatif, entre 2018 et 2021, la répartition du financement par secteur a été plus importante pour le secteur politique et de la bonne gouvernance (34%), suivi de l'élimination de la violence à l'égard des femmes (28%), de l'autonomisation économique (22%), de la paix, la sécurité et l'action humanitaire (16%). L'appui au fonctionnement du Bureau, relatif à l'amélioration des résultats en matière d'efficacité et d'efficacité organisationnelles, s'est élevé à 4,8 millions de dollars durant cette période.

Domaines de résultats et zones géographiques du programme

Le programme d'ONU Femmes vise à contribuer, par des approches pluridimensionnelles et multisectorielles, à la réalisation de l'égalité et de l'autonomisation des femmes en étroite collaboration avec les acteurs étatiques nationaux et locaux, les partenaires de développe-

ment, les communautés et les femmes leaders, tout en mettant l'accent sur l'implication des hommes et des garçons. Le cadre programmatique d'ONU Femmes en Haïti s'articule autour de quatre domaines thématiques équivalant à l'impact des résultats de développement : (1) la gouvernance inclusive et paritaire ; (2) l'autonomisation économique ; (3) la gestion des risques et catastrophes et l'action humanitaire ; (4) l'élimination de la violence à l'égard des femmes et filles.

Pendant la période 2018-2021, le portefeuille comprenait 15 projets financés par les bailleurs, et 5 projets financés directement par le siège destinés à accompagner le fonctionnement du Bureau. Le programme a été mis en œuvre dans plusieurs zones géographiques du pays, notamment les départements de l'Ouest, du Sud, de la Grand'Anse, du Nord, du Nord-Est et de l'Artibonite. Le montant total du financement était de 11,4 millions de dollars, dont 8,1 millions de dollars pour l'ensemble des projets et 3,3 millions de dollars pour les activités ponctuelles en appui au bureau.

²⁹ Les fonds proviennent essentiellement du gouvernement norvégien (23%), suivi du Fonds pour la Consolidation de la

Paix (20%), de l'Initiative Spotlight (19%) et du gouvernement canadien (18%).

2. Approche de l'évaluation

2.1. Objectifs et cadre de l'évaluation

Le Service indépendant d'évaluation d'ONU Femmes a conduit cette évaluation principalement comme un exercice formatif (*approche prospective*) aux fins de soutien à l'apprentissage stratégique du Bureau et à la prise de décision destinée au développement de la prochaine Note stratégique. L'évaluation avait également une perspective secondaire sommatrice (*approche rétrospective*), destinée à soutenir une plus grande responsabilité en matière d'efficacité de développement et d'apprentissage.

Son objectif principal était l'évaluation des progrès enregistrés par le Bureau quant aux résultats stratégiques durant la période 2018-2021. Les objectifs ont été élaborés en consultation avec le Bureau au début du processus d'évaluation afin de :

- Renforcer les fonctions de gestion adaptative et de suivi des projets
- Augmenter la probabilité d'atteindre les objectifs stratégiques de la Note stratégique en analysant les forces et les faiblesses des interventions
- Améliorer l'apprentissage organisationnel et développemental
- Permettre une prise de décision éclairée

- Créer les fondations d'une reproduction des résultats des projets réussis jusqu'à présent
- Suggérer l'amélioration des programmes à faible taux d'exécution ou dont l'engagement des partenaires est variable
- Fournir des suggestions sur la manière de développer le portefeuille afin d'atteindre les résultats escomptés et obtenir des avancées en termes d'égalité et d'autonomisation des femmes
- Étudier les éléments de renforcement des capacités et proposer des moyens de l'améliorer
- Étudier les facteurs sous-jacents affectant la situation et recommander des mesures, si nécessaire, pour réorienter les efforts d'ONU Femmes dans le domaine de l'égalité et de l'autonomisation des femmes

Le cadre de cette évaluation incluait les activités entreprises par le Bureau d'après la Note stratégique 2018-2021, notamment le travail sur le terrain, le soutien général à la politique normative et la coordination de l'ONU. Les activités du programme ont été analysées sous le prisme des domaines thématiques établis par le Plan stratégique 2018-2021 d'ONU Femmes. Le champ d'application de l'évaluation incluait Haïti.

2.2. Conception de l'évaluation

L'évaluation a été conduite selon une approche basée sur la théorie du changement, sensible au genre, et d'analyse générale du portefeuille par cluster. L'approche basée sur le changement a permis d'évaluer la perfor-

mance du programme en fonction d'une théorie reconstruite du changement développée par l'équipe d'évaluation au cours de la phase initiale du processus d'évaluation en collaboration avec le Bureau. L'approche a également permis l'analyse des hypothèses menant à

l'égalité et l'autonomisation des femmes conformément à la Note stratégique.

Une méthode mixte de collecte des données a été utilisée pour cette évaluation, notamment une analyse documentaire, l'analyse de données quantitatives provenant de sources secondaires et la collecte des données qualitatives (schéma 3) entre juillet 2021 et octobre 2021.³⁰ L'analyse quantitative de la Note stratégique a été réalisée d'après des sources secondaires, s'appuyant sur des projets sélectionnés dans chaque cluster pour une étude approfondie conformément aux critères du plan d'échantillonnage.³¹ En outre, l'évaluation quantitative a été renforcée par des données collectées directement sur le terrain durant l'évaluation.

Deux enquêtes ont été réalisées auprès des parties prenantes – le système des Nations unies et la société civile – et du personnel d'ONU Femmes.³² L'interview des principaux informateurs, issus des parties prenantes ou d'autorités concernées par la mission d'ONU Femmes a été conduite dans la phase initiale de l'évaluation. Ces entretiens incluaient la consultation des partenaires de développement, du personnel d'ONU Femmes et des bénéficiaires. Ces parties prenantes ont été classées par priorité en fonction de critères liés à

leur implication dans les quatre principaux domaines d'intervention et les trois domaines du mandat, leur importance et leur niveau d'implication dans la mise en œuvre des activités programmatiques. La liste des institutions interrogées et examinées est en annexe.

L'évaluation a appliqué les critères de l'Organisation de coopération et de développement économiques – la pertinence, l'efficacité, la cohérence, l'efficience et la durabilité³³ – conformément aux normes et règles d'évaluation des Nations unies.³⁴ Le genre et les droits de l'homme ont constitué un critère supplémentaire, qui comportait une analyse relative aux personnes handicapées répondant aux normes des Nations unies.³⁵ La matrice d'évaluation en annexe fournit une liste détaillée de ces critères, leur définition et le cadre d'analyse correspondant.

Cette évaluation a aussi adopté une approche développementale afin de permettre des recommandations plus utiles et pertinentes, consécutivement à deux événements importants survenus au cours de sa mise en œuvre et ayant impacté le programme. Donc, l'équipe d'évaluation a combiné ses efforts d'analyse rapide du genre dans le but d'évaluer l'impact du séisme et mieux comprendre la réponse du Bureau à la crise en temps réel.³⁶

30 La collecte de données a été interrompue deux fois suite à l'assassinat du président en juillet 2021 et au séisme d'août 2021.

31 Les critères suivants ont été pris en compte pour effectuer la sélection des projets : (a) la pertinence du projet par rapport aux axes du Plan Stratégique d'ONU Femmes 2018-2021 (thématique), (b) l'importance estimée du montant d'investissement associé au projet (budget).

32 L'équipe d'évaluation a souhaité enquêter également sur les consultants engagés par le Bureau, mais n'a pas obtenu leurs adresses électroniques, malgré plusieurs requêtes.

33 OCDE-DAC, « De meilleurs critères pour de meilleures évaluations : Définitions adaptées et principes d'utilisation », décembre 2019 : <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

34 Groupe des Nations unies pour l'évaluation, « Normes et règles d'évaluation », 2016.

35 En ligne avec la Stratégie d'inclusion des personnes handicapées des Nations Unies et la Note technique : https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_Entity_Technical_Notes.pdf

36 Par conséquent, l'évaluation de ce domaine n'est pas entièrement impartiale.

Schéma 3. L'évaluation est basée sur des méthodes mixtes en intégrant une large consultation des parties prenantes internes et externes

Objectif général

L'évaluation est une analyse systématique des contributions d'ONU Femmes aux résultats de l'amélioration de l'égalité et l'autonomisation des femmes au niveau national, l'accent étant mis sur le renforcement de l'apprentissage, de la prise de décision et de la redevabilité.

Processus d'évaluation

1. Conception
2. Phase initiale et analyse du portefeuille
3. Collecte des données
4. Analyse des données et rapports
5. Suivi et exploitation

114 personnes interviewées



Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes (38 personnes), le personnel d'ONU Femmes (18 personnes) et les bénéficiaires des projets (58 personnes)

Plus de 100 documents analysés



Documents de planification ; rapports annuels ; rapports de suivi ; rapports des donateurs ; documentation stratégique nationale ; produits de la connaissance

2 enquêtes



Enquêtes en ligne auprès des partenaires (42 personnes ; taux de réponse de 29%) et du personnel d'ONU Femmes (17 personnes ; taux de réponse de 85%)

Approche développementale



Approche à travers le soutien d'une analyse rapide de l'impact du séisme sur le genre, afin de comprendre la réponse du Bureau à la crise en temps réel

Méthodologie

- Évaluation sensible au genre
- Méthodes mixtes de triangulation des preuves
- Analyse basée sur la théorie et la contribution
- Approche développementale en réponse aux crises
- Cartographie des principaux résultats

Critères d'évaluation

- Pertinence
- Efficacité
- Cohérence
- Efficience
- Durabilité
- Genre et droits humains



**Note stratégique
2018-2021**

Evaluation conduite entre mars 2021 et novembre 2021

Cadre de l'évaluation



4 domaines de résultats

Gouvernance et leadership, élimination de la violence, gestion des risques et action humanitaire, autonomisation économique



US\$ 11.4m

Ressources totales entre 2018 et 2021

2.3. Limites méthodologiques et risques

La situation sur le plan national a subi des changements significatifs pendant l'évaluation – notamment l'assassinat tragique du président de la république en juillet 2021, le séisme dans le sud du pays en août 2021 et la détérioration de la situation sécuritaire en général – ce qui a représenté plusieurs défis pour la conduite de l'évaluation. La consultation de certains groupes de parties prenantes en a été limitée, particulièrement les membres du gouvernement. La faible disponibilité des données

a également eu des conséquences sur l'évaluation des résultats plus importants. En consultation étroite avec le Bureau, l'équipe d'évaluation a adapté le plan et l'approche afin de garantir la rigueur méthodologique de l'évaluation. Ces contraintes ont été identifiées et atténuées le plus possible par l'adoption de diverses stratégies d'atténuation (tableau 1).

Tableau 1. L'équipe d'évaluation a eu recours à diverses stratégies pour réduire les principales contraintes

AXE	LIMITATIONS	STRATÉGIES D'ATTÉNUATION
CONTEXTE	Changements significatifs du contexte national liés aux crises multiples, limitant ainsi l'accès aux parties prenantes	Collecte de données à distance intégrée à la conception de l'évaluation, notamment par l'exploitation d'applications mobiles et en ligne
CONCEPTION DU PROGRAMME	Accès limité aux sites du projet (sécurité, géographie, santé)	Adoption d'une approche développementale destinée à faciliter une meilleure prise en compte du contexte programmatique
DONNÉES	Cadre des résultats insuffisamment axé sur le changement	Méthodologie intégrant la collecte de données directes auprès des bénéficiaires et des parties prenantes

2.4. Collecte et analyse des données

En utilisant une approche mixte, les données ont été collectées en examinant plus d'une centaine de documents, conduisant des entretiens avec 114 informateurs essentiels (79 femmes et 35 hommes) et en réalisant deux enquêtes en ligne sur les partenaires et le personnel d'ONU Femmes Haïti (voir en annexe). 42 personnes ont répondu à l'enquête des parties prenantes et le taux de réponse était de 29% (31 femmes, 9 hommes, et 2 personnes qui ont préféré ne pas indiquer leur sexe) ; parmi le personnel, 17 ont participé et le taux

de réponse était de 85% (10 femmes, 7 hommes). L'approche éthique s'alignait sur les directives éthiques du Groupe des Nations unies pour l'évaluation, telles que définies dans le Rapport de l'entame de l'évaluation, en respectant le principe de confidentialité, le consentement éclairé et la « non-nuisibilité » par la mise en œuvre d'une série de protocoles dans la collecte des données primaires (voir en annexe).

Plusieurs méthodes de collecte et d'analyse des données ont été exploitées en utilisant à la fois des données primaires et secondaires pour trianguler les preuves, notamment une étude documentaire, une analyse quantitative et qualitative (analyse de la contribution, analyse du changement, cartographie des responsabilités/analyse du système), et des références croisées à des rapports de suivi. L'évaluation a adopté une procédure stricte de protection des données pour couvrir tout évé-

ment imprévu. Un plan de gestion des données a permis la protection des données au cours de cette évaluation conformément aux principes éthiques, lors de la collecte de données et de matériel d'étude, du traitement des populations consultées et des sujets observés, du stockage, de la sécurité et des sauvegardes, de l'archivage, de la préservation et la conservation, de la découverte, de l'accès et du partage et concernant les responsabilités du personnel d'ONU Femmes (voir en annexe).

2.5. Gestion de l'évaluation et garantie de qualité

L'équipe d'évaluation était composée du spécialiste régional de l'évaluation (membre du service indépendant d'évaluation d'ONU Femmes et chef d'équipe), d'un évaluateur national indépendant, d'une assistante de recherche et d'une assistante administrative. Le Groupe de gestion de l'évaluation – composé de la représentante d'ONU Femmes Haïti, du coordinateur de programme, de l'analyste technique de coopération et du spécialiste régional – était en charge du soutien administratif et logistique, de la gestion des contrats et avait la responsabilité générale du projet.

ONU Femmes Haïti a aussi établi un Groupe de référence de l'évaluation qui a validé le rapport et devait en faciliter l'utilisation. Ce groupe était composé de partenaires du gouvernement, de la société civile, de partenaires du développement et de donateurs et des agences sœurs des Nations unies en Haïti. Tous les produits livrables ont été partagés avec ONU Femmes Haïti en vue de réactions internes. La directrice du service indépendant d'évaluation et d'audit ainsi qu'un évaluateur des pairs ont assuré la supervision et l'orientation méthodologique.

3. Résultats

Cette section des résultats présente une analyse du programme d'ONU Femmes en Haïti à travers les méthodes de collecte primaires ainsi que de la littérature comprenant la Note Stratégique. Elle est organisée par critère d'évaluation, tout en soulignant la relation entre ces domaines.

3.1. Pertinence



Faisons-nous les choses bien ?

CONSTAT 1. Les projets des thématiques d'ONU Femmes en Haïti suivent les orientations générales stratégiques et politiques du gouvernement.

Le portefeuille du Bureau s'articule autour du Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH) en matière de participation de la femme à la gouvernance.³⁷ Le PSDH englobe 32 programmes stratégiques de développement en Haïti. Parmi les politiques visant la refondation sociale, le programme 3.9 se concentre sur la garantie de l'égalité des sexes. Le PSDH prévoit le renouvellement du cadre juridique en faveur des femmes, le renforcement de leur participation aux structures étatiques, la promotion de budgets sensibles au genre et l'élimination des violences contre les femmes. Ainsi les thématiques de gouvernance inclusive et paritaire et d'élimination de la violence se basent sur le pilier de la refondation sociale du PSDH. Les priorités du Bureau concernaient essentiellement l'égalité entre les sexes, les priorités nationales de développement. En outre, ces priorités s'alignaient largement sur les priorités définies par la Politique d'égalité des sexes 2014-2030. La prépondérance de

l'élimination de la violence contre les femmes, la prise de décision inclusive et d'une législation non-discriminatoire sont incluses dans la conception des projets.

Les portefeuilles de l'autonomisation économique, de l'humanitaire et de la gestion des risques se sont alignés sur les priorités stratégiques du gouvernement. Les projets de ces deux clusters s'articulaient autour de la refondation économique et de la refondation territoriale du PSDH à mettre en œuvre dans un plan triennal du gouvernement. Par l'autonomisation économique, ONU Femmes visait à garantir aux femmes la sécurité de l'emploi et un travail décent. Cette démarche était en droite ligne de l'équité d'emploi prônée par le PSDH.³⁸ Les projets du cluster d'autonomisation économique ont été implémentés dans le domaine agricole, essentiellement l'augmentation de la production et l'amélioration de l'environnement en phase avec les sept priorités de la présidence tout au long de la période de la Note stratégique.³⁹

CONSTAT 2. En général, ONU Femmes a pu adapter sa programmation des activités en

37 Gouvernement de la République d'Haïti, « Plan stratégique de développement d'Haïti : Pays émergent en 2030 », 2012 : https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Haiti_PLAN_STRAT%C3%89GIQUE_de_developpement_tome1.pdf

38 De fait, il mentionne que « la réflexion et les interventions envisagées en matière d'équité des chances doivent couvrir

tous les types de projets, dont les projets HIMO, et permettre l'inclusion de la main-d'œuvre féminine et des jeunes. Gouvernement de la République d'Haïti, PSDH, page 179.

39 En effet, « ...la sensibilisation et l'éducation de la population et des entreprises en matière d'environnement est une priorité ». Gouvernement de la République d'Haïti, PSDH.

fonction des crises majeures pendant cette période, bouleversant ainsi tout son travail au niveau socio-politique, sanitaire et sécuritaire.

Le contexte peut être divisé en trois grandes catégories incluant les catastrophes naturelles et la pandémie de la COVID-19, la crise sécuritaire liée à l'occupation du territoire par des gangs et la crise politique multidimensionnelle. D'après les parties prenantes et le personnel du Bureau interrogés, ONU Femmes a démontré une bonne capacité d'adaptation à la fluidité du contexte (schéma 4). Le Bureau a aussi rectifié une partie de sa programmation afin de faciliter l'adaptation du public cible au contexte.

Schéma 4. Les parties prenantes externes et internes ont constaté qu'ONU Femmes a su généralement adapter son programme de travail aux fluctuations du contexte⁴⁰



Sources : Enquêtes des parties prenantes (n=39) et du personnel d'ONU Femmes (n=17)

Concernant la pandémie de la COVID-19 et les catastrophes naturelles, il a fallu s'ajuster en interne et avec les partenaires. La COVID-19 a imposé un mode de travail virtuel et les gestes barrières. L'insécurité élevée et les troubles socio-politiques ont pérennisé cette pratique virtuelle autant que la technologie le permettait. Les changements dans la programmation concernaient les programmes de sensibilisation sur la COVID-19, la distribution des kits

d'hygiène et les programmes en réponse au contexte dans le Sud et la Grand'Anse. ONU Femmes a permis une meilleure compréhension de la part des parties prenantes de la situation des femmes dans la crise, grâce à deux analyses rapides du genre, après le début de la pandémie de COVID-19 en 2020 et après le séisme de 2021. Selon les parties prenantes, ces analyses ont permis aux partenaires de développer de mieux s'adapter au contexte.

