



Conseil économique et social

Distr. générale
14 mai 2020
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2020

29 juin-2 juillet 2020

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Évaluation du Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'UNICEF

Résumé**

Résumé

L'égalité des sexes est une priorité transversale pour le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), indispensable à la réalisation de sa mission et de son mandat fondamentaux consistant à garantir l'égalité des droits de tous les enfants. Le premier Plan d'action (2014–2017) et le deuxième Plan d'action pour l'égalité des sexes (2018–2021), approuvés par le Conseil d'administration de l'UNICEF en 2014 et 2017 respectivement, ont été conçus pour guider l'intégration de l'égalité des sexes dans les politiques, programmes et opérations de l'UNICEF.

L'évaluation présentée ici porte sur la qualité, la mise en œuvre et les résultats des deux Plans d'action successifs de l'UNICEF pour l'égalité des sexes au cours de la période 2014-2019. Les résultats montrent qu'ils ont contribué à asseoir les efforts de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes, notamment en fournissant un cadre institutionnel au travail programmatique de l'organisation et en posant les bases de ses dispositifs et systèmes relatifs à la problématique femmes-hommes. Les résultats indiquent également que des ressources en faveur de l'égalité des sexes ont pu être mobilisées en vertu du premier Plan d'action pour l'égalité des sexes, permettant à l'UNICEF de poursuivre la mise en œuvre des programmes ciblés. Néanmoins, dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation mettent en évidence des ambitions limitées et une redevabilité insuffisante pour une appropriation généralisée des Plans.

* E/ICEF/2020/6.

** Le résumé du rapport d'évaluation est diffusé dans toutes les langues officielles. Le rapport intégral est disponible en anglais sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF (voir l'annexe).

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



L'égalité des sexes doit encore imprégner les programmes, les capacités institutionnelles et les systèmes dans toute la mesure nécessaire pour permettre sa pleine intégration dans l'ensemble des activités de l'UNICEF.

Les éléments de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section VI.

I. Introduction

1. En 1995, la Déclaration et le Programme d'action de Beijing ont réaffirmé le principe fondamental selon lequel les droits des femmes et des fillettes sont des droits universels de la personne à part entière, inaliénables et indivisibles. Presque 25 ans plus tard, la situation en matière d'égalité des sexes reste complexe. Certains pays ont connu une évolution du débat public, la société civile mettant en lumière les normes et pratiques sexospécifiques discriminatoires.

2. L'égalité des sexes est profondément ancrée dans la mission et le mandat du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). L'organisation a évalué pour la dernière fois sa Politique sur l'égalité des sexes en 2008. Depuis, l'UNICEF a élaboré une politique révisée en la matière (2010)¹ ; deux Plans d'action pour l'égalité des sexes successifs couvrant les périodes 2014-2017 (E/ICEF/2014/CRP.12) et 2018-2021 (E/ICEF/2017/16), en cohérence avec les Plans stratégiques correspondants de l'UNICEF ; et deux rapports fondamentaux portant d'une part sur la discrimination fondée sur le sexe, le harcèlement sexuel, le harcèlement et l'abus d'autorité sur le lieu de travail, et d'autre part sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels².

3. Les deux Plans d'action pour l'égalité des sexes sont les principaux vecteurs d'intégration de cette question dans les politiques, programmes et opérations de l'UNICEF à tous les échelons de l'organisation. Ces deux Plans se concentrent sur deux axes : a) améliorer l'environnement interne en vue de l'intégration du principe de l'égalité des sexes au sein de l'UNICEF, notamment en créant les dispositifs et les systèmes institutionnels nécessaires pour porter une attention accrue à l'égalité des sexes ; et b) améliorer l'intégration de cette question dans la programmation.

4. L'évaluation a permis d'examiner la conception et la mise en œuvre des Plans d'action pour l'égalité des sexes, ainsi que l'environnement interne à l'organisation en vue de l'intégration de la question de l'égalité des sexes au sein de l'UNICEF. Les deux objectifs principaux de l'évaluation étaient : a) de contribuer à améliorer la redevabilité de l'organisation en matière de résultats liés à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles ; et b) de produire des données probantes et un savoir afin de renforcer l'axe de l'égalité des sexes au sein des programmes et des opérations de l'UNICEF.

II. Approche de l'évaluation : portée et méthodologie

5. L'évaluation a eu lieu entre février et octobre 2019. Menée par une équipe indépendante de quatre spécialistes de la problématique femmes-hommes, elle a permis d'analyser des données mondiales, de recueillir les contributions de plus de 32 pays de programmes et d'examiner un large éventail de processus internes de l'UNICEF. Les spécialistes ont étudié plus de 500 documents et ont procédé à plus de 360 entretiens. Des consultations ont été menées entre septembre et novembre 2019 pour présenter les résultats préliminaires aux principales parties prenantes, y compris à la haute direction au siège et au sein des bureaux régionaux de l'UNICEF.

6. L'évaluation s'est heurtée à plusieurs difficultés. Les données relatives aux résultats (en particulier en ce qui concerne le deuxième Plan d'action pour l'égalité des sexes, qui se trouve encore à un stade de mise en œuvre précoce) ont été jugées limitées et les faiblesses des systèmes d'établissement de rapports internes de

¹ Disponible à l'adresse suivante :

https://www.unicef.org/gender/files/UNICEF_Gender_Policy_2010_-_French.pdf.

² UNICEF, Rapport du Groupe de travail indépendant sur la discrimination liée au genre, le harcèlement sexuel, le harcèlement et l'abus d'autorité sur le lieu de travail, 2019 ; UNICEF, Examen des mesures prises par l'UNICEF aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles : rapport du groupe indépendant d'expertes, 2018.

l'organisation sont clairement apparues. C'est pourquoi les évaluateurs ont pris soin de procéder avec prudence, s'assurant que tous les résultats présentés dans ce rapport étaient étayés par des informations valides, fondées sur des données probantes.

III. Résultats de l'évaluation

A. Les Plans d'action pour l'égalité des sexes en tant qu'instruments stratégiques

7. L'évaluation a établi que les deux Plans d'action pour l'égalité des sexes contenaient les éléments importants d'un instrument stratégique de qualité, notamment une définition claire de l'égalité des sexes et, dans le cadre du deuxième Plan, une théorie du changement développée. Ils sont en outre conformes aux autres cadres mondiaux relatifs à l'égalité des sexes, notamment aux autres cadres des Nations Unies, et sont en parfaite cohérence avec les Plans stratégiques correspondants de l'UNICEF.

8. Cependant, leur conception présente plusieurs limites. Premièrement, la vision de l'égalité des sexes présentée dans les Plans d'action est plus pragmatique qu'ambitieuse, et met davantage l'accent sur l'amélioration des capacités et des systèmes internes de l'UNICEF que sur la nécessité d'opérer des changements structurels. Dans le premier Plan d'action, le lien entre les changements institutionnels au sein de l'UNICEF et des résultats de plus haut niveau en matière d'égalité des sexes est mal défini ; dans le second, il s'appuie largement sur des voies hypothétiques plutôt que fondées sur des données probantes.

9. En ce qui concerne la portée programmatique, l'ampleur des deux Plans d'action pour l'égalité des sexes et leur cohérence avec les Plans stratégiques correspondants impliquent qu'une grande partie du travail de l'organisation en matière d'égalité des sexes relève de leur champ d'application. Parallèlement, les bureaux de pays et les bureaux régionaux de l'UNICEF ont indiqué que la situation en matière d'égalité des sexes était en pleine évolution, en particulier en ce qui concerne les normes sociales sexospécifiques. Par conséquent, les objectifs des Plans s'exposent à une incohérence grandissante avec l'évolution des priorités en matière d'égalité des sexes sur le terrain.

10. En outre, certains domaines clés de la programmation de l'UNICEF ne figurent pas dans les Plans d'action pour l'égalité des sexes. Par exemple, l'action humanitaire (une priorité transversale qui représente la moitié des dépenses afférentes aux programmes de l'UNICEF), les mutilations génitales féminines/l'excision ainsi que la libération des filles et des garçons de groupes armés, de même que leur réinsertion ne sont pas évoqués dans le deuxième Plan. Les résultats en matière d'égalité des sexes sont par ailleurs présentés de façon cloisonnée, chaque domaine programmatique (par exemple, protection de l'enfance, santé) obtenant ses propres résultats spécifiques en matière d'égalité des sexes, avec une cohérence transversale limitée entre les différents domaines.