En dépit de la crise politique multidimensionnelle, ONU Femmes a pu maintenir sa relation de travail avec le gouvernement et la société civile sur les thématiques de violence et de gouvernance paritaire. Cette crise politique multidimensionnelle a provoqué une rupture entre la société civile et le gouvernement depuis 2018. ONU Femmes a pu travailler avec les interlocuteurs politiques du gouvernement et bénéficier du soutien de l'État au plus haut niveau tout en travaillant avec un nombre important d'organisations de la société civile. Plusieurs partenaires de la société civile ont salué sa contribution importante dans l'accompagnement du Premier Forum des Femmes haïtiennes pour la Paix et sa sensibilisation sur la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations unies, dans un pays en proie à la violence.

CONSTAT 3. Le programme et les approches du Bureau se situaient globalement en droite ligne des priorités organisationnelles du Plan stratégique d'ONU Femmes. Après avoir élargi son champ d'action en incorporant un domaine supplémentaire très important par sa taille et son contenu, le Bureau n'a pas adapté la Note stratégique initiale.

40 « Veuillez évaluer dans quelle mesure ONU Femmes a effectivement ADAPTE son programme de travail à l'évolution du contexte au Haïti, y compris au COVID-19. »

Le programme du Bureau et le Plan stratégique global d'ONU Femmes s'accordent sur leurs priorités. Le portefeuille a été développé autour des domaines essentiels du Plan stratégique, à savoir l'autonomisation économique, l'élimination de la violence, la gouvernance et le leadership inclusif ainsi que la gestion des risques et catastrophes et l'action humanitaire. Par conséquent, les projets ont été exécutés conformément aux priorités stratégiques d'ONU Femmes.

En termes d'approche, le renforcement des capacités de la société civile en matière d'égalité des genres a été pris en compte. Cela a été particulièrement le cas par le soutien aux candidates et la participation active de la société civile qui, bien que ne constituant pas une priorité essentielle de la Note stratégique, ont été poursuivis par les activités d'ONU Femmes à travers le pays. Bénéficiant d'organisations locales comme principaux partenaires d'exécution, le Bureau a procédé au renforcement important des capacités, tout en s'engageant au côté des organisations sur le terrain, mettant ainsi en pratique le Plan stratégique.

Les thématiques du portefeuille du Bureau ont intégré aux projets certains principes promulgués par le Plan stratégique. Par exemple, l'exploitation du programme « phare » *Spotlight* comme instrument majeur de soutien à la réalisation de objectifs dans le cadre des résultats du Bureau. Le Bureau a priorisé la mise en œuvre de *Spotlight* et la collaboration consécutive avec des partenaires internationaux (institutions de l'Union européenne et des Nations unies) et nationaux (organisations de

base de la société civile, le ministère de la Condition féminine et des Droits de la femme (MCFDF), le ministère de la Planification et de la Coopération externe. L'accent mis par *Spotlight* sur l'élimination de la violence basée sur le genre correspond à l'opinion partagée par les parties prenantes, selon laquelle le Bureau devrait accorder plus d'attention aux questions de violence.

ONU Femmes a également intégré à son portefeuille l'élimination de la violence contre les femmes et les filles, non incluse dans sa stratégie initiale, essentiellement en réponse à l'avènement du projet *Spotlight* (tableau 2). Bien que les domaines d'intervention et leur impact potentiel aient augmenté, cette intégration pêche par l'absence de stratégie actualisée. Par conséquent, la Note stratégique et sa théorie du changement n'ont pas été appliquées, et le Bureau manquait globalement d'une approche stratégique claire, situation qui a également affecté globalement sa capacité d'une mise en œuvre « localisée » des aspects de son triple mandat. Par exemple, le travail normatif et les conseils mis en exergue dans le Plan stratégique – censés fournir des « orientations normatives spécifiques » concernant un certain nombre de résolutions des Nations unies – n'étaient pas mentionnées comme priorités essentielles dans la Note stratégique du Bureau, encore moins dans ses plans de travail.⁴¹ De même, la collecte de données qualitatives et désagrégées, listée comme une priorité par le Plan stratégique global, ne constituait pas une priorité du Bureau, malgré une forte demande en ce sens et sa pertinence dans le contexte du pays.

41 Priorités stratégiques d'ONU Femmes à l'instar de la Déclaration de New York sur les réfugiés et les migrants, la Commission de la condition de la femme, la résolution 66/130 de

l'Assemblée générale sur les femmes et la participation politique ainsi que le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe.

Tableau 2. Le portefeuille du Bureau était largement pertinent concernant les priorités organisationnelles d'ONU Femmes et a permis l'inclusion d'un domaine additionnel par rapport à la Note stratégique initiale

Domaines du Plan stratégique d'ONU Femmes 2018-21	 Gouvernance et leadership	 Elimination de la violence contre les femmes et filles	 Humanitaire et gestion des risques	 Autonomisation économique
Budget indicatif de la Note stratégique 2018-21	9,2 millions de dollars	<i>Non prévu</i>	2,5 millions de dollars	3,2 millions de dollars
Budget actuel du programme 2018-21	2,8 millions de dollars	4,3 millions de dollars	1,7 millions de dollars	3,6 millions de dollars

Sources : Cartographie développée avec les données du « Executive Dashboard » et la Note Stratégique, 2018-2021

CONSTAT 4. L'orientation thématique du portefeuille d'ONU Femmes correspond aux besoins urgents des femmes et des filles dans le pays. Certains projets ont exploité des facteurs capitaux en ce sens, d'autres, par contre, n'ont pas suffisamment été élaborés dans le but de lutter contre les causes profondes de l'inégalité des sexes et la discrimination des femmes en Haïti.

L'objectif du programme d'ONU Femmes visait, par des approches pluridimensionnelles et multisectorielles, l'égalité et l'autonomisation des femmes. Pour y parvenir le Bureau a coopéré avec les entités étatiques nationales et locales, les partenaires de développement, les communautés et les femmes leaders, tout en veillant à l'implication des hommes et des garçons. Les projets thématiques autres que l'autonomisation économique ont dû démontrer leur pertinence, notamment par leur contribution à la satisfaction des besoins de base des bénéficiaires. La majorité des parties pre-

nantes principales consultées ont perçu l'alignement des programmes d'ONU Femmes sur les besoins prioritaires des femmes et des filles en Haïti.

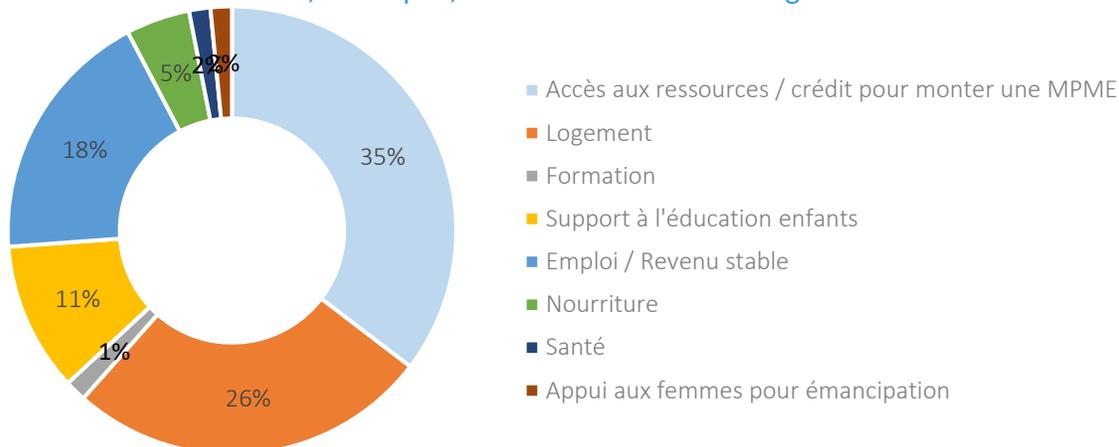
La consultation des bénéficiaires des projets échantillonnés,⁴² a révélé que, pour la quasi-totalité des familles cibles d'ONU Femmes, le besoin prioritaire est l'accès aux ressources (schéma 5). Ces familles en situation de vulnérabilité dans quatre départements du pays – l'Ouest, le Nord-Est, le Sud et la Grand'Anse – ont cité leurs principaux besoins économiques comme étant l'accès aux ressources et au crédit pour mener une activité génératrice de revenus (35%), l'accès à un toit / logement (26%) et l'emploi pour assurer un revenu stable (18%). Cependant, la thématique d'autonomisation économique, dont l'exécution était largement tributaire des moyens disponibles, n'a guère permis de s'attaquer aux causes profondes des obstacles à l'émancipation de la femme. Malgré un ciblage pertinent, les projets d'autonomisation économique n'ont ni

42 FADEKA, Spotlight, Appui à la Résolution des Conflits et à la Promotion de la Cohésion Sociale, Renforcer l'Accès à la Justice des Populations.

l'envergure nécessaire à une réduction de la pauvreté significative dans les zones cibles ni

une stratégie claire de pilotage et d'extension des résultats.

Schéma 5. Les besoins prioritaires des bénéficiaires de 4 grands projets du portefeuille étaient l'accès aux ressources, à l'emploi, au revenu stable et au logement



Source : Enquête auprès des bénéficiaires (n=58)

En outre, en milieu rural, la pérennisation de la pauvreté s'explique par les chocs naturels qui maintiennent les femmes dans le piège de la pauvreté. Par exemple, entre 2016 et 2021, les groupes ciblés par ONU Femmes ont subi trois crises majeures (Ouragan Mathieu, COVID-19 et séisme) et les pertes consécutives à la saison des pluies. Donc, toute intervention auprès des femmes rurales devrait être accompagnée de mécanismes soutenable de la gestion des risques naturels et catastrophes. Sinon, tout progrès pourrait rapidement s'étioler.

Dans le domaine de la gouvernance et de l'élimination de la violence, une stratégie davantage basée sur l'application de normes existantes fait défaut. Plus d'un seraient d'avis que l'application de certaines normes législatives et procédurales existantes auraient un impact bien plus conséquent que la création de nouvelles, pour lesquelles l'administration ne dispose pas de ressources. Tenant compte du blo-

cage politique, ONU Femmes gagnerait davantage à se focaliser sur l'accompagnement technique de la mise en pratique des acquis des femmes, en particulier par la mise en œuvre du Plan national sur le genre, de la loi sur la paternité responsable, d'un quota de la représentation des femmes aux postes de responsabilité dans l'administration publique. ONU Femmes a entre autres bien appliqué cette stratégie en se référant à la mise en œuvre du Bureau d'assistance légale et cela pourrait s'étendre à des domaines plus stratégiques.

La priorité géographique des projets les plus importants du portefeuille se base sur des facteurs importants. Le déploiement du projet *Spotlight* dans les départements de l'Ouest, du Sud, de la Grand'Anse et du Nord-Est s'est fait pour des raisons quantitatives et qualitatives⁴³. En effet, le niveau de violence contre les femmes et les filles était supérieur au niveau départemental par rapport au niveau national⁴⁴. Une analyse des pratiques sociologiques et autres stéréotypes liés à la violence

43 Document de projet Spotlight, ONU-Femmes. Page 9-13

44 Données EMMUS VI, 2017

genrée a été réalisée dans les départements cibles. Similairement, les sites du projet de *Fanm nan agrikilti se devlopman ekonomi Ayiti* (FADEKA, « *Projet d'autonomisation économique des femmes dans l'agriculture* ») destinés à l'autonomisation économique des femmes ont été sélectionnés en fonction d'un choc naturel, l'Ouragan Mathieu de 2016, qui

a provoqué le déclassement de 195 065 exploitants agricoles⁴⁵, dont 44 % de femmes dans le Sud et dans la Grand'Anse.⁴⁶ Par contre, le choix de prioriser géographiquement les projets de *Réduction de violence communautaire* à Gros Morne, Saint Michel de l'Attalaye et aux Gonaïves est contestable par rapport au taux de violence dans la zone métropolitaine.

3.2. Cohérence



Ce programme est-il en phase avec d'autres programmes (externes et internes) ?

CONSTAT 5. ONU Femmes a beaucoup collaboré avec des partenaires onusiens via son portefeuille programmatique, renforçant ainsi sa complémentarité, malgré certains domaines où l'harmonisation des projets est perfectible.

La collaboration d'ONU Femmes a démontré sa capacité à œuvrer de manière complémentaire avec des partenaires onusiens. Le Bureau a exécuté conjointement une part non négligeable de son programme, soit environ 25% de dépenses programmatiques au cours du cycle.⁴⁷ Les partenaires d'exécution des Nations unies ont été notés dans trois domaines d'intervention thématiques sur quatre (**tableau 3**).

La complémentarité avec les autres agences dans la mise en œuvre des projets d'autonomisation économique n'est pas due au hasard.

Dans le projet *FADEKA*, ONU Femmes avait projeté de collaborer avec ONU Environnement, UNOPS, l'Organisation internationale du travail (OIT) afin d'« harmoniser leur travail dans le domaine de l'énergie et de l'environnement en fonction de l'agenda de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes⁴⁸ ». Bien qu'ONU Femmes et l'OIT aient le même bailleur, interviennent dans le même département du Sud et dans le même domaine agricole, seules des tentatives de « rapprochement » ont eu lieu, principalement entre les spécialistes genre des projets OIT et ONU Femmes, sans cadre de travail formel ni pragmatique de complémentarité. La complémentarité d'ONU Femmes pourrait se situer dans l'aide à l'identification des obstacles et des meilleures pratiques relatifs à l'intégration des femmes dans les activités économiques et autres agences onusiennes.⁴⁹

45 <https://agriculture.gouv.ht/view/01/IMG/pdf/pdna-agriculture-draft4-161230.pdf>

46 Ces deux départements ont accusé une perte respectivement de 6,5 millions et 14 millions de dollars de produits agricoles.

47 ONU Femmes, Rapports annuels, 2018-2019. Aucun chiffre communiqué en 2020.

48 ONU Femmes, Document de projet, FADEKA, page 8.

49 Le rapport final du projet a mis en exergue la consultation d'agences sœurs comme ONU Environnement.

Tableau 3. Implication du Bureau avec les partenaires onusiens dans les domaines thématiques à l'exception de l'autonomisation économique des femmes⁵⁰

Domaines thématiques	 Gouvernance et leadership	 Elimination de la violence contre les femmes et filles	 Humanitaire et gestion des risques et désastres
BCR		*	
IOM		x	†
MINUJUSTH	†		
UNESCO			x
ONUSIDA			x
PNUD	†	*	†
UNFPA		*	
UNICEF	†	*	

* Initiative Spotlight ; † Fond pour la consolidation de la paix ; x Autre projet conjoint

Sous le cluster humanitaire, gestion de risques et désastres, ONU Femme a prévu une série de collaborations avec certaines institutions onusiennes. Dans le cadre du projet *Increasing Human Security*, ONU Femmes devrait agir en appui aux interventions du PNUD, de l'UNESCO et d'OHRCR. Le projet d'*Appui à la cohésion sociale* dans la ville de Jérémie prévoyait une collaboration avec l'Organisation Internationale de Migration (OIM) et le PNUD en matière de renforcement des capacités des jeunes dans le processus de paix et la possibilité pour la mairie de Jérémie d'intégrer les jeunes aux activités publiques. Cette collaboration s'est bel et bien concrétisée. En outre, dans le cadre de l'intervention destinée à l'amélioration des conditions des détenus, ONU Femmes a mis à profit son expertise dans la formation de pairs éducateurs en partenariat avec ONU SIDA.

La complémentarité du programme d'ONU Femmes et de l'action du gouvernement

haïtien serait plus efficace en s'inscrivant dans les efforts de réforme et la durée. Par exemple, un budget alloué au genre pourrait se greffer à la réforme budgétaire en cours des programmes. Pour ce faire, la démarche doit être plus holistique et se positionner au cœur du dispositif de planification en intégrant, par exemple, le ministère de la Planification et de la Coopération externe, celui de l'Économie et des Finances et le ministère en pointe, le MCFDF, qui pourrait influencer les ministères sectoriels clés.

D'ailleurs, plusieurs partenaires gouvernementaux ont salué la stratégie d'un projet pilote intégrant un budget conséquent dans un ou plusieurs projets de deux ministères sectoriels cibles.⁵¹ En effet, il est de l'intérêt d'ONU Femmes de remobiliser au sein de l'administration publique et des ministères de la Coordination financière et de la Planification les ressources déjà dégagées, tout intégrant à sa

50 La cartographie comprend uniquement les agences exécutant les projets dans chaque domaine de façon conjointe.

51 Par exemple, le Ministère de l'Agriculture, des Ressources naturelles et du Développement rural et/ou le Ministère du Commerce et de l'Industrie.

nouvelle approche l'importance des unités d'études et de programmation, les unités des ressources humaines et administratives des ministères sectoriels, afin de contrebalancer la rotation des hauts cadres politiques.

CONSTAT 6. Le portefeuille du Bureau a fait preuve de cohérence via son triple mandat entre les dimensions normatives, programmatiques et coordinatrices. L'énonciation de la programmation de quatre thématiques était en phase avec son travail normatif et de coordination, mais gagnerait en substance par une stratégie commune de mise en œuvre.

Les domaines thématiques s'articulaient, en théorie, les uns par rapport aux autres. Ainsi, le travail sur le « budget sensible au genre » bénéficiera à la thématique de gouvernance inclusive et d'autonomisation économique car un tel budget permettrait aux femmes d'accéder aux ressources destinées à les rendre autonomes. De même, l'introduction d'un cadre juridique de prévention des violences et l'intégration du genre à la gestion des institutions

de pouvoir et de la justice sont en accord avec la thématique d'élimination des violences destinée à permettre aux femmes la pleine jouissance de leurs droits. Tout comme l'approche genrée de la thématique humanitaire et la gestion des risques et catastrophes est tributaire de la gouvernance inclusive.

Ces exemples de cohérence interne s'étendent aussi aux autres domaines, notamment l'intégration des filles et des femmes dans la gestion des risques et catastrophes, élément fondamental de la thématique d'autonomisation économique visant à prendre en compte le piège de la pauvreté, corrélé au principe de non-exclusion (tableau 4). ONU Femmes profiterait grandement d'une cohérence approfondie par la mise en pratique d'une coordination des différentes thématiques tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Les ressources doivent être adaptées à la mise en œuvre d'activités et l'obtention de résultats communs aux différentes thématiques. Sur le plan fonctionnel, certains cadres ont attiré l'attention sur la nécessité d'une meilleure communication de la vision et des activités.

Tableau 4. Cohérence conceptuelle entre les quatre thématiques du programme

	 Gouvernance inclusive et leadership	 Autonomisation économique	 Élimination de la violence	 Humanitaire et gestion des risques et désastres
	Leadership et participation paritaire aux systèmes de gouvernance	Budget sensible au genre	Cadre légal de prévention de la violence par l'intégration du genre dans les institutions de justice	Assistance légale aux femmes victimes de violence ; approche genrée de la gestion des risques
		Sécurité de revenu, travail décent et autonomie économique	Revenus et autonomisation dans la prise de décision	Prise en charge des femmes vulnérables durant les chocs
			Vie dépourvue de toutes formes de violence (domestique et politique)	Distribution équitable des services tout en prenant compte des plus vulnérables
				Construction participative d'une paix et d'une résilience durables

Source : Développé par l'équipe d'évaluation sur la base de la documentation du projet et du programme

3.3. Efficacité



Nos activités permettent-elles d'atteindre les objectifs ?

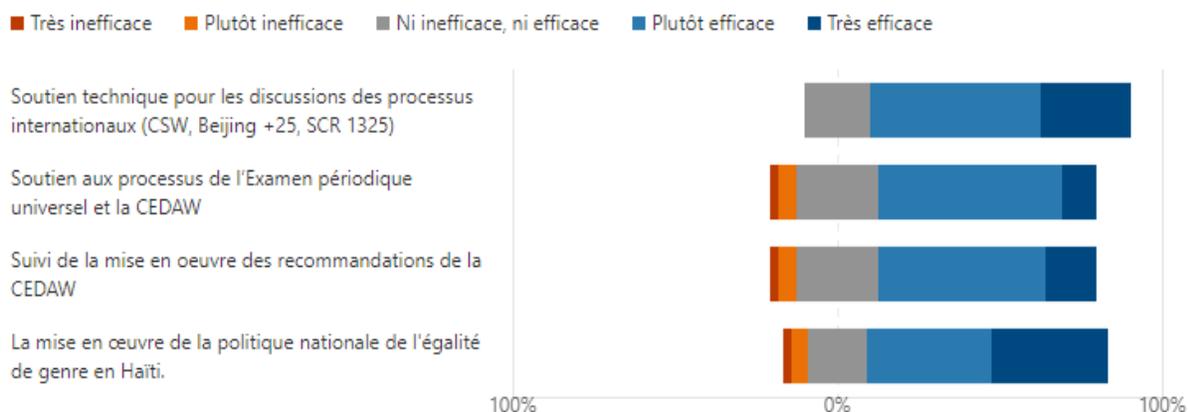
CONSTAT 7. ONU Femmes a joué un rôle normatif de plus en plus important dans l'intégration du genre dans un ensemble des thématiques. La capacité de convertir les gains normatifs en résultats au niveau gouvernemental était limitée, principalement en raison des contraintes contextuelles.

ONU Femmes a joué un rôle important dans l'intégration des normes internationales sur le genre dans les programmes en Haïti. En moyenne, 80% des partenaires interrogés lors de cette évaluation ont trouvé que le Bureau a été « plutôt efficace » dans le soutien et la mise en œuvre des normes internationales dans les processus importants en matière de genre (schéma 6), notamment la Commission de la condition de la femme, l'examen et l'évaluation des 25 ans du Programme d'action de Beijing, la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité, les processus de l'examen universel périodique, le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la CEDAW et enfin la mise en œuvre de la politique nationale de l'égalité de genre. Le Bureau a également joué un rôle dans le dialogue sur les questions de leadership féminin, tout au long du processus, notamment lors de la Journée internationale de la femme avec une participation de haut niveau de la présidence en 2019.

ONU Femmes avait aussi l'occasion de renforcer son mandat normatif par l'accroissement de son avantage comparatif de réseautage aux institutions académiques nationales. Ces centres du savoir sont l'occasion rêvée d'intégrer aux curriculums et programmes de formation, les normes et principes susceptibles de modifier le comportement social. En outre, le Bureau est susceptible de renforcer sa présence technique au MCFDF tout en offrant une assistance technique aux Unités d'études et de programmation visant l'intégration des du genre dans les politiques publiques des ministères cibles dans l'objectif d'un meilleur impact sur les conditions sociales et économiques des femmes.

Toutefois, les parties prenantes ont noté une efficacité d'ONU Femmes plus faible auprès du gouvernement que d'autres partenaires ; seules 38% ont trouvé efficace le soutien technique d'ONU Femmes à l'activation de la Table sectorielle sur le genre dirigé par le gouvernement. L'un des freins au travail d'ONU Femmes avec le gouvernement est la rotation du personnel politique dans le ministère cible. Par contre, certains cadres du gouvernement estimaient que le manque d'efficacité était lié à la non-implication des cadres techniques ou de l'Unité d'études et de programmation dans la relation de travail entre ONU Femmes et le MCFDF.

Schéma 6. Les partenaires de la société civile et des Nations unies ont généralement jugé efficace le travail normatif du Bureau⁵²



Source : Enquête des parties prenantes (n=40)

CONSTAT 8. ONU Femmes a profité de son pouvoir de mobilisation en termes de coordination de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en Haïti, qui a produit des résultats intermédiaires, et les partenaires ont salué l'énergie et l'efficacité déployés. Il dispose d'une certaine marge de manœuvre pour renforcer ses capacités et son approche, afin de concrétiser ce mandat avec les partenaires du système des Nations unies.

Grâce à la coordination d'ONU Femmes de l'agenda du genre en Haïti, le Bureau a contribué à rendre visible la question du genre au sein des Nations unies et parmi les principaux partenaires externes. Deux forums de coordination l'on rendu possible, à savoir le Groupe thématique genre des Nations unies et la Table sectorielle genre des partenaires techniques et financiers (PTF-Genre). La majorité des partenaires interrogés ont salué l'efficacité d'ONU Femmes dans son soutien à la mise en œuvre du groupe thématique genre et selon certaines parties prenantes le Bureau a fait preuve de leadership en dirigeant le secrétariat du PTF-Genre.

Le leadership du Coordinateur résident des Nations unies en Haïti a été aussi un facteur déterminant dans l'obtention de résultats et la coordination technique d'ONU Femmes a joué un rôle important. Cette collaboration a permis à ONU Femmes de faciliter l'achèvement du « Gender Scorecard » grâce au soutien d'une conseillère principale en genre (GenCap) mandatée par le Bureau du coordinateur résident, qui a parachevé cette coopération par la publication d'une feuille de route pour l'égalité des genres dans l'action humanitaire⁵³. Celle-ci détaille une série d'actions stratégiques destinées à l'intégration du genre dans l'action humanitaire des Nations unies.

Bien que les récentes mesures adoptées en 2021 aient fourni le soubassement nécessaire à l'action et au suivi futurs en matière d'intégration du genre au système, le personnel d'ONU Femmes et les partenaires estiment qu'il s'agit toujours d'un chantier en cours (schéma 7). Le personnel du Bureau et des partenaires des Nations unies interrogés ont également considéré qu'ONU Femmes, comme leader thématique, devrait davantage assurer

52 « Dans quelle mesure ONU Femmes Haïti a-t-elle efficacement contribué au travail NORMATIF dans les domaines suivants ? »

53 Bureau du Coordinateur résident d'Haïti, Feuille de route pour l'égalité des genres dans l'action humanitaire : 2021-2023.

la coordination dans les deux forums principaux. Seuls 50% des partenaires onusiens estiment qu'ONU Femmes a fait preuve d'efficacité dans la promotion de l'intégration du genre aux programmes onusiens en Haïti. En effet, les résultats du « Gender Scorecard » ont montré que l'équipe pays des Nations unies n'avait pas satisfait aux exigences minimales d'intégration du genre dans la majorité des domaines évalués, ses performances ont été faibles concernant les effets du cadre stratégique, le suivi et l'évaluation, la parité et le suivi des ressources.⁵⁴ Le Groupe thématique du genre a une responsabilité essentielle dans le suivi du Plan d'action grâce au soutien important d'ONU Femmes.

Schéma 7. Les partenaires onusiens ont estimé que beaucoup plus pouvait être fait pour l'intégration de genre dans le système des Nations unies⁵⁵



Sources : Enquêtes auprès des parties prenantes (n=10) et du personnel d'ONU Femmes (n=15)

Le mandat de coordination d'ONU Femmes était clair pour la grande majorité des personnes interrogées, mais le manque de précision des rôles a été observé par 58% des partenaires des Nations unies (Schéma 8). Le manque de personnel technique travaillant spécifiquement sur la coordination a été souligné tant par le personnel d'ONU Femmes que

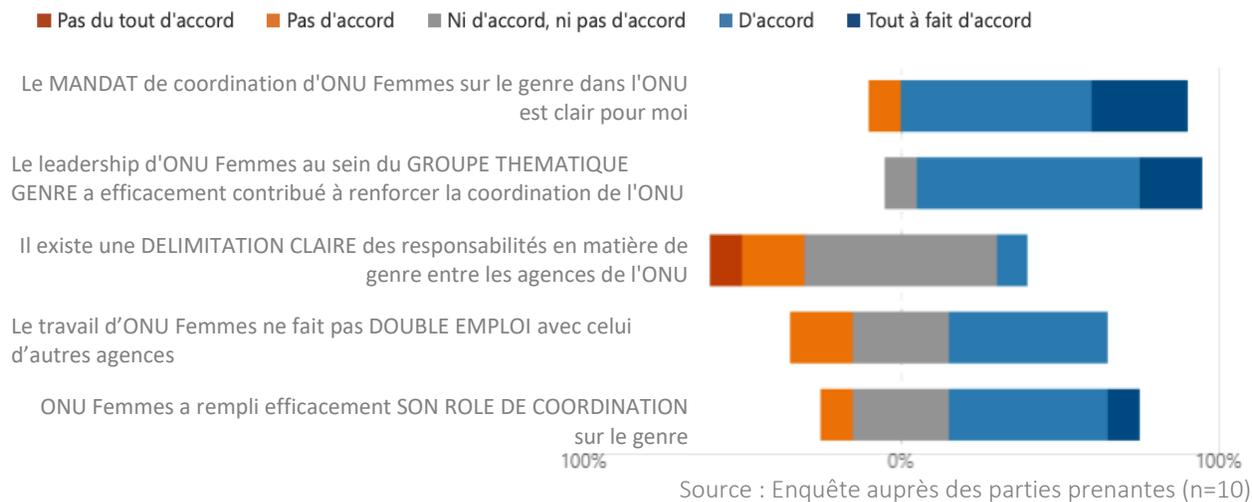
les partenaires, ce qui constitue un facteur limitant majeur étant donné la complexité des différents processus et la nécessité d'un bon suivi. À cet égard, les lacunes du suivi régulier et systématique ont également été mises en exergue, et celles-ci peuvent avoir une incidence sur la réduction des activités du groupe thématique genre. Cette situation a donné lieu à un repositionnement stratégique d'ONU Femmes au sein des Nations unies en s'appuyant, d'une part, sur les avantages comparatifs de son mandat normatif et, d'autre part, sur les interventions à la lisière et en complémentarité des autres agences.

Cette position de coordination d'ONU Femmes – dans le cadre des Nations unies – a révélé à la fois son importance stratégique reconnue pour l'égalité du genre, mais également la marge de manœuvre existante pour la renforcer. D'une part, les personnes interrogées ont souligné l'utilité d'une personne dévouée exclusivement à cette tâche. D'autre part, les résultats du « Gender Scorecard » montrent que des lacunes existent dans le système onusien du pays, nécessitant un renforcement de la responsabilisation et l'orientation des agences onusiennes sur le genre. Son rôle de coordination exige qu'ONU Femmes soit informé et s'informe en amont sur la programmation des autres agences, en s'appuyant principalement sur les hautes autorités du système des Nations unies. ONU Femmes devrait, grâce à des ressources appropriées porter son rôle de gestion du savoir sur le genre tant par le développement de contenus que par la *dissémination*.

54 Equipe des Nations Unies en Haïti, UNCT-SWAP Scorecard de l'égalité de genre : Rapport d'évaluation complet et plan d'action, 2021.

55 « A votre avis, dans quelle mesure le système des Nations Unies en Haïti intègre-t-il le genre ? »

Schéma 8. La majorité des partenaires des Nations unies a trouvé peu claire la délimitation des responsabilités entre les agences onusiennes en matière de genre⁵⁶



CONSTAT 9. Dans le domaine de la gouvernance inclusive et paritaire, les projets d'ONU Femmes ont réalisé des avancées intermédiaires à renforcer mais n'ont pas permis un changement significatif pour la participation paritaire des femmes dans le système.

Le Bureau s'est évertué, dans un contexte de contraintes d'exécution importantes, à établir un cadre normatif favorisant la représentation politique des femmes.⁵⁷ La représentation au parlement permet de mesurer la participation politique des femmes, car elles ont là l'occasion de participer à la définition de normes sociétales. Le Bureau, une sénatrice et 10 organisations ont œuvré ensemble et soumis au Parlement une proposition de loi électorale demandant aux partis politiques de présenter au moins trois femmes sur dix à la candidature au sénat et à la députation. Cette proposition⁵⁸ a été aussi soumise au Conseil électoral

provisoire dans le cadre du projet de *Réduction de la violence faite aux femmes durant les processus électoraux*. En outre, selon les rapports internes, ONU Femmes a mobilisé une plateforme de 26 organisations féminines, afin de participer à l'amendement de la constitution sous la direction de la Chambre des députés par la soumission d'un document résumant les principes suivants : l'intégration d'une écriture et d'un vocabulaire inclusifs, la référence explicite aux conventions internationales relatives aux droits des femmes ratifiées par Haïti et le maintien du quota d'au moins 30% de femmes dans les sphères de prise de décision, dont les trois pouvoirs.⁵⁹

Ces activités d'ONU Femmes ne se sont pas transformées en cadre normatif, aucune loi n'a été votée par le Parlement conformément au mandat d'ONU Femmes. De même, la révi-

56 « Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les déclarations suivantes concernant le rôle de coordination d'ONU Femmes en Haïti »

57 Les cadres normatifs et institutionnels ont été renforcés pour abroger la législation discriminatoire et réduire la violence électorale contre les femmes candidates.

58 Femmes en Démocratie, « Recommandations pour l'application du quota de 30% minimum de femmes », 21 mai 2018 : <https://fed.org.ht/2018/05/21/haïti-elections-recommandations-pour-lapplication-du-quota-de-30-minimum-de-femmes/>

59 ONU Femmes Haïti, Rapport annuel 2020

sion de la vingt-cinquième année du Plan d'action de Pékin par le gouvernement en coopération avec le Bureau n'a pas été finalisée, malgré le soutien technique de ce dernier. Cette contre-performance peut être largement imputée aux crises politiques et au dysfonctionnement du parlement. Cependant, le Bureau a progressé par sa contribution à une approche sensible au genre dans la Politique nationale de protection et de promotion sociale sous la direction du ministère des Affaires sociales et du Travail.

Les objectifs du Bureau ont été dépassés en termes de femmes candidates. En effet, plus de 950 femmes candidates et aspirantes se sont engagées dans la sphère politique grâce au soutien d'ONU Femmes.⁶⁰ Dix partis politiques ont reçu un appui technique pour augmenter le profil des femmes candidates dans le but d'accroître la représentativité des femmes dans les sphères de prise de décisions. Tout en louant les initiatives d'ONU Femmes, les leaders d'organisations féminines ont jugé les formations et les actions insuffisantes à concrétisation d'une différence plus structurée.

Sur le plan normatif, ONU Femmes a contribué à l'amélioration des connaissances sur les liens socio-culturels, la violence et les discriminations contre les femmes en politique via une approche sensible au genre. Cette démarche a mis en exergue le « fratriarcat » qui est une manifestation du sexisme en politique menant à « une cooptation des hommes entre eux et à une accentuation des barrières à la parité réelle ». Deux stratégies ont été avancées par

ONU Femmes pour y pallier, à savoir la masculinité positive et le renforcement de la mobilisation politique des femmes.

L'accompagnement par ONU Femmes, en étroite collaboration avec l'Organisation internationale de la francophonie, du Premier Forum des Femmes haïtiennes pour la paix et la sensibilisation sur la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations unies a été noté comme contribution importante. Ce travail a permis la mobilisation de groupes de femmes de plusieurs départements du pays autour de l'axe stratégique et prioritaire de l'agenda femme, paix et sécurité.

CONSTAT 10. En matière de justice, ONU Femmes a contribué à l'accès aux services et à l'assistance grâce notamment à l'intervention des partenaires. Le programme gagnerait en qualité et efficacité en ciblant davantage les facteurs empêchant les victimes d'avoir accès à la justice tout en soulignant les méthodes d'amélioration des procédures.

ONU Femmes a contribué au renforcement des capacités du personnel du système carcéral par l'accès des détenus à de meilleurs services.⁶¹ Près de 67% des parties prenantes interrogées ont estimé élevée la valeur ajoutée du Bureau en matière de gouvernance inclusive, de cadre juridique non discriminatoire, de participation politique, d'accès des femmes à la justice et de lutte contre leur détention préventive prolongée. En général, les interventions auprès des femmes détenues a permis la formation de cadres de la Direction administrative pénitentiaire conformément aux règles

60 ONU Femmes Haïti, Rapports annuels (2018-2020) et rapports trimestriels (2021). Les données sont actualisées jusqu'au troisième trimestre 2021.