11. L'une des hypothèses centrales des Plans d'action pour l'égalité des sexes était que le renforcement de « l'environnement favorable » dans un certain nombre de domaines clés (voir la figure 1) au sein de l'organisation produirait des résultats visibles en matière d'égalité des sexes. Des progrès importants à modérés ont été observés dans certains de ces domaines. Par exemple, l'UNICEF a réalisé des progrès considérables dans le renforcement de ses dispositifs et systèmes internes relatifs à la problématique femmes-hommes pendant la période couverte, réussissant à créer un réseau spécialisé de personnel affecté aux questions d'égalité des sexes, ce qui a permis d'accroître l'attention portée à cette problématique aux niveaux national et

régional. L'organisation s'est également attachée à garantir la parité au sein du personnel, obtenant à ce jour de bons résultats.

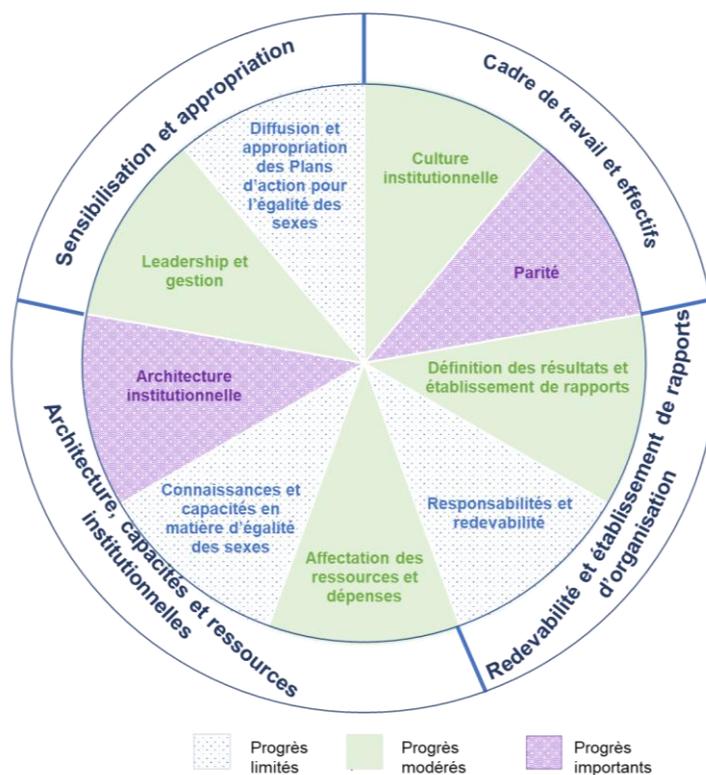
12. D'autres domaines affichent cependant des progrès limités. En particulier, malgré les nombreux efforts déployés pour diffuser largement les Plans d'action pour l'égalité des sexes et susciter une vaste appropriation par le personnel, leur mise en application n'est pas formellement établie à l'échelle de l'organisation. En effet, l'évaluation a mis en évidence une connaissance limitée du deuxième Plan à l'échelle de l'UNICEF, en particulier sur le terrain. Dans l'ensemble, même lorsque les membres du personnel en ont connaissance, la plupart d'entre eux comprennent mal son contenu ou son applicabilité à leur travail. Ils sont encore moins nombreux à connaître les outils et conseils associés.

13. Des progrès limités sont également constatés dans le domaine de la redevabilité. La direction de l'UNICEF a fait de nombreuses déclarations publiques en lien avec l'égalité des sexes, évoquant des dimensions spécifiques telles que les adolescentes, la violence sexiste dans les situations d'urgence, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, la violence à l'égard des femmes et la parité sur le lieu de travail. En outre, les hauts responsables ont participé activement à des événements extérieurs relatifs à l'égalité des sexes. Il reste toutefois nécessaire de renforcer leurs efforts visant à faire connaître et à communiquer clairement les principes existants en matière d'égalité des sexes, afin d'améliorer la redevabilité à tous les niveaux de l'organisation.

14. La figure I récapitule les progrès réalisés à ce jour dans la mise en œuvre des Plans d'action pour l'égalité des sexes, en se concentrant sur la mise en place d'un environnement favorable dans certains domaines clés. Ces thèmes sont développés ci-après.