61 Les femmes haïtiennes, en particulier celles victimes de violence, ont un meilleur accès à la Justice ; les hommes, les femmes et les enfants des quartiers vulnérables de Port-au-

Prince et des Cayes ont un meilleur accès à l'assistance juridique et judiciaire ; les procédures du système judiciaire ont été rendu plus efficace par la réduction du délai de traitement des dossiers ; le secteur pénitentiaire et judiciaire est doté de capacités opérationnelles facilitant une meilleure coordination de la réponse au COVID-19.

de Bangkok et la directive genre de la Direction, l'assistance juridique aux prisonnières, la formation d'officiers juridiques, la formation sur les droits politiques des femmes et l'impact des propos sexistes des points focaux gouvernementaux relatifs au genre⁶². Parmi les 190 femmes en détention préventive prolongée qui ont reçu une assistance juridique dans le cadre du travail du Bureau au nord, 56 ont été libérées entre 2018 et 2019.⁶³ En 2021, un total de 196 femmes a reçu une assistance juridique et 28% d'entre elles ont été libérées grâce au soutien technique d'ONU Femmes.⁶⁴

L'accès aux services juridiques a été renforcé par la nomination du Conseil national d'assistance légale⁶⁵ par arrêté présidentiel du 25 Septembre 2020. L'assistance technique d'ONU Femmes s'est concrétisée par un accord entre l'Office de protection du citoyen pour une campagne de sensibilisation sur le rôle du Bureau d'assistance légale. Un total de 137 individus dont 54 aux Cayes et 83 à Port-au-Prince ont été sensibilisés à l'assistance juridique et aux droits des détenus. Par ailleurs, ONU Femmes a contribué au renforcement des capacités de près de 11 organisations féminines des droits humains. Ce soutien technique a permis à ces organisations d'aider juridiquement près de 88 femmes parmi les 326 bénéficiaires qui sont victimes de violence.⁶⁶

Les résultats prévus du projet de *Réduction de la violence communautaire* ont été plus ou moins atteints, notamment par la formation de 92 cadres des collectivités, de juges et de policiers. Le réseautage et les subventions

d'ONU Femmes aux organisations de la société civile a augmenté leur capacité de plaider et leurs activités visant l'élimination de la violence. Environ 500 jeunes filles et garçons ainsi que des journalistes ont reçu une formation relative à la violence basée sur le genre, les masculinités positives, la gestion pacifique des conflits et la participation citoyenne.⁶⁷

Cependant, les données ne précisent pas la répartition par genre des bénéficiaires du programme, ni par commune ou conditions sociales conformément à l'énoncé du projet. Tenant compte de la pénétration d'ONU Femmes dans la société civile, il serait bien de développer un outil de référence permettant le partage des informations, d'une part, entre les organisations de la société civile, d'autre part, entre ces organisations et les institutions publiques permettant de référencer les cas de violence et des besoins d'assistance juridique. En outre, le système de suivi d'ONU Femmes ne permet pas de se renseigner sur la qualité de ces programmes, l'information pourrait s'améliorer par la prise en compte de l'opinion des bénéficiaires. Au-delà du cadre de ces activités, les acteurs gouvernementaux et les communautés ciblées estiment que les indicateurs rapportés par le Bureau sur cette période ne permettent pas de mesurer les effets sur les prestations de services.

ONU Femmes, en collaboration avec le Bureau des droits humains en Haïti, a fourni un appui technique aux acteurs de la Justice et de la chaîne pénale à travers des actions de renforcement des capacités. Avec le soutien d'ONU

62 ONU Femmes, Rapport annuel 2020-2021.

63 Nations unies, Mission des Nations unies pour l'Appui à la Justice en Haïti, « Rapport final de projet : Accès à la justice et appui pluridisciplinaire aux femmes/filles détenues et victimes de détention préventive prolongée ou arbitraire », 15 septembre 2019.

64 ONU Femmes, rapports trimestriels, 2021.

65 Le Nouvelliste, « La FBH salue la nomination des membres du CNAL » 01 octobre 2020 : <https://lenouvelliste.com/article/221598/la-fbh-salue-la-nomination-des-membres-du-cnala>

66 ONU Femmes, rapports annuels 2018 et 2020, 2019 et 2021.

67 Rapport du projet de réduction de la violence communautaire

Femmes, 211 acteurs de la Justice et de la chaîne pénale ont été formés aux normes et directives internationales relatives au genre, aux droits humains, à la Convention interaméricaine des droits de l'homme, aux règles de Bangkok et à des sessions de sensibilisation à la détention préventive.⁶⁸ En outre, le système pénitentiaire dispose d'une directive sensible au genre tenant compte des détenus et des fonctionnaires pénitentiaires tout en s'alignant sur la directive sur l'égalité des sexes de la Direction administrative pénitentiaire. L'effet sur la réduction des délais de traitement des différentes activités de sensibilisation, de formation et d'introduction de procédure est peu clair. Les parties prenantes de six cours juridictionnelles et centre de détention relevant des départements et la Direction de l'administration pénitentiaire ont été informés des standards et de la prise en compte du genre dans la détention arbitraire et préventive des femmes et des filles. Par ailleurs, deux guides sensibles au genre ont été rédigés pour les détenus et le personnel des centres de coercition.

L'autre contribution d'ONU Femme a été le développement d'un nouveau cadre permettant le traitement de la prévention de l'abus et l'exploitation sexuelle. La révision de la procédure de dépôt de plainte par les autorités et l'Office de la Protection du Citoyen, soutenu par ONU Femmes gagnerait en substance par la mention de la réduction des étapes de traitement et l'effet direct sur le nombre de jours de traitement. Des synergies pourraient être recherchées avec des initiatives complémen-

taires dans le pays, tel que le projet *PROJUSTICE* de l'Agence américaine pour le développement international.

Suite de la pandémie de COVID-19, ONU Femmes a introduit des activités d'appui à la population carcérale cible. En effet, environ 400 détenus ont reçu des kits sanitaires et d'hygiène grâce à la collaboration d'ONU Femmes et le BINUH.⁶⁹ Ils ont principal mis à disposition des ressources d'appui à la Direction administrative pénitentiaire en termes de protection sanitaire relative à la COVID-19. Le présent document ne permet pas de situer ces actions dans le travail de la BINUH pour la standardisation de la gestion des prisons qui est maintenant transféré à l'Office de la Protection du citoyen.⁷⁰

CONSTAT 11. Dans l'axe de l'autonomisation économique des femmes, ONU Femmes a mis en œuvre des activités susceptibles de renforcer la capacité des femmes au niveau communautaire, mais ces interventions manquaient d'orientation plus stratégique et centrée sur l'accès aux ressources et l'augmentation des revenus des bénéficiaires.

En ce qui concerne l'axe d'autonomisation économique, malgré les résultats à venir, près de 67% des parties prenantes estiment que la valeur ajoutée d'ONU Femmes dans l'autonomisation économique est élevée, ce qui place le Bureau en bonne position. Grâce au projet *FADEKA* une mutuelle de solidarité a pu être créée à la suite de la formation des femmes. Il a été signalé que des femmes ont reçu un appui dans la production de maïs, de pistaches, et de plantes aromatiques. Au total, 530

68 ONU Femmes Haïti, rapports trimestriels et rapport annuel, 2020
69 Ibid.

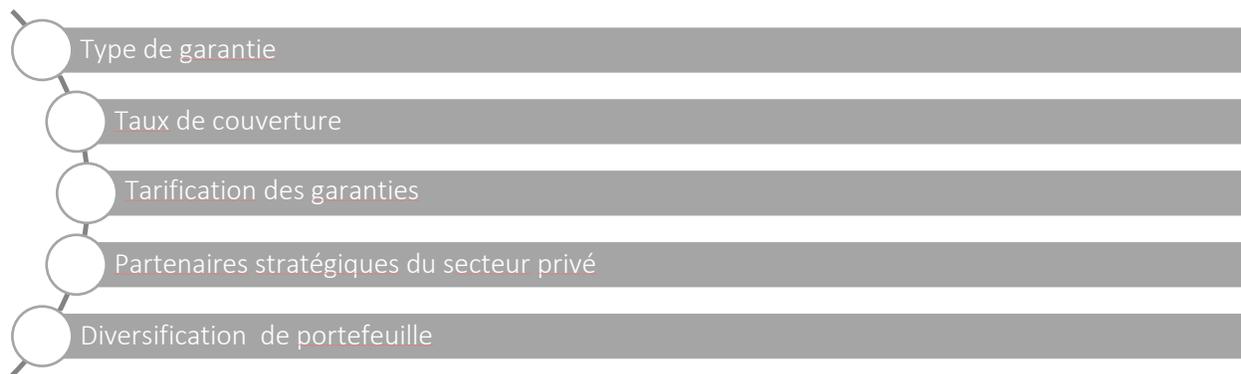
70 Nations unies, Bureau intégré des Nations unies en Haïti, « Rapport du secrétaire générale », S/2021/133, 11 février 2021 : https://binuh.unmissions.org/sites/default/files/s-2021-133_-_sg_report_on_haiti.pdf, page 7

femmes ont suivi la formation permettant l'accès aux ressources productives en 2020.

Le projet FADEKA a également conduit une étude visant l'établissement d'un fonds de garantie ayant le potentiel de répondre aux besoins prioritaires que sont l'accès aux ressources et au crédit permettant la mise sur pied de micros, petites et moyennes entreprises. Celui-ci n'a pas encore été créé, car un

travail concerté de mobilisation technique et politique s'impose. L'étude de faisabilité de ce fonds de garantie s'est terminée avant que les partenaires locaux (institutions financières) n'aient été choisis par le partenaire principal. Les rapports n'ont ni précisé le montant ni les modalités de succès du fonds, qui pourrait inclure les éléments suivants (schéma 9) pour faciliter son efficacité.

Schéma 9. Critères à considérer par un fonds de garantie des femmes rurales



Source : Développé par l'équipe d'évaluation sur la base des consultations et la documentation de programme

Le programme d'autonomisation économique d'ONU Femmes peut être renforcé en tenant compte des initiatives de l'écosystème visant le public cible, les femmes rurales. La mutuelle de solidarité serait plus innovante si elle permettait l'enregistrement des transactions à d'inclusion financière. Un partenariat avec KNFP (Caisse Nationale de Finance Populaire) et Lajan Cash pourrait permettre une mise à l'échelle et intégrer les mutuelles de solidarité numérique. De même pour le fonds de garantie, ONU Femmes a l'opportunité de travailler avec des caisses populaires ayant eu l'expérience de projets de garantie avec l'Agence américaine pour le développement international dans le cadre du programme « *Development Credit Authority* ». Dans cette optique, ONU Femmes pourrait apprendre de FIDA sur la mise en place d'un fonds de garantie des femmes rurales.

Aucun progrès n'a encore été réalisé en termes de politiques économiques sensibles au genre, surtout l'accès au crédit, aux actifs productifs et au marché. ONU Femmes s'est rapprochée de l'unité d'inclusion financière de la Banque de la République d'Haïti (BRH) par l'organisation d'un forum au Cap Haïtien sur la problématique du financement des entreprises féminines. À cet effet, dans son intervention, le vice-gouverneur de la Banque de la République d'Haïti a annoncé la création d'un fonds de garantie de 10 millions de dollars. Selon un responsable de l'Unité d'inclusion financière de la BRH, les documents préparatifs à la création du fonds sont en cours d'élaboration. Au moment de la publication de ce rapport, la BRH avait annoncé la mise en place du Fonds de garantie des femmes pour le début du mois de janvier 2022.

Cependant, ONU Femmes a affirmé que la réactivation de la Banque en modifiant le cadre juridique ou politique supprimerait les obstacles à l'émancipation économique des femmes. Néanmoins, le Plan national d'éducation financière (PNEF)⁷¹, lancé le 25 juin 2020, sous la codirection du Ministère de l'Économie et des Finances, du Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle et la Banque de la République d'Haïti demeure le grand enjeu présent et futur pour l'accès des femmes aux services financiers. Ce sont les institutions du PNEF qui élaborent les instruments politiques et donnent les incitations aux institutions opérationnelles comme la BNDA.

Le projet « *Buy from Women* » a été mis en œuvre dans une phase pilote en 2018 sur la base d'un modèle mondial, et a conçu une application permettant de relier les agricultrices rurales aux chaînes de valeur. De prime abord, la conception du projet ne répondait pas au contexte local. Par exemple, le projet s'adressait aux PME de femmes, mais ne prévoyait aucun lien avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) et encore moins avec les FINTECH en Haïti. Malgré un projet pilote prometteur de six mois et le développement réussi d'un prototype, l'application n'a pas été étendue aux autres activités du programme du Bureau ni aux principaux partenaires⁷². Par exemple, il n'y a pas eu de synergie entre Buy From Women et FADEKA. Les leçons tirées d'autres expériences avec la plateforme – à l'instar des solides réseaux de communication de la région et le développement de connais-

sances régionales comme les chaînes de valeur de l'agriculture intelligente face au climat⁷³ – n'ont pas été exploitées en Haïti. La mise en place de plateformes dans d'autres pays a également été très lente étant donné que les projets pilotes n'ont pas été remis aux partenaires comme prévu pour leur concrétisation.⁷⁴

CONSTAT 12. En matière d'humanitaire et de gestion des risques et catastrophes, ONU Femmes Haïti a apporté sa contribution sur le plan normatif tout en aidant ses partenaires locaux après le séisme et pendant la pandémie à intégrer les besoins des femmes et filles. Ce domaine est lui-même donné l'occasion d'accroître son leadership et sa force en matière de redevabilité du système onusien.

La mise en pratique du genre se fait principalement via la société civile. À travers le projet *Améliorer la sécurité humaine*, exécuté en partenariat avec le PNUD et l'UNESCO, ONU Femmes a formé 30 organisations féminines. Ce partenariat a permis l'initiation d'environ 1500 bénéficiaires à la gestion des risques et catastrophes, dont 91% étaient des femmes.⁷⁵ Au niveau national, la politique nationale de gestion des risques et catastrophes a pris en compte la dimension genre. Environ 30 cadres du système national de la gestion des risques et catastrophes ont reçu une formation sur les stratégies de réduction des risques et les questions de genre. En effet, parmi six départements cibles, trois ont intégré le genre à leur gestion des risques et catastrophes.

71 <https://sef.gouv.ht/2020/08/25/lancement-du-plan-national-deducation-financiere/>

72 ONU Femmes, Final Narrative Report, Innovative Buy from Women Enterprise Platform to Promote the Resilience of Marginalized Women in Haiti, 2018.

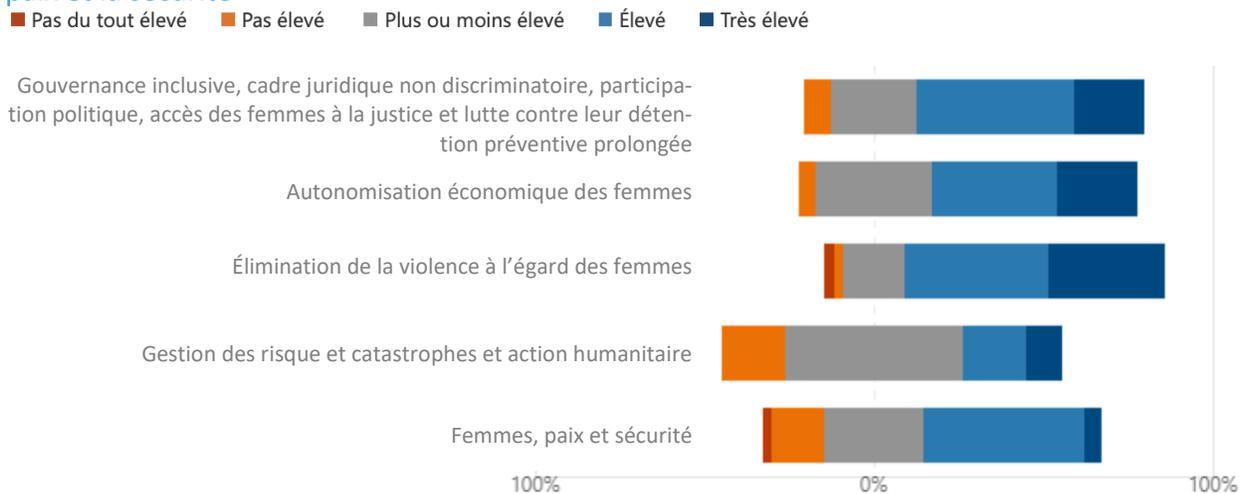
73 ONU Femmes, Effectiveness and Efficiency Assessment of UN Women Flagship Programme Initiatives and Thematic

Priorities of the Strategic Plan 2018–2021, Independent Evaluation Service, 2020.

74 ONU Femmes, Formative Thematic Evaluation of UN Women's Approach to Innovation, Independent Evaluation Service, 2021.

75 ONU Femmes Haïti, rapport trimestriel

Schéma 10. Les partenaires ont constaté que la valeur ajoutée était plus faible dans le domaine de la gestion des risques et catastrophes, l'action humanitaire et le programme femmes, paix et la sécurité⁷⁶



Source : Enquête des parties prenantes (n=40)

Grâce à son travail de soutien aux organisations féminines locales en vue de leur participation à la relance post-catastrophe, ONU Femmes a contribué aux principaux résultats suivants : ⁷⁷

- La mise en place d'un réseau de 30 organisations féminines dans la gestion des risques et catastrophes dans le Grand Nord permettant aux femmes de faire entendre leur voix dans tous les processus de préparation et gestion des risques et catastrophes ;
- Dans le Sud et la Grand'Anse, 1392 personnes dont 1248 femmes et 144 hommes ont assisté aux séances de formations sur les 5 thèmes prévus, à savoir les notions de base de la gestion des risques et catastrophes ;
- Dans le département du Nord, 108 personnes ont reçu des formations sur les notions de base de gestion des risques et catastrophes, l'intégration des femmes dans la gestion des risques et des catastrophes,

les notions de base sur la sécurité humaine et la résilience.

En plus de cet engagement avec la société civile, le partenariat avec l'Université de la Grand'Anse a également permis l'introduction de la masculinité positive et des thématiques de la violence basée sur le genre dans le curriculum. Des parties prenantes ont aussi mentionné qu'ONU Femmes a intérêt à étendre son réseautage aux institutions académiques pour inscrire dans la durée l'action relative à son mandat normatif.

En réponse à la pandémie de COVID-19 et au séisme d'août 2021, ONU Femmes a contribué à la coordination de la publication de deux brèves analyses conjointes sur le genre, réalisées en partenariat avec CARE et le gouvernement. Le Bureau a mobilisé des fonds conjointement avec les partenaires onusiens, et a lancé les deux analyses de manière conjointe dans le but d'informer le gouvernement et les

⁷⁶ Veuillez évaluer le niveau de valeur ajoutée d'ONU Femmes dans les domaines énumérés ci-dessous.

⁷⁷ ONU Femmes Haïti, 'Rapports annuels', 2018-2021.

partenaires techniques et financiers de l'intégration du genre dans l'assistance humanitaire et les programmes de redressement. Le groupe de travail spécial sur le genre de l'équipe humanitaire a été un moyen efficace de coordination de l'engagement des partenaires des Nations unies.

Le Bureau régional et le siège d'ONU Femmes ont également fourni d'importants moyens de collecte des ressources et de mobilisation de l'expertise technique pour permettre une réponse rapide au séisme de 2021. Trois personnes ont été déployées pour une analyse rapide sur le genre, la reprogrammation et la coordination de la réponse à la crise. L'intégration d'un membre du personnel d'ONU Femmes au Centre d'opérations d'urgence nationale a été notée par les cadres des Nations Unies comme une pratique utile et innovante pour rendre la réponse humanitaire des Nations Unies plus sensible au genre.

Néanmoins, l'engagement et la coordination ad hoc entre différents bureaux d'ONU Femmes a souligné le besoin potentiel d'un « manuel pratique » plus structuré pour une synergie accrue entre les différentes unités organisationnelles. Dans un environnement aussi complexe et changeant, les rôles et les attentes d'un ensemble d'unités organisationnelles dans les domaines du plaidoyer, de la communication, de la mobilisation des ressources, du fonctionnement et des programmes auraient apporté une valeur ajoutée significative dans la conception d'une réponse plus coordonnée au séisme.⁷⁸

78 Certains résultats de l'évaluation en cours de la réponse aux crises en Asie et dans le Pacifique sont en accord avec cette observation. ONU Femmes, « Evaluation of Crisis Response in Asia and the Pacific: Draft Findings », Independent Evaluation Service, novembre 2021.

CONSTAT 13. Dans le cadre de son travail visant à mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles, le Bureau a mis en place une approche transversale, grâce à l'*Initiative Spotlight*, susceptible d'entraîner des changements systémiques et individuels. Les résultats préliminaires ont été limités par le contexte, la gestion et la structure de gouvernance.

Dans le domaine de la soustraction de la vie de toutes les femmes et les filles à toute forme de violence, le plaidoyer d'ONU Femmes a enregistré un certain succès par l'implication des autorités politiques. Par exemple, en 2019, 16 jours d'activisme⁷⁹ ont été lancés au Palais national par le Président de la République sous le thème de la « violence contre les femmes est le plus grand handicap à l'égalité du genre ». Effectivement, ONU Femmes porté le plaidoyer au plus haut niveau du pouvoir politique national tout en présence et avec le soutien de la représentante du secrétaire général. Néanmoins, au-delà des résultats de sensibilisation, la proximité d'ONU Femmes avec le gouvernement n'a produit aucun changement de norme ni de politique⁸⁰. La rotation des décideurs politiques gouvernementaux a pesé sur la pérennité de l'action avec le ministère partenaire cible.

En revanche, les organisations de la société civile ont été davantage impliquées dans la lutte contre les violences basées sur le genre, grâce au soutien d'ONU Femmes. Ainsi, ONU Femmes a eu plus d'effet sur la société civile que d'influence sur les politiques publiques gouvernementales en vue d'un changement systémique. Consécutivement aux projets de

79 Le Nouvelliste : <https://lenouvelliste.com/public/index.php/article/209498/les-remous-de-lactualite>

80 Les cadres socioculturels, législatifs, politiques, institutionnels et organisationnels ont été renforcés et structurés pour répondre aux violences domestiques contre les femmes et les filles.

sensibilisation mis en pratique, 41% des 58 bénéficiaires interrogés ont mentionné un changement dans la valorisation des femmes et des perspectives d'avenir positives, près de 23% des interviewés ont souligné le renforcement du leadership féminin et près de 17% ne mentionnent aucun changement

Le projet *Spotlight* est un projet transversal permettant à ONU Femmes d'avoir le potentiel de produire des changements au niveau macro et micro en termes de réforme législative, de renforcement des capacités opérationnelles dans le secteur public, le changement des normes socio-culturelles, la production et la dissémination des données et de recherche. Durant l'évaluation, le projet n'était encore que dans sa phase initiale d'application, lorsque sont apparus des retards significatifs dans le recrutement du personnel essentiel, des retards liés au contexte, à la rotation du personnel et à des facteurs externes⁸¹.

Le travail de changement de norme ou de politique du projet était peu avancé, hormis l'amélioration du quota de femmes aux élections. Suivant certaines parties prenantes, le MCFDF manque de leadership concernant la coordination ou le plaidoyer susceptible de réactiver la Table sectorielle genre et seulement près de 45% des parties prenantes pensent que l'action de renforcement des capacités d'ONU Femmes auprès du gouvernement est plus au moins efficace⁸². Le programme du budget sensible à travers *Spotlight* en est encore à son balbutiement et n'a pas encore fait l'objet de démarches auprès des Ministères de la Gestion économique et de Planification. Les cadres déjà formés au sein des Ministères de

l'Économie et des Finances, de la Planification, de la Coopération externe et la Commission de la réforme des finances publiques doivent être au centre de la stratégie pour appuyer le plaidoyer du MCFDF en faveur d'un budget sensible au genre ; l'appui d'ONU Femmes au MCFDF, dans le cadre de *Spotlight*, peut s'étendre à l'élaboration du nouveau plan de la politique du genre 2030.

Contrairement aux actions auprès du gouvernement, les activités de *Spotlight* parmi les organisations de la société civile ont été plus intenses. Afin d'influencer les normes et lutter contre les violences domestiques faites aux femmes et aux filles, le Bureau et ses partenaires ont conclu une alliance avec des organisations de la société civile ayant conduit à une campagne de sensibilisation touchant environ 20 000 personnes via les médias sociaux⁸³. Ces initiatives couvrent des institutions traditionnelles comme les Églises et mobilisent près de 30 organisations féminines des droits humains autour de l'élimination de la violence basée sur le genre. Les parties prenantes estiment donc à plus 75% que la contribution d'ONU Femmes à l'élimination de la violence contre les filles et les femmes est plus importante qu'aux autres thématiques.

Dans le projet *Spotlight*, ONU Femmes a mis en place des conditions sine qua non de changement pour le moyen terme par le biais des actions suivantes :

- Renforcement des capacités des organisations de la société civile en matière de prévention de l'exploitation et des abus sexuels (une trentaine de membres d'organisations de la société civile, dont 60% de

81 En conséquence, l'évaluation à mi-parcours du projet a été aussi retardée et n'avait pas encore commencé en 2021.

82 Au moment de la finalisation de ce rapport, le Bureau a organisé un atelier pour la relance de la Table Thématique Genre à la fin de 2021.

83 ONU Femmes, « Impact Story: Raising Awareness on Domestic Violence in Haiti », novembre 2021 : <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2021-11/UN-Women-impact-story-Haiti-Raising-awareness-on-domestic-violence-en.pdf>

femmes, ont vu leurs capacités renforcées en faveur de la prévention et de la réponse aux actes d'abus et d'exploitation sexuels au sein de leurs organisations⁸⁴).

- Appui au développement de matériels de sensibilisation contre les violences basées sur le genre dans le contexte de la COVID-19 (l'initiative a également appuyé le développement et la dissémination de matériel de sensibilisation afin de prévenir l'augmentation des cas de violence familiale à la suite des différentes mesures prises par le gouvernement pour lutter contre la propagation du coronavirus).

La mise en place du Groupe de référence de la société civile pour l'élimination des violences contre les femmes et les filles en Haïti constitue un socle pour la poursuite de ladite thématique. Cette initiative inter-agence, sous la coordination du Bureau du coordinateur résident, entre dans le cadre de *Spotlight* et donne la voix à des personnalités de la société civile pour participer activement à la lutte pour l'élimination de la violence contre les femmes et les filles.

Dans le cadre du partenariat avec l'Organisation Internationale de migration dans le projet *Favoriser la consolidation de la paix et réduire*

la violence basée sur le genre à la frontière Haïti/République dominicaine, ONU Femmes a également sensibilisé sur les violences basées sur le genre tout en renforçant la Plateforme genre du Nord-Est regroupant des organisations féminines par la formation et la réhabilitation de leurs centres et leurs capacités de réponse aux violences basées sur le genre, et la mise en pratique de procédures facilitant aux acteurs travaillant sur le genre à la frontière l'orientation institutionnelle des victimes de violence basée sur le genre⁸⁵.

D'autre part dans le département de la Grand'Anse, dans la ville de Jérémie et dans le cadre du projet *Appui à la résolution des conflits et à la promotion de la cohésion sociale dans la ville de Jérémie à travers les organisations de jeunes*, les activités de formation des jeunes et de sensibilisation devraient contribuer à la réduction de la violence. En réalité, selon les rapports du projet, les interventions ont contribué à l'intégration dans le cursus de la faculté des sciences de l'Université publique de la Grande Anse de modules d'élimination des violences contre les femmes et les filles et de masculinité positive. La continuation de cette formation pourrait contribuer aux changements de comportement.

3.4. Efficience



Faisons-nous les choses correctement ?

CONSTAT 14. Le Bureau a poursuivi l'application d'un portefeuille en pleine expansion dans un cadre caractérisée par des obstacles contextuels et managériaux, mais d'importants défis subsistent quant à la maximisation

de l'efficience et l'accélération de la mise en pratique.

Comme indiqué dans les facteurs contextuels influençant l'efficacité, ONU Femmes a mis en

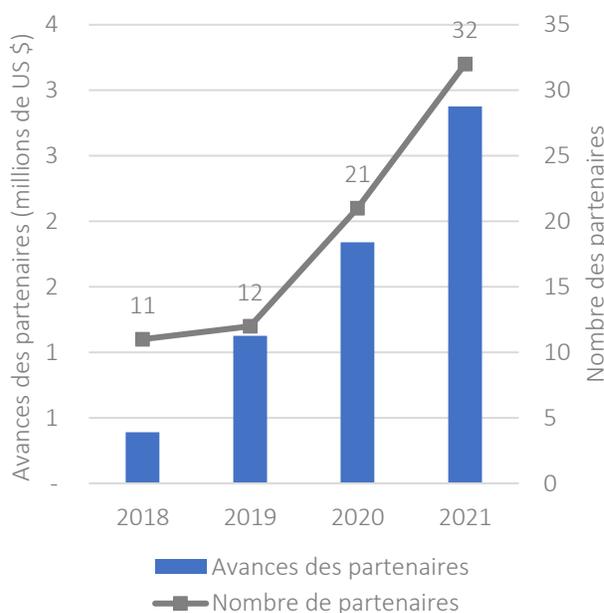
84 ONU Femmes Haïti, rapports annuels 2018-2021.

85 ONU Femmes Haïti, rapports annuels 2018-2021.

œuvre son programme dans un environnement peu propice à une gestion efficace des travaux, en raison notamment du contexte socio-politique fragile pendant cette période. Cette situation a entraîné des retards dans la planification et la mise en œuvre des activités du projet ainsi que des problèmes de collaboration avec les partenaires gouvernementaux en raison du changement fréquent d'interlocuteurs. Dans certaines régions du pays, le niveau élevé d'insécurité et la pandémie ont bloqué les travaux, la connectivité et l'accès aux partenaires et aux bénéficiaires.

Au cours de la première moitié de la période évaluée, le Bureau a enregistré un taux d'exécution financier relativement élevé en utilisant 80% et 91% du budget en 2018 et 2019 respectivement. Cependant en 2020, 27% du budget n'a pas été exécuté. Pour le programme, ce phénomène est largement imputable aux lenteurs dans l'allocation des fonds destinés aux grands projets du portefeuille, notamment *Spotlight* et *FADEKA*. Compte tenu de la hausse en cours du financement et le taux élevé de fonds demeurant aux mains des partenaires (schéma 11), le risque est que cet écart d'utilisation persiste. En effet, le taux d'exécution prévu par le Bureau en 2021 était de 64% pour l'année, ce qui représente une réduction importante de sa capacité à réaliser les objectifs du programme dans cette dernière année de la Note stratégique⁸⁶.

Schéma 11. L'augmentation du nombre et de la valeur des avances des partenaires a pesé sur les opérations



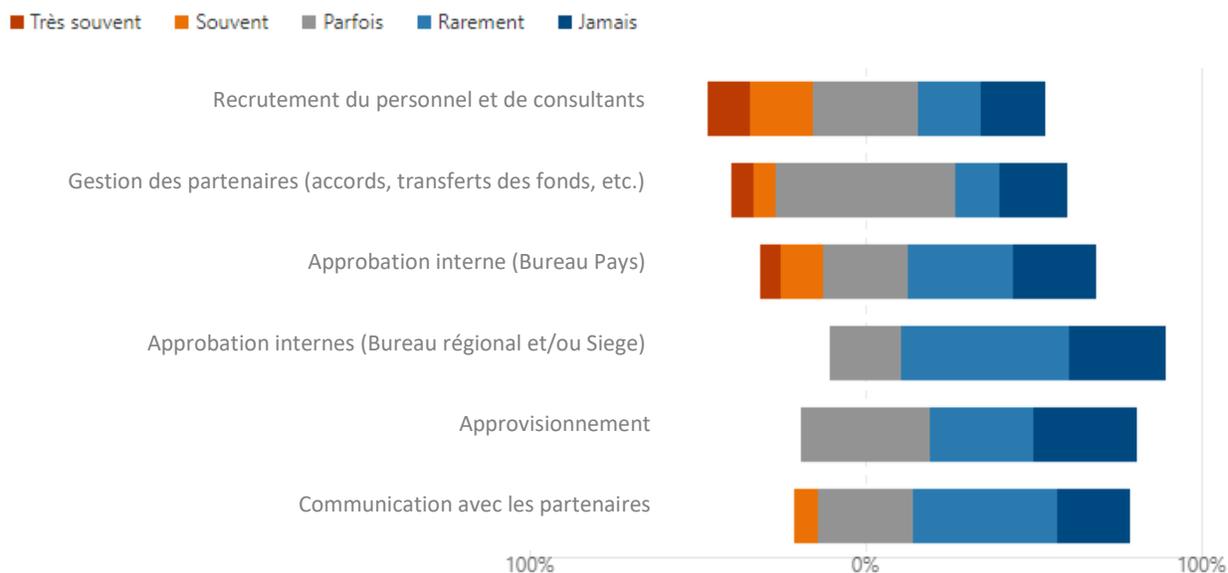
Source : ONU Femmes, Atlas (Avril 2021)

Effectivement, selon les membres du personnel, la gestion des partenaires a été souvent caractérisée par l'austérité, il en a été de même pour le recrutement du personnel et les consultants ; l'approbation interne du Bureau a été faible (schéma 12). 32% des membres de l'équipe interrogés ont déclaré avoir rencontré souvent ou très souvent des problèmes de recrutement, 31% ont indiqué que cela arrivait parfois. La dépendance de nombreuses activités programmatiques à l'égard de ces processus administratifs pour une gestion fluide des ressources humaines souligne la nécessité de réduire ces obstacles vu, par exemple, la proportion élevée des consultants engagés par le Bureau au cours de la période d'évaluation.⁸⁷

⁸⁶ Au moment de la publication, le taux d'exécution était de 43%. ONU Femmes, Bureau régional, 9 novembre 2021.

⁸⁷ En juillet 2021, il y avait 21 membres du personnel « staff » et « non-staff », contre 17 consultants travaillant avec le Bureau.

Schéma 12. Selon le personnel du Bureau, les problèmes les plus importants étaient le recrutement, la gestion des partenaires et l’approbation interne⁸⁸



Source : Enquête auprès du personnel d’ONU Femmes (n=17)

CONSTAT 15. Le contexte d’urgence et de crise nationale a eu un impact négatif sur l’efficacité et l’efficacé du Bureau d’ONU Femmes en Haïti en dépit des efforts renouvelés du personnel.

L’adéquation des structures et capacités organisationnelles du Bureau en termes de ressources financières et humaines n’est pas assurée dans sa configuration actuelle. Une faible part du personnel (18%) était d’avis que le Bureau disposait des ressources humaines et financières suffisantes pour accomplir sa mission efficacement (schéma 13). Parmi les partenaires des Nations unies et de la société civile interrogés, la majorité a estimé que les capacités du Bureau en ressources humaines étaient insuffisantes.

Dans cette situation, plus de la moitié des membres du personnel technique d’ONU Femmes interrogés ont confié qu’ils sont contraints par les exigences programmatiques et la structure organisationnelle de soutenir d’autres projets et tâches ne figurant pas clairement dans leurs portefeuilles. De fait, seulement la moitié du personnel (53%) ont partagé l’avis selon lequel il est possible de maintenir un équilibre sain entre les vies professionnelle et personnelle, la même proportion a indiqué qu’il était possible d’avoir une charge de travail gérable.⁸⁹

Face à ces défis importants, le manque de formation et de soutien technique empêchent le personnel de réaliser son travail. Aucune stratégie de développement professionnel des membres du personnel n’avait été mise en place. Si la plupart des personnes du Bureau

88 « À quelle fréquence faites-vous face à des goulots d’étranglement importants dans les domaines de gestion suivants, le cas échéant ? »

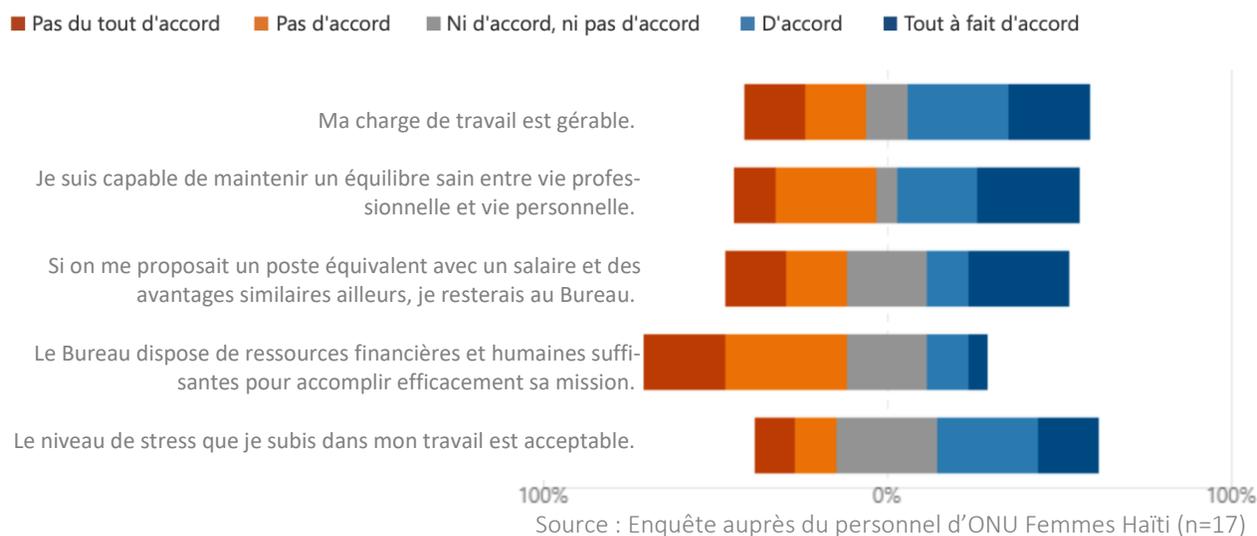
89 Comparé aux résultats similaires dans le système des Nations unies, 63% du personnel du secrétariat déclaraient avoir pu équilibrer vie professionnelle et personnelle et 57% trouvaient leur charge de travail gérable. Nations unies, « Staff Engagement Survey », Secrétariat, 2018.

interrogées ont déclaré avoir participé à des webinaires des bureaux régionaux et du siège d'ONU Femmes, peu ont déclaré avoir pu bénéficier d'opportunités de formation par le Bureau depuis 2019 ; en effet, 35% du personnel ont déclaré n'avoir participé à aucune formation⁹⁰.