Figure I

Progrès relatifs à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des sexes



B. Architecture institutionnelle et renforcement des capacités

15. Comme indiqué précédemment, l'UNICEF a développé son architecture institutionnelle relative à l'égalité des sexes dans le cadre des Plans d'action connexes, consacrant plus de 12 millions de dollars à cette cause. Plus précisément, dans le cadre du premier Plan, la mise en place d'une unité chargée des questions liées à l'égalité des sexes au niveau du siège et la création du poste de Conseiller régional en la matière au sein des bureaux régionaux ont permis de coordonner le travail de l'UNICEF concernant l'égalité des sexes. Ces membres du personnel ont également joué un rôle majeur dans la sensibilisation à l'égalité des sexes au sein de l'organisation. Au moment de l'évaluation, il a été rapporté que 99 pays sur 128 répondaient à l'obligation institutionnelle consistant à désigner un spécialiste de la problématique femmes-hommes (dans les cas où le budget du bureau de pays est supérieur à 20 millions de dollars) et des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes (dans les cas où le budget du bureau de pays est inférieur à 20 millions de dollars). Des difficultés persistent cependant. Par exemple, on demande de plus en plus aux conseillers régionaux en matière d'égalité des sexes d'élargir leurs actions à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, ce qui risque de porter atteinte à leur mission d'intégration de la problématique femmes-hommes dans les programmes et opérations.

16. Autre difficulté mise en évidence par l'évaluation : l'architecture elle-même. La décision de situer l'unité chargée des questions liées à l'égalité des sexes au sein de la Division des programmes au siège a été un choix délibéré, guidé par l'approche programmatique du Plan d'action pour l'égalité des sexes. Les données montrent cependant que ce dispositif a réduit la capacité de cette unité à influencer les processus institutionnels, y compris la planification et la prise de décisions stratégiques.

17. On observe une tendance similaire en ce qui concerne les spécialistes de la problématique femmes-hommes au niveau des pays. Il est prouvé que ces personnes jouent un rôle essentiel dans l'attention portée à la question de l'égalité des sexes dans la programmation nationale et le dialogue de l'UNICEF en matière de politiques. Parmi les facteurs clés de réussite figurent notamment : a) la possibilité de se concentrer sur l'intégration systématique au lieu d'assumer pleinement la gestion du programme ; et b) le fait de rendre compte au représentant adjoint, qui est chargé de coordonner le programme. Peu de spécialistes de la problématique femmes-hommes disposent cependant de ressources préaffectées au soutien de l'intégration des questions connexes. En outre, leur degré d'influence sur les programmes dépend largement de la volonté de collaboration d'autres membres du personnel. Leur influence est également limitée par l'absence de processus obligatoires relatifs à l'égalité des sexes, exigeant par exemple un examen axé sur la question pour des documents de mise en œuvre clés tels que l'accord de coopération au titre des programmes.

18. Il s'avère que la situation des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes (personnel non spécialiste de la problématique femmes-hommes, mais chargé de coordonner toutes les activités connexes en plus de leurs tâches ordinaires) est encore plus délicate. Les bureaux de pays dont le budget est inférieur à 20 millions de dollars doivent nommer des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes. Beaucoup considèrent cependant ce dispositif comme un maillon faible, certaines des personnes nommées à ce poste manquant d'expérience en la matière. Le travail de terrain et les entretiens n'ont pas mis en évidence de principes clairs concernant la nomination des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes, même si certains membres du personnel estiment que cela peut apporter une valeur ajoutée au bureau de pays, en renforçant la crédibilité auprès des partenaires nationaux, la compréhension de la dynamique culturelle

relative à l'égalité des sexes et le maintien des capacités en la matière à l'échelle nationale. On remarque également que les limites entre les missions de promotion de l'égalité des sexes et de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles sont souvent floues sur le terrain.