Le taux de rotation élevé et la faible rétention du personnel du Bureau ont également pesé sur les opérations et la mémoire institutionnelle. Au cours de la période couverte par la Note stratégique, 22 personnes ont rejoint et quitté le Bureau.⁹¹ En plus du contexte difficile empêchant la rétention, des facteurs institutionnels à l'instar du modèle de financement

des projets, favorisant des projets de court terme, entrent en ligne de compte. En outre, seuls 41% du personnel interrogé serait resté au Bureau si une opportunité équivalente leur était offerte ailleurs⁹². Il s'agit là d'un exemple de faiblesse du système incitatif des ressources humaines susceptible d'expliquer en partie la rotation fréquente du personnel d'ONU Femmes observée par certains responsables de la société civile, et ayant un effet négatif sur la continuité des projets. Pris ensemble, ces facteurs ont compromis la capacité du Bureau à faire face à une charge de travail accrue parallèlement à l'expansion de son portefeuille.

Schéma 13. La majorité du personnel a cité des ressources insuffisantes pour l'accomplissement de son travail parmi d'autres défis relatifs à l'environnement de travail⁹³



CONSTAT 16. Le Bureau a démontré un manque de systématisation de l'information

90 Les 35% du personnel qui ont indiqué ne pas avoir suivi de formation travaillaient au Bureau depuis un an et demi au moment de l'enquête entre juin 2021 et juillet 2021, indication d'une période raisonnable pour bénéficier d'une formation. Ceci en dépit de plusieurs mesures prises par le Bureau pour encourager le personnel à suivre des cours et formations en ligne destinées à renforcer leurs capacités.

91 Ce chiffre n'inclut pas les consultants, stagiaires et engagements à durée déterminée. ONU Femmes, données des ressources humaines historiques du Bureau d'Haïti, 2021

92 Comparé aux résultats similaires des Nations unies, 61% du personnel du Secrétariat seraient restés au Bureau en cas d'opportunité équivalente ailleurs. Secrétariat des Nations unies, « Staff Engagement Survey », 2018.

93 « Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les déclarations suivantes par rapport au travail dans le Bureau Pays d'ONU Femmes en Haïti »

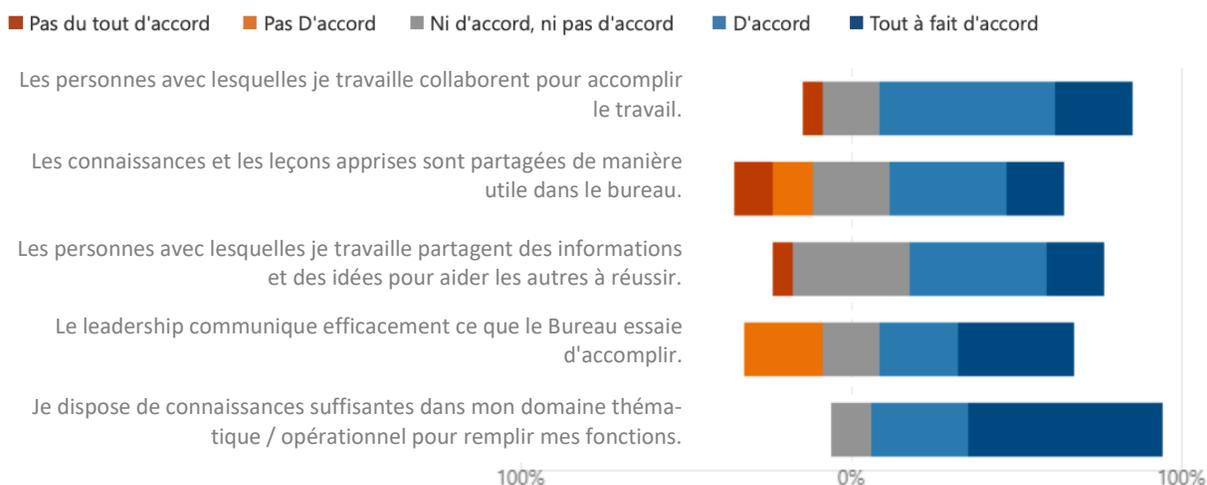
et de la communication internes et externes, réduisant ainsi l'intégration de cadres au niveau interne pour un rendement optimal et une communication efficace envers les partenaires.

Le Bureau n'a pas géré de manière systématique l'information et la communication. Quant à la gestion de projet, les données sur les bénéficiaires ne sont pas centralisées, mais restent essentiellement aux mains des gestionnaires de projet, parfois même après la fin du projet. Cette polarisation de l'information est un obstacle au partage du savoir. En effet, près de la moitié du personnel est plus ou moins sceptique sur le partage utile des connaissances et des leçons apprises (schéma 14). Ces résultats soulignaient des risques liés aux pratiques du Bureau concernant l'exhaustivité et la qualité de la documentation des programmes et des projets. L'asymétrie de l'information a induit un déficit d'intégration des

cadres pour un rendement optimal. Bien que plus de la moitié du personnel soit d'avis que la direction communique efficacement les objectifs du Bureau, il n'en demeure pas moins que certains ont exprimé des doutes sur la clarté de la stratégie des cibles à atteindre.

Plusieurs membres du personnel ont confié que les informations ne sont pas suffisamment partagées. Par exemple, certains cadres ont rapporté le manque de briefings en termes d'embauches et de fin de mandat et un manque d'informations en général. Le manque de fluidité de l'information était sans doute lié à une rotation fréquente du personnel du Bureau ayant conduit à une cassure dans la transmission des connaissances des dossiers, affectant ainsi l'efficacité de la gestion interne et le soutien à apporter aux partenaires.

Schéma 14. Le personnel du Bureau a rapporté une bonne collaboration et des connaissances suffisantes, plus de marge pour renforcer la communication et la gestion des connaissances⁹⁴



Source : Enquête du personnel d'ONU Femmes Haïti (n=17)

94 « Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les déclarations suivantes par rapport au travail du Bureau pays d'ONU Femmes en Haïti »

Bien que le Bureau ait récemment augmenté son activité, dans le sillage du séisme de 2021, en matière de communication en ligne par le recrutement d'un consultant à court terme, les efforts pour utiliser les médias sociaux et d'autres moyens n'étaient ni réguliers ni systématiques. Comme le montre le nombre de publications et de followers sur son réseau social le plus important, Facebook, le potentiel du Bureau pour toucher un large public était limité, handicapant son message, sa communication des résultats et l'empêchant de bénéficier de partenaires⁹⁵.

Le taux élevé de rotation du personnel a également eu un impact négatif sur la communication. Entre 2017 et 2021, ONU Femmes a engagé 7 différents consultants en communication de court terme, dont la durée moyenne du contrat était de 6 mois⁹⁶. Des capacités et des connaissances institutionnelles à plus long terme permettraient des efforts plus systématiques dans ce domaine essentiel pour le mandat d'ONU Femmes. Un site web public pourrait également profiter au Bureau par la mise en valeur et la visibilité de ses principaux produits et messages.

CONSTAT 17. La qualité de la gestion axée sur les résultats dans les fonctions de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation n'a pas permis au Bureau d'adapter plus efficacement sa programmation, d'apprendre et de communiquer les résultats.

Le personnel d'ONU Femmes a quatre priorités en matière d'assistance. Premièrement, l'engagement de partenaires, deuxièmement, l'élaboration de programmes, troisièmement,

la communication et le plaidoyer et quatrièmement, le suivi et le rapportage. Par conséquent, les trois premiers éléments exigent une forte capacité de gestion du savoir pour documenter les relations et les activités, comprendre le contexte et les besoins. Cependant, une seule ressource existe pour le suivi et l'évaluation ; d'après la majorité des chefs de projets, les projets ne sont pas forcément dotés de ressources propres de suivi et d'évaluation. En dehors du contexte socio-politique, le manque de personnel affecte la capacité d'ONU Femmes à encadrer les partenaires en termes de gestion du savoir.

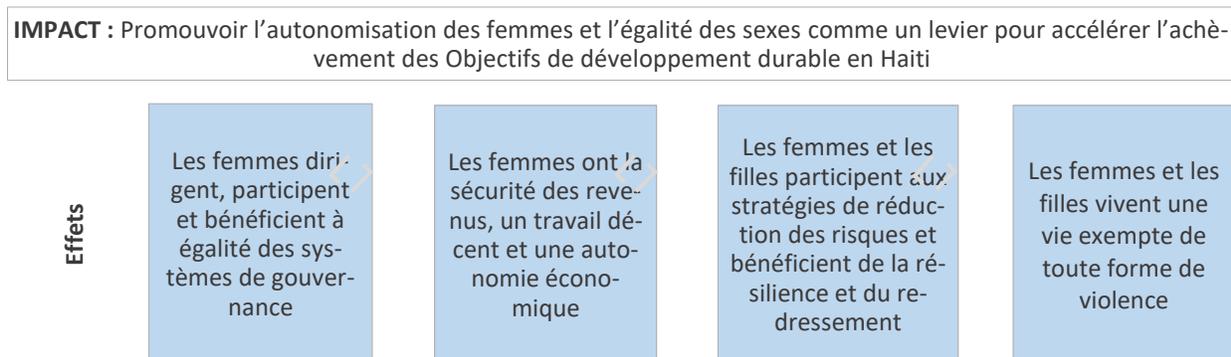
Dans l'ensemble, la disponibilité et l'exhaustivité des résultats de développement étaient fluctuantes. Bien que les produits (« outputs ») des résultats relatifs au développement couvraient l'ensemble des cibles et lignes de base entre 2018 et 2019, ces éléments ont diminué au cours de la période, en raison essentiellement des études de base en attente pour plusieurs projets, affectées par la pandémie de COVID-19. Le nombre d'indicateurs de résultats en matière de développement a considérablement augmenté à partir de 2020 grâce au lancement de nouveaux projets, le portefeuille est passé de 26 indicateurs en 2019 à 71 en 2020, ce qui a donc augmenté la complexité du cadre. L'absence de théorie active du changement vérifiable et réexaminable visant une réflexion stratégique plus régulière a également réduit une mesure plus claire de l'impact des différents domaines sur les résultats (**schéma 15**). Plusieurs de ces risques ont été signalés par une mission de conseil d'ONU Femmes en 2019⁹⁷.

95 Au 9 novembre 2021, 3781 personnes suivaient le compte Facebook d'ONU Femmes Haïti contre, par exemple, 76127 pour l'UNICEF, 7479 pour le PNUD et 6247 pour l'FNUAP.

96 ONU Femmes, données des ressources humaines historiques du Bureau d'Haïti, 2021.

97 ONU Femmes, « Advisory Assignment, Operational Risk Assessment: UN Women Country Office in Haiti », IEAS/IAS/2019/002, Service indépendant d'audit, 2019.

Schéma 15. Le Bureau n'a pas adhéré à la théorie du changement de la Note stratégique, et a adopté un cadre des résultats ambitieux



Concernant les projets, dans certain cas, le système de rapportage n'a pas permis d'informer sur les résultats attendus. En matière d'autonomisation économique, l'impact principal devrait être mesuré par rapport à l'augmentation du revenu des bénéficiaires ; néanmoins les données fondamentales et les rapports n'ont pas explicitement pris en compte cette considération. Le projet aurait pu identifier des résultats intermédiaires tels que le nombre de bénéficiaires de crédit ou soutien financier, le nombre de bénéficiaires ayant une activité génératrice de revenus grâce à FADEKA et enfin le nombre de bénéficiaires dont le revenu a augmenté.

ONU Femmes n'a pas conduit d'évaluation depuis l'ouverture du Bureau, plusieurs processus planifiés pour la période 2018-2021 ont accusé des retards importants, et le Bureau ne satisfait toujours pas à l'indicateur du Système global de supervision de l'évaluation⁹⁸. Les partenaires ont signalé être principalement informés via les réunions des groupes thématiques du genre, mais ont remarqué l'absence

d'un support spécifique destiné à relayer les résultats ou activités importants d'ONU Femmes au système des Nations unies, au gouvernement et à la société civile, mis à part le rapportage aux bailleurs. La conséquence est un manque de dissémination et de connaissance de l'action d'ONU Femmes.

Dans l'organisation, plusieurs facteurs contraignants ont empêché une meilleure gestion basée sur les résultats (tableau 5). Les outils concrets d'un suivi systématique des projets font défaut, au-delà du suivi par domaine orienté vers la mise à jour des activités. Par conséquent, chaque projet doit créer et adapter des outils pour les composantes principales du suivi facilitant la collecte et l'analyse des données d'apprentissage et d'établissement de rapports. Le suivi de projet par le Bureau présente des lacunes quantitatives, un manque de précision des résultats et d'identification des modules d'apprentissage au cours de cette période.

98 Une évaluation était conduite par le projet conjoint du Fonds pour la consolidation de la paix : « Rapport d'évaluation

final du Projet, Appui à la résolution des conflits et à la promotion de la cohésion sociale à Jérémie via les organisations de Jeunesse », 2021.

Tableau 5. Le bureau a dû faire face à un ensemble de facteurs contraignants pour mettre en œuvre une bonne gestion basée sur les résultats

NIVEAU	FACTEUR
ORGANISATION	Manque d'instruments de suivi de projet en plus des systèmes de rapportage corporatifs
	Difficultés d'induire toute responsabilité des résultats au-delà des activités
PROJET	Cadre de résultats insuffisamment orienté vers le changement et l'impact
	Dépendance envers la bonne capacité des partenaires à collecter des informations de suivi de haute qualité
CONTEXTE	Accessibilité limitée aux sites du projet à cause de facteurs sécuritaires, géographiques et sanitaires
	Connectivité problématique avec les partenaires et les bénéficiaires, surtout dans les zones rurales

CONSTAT 18. ONU Femmes en Haïti était perçu comme un partenaire clé stratégiquement positionné au niveau national, notamment grâce à son soutien dans les domaines normatifs et de coordination.

ONU Femmes a fait évoluer son positionnement stratégique, plaçant le Bureau dans un rôle plus central dans le domaine de l'égalité et l'autonomisation des femmes au niveau national. Au cours de cette période, ONU Femmes a établi de solides relations avec les partenaires étatiques, ce qui lui a permis de se positionner à un niveau élevé du gouvernement par l'organisation d'événements de portée nationale et de haute visibilité, y compris une participation présidentielle. ONU Femmes s'est également positionnée localement à travers les organisations de base. Dans les personnes interrogées ont noté une diversité des institutions ayant travaillé avec le Bureau pendant cette période. En ce sens, la perception

des partenaires interrogés sur le positionnement d'ONU Femmes s'est concentrée sur son expertise en matière de genre et sa capacité à favoriser le travail en réseau.

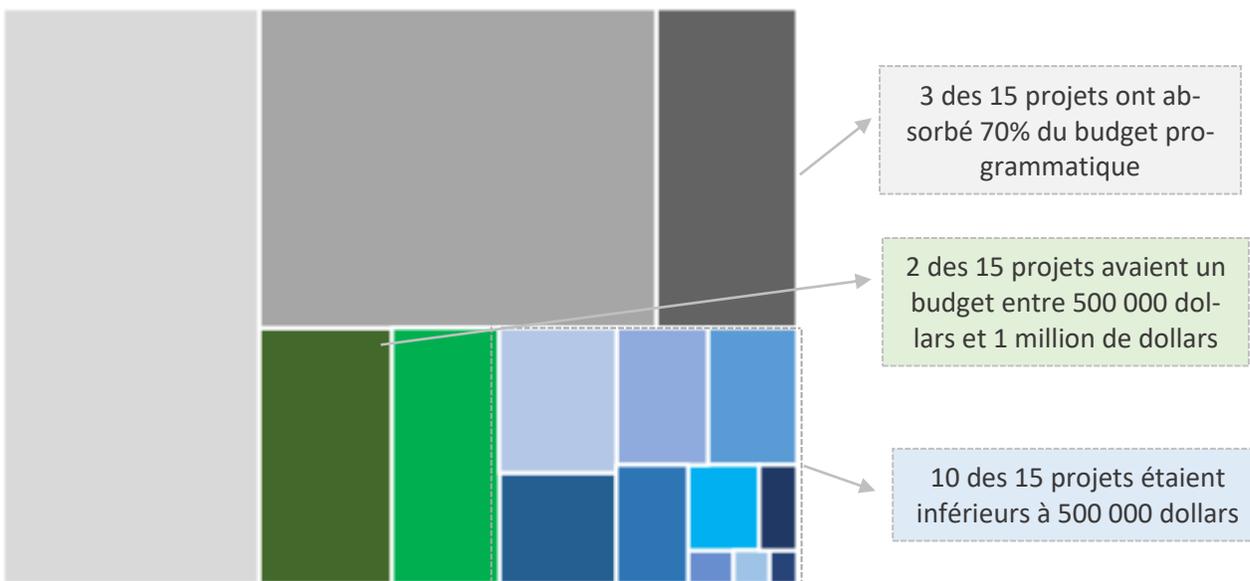
Une analyse du portefeuille programmatique pendant la période 2018-2021 en fonction de la répartition financière des projets a démontré la contribution essentielle de *Spotlight* au positionnement du Bureau dans le domaine de la violence contre les femmes et les filles. Ce projet, ainsi que les projets *FADEKA* et *Violence électorale*, ont absorbé 70% du budget du programme. L'allocation financière des domaines thématiques a beaucoup fluctué en fonction des projets, dont la plupart étaient inférieurs à 500 000 dollars ([schéma 16](#)).

Cette concentration de projets reflète un modèle de financement d'ONU Femmes basé sur les projets, poussant ainsi certaines parties

prenantes à constater la fragmentation des activités et des domaines d'interventions du Bureau, tout comme l'absence de stratégie cohérente. Plusieurs parties prenantes membres des Nations unies ont également estimé qu'ONU Femmes s'est éparpillée avec son portefeuille et ont trouvé important de mettre en place moins d'actions stratégiques, plus sus-

ceptibles d'entraîner un changement catalytique et ciblant les causes profondes des inégalités systémiques et de la discrimination fondée sur le genre. Le projet *Spotlight* offre au Bureau formidable potentiel en ce sens et constituera une démonstration importante de la manière de réduire la fragmentation et augmenter la synergie.

Schéma 16. La plupart des projets avaient un budget inférieur à 500 000 dollars (10 projets sur 15), ce qui indique une plus grande proportion d'activités opérationnelles de petite taille



Chaque case représente un projet, et la taille de cette case correspond au budget financier total du projet.
Source : Atlas, budget des projets entre 2018-2021 (Juillet 2021)

3.5. Durabilité, égalité des sexes et droits humains



Les bénéficiaires seront-ils durables ?

L'intégration du genre et des droits de l'homme se fait-elle bien ?

CONSTAT 19. Le Bureau pays a réussi à accroître son portefeuille de manière significative au cours de la période. Il a également continué à faire face à des défis à moyen et long terme par son approche stratégique de mobilisation des ressources destinée à fournir une enveloppe durable et diversifiée.

À la suite du lancement de la Note stratégique 2018-2021, le Bureau a réussi à doubler son portefeuille financier entre 2018 et 2021, et a

également dépassé ses objectifs de mobilisation de ressources⁹⁹. L'augmentation du financement était largement imputable à la capacité du Bureau à faire augmenter son budget « non essentiel »¹⁰⁰ au cours des dernières années, qui a plus que triplé au cours de la période couverte par la Note stratégique et représente 81 % du budget total de 2021. Cela s'explique en grande partie par le lancement du projet *Spotlight* en 2020, qui a représenté environ 50% du budget du programme pour la période 2020-2021, durant la période de croissance la plus importante, en plus du projet *FADEKA* qui a représenté 25% durant la même période.

Les modalités conjointes et multipartites ont été une source essentielle de financement, notamment le Fonds pour la consolidation de la paix, qui a bénéficié du soutien actif du Bureau régional et de ses équipes techniques. Pour le portefeuille du Fonds pour la consolidation de la paix, le Bureau a administré d'une manière conjointe trois projets pendant cette période qui ont absorbé environ 28% du budget approuvé¹⁰¹. Son rôle de leader dans les futurs projets du Fonds pourrait être un atout essentiel compte tenu du succès enregistré par ce financement.

Cette croissance financière s'est néanmoins faite sans une stratégie claire de mobilisation continue des ressources, en particulier en réponse aux crises survenues au cours de la période 2020-2021. Par conséquent, les efforts déployés par le Bureau n'ont pas profité de sa position stratégique pour diversifier la base de donateurs, concevoir des propositions et consolider des partenariats stratégiques censés

valoriser ses propositions n'ont eu qu'un impact limité. L'expérience de l'après-séisme de 2021 a été instructive dans la mesure où le Bureau a reçu un soutien important de la part d'autres unités d'ONU Femmes pour l'élaboration de plusieurs notes conceptuelles, mais n'a pas été en mesure de le convertir en ressources supplémentaires.¹⁰²

CONSTAT 20. Le renforcement des capacités de la société civile et le réseautage d'ONU Femmes ont constitué des modalités importantes d'appropriation des résultats à moyen et long-terme par les détenteurs de droits. Le travail avec des partenaires gouvernementaux et les mécanismes de gouvernance demeurent un défi dans ce contexte difficile.

Quant aux programmes, les clusters thématiques des différents projets depuis 2018, ONU Femmes a contribué au renforcement des capacités des institutions étatiques et de la société civile pour la prise en compte du genre dans l'optique d'autonomisation des femmes et des droits humains. Cela a été réalisé sur le plan institutionnel et le plan individuel. Par exemple, grâce au soutien d'ONU Femmes, la Politique nationale de protection et de promotion sociale et la Politique nationale de gestion des risques et catastrophes ont intégré le genre. De même, ONU Femmes a permis l'intégration du genre dans les procédures de gestion des centres pénitentiaires et l'assistance juridique aux personnes victimes de la violence contre les femmes et les filles.

99 Le tableau de bord de gestion du COAT d'ONU Femmes indique que le bureau a dépassé l'objectif de mobilisation des ressources non essentielles de 535%.

100 Le budget non essentiel comprend les ressources utilisées pour des demandes spécifiques de soutien catalytique et technique.

101 <https://mptf.undp.org> (01 de novembre 2021)

102 Cela doit également être interprété dans le contexte de la crise de la COVID-19, où le travail de mobilisation des ressources a été très compliqué.

Cela étant dit, les interventions ont principalement été réalisées selon les différentes thématiques par des organisations de la société civile. En effet, le personnel d'ONU femmes et les partenaires ont davantage misé sur l'efficacité du Bureau dans son travail de renforcement des capacités réalisé avec la société civile et le système des Nations unies plutôt que le gouvernement (schéma 17). Une bonne pratique largement reconnue par les partenaires dans le cadre du projet *Spotlight* couvrait les capacités des organisations de la société civile sur la base d'une analyse institutionnelle, ce qui a permis l'identification des problèmes, un accompagnement plus ciblé pendant le processus d'exécution et une bonne interaction entre partenaires. Les partenaires interrogés ont souligné que cette forme de soutien était l'une des principales contributions d'ONU Femmes.

La qualité du Bureau dans son travail de mise sur pied des réseaux parmi la société civile a lui a également ouvert une voie potentielle importante vers l'établissement de mécanismes multipartites en faveur du genre dans le pays. Conformément aux objectifs définis dans la Feuille de route pour l'égalité des genres dans l'action humanitaire, cette démarche doit encore être intégrée au programme de travail d'ONU Femmes, mais est porteuse d'espoir pour les détenteurs de droits.

ONU Femmes a également favorisé son partenariat avec le gouvernement, afin de développer la capacité d'utilisation des droits, notamment avec son principal partenaire étatique, le MCFDF. Malgré cette proximité, les activités d'ONU Femmes n'ont été ni suffisantes ni stratégiques pour renforcer les capacités de ce ministère cible de manière conséquente. En effet, les capacités des institutions étatiques ont été mentionnées par les personnes interrogées comme représentant un défi majeur à la

garantie d'une meilleure durabilité. Seulement 41% des partenaires interrogés ont estimé efficace le travail d'ONU Femmes en matière de renforcement des capacités du gouvernement.

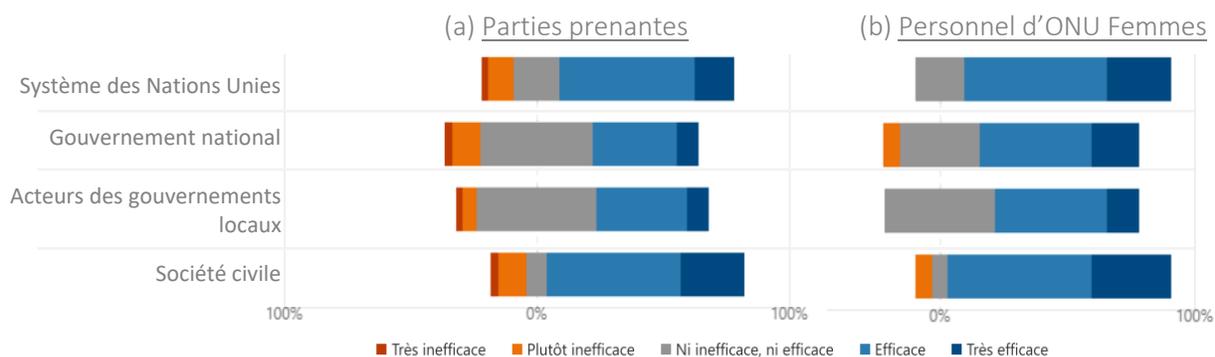
Selon plusieurs partenaires interrogés, le MCFDF n'a pas pu maintenir la Table sectorielle sur le genre initié après le séisme de 2010 pendant la période 2018-2021. Certaines parties prenantes du groupe thématique genre et des bailleurs ont déclaré que le gouvernement manquait de leadership et que sa représentativité dans la programmation sur le genre était limitée. L'apport d'ONU Femmes au MCFDF était plus bénéfique à l'institution quand un plan de travail commun et un point focal étaient disponibles à l'intérieur du ministère qui assurait la coordination. Cette idée de présence de ressources du ministère soutenue par ONU Femmes est également partagée par au moins un membre du groupe thématique genre des Nations unies. ONU Femmes a l'opportunité de contribuer à un nouveau plan d'action sur la politique du genre du ministère pour remplacer celle expirée depuis 2020.

Dans le cadre de la politique genre, la représentation administrative et politique était au cœur de l'appui apporté par ONU Femmes au gouvernement. Le MCFDF a acquiescé que la contribution d'ONU Femmes est devenue davantage formelle grâce au projet *Spotlight* pendant la période 2018-2021. Les interventions antérieures au projet *Spotlight* étaient davantage ponctuelles et la complémentarité était tournée vers des commémorations spécifiques, comme la Journée internationale de la femme ou certains événements. Le projet *Spotlight*, a permis à ONU Femmes de reprendre des initiatives plus structurelles à l'instar d'un budget sensible au genre, de l'élimination de la violence liée à la politique d'égalité de

genre. « La plus grande contribution que pourrait faire ONU Femmes serait d'aider le MCFDF à mettre en œuvre la politique d'égalité de

genre » a confié un haut fonctionnaire du ministère.

Schéma 17. Les partenaires et le personnel d'ONU Femmes ont noté la possibilité d'améliorer le renforcement des capacités des gouvernements national et locaux¹⁰³



Sources : Enquêtes auprès des parties prenantes (n=42) et du personnel d'ONU Femmes (n=17)

CONSTAT 21. L'approche du Bureau ciblait les membres marginalisés et vulnérables de la population. Dans un contexte d'énormes obstacles structurels à la concrétisation des droits des femmes et des filles, ONU Femmes s'est néanmoins efforcée de modifier la dynamique d'inégalité du pouvoir. Dans l'ensemble, les résultats du programme ont reflété un changement des conditions et capacités des individus, bien que certains efforts en cours soient susceptibles de modifier les normes et d'offrir de plus vastes opportunités.

Par un certain nombre de projets au cours de ladite période, ONU Femmes a visé les membres les plus vulnérables de la population, notamment les femmes rurales, les jeunes, les femmes privées de liberté et les personnes handicapées. Conformément aux principes des droits humains et de l'égalité de

genre, le Bureau a travaillé sur l'accès aux services et à la connaissance des membres de ces groupes.

Concernant les besoins, la plupart des parties prenantes estiment que les interventions d'ONU Femme ont abordé les causes de l'inégalité de genre et les populations ciblées. Parmi les cadres des Nations unies et de la société civile interrogés, deux tiers étaient en grande partie ou entièrement satisfaits de l'identification des causes de l'inégalité par ONU Femmes (schéma 18). La majorité était aussi en grande partie satisfaite du ciblage des bénéficiaires selon le principe « aucun-laissé-pour-compte ».

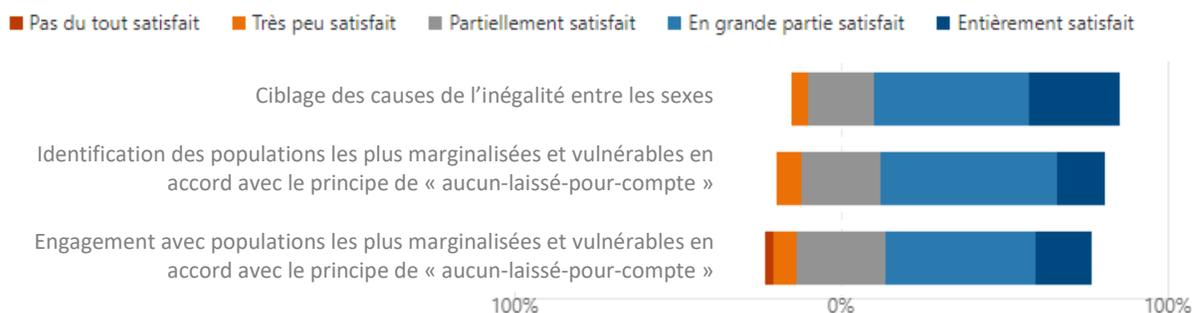
Dans ce contexte programmatique, les changements évidents dans les interventions du Bureau se sont principalement produits au niveau individuel. Selon les données indicatives des bénéficiaires interrogées, près de la moitié ont indiqué que le projet engendrait chez elles

103 « ONU Femmes travaille à renforcer la capacité de ses partenaires à développer et mettre en œuvre des politiques, stratégies, cadres et programmes sensibles au genre. Veuillez

évaluer l'efficacité d'ONU Femmes Haïti dans ses efforts de renforcement des capacités avec les partenaires suivants. »

une modification de leur capacité à mener les mêmes activités économiques que les hommes et leur confiance¹⁰⁴.

Schéma 18. Les partenaires ont trouvé le ciblage des causes de l'inégalité entre les sexes et l'identification des populations les plus marginalisées et vulnérables généralement satisfaisants¹⁰⁵



Source : Enquête auprès des parties prenantes (n=41)

Certains projets visaient plusieurs axes avec la possibilité d'une transformation, d'après une sélection de projets dans le cadre « Gender at Work » (schéma 19), qui met en évidence la corrélation entre l'égalité des sexes, le changement organisationnel et les institutions maintenues en place par la dynamique du pouvoir au sein des communautés¹⁰⁶. Si ONU Femmes a fourni un effort pour consolider le leadership des femmes dans la politique, d'autres observent encore une potentialité pour motiver et intégrer les jeunes filles dans ce changement de paradigme.

104 44% (12/27) du projet Spotlight et 71% (5/7) du projet d'appui à la résolution des conflits et à la promotion de la cohésion sociale.

105 « A quel degré ONU Femmes Haïti a satisfait aux assertions suivantes ? »

106 Gender at Work, <https://genderatwork.org/analytical-framework/>

Schéma 19. Le portefeuille du Bureau a touché sur plusieurs axes du cadre « Gender at Work » pour soutenir le changement transformatif, surtout à travers le projet *Spotlight* qui touchait plusieurs axes



Source : Adapté du cadre « Gender at Work »

4. Leçons apprises

Cette section fournit des leçons généralisables, des exemples de bonnes pratiques qui pourraient être reproduites, et des détails sur les innovations qui peuvent être utilisées par les partenaires et d'autres bureaux au sein d'ONU Femmes.

LEÇON APPRISÉ 1. Le travail à distance continue d'être une nécessité pour la poursuite de la programmation d'ONU Femmes, tant dans le contexte de la pandémie que dans celui des crises. Les systèmes appropriés mis en place ont renforcé la continuité et la résilience de l'organisation.

Grâce à la supervision et aux conseils du Bureau régional comme leader d'excellence, ONU Femmes a pu mettre en place un plan de continuité des activités, tout en équipant le personnel essentiel du minimum pour le travail à distance. La pandémie de la COVID-19, les troubles socio-politiques ont limité la capacité du personnel à travailler en présentiel. L'adoption du travail à distance et virtuel est une bonne pratique nécessitant d'être renforcée pour améliorer l'efficacité, et pourrait même être étendue à des partenaires stratégiques. Il est également important de s'assurer que le personnel essentiel a un minimum d'équipement au vu de l'état rudimentaire des infrastructures, notamment une bonne connexion internet et bénéficie de conseils en matière de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à domicile.

LEÇON APPRISÉ 2. La promotion de la participation et la représentation des femmes au niveau politique implique de travailler à la fois avec les femmes candidates et les dirigeants hommes des partis politiques.

Le renforcement de la capacité des femmes va au-delà des joutes électorales, il consiste en un

appui de moyen et long terme pour aider les femmes à surmonter les obstacles à leur leadership dans la communauté cible et la politique. Il s'agit essentiellement de lutter contre le sexisme en politique, tout en favorisant la masculinité positive à la tête des partis politiques par des incitations normatives (voire monétaires) en faveur de la représentation féminine. Néanmoins, cette dernière à elle seule ne suffit pas.

LEÇON APPRISÉ 3. Les analyses rapides genre étaient une modalité importante pour informer les partenaires du développement de la prise en compte des filles et des femmes dans le contexte de crise. L'organisation pourrait bénéficier de la mise en place d'une communauté de pratique dans ce domaine ainsi que des modalités de financement accélérées destinées à faciliter l'exécution rapide et qualitative de tels programmes au niveau mondial.

Ces analyses génèrent beaucoup d'intérêt tant auprès du gouvernement que parmi les partenaires techniques et financiers. Pour une application continue dans d'autres contextes, ONU Femmes pourrait dégager des capacités humaines et financières – à savoir un groupe technique de personnes ayant l'expérience de l'application de ces analyses ainsi qu'une source fiable de ressources financières pour agir rapidement en cas d'urgence – destinées à promouvoir un déploiement rapide et de qualité. La priorité peut être accordée à l'accès et à l'amplification de l'utilisation de mé-

thodes de collecte de données à distance, notamment par la collaboration avec les principaux partenaires disposant d'une solide infrastructure des technologies de l'information et de la communication, comme U-Report de l'UNICEF. Ces partenariats pourraient être établis en amont et au niveau régional. ONU Femmes pourrait aussi prévoir des études de suivi avec ces principaux partenaires à moyen terme, après les interventions de ces derniers, pour une analyse transversale et l'intégration des recommandations des analyses.

LEÇON APPRISE 4. Le travail avec le gouvernement dans un contexte politique instable a souligné l'importance d'une stratégie adaptative et ciblée conforme aux principes de l'appropriation nationale pour une longue durabilité.

Dans un contexte politique instable, le taux de rotation du personnel politique est élevé. En travaillant principalement avec le cabinet du ministre, le risque de perte des acquis de la collaboration concernant le mandat normatif et le soutien technique d'ONU Femmes est un corollaire du contexte d'instabilité. En Haïti, entre 2018 et 2021, le MCFDF a connu au moins cinq ministres. Autant il est important de respecter la souveraineté du gouvernement, autant il est important que les directions permanentes soient impliquées dans les discussions et l'application des normes, politiques publiques ou projets de collaboration. Cette tâche doit être accomplie dans le respect des principes, afin que le gouvernement se l'approprie intégralement.

5. Conclusions

Cette section présente les implications des résultats pour la future Note stratégique d'ONU Femmes et les principales options en matière de prise de décision pour faire face à ces enjeux.