19. Concernant les capacités du personnel, en 2016, l'UNICEF a mené une évaluation des besoins des effectifs chargés des questions d'égalité des sexes afin d'éclairer les activités de formation prévues. Au moment de l'évaluation, il n'y avait toutefois pas eu d'évaluation des capacités en matière d'égalité des sexes pour l'ensemble du personnel de l'UNICEF. La problématique femmes-hommes n'est que brièvement mentionnée dans le cadre des compétences de l'UNICEF, qui préconise le « respect de la diversité et l'inclusion (y compris en ce qui concerne le genre) ». Jusqu'à présent, la formation en la matière au sein de l'UNICEF visait principalement à améliorer les capacités des effectifs chargés des questions d'égalité des sexes et des autres parties prenantes clés, en partant du principe que ces compétences seraient transférées au reste du personnel. La formation obligatoire des effectifs non spécialisés n'est pas explicitement encouragée et les possibilités d'apprentissage extérieures figurent rarement dans les plans de perfectionnement professionnel.

20. En outre, malgré des propositions directes visant à améliorer la culture institutionnelle mentionnées dans le deuxième Plan d'action pour l'égalité des sexes (l'UNICEF souhaitant proposer un cadre de travail plus soucieux de l'égalité des sexes, en adoptant notamment des politiques favorables à la famille), ces efforts ne sont pas toujours correctement déployés à l'échelle de l'organisation. Les enquêtes auprès du personnel mettent régulièrement en évidence des différences sexospécifiques en matière de niveaux de satisfaction, les femmes étant nettement moins satisfaites que les hommes.

C. Financement pour l'égalité des sexes

21. Les ressources centrales prévues par le premier Plan d'action pour l'égalité des sexes comprenaient 19 millions de dollars de ressources ordinaires destinées à renforcer les capacités des régions et du siège en matière d'égalité des sexes³. À ces fins, le deuxième Plan prévoyait 15,6 millions de dollars supplémentaires de ressources à effet catalyseur⁴.

22. Les autres ressources, destinées à produire des ressources flexibles, semblent largement consacrées à des initiatives spécifiques ciblées et ne fournissent pas à l'UNICEF des financements flexibles visant à soutenir l'intégration institutionnelle. Parmi ces ressources figurent le fonds central thématique pour l'égalité des sexes et les contributions du secteur privé. Les ressources thématiques pour l'égalité des sexes incluent 872 000 dollars versés pendant la période du premier Plan d'action pour l'égalité des sexes et 1,1 million de dollars en 2018 pour le deuxième⁵. Néanmoins, l'évaluation a eu des difficultés à mettre en évidence des budgets spécifiques visant à soutenir l'intégration du principe de l'égalité des sexes au niveau des pays. Les données recueillies sur le terrain (Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, mais aussi bureaux de pays au Bangladesh, en Colombie, au Ghana, au Kirghizistan et au Soudan) montrent que même des ressources relativement limitées, comme celles mises à disposition des conseillers régionaux en matière d'égalité des sexes, agissent comme de puissants catalyseurs et produisent un effet de levier lorsqu'elles sont utilisées pour

³ Plan d'action 2014–2017 pour l'égalité des sexes ; « Gender Annual Results Report 2015 », p. 43.

⁴ Informations transmises par la section de l'égalité des sexes le 5 septembre 2019.

⁵ L'UNICEF a reçu 386 millions de dollars de contributions aux fonds thématiques en 2018, dont 1,1 million de dollars (0,26 %) versés au fonds commun pour l'égalité des sexes.

mener des recherches ou des études, pour commander des examens axés sur l'égalité des sexes et pour mettre en œuvre des activités de sensibilisation et des initiatives programmatiques. Le secteur privé constitue une source de financement croissante pour l'égalité des sexes, avec 6,8 millions de dollars versés au cours de la période 2018-2021. Par ailleurs, ces ressources sont généralement allouées à des initiatives spécifiques plutôt qu'à des efforts d'intégration plus flexibles.

23. Dans l'ensemble, d'après les données de suivi de l'UNICEF, le pourcentage estimé des dépenses des programmes consacrées à des résultats porteurs de transformations sur le plan de l'égalité des sexes, tels que définis par la notation du marqueur de l'égalité des sexes de l'UNICEF, a augmenté, passant de 8,3 % en 2013 à 14,1 % en 2018, se rapprochant ainsi de la cible de 15 % fixée par l'organisation. Les dépenses affectées à des programmes ciblés tels que le mariage d'enfants et la santé des adolescentes, la nutrition, le VIH et l'éducation jouent un rôle essentiel. La prudence est toutefois de mise, car certains problèmes méthodologiques ont été repérés dans l'estimation de ces dépenses à l'aide du marqueur de l'égalité des sexes (pour de plus amples informations, voir le rapport d'évaluation complet).

D. Suivi des performances et redevabilité

24. Le travail de terrain mené dans le cadre de l'évaluation montre que la présence de spécialistes de la problématique femmes-hommes et de responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes au niveau des bureaux de pays génère un risque de délégation (ou de transfert) de responsabilités relevant d'autres membres du personnel du bureau de pays, les spécialistes ou coordonnateurs étant considérés comme les principaux (voire les seuls) responsables de la question de l'égalité des sexes.

25. Contrairement à la Politique de l'UNICEF sur l'égalité des sexes, qui énonce des attentes claires concernant le personnel d'encadrement dans l'ensemble de l'organisation, les Plans d'action pour l'égalité des sexes ne clarifient pas les responsabilités des responsables et des effectifs qui ne sont pas spécifiquement affectés aux questions d'égalité des sexes. En effet, même si le Comité directeur du Plan d'action pour l'égalité des sexes, présidé par le Directeur général adjoint pour les programmes et comprenant des directeurs régionaux et du siège, rend compte au Conseil d'administration chaque année, il n'existe les responsables ou le personnel ne sont investis d'aucune responsabilité individuelle de mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des sexes (par exemple, dans les évaluations des performances, les rapports annuels des bureaux de pays ou les plans de performance des représentants). Pour une institution fortement décentralisée comme l'UNICEF, cela représente une lacune majeure. Comme le montre le tableau 1, des enseignements peuvent être tirés d'autres organismes à cet égard.

Tableau 1

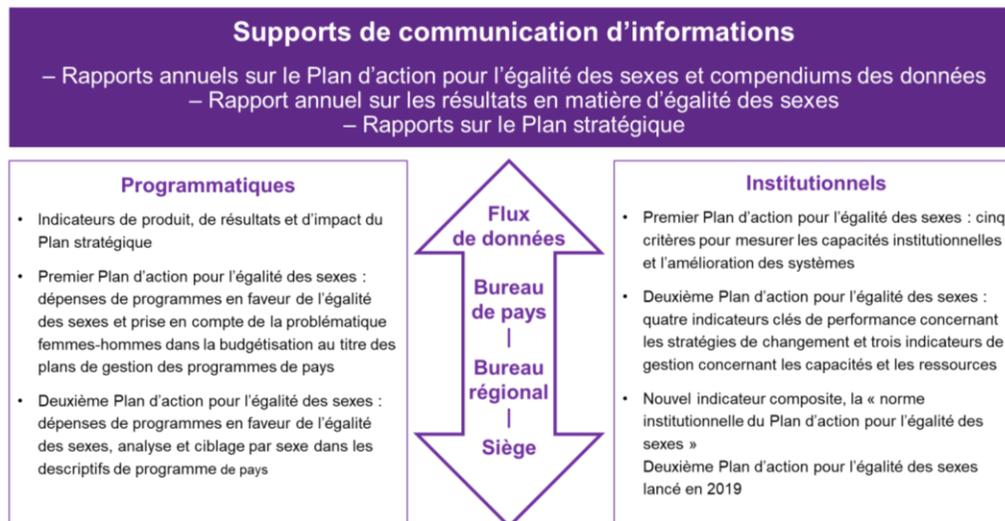
Autres organismes : redevabilité du personnel en matière d'égalité des sexes

- Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida demande à l'ensemble du personnel à tous les niveaux d'établir un objectif de travail et d'apprentissage lié à la problématique femmes-hommes.
- Depuis 2009, l'ensemble du personnel d'encadrement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) doit rendre compte d'un résultat clé obligatoire en matière d'égalité des sexes et de parité dans le cadre des compétences en matière de résultats du PNUD.
- L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture intègre l'égalité des sexes dans son système de gestion et d'évaluation des performances des sous-directeurs généraux, des directeurs et des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes, en s'appuyant sur des activités obligatoires et sur un ensemble d'indicateurs de performances pour mesurer les progrès accomplis.
- En vertu du cadre mondial de performances d'Oxfam, le personnel affecté à un projet rend compte chaque année des données génériques liées aux produits dans six domaines thématiques, dont l'autonomisation des femmes.