CONCLUSION 1. ONU Femmes a démontré sa valeur ajoutée dans la promotion de l'importance de l'agenda genre au niveau national, et elle est bien placée pour mettre à profit son avantage comparatif.

L'expertise en matière de genre et la capacité à permettre un fort travail en réseau d'ONU Femmes ont été globalement saluées comme étant sa valeur ajoutée dans un contexte où les femmes et les filles sont confrontées à de grands obstacles dans l'exercice de leurs droits dans la région, principalement dans les thématiques de gouvernance inclusive, paritaire et de lutte contre la violence. Son expertise est également appréciée pour la compréhension

des obstacles à l'autonomisation économique des femmes et la prise en compte de la situation des filles et des femmes dans l'humanitaire et la gestion des risques et catastrophes. En effet, les partenaires ont confirmé l'importance capitale d'ONU Femmes dans la facilitation du dialogue destiné à résorber le faible niveau d'engagement des femmes dans l'arène politique.

Ses efforts, ainsi que son travail normatif, ont contribué à une plus grande visibilité du genre dans l'agenda national et servira de levier en faveur du genre lors des prochains cadres stratégiques d'ONU Femmes et de l'équipe pays des Nations unies en Haïti, à partir de 2023. La

nouvelle Note stratégie du Bureau devrait s'aligner sur le nouveau paradigme des Nations unies en Haïti en se focalisant sur les causes profondes du sous-développement, notamment la corruption, l'impunité et le modèle économique inégalitaire. A cet effet, ONU Femmes, via une « approche créative », ajouterait une plus-value à son avantage comparatif avec les acteurs de la société civile tout en élargissant cette collaboration au secteur privé et aux institutions académiques. Les institutions académiques peuvent tout particulièrement aider dans le mandat normatif.

CONCLUSION 2. La coordination du système onusien constituait le socle de l'intégration du genre par les partenaires techniques et financiers du pays, et profitera d'une meilleure gestion du savoir et de la coordination opérationnelle.

Le portefeuille d'ONU Femmes était globalement cohérent avec l'agenda des agences onusiennes, facilitant le travail des agences avec le gouvernement et la société civile en intégrant le genre. Le groupe thématique genre des Nations unies et le PTF-Genre ont servi de véhicules importants pour rassembler les acteurs principaux, sur lesquels ONU Femmes exerçait un leadership reconnu en matière de genre. La demande de coordination, de communication et de conseil pour la mise en œuvre est forte.

Par contre, le rôle inter-agences est peu clair. Bien qu'ONU Femmes ne puisse pas à elle seule régler ce problème, un cadre opératoire mesurable définissant les attentes et les résultats communs pourrait mieux supporter la coordination des thématiques du genre. Sans cela, les opportunités seront plus limitées pour travailler d'une façon collaborative avec d'autres agences à la compréhension des obstacles des femmes et filles à l'exercice de leurs droits, ce qui diminuerait également l'occasion

pour les agences onusiennes de profiter de l'important réseau d'ONU Femmes dans la société civile.

CONCLUSION 3. ONU Femmes a démontré un avantage comparatif dans le développement de relations de partenariat avec la société civile haïtienne. Néanmoins, en dépit de l'implication du gouvernement, l'instabilité limite l'approche programmatique et la durabilité des initiatives.

ONU Femmes est saluée par ses partenaires pour sa forte capacité de mobilisation de la société civile en Haïti. Son partenariat dans les domaines d'intervention s'est étendu aux organisations de la société civile dans plus de 5 départements (Nord, Nord-Est, Sud, Grand'Anse, Artibonite) à côté du département de l'Ouest. La majorité des parties prenantes ont reconnu l'efficacité de son intervention de renforcement des capacités auprès de ces organisations de la société civile. Le partenariat avec une université de la Grand'Anse incluait des modules sur le genre dans son curriculum, offrant ainsi une opportunité d'amélioration de l'impact du mandat normatif d'ONU Femmes.

ONU Femmes a bénéficié de sa proximité avec son partenaire principal gouvernemental, le MCFDF, qui a toutefois tardé à produire des politiques publiques en fonction du genre. L'instabilité du gouvernement a pesé sur la continuité et la durabilité du cadre d'intervention, dont la politique nationale du genre. La mise en œuvre de la table sectorielle, du budget sensible genre, des normes et la mise en œuvre de la politique nationale du genre sont autant de chantiers à bénéficier du renforcement du cadre programmatique et opérationnel avec le gouvernement.

CONCLUSION 4. La mauvaise conjoncture a eu des conséquences négatives sur l'efficacité du programme d'ONU Femmes, qui a également souffert de lourdeurs institutionnelles, d'une absence de vision stratégique claire et de la fragmentation des interventions.

Le pays a subi une crise politique multidimensionnelle qui a culminé avec l'assassinat du président de la république le 7 juillet 2021 ; puis il a connu la pandémie de COVID-19 et le séisme du 14 août 2021. Cependant, l'appui technique au gouvernement a eu des effets limités, le soutien à la table sectorielle active sur le genre n'a pu être concrétisé. Autant l'instabilité du personnel politique est néfaste, autant la non-appropriation de l'action d'ONU Femmes par les cadres et la direction du ministère cible limite l'impact. L'intégration de la technologie peut réduire le coût des transactions de coordination et l'adoption du nouveau plan d'action de la politique du genre du MCFDF peut accélérer le phénomène d'appropriation.

Alors que les projets du Bureau s'alignaient généralement sur les besoins urgents des populations cibles et sur les priorités organisationnelles, cette orientation n'a pas eu un fort impact durant cette période. Les contraintes liées à l'état du pays ont fortement limité la communication des résultats d'ONU Femmes aux partenaires du développement, les ressources, mais aussi l'établissement d'autres partenariats. Ces problèmes découlaient de l'environnement complexe dans lequel le Bureau œuvrait à un changement transformationnel, mais aussi la fragmentation et la dispersion des activités.

De plus, certains projets du portefeuille n'étaient pas assez ambitieux pour produire un changement significatif, et ils gagneraient à

intégrer davantage de partenaires stratégiques. A cette fin, l'économie pourrait intégrer de manière plus concrète les agences spécialisées des Nations unies – comme l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial – ainsi que le secteur privé dans le domaine du crédit et de l'assistance technique, afin d'assurer la mise à l'échelle et la durabilité du programme. De plus, le travail normatif d'ONU Femmes sera meilleur grâce à l'extension de son réseau au secteur académique et la gestion du savoir, notamment la facilitation du dialogue social sur les causes et les méthodes de réduction des violences. Ces thématiques devraient être traités en synergie avec les plans opérationnels des partenaires étatiques, tel que le plan triennal des ministères portant les programmes des piliers.

CONCLUSION 5. Les ressources d'ONU Femmes ne permettaient pas de soutenir d'une manière efficiente le travail expansif géographique, thématique et logistique du programme.

Un consensus à la fois interne et externe régnait sur le besoin additionnel de ressources en vue de rendre le Bureau plus performant. ONU Femmes a été confronté à des défis en matière de ressources humaines et financières à la mise en pratique efficace de son programme de travail. L'expansion des activités du Bureau a demandé une charge de travail accrue de la part de certains cadres essentiels dans plusieurs domaines. Il serait judicieux qu'ONU Femmes révise certaines fonctions, afin d'identifier les besoins concrets et élaborer un plan d'action, tout en se focalisant sur la qualité et de la gestion anticipative du contexte.

Cette situation est l'occasion de renforcer les capacités du personnel par des formations régulières et une gestion optimale des ressources humaines en tenant compte de l'expansion des interventions. L'expertise du Bureau régional permet de soutenir un tel effort tout en nécessitant un plus grand soutien financier. Les fonctions de suivi et d'évaluation du Bureau sont très prisées, et dans un contexte socio-politique instable ou de logistique complexe, les opérations de suivi deviennent de plus en plus difficiles. Dans ce contexte, il serait judicieux pour le bureau d'ONU Femmes d'envisager un soutien plus important, par exemple par une formation ciblée du personnel ou des consultances supplémentaires. Une approche similaire peut se faire avec la communication.

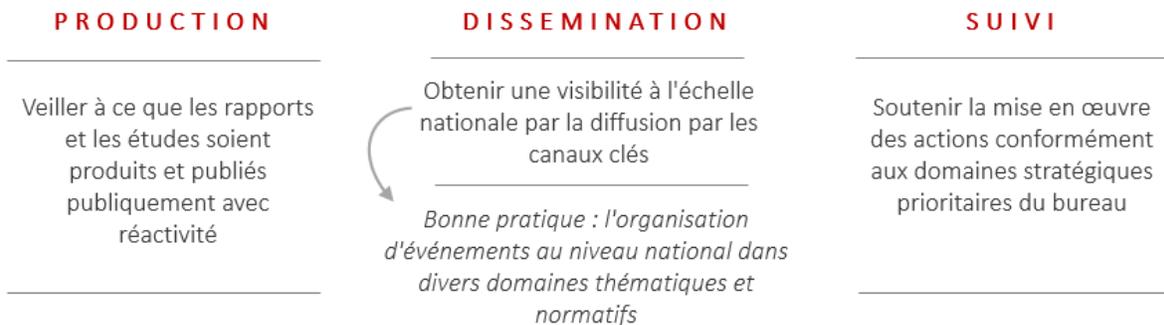
CONCLUSION 6. Avec un large éventail d'activités, l'identification et la communication des résultats a été entravée par un suivi qui ne facilitait pas la mesure du changement, mais qui bénéficierait d'un renforcement explicite des capacités.

Au niveau des approches méthodologiques de suivi et de rapportage, l'évaluation du changement doit se focaliser davantage sur la transformation des conditions de vie des femmes et

de leur famille grâce aux interventions. Dans le domaine de l'autonomisation économique, la participation des femmes aux formations, la mise en œuvre de nouvelles techniques de production ou la participation aux sessions sur les mutuelles de solidarité n'indiquent pas si les bénéficiaires ont eu accès aux moyens – comme les revenus et le crédit – et encore moins si elles ont pu satisfaire leurs besoins fondamentaux.

En ce sens, les programmes devraient tenir compte plus concrètement du changement ciblé obtenu dans les domaines thématiques, et communiquer à ce sujet de manière plus directe (schéma 20). Le programme d'autonomisation économique ignore l'indice national de privation et de vulnérabilité des femmes dans les ménages cibles ainsi que la pauvreté dans sa mesure de l'impact. En se référant à la base de données sur la protection sociale du gouvernement, ONU Femmes devrait pouvoir indiquer si les ressources mobilisées ont pu atténuer ou sortir les ménages ayant la femme comme chef de famille de la pauvreté. D'où l'importance d'analyser les causes profondes limitant les femmes dans l'exercice de leurs droits dans les interventions, d'élaborer une stratégie de suivi et sa mise en place systématique.

Schéma 20. Le renforcement des communications pourrait cibler une approche réactive, visible et soutenue par un suivi



Source : Adapté du *Guide pour l'élaboration des produits de connaissance* d'ONU Femmes (2021)

6. Recommandations

La présentation des constats préliminaires et les discussions sur la voie à suivre ont eu lieu avec le Bureau d'ONU Femmes Haïti et le Groupe de référence de l'évaluation de 2021 afin d'alimenter les recommandations finales présentées ci-après. Chaque recommandation comprend des points d'action essentiels à prendre en considération par le Bureau, en fonction de leur faisabilité dans le cadre de son programme. Le niveau de priorité, le calendrier de mise en œuvre et les constats correspondants sont indiqués sous chaque recommandation.

Au Bureau de pays d'ONU Femmes Haïti

RECOMMANDATION 1. Lors de l'élaboration de sa prochaine Note stratégique, ONU Femmes devrait garantir une approche adaptative, ciblée et orientée vers la durabilité face aux contraintes importantes du contexte.

Priorité : *Haute*

Calendrier : *Immédiat*

Constats associés : *2, 3, 4, 13, 18, 20, 21*

- Former une approche adaptative afin de permettre une stratégie plus souple adaptée au contexte national fluide, tout en assumant une bonne gestion des risques, afin de les surmonter le moment venu et de veiller à la mise en place de stratégies adaptées ;
- Établir un cadre opérationnel avec les principaux partenaires du gouvernement par une stratégie qui facilitera le travail à moyen et long terme en fonction des contraintes principales comme la rotation¹⁰⁷ ;

107 ONU Femmes pourrait compenser la contrainte de rotation par une relation institutionnelle avec les Unités d'études et de programmation en visant un atout opérationnel tout en maintenant sa proximité politique.

108 En reconnaissant que le genre devrait être intégré dans une stratégie de développement transversal, dans la gouvernance l'action pour le budget sensible au genre devrait être ancrée dans le cadre de la réforme des finances publiques et

- Aligner le programme de manière plus concrète pour une bonne complémentarité et un renforcement opérationnel de l'action gouvernementale¹⁰⁸ ;
- Se concentrer sur les causes profondes de l'inégalité entre les sexes, en accord avec l'analyse de l'équipe pays des Nations unies et en adressant les causes de la violence au niveau macroscopique ;
- Mettre l'accent sur les domaines qui présenteraient des résultats éventuels importants en compte des limitations de ressources.

RECOMMANDATION 2. Sur la base de solides réseaux collaboratifs mis en place, ONU Femmes devrait consolider et systématiser ses partenariats pour faciliter un impact à grande échelle ainsi que son approche de coordination.

Priorité : *Moyenne*

Calendrier : *Immédiat à moyen*

Constats associés : *5, 7, 8, 11, 12, 19, 20, 21*

supportée à la fois par le politique et la gouvernance technique au niveau des unités d'études et de programmation des ministères sectoriels. La gouvernance paritaire devrait être politique et administrative et supporté par des incitations à des actes administratifs et politiques. Il en ressort aussi bien qu'un partenariat plus ambitieux devrait être développé avec le MCFDF incluant le renforcement de ces directions, unité d'études et de programmation pour la mise en œuvre du plan d'action de la politique sur le genre.

- Concrétiser sa stratégie de relations avec la société civile par le réseautage en cours pour consolider une plateforme d'action au niveau national ;
- Aligner davantage certains domaines de programmation sur les plus grands acteurs du développement pour une plus grande cohérence, notamment dans le secteur de l'autonomisation économique et l'innovation rurale avec les femmes ;
- Renforcer les partenariats avec les institutions académiques au niveau national pour impulser un travail de recherche et l'action à long-terme ;
- Prendre en compte des critères concrets dans la conception d'un fonds de garantie, ainsi que des partenariats stratégiques qui assurent une mise à l'échelle ;
- Concrétiser un cadre stratégique et opérationnel mesurable pour la coordination des interventions au niveau inter-agence en matière de genre en s'appuyant sur des exercices récents de la Feuille de route dans l'humanitaire et UNCT-SWAP.

RECOMMANDATION 3. ONU Femmes devrait renforcer les capacités dans les domaines clés – en particulier le suivi, l'évaluation et la recherche – afin de faciliter un cycle systématique d'apprentissage, de gestion des connaissances et de communication.

Priorité : *Haute*

Calendrier : *Immédiat*

Constats associés : *6, 10, 11, 16, 17*

- Améliorer la collecte et la génération de données des projets sur les changements principaux par des modalités innovantes avec le soutien d'autres bureaux d'ONU Femmes ;
- Réviser et rationaliser les cadres de résultats pour une orientation plus forte vers les principaux domaines du changement ;

- Assurer une systématisation complète de la gestion de la documentation et de l'information du Bureau afin de bénéficier d'une bonne base pour la communication des résultats, la mobilisation des ressources et d'autres efforts ;
- Prioriser la gestion des connaissances afin d'avoir un plus grand rayonnement en tenant compte du travail effectué dans les deux domaines thématiques – comme l'autonomisation économique des femmes ;
- Produire des outils de pilotage qui pourraient contribuer aux interventions et à l'amélioration des connaissances des partenaires nationaux et des agences sœurs en harmonie avec son mandat de coordination ;
- Faciliter la coordination de la production et de l'innovation en matière de données sur les questions relatives aux femmes afin de combler le manque de données sur le genre et conduire un plaidoyer stratégique ;
- Opérationnaliser les outils de collecte et d'analyse des données pour un suivi et une évaluation plus concrète des résultats, en s'appuyant sur des modalités virtuelles des réunions de suivi avec les partenaires.

RECOMMANDATION 4. ONU Femmes devrait améliorer la gestion du Bureau par un effort concerté, afin de clarifier les rôles et des responsabilités, rationaliser les processus essentiels, et répondre au triple mandat d'une manière cohérente et efficace.

Priorité : *Haute*

Calendrier : *Immédiat à moyen*

Constats associés : *6, 14, 15*

- Établir des procédures opérationnelles standard pour les processus de gestion clés et assurer la formation du personnel en conséquence ;

- Approfondir et accélérer le processus de virtualisation en cours en s'appuyant sur les systèmes et les capacités régionaux ;
- Envisager d'autres modalités de recrutement, tel que les « retainers », afin de faciliter un soutien technique dans les domaines prioritaires à plus long terme, notamment dans la communication et la coordination ;
- ONU Femmes pourrait renforcer la coordination avec les agences des Nations unies en dépêchant un élément qui jouera un rôle proactif dans l'identification et la réponse au besoin d'intégration du genre, définir le cadre de résultats et remplir le rôle de conseil grâce au soutien du Bureau du coordonnateur résident.
- Adapter sa stratégie de gestion des connaissances pour aider le Bureau à rassembler les connaissances d'autres pays et régions confrontés à des défis de développement similaires ;
- Faire pression pour la mise en place d'un financement régulier afin de soutenir un poste d'adjoint dans le Bureau à moyen terme ;
- Établir des procédures opérationnelles standard (« un guide de gestion ») pour la coordination des crises et des catastrophes – en particulier les rôles entre le siège, les niveaux régional et national – et l'action rapide, concertée et coordonnée ;
- Faciliter l'intégration et la formation d'une équipe de communication au sein de la communauté de mise en pratique régionale.

Au Bureau régional d'ONU Femmes

Cette recommandation est adressée au Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes pour améliorer la performance de l'organisation en Haïti.

RECOMMANDATION 5. ONU Femmes devrait faciliter une bonne transition du Bureau vers sa prochaine Note stratégique en favorisant une meilleure exécution, une gestion des connaissances et bonne gestion du cycle des projets.

Priorité : *Haute*

Calendrier : *Immédiat*

Constats associés : *10, 12, 14, 15, 16, 17*

- Soutenir la capacité de suivi et d'établissement de rapports en testant et en déployant de manière itérative des outils de suivi des projets ;
- Permettre la virtualisation du Bureau pour une plus grande efficacité des processus ainsi que la clarté des rôles et des responsabilités ;