26. De nouveaux systèmes de suivi des performances ont été mis en place au cours des deux Plans d'action pour l'égalité des sexes (certains n'ont été lancés qu'en 2019). L'évaluation note cependant qu'ils se trouvent encore à des stades précoces de mise en œuvre (voir la figure II) ; leur valeur reste donc à prouver. Concernant les affectations et dépenses programmatiques, certaines améliorations ont été observées, en particulier depuis la mise en place du marqueur de l'égalité des sexes en 2010⁶, permettant une analyse des données plus approfondie et plus détaillée. Dans le même temps, le suivi programmatique est en parfaite cohérence avec les systèmes d'établissement de rapports de l'organisation au titre du Plan stratégique. Enfin, les systèmes institutionnels de suivi des performances ont également été améliorés grâce à un nouvel indicateur composite instauré en 2019 : la norme institutionnelle du Plan d'action pour l'égalité des sexes. Malgré ces améliorations, certaines difficultés techniques liées au système de suivi persistent et sont décrites dans le rapport complet.

⁶ Le marqueur de l'égalité des sexes est un outil que les entités des Nations Unies utilisent pour surveiller les investissements prévus ou réels en faveur de l'égalité des sexes au sein des programmes ou projets. Une notation du marqueur de l'égalité des sexes est attribuée à chaque produit au début d'un programme de pays ou lorsque les fonds sont débloqués.

Figure II
Systèmes de suivi des performances



27. Malgré les efforts déployés par l'UNICEF pour intégrer l'égalité des sexes dans l'évaluation et l'audit, ses deux principales fonctions de contrôle, l'évaluation montre que cela reste problématique. Le pourcentage des évaluations en matière d'égalité des sexes ayant obtenu la mention « Exceptionnel » ou « Très satisfaisant » selon les critères du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes a certes augmenté, mais cette évolution reste limitée : nous sommes passés de 50 à 65 % des évaluations au cours de la période 2017-2018. Or, les Plans d'action pour l'égalité des sexes ne contiennent aucune disposition spécifique visant à intégrer la question dans les audits. Le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF en tient compte dans la planification fondée sur les risques pour chaque mission d'audit. Pourtant, en août 2019, le Bureau n'avait pas encore mené d'audit au regard de l'égalité des sexes pour ses systèmes et procédures internes.

E. Partenariats

28. L'évaluation montre que l'UNICEF a conclu des partenariats interorganisations en faveur de l'égalité des sexes de manière proactive à l'échelle mondiale, en particulier au niveau du siège. Dans le cadre d'une démarche visant à améliorer l'harmonisation entre les organisations, ces partenariats sont noués par l'UNICEF au titre du chapitre commun du Plan stratégique 2018-2021. L'organisation pourrait cependant améliorer son leadership au niveau des pays. Bien que l'UNICEF participe aux niveaux national et régional à des groupes thématiques sur l'égalité des sexes, à des groupes de travail et au groupe thématique sur la violence sexiste dans les situations d'urgence, l'organisation pourrait jouer un rôle plus proactif dans les pays où elle dispose de capacités plus importantes et plus solides, en travaillant plus étroitement avec les équipes de pays des Nations Unies et les partenaires régionaux, ainsi qu'avec les organisations de la société civile et les partenaires gouvernementaux, pour faire progresser l'égalité des sexes.

29. Les partenariats avec le secteur privé ont pris de l'ampleur au fil du temps, et même si les sommes concernées ne sont pas importantes, elles peuvent permettre d'apporter une attention accrue à l'égalité des sexes dans le cadre de l'identité mondiale de l'UNICEF et permettre l'élaboration d'initiatives adaptables.

F. Prise en compte de l'égalité des sexes dans les programmes de l'UNICEF

30. L'évaluation montre que la programmation de l'UNICEF a accordé une attention et des ressources accrues à la question de l'égalité des sexes au cours de la période 2014-2017. Les dépenses relatives à la problématique femmes-hommes ont augmenté, se rapprochant de la cible de 15 % des ressources totales des programmes recommandée par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies. Les efforts étaient principalement orientés vers des priorités ciblées, en particulier le mariage d'enfants et la poursuite de la scolarité des adolescentes au niveau du secondaire.

31. Les données institutionnelles examinées dans le cadre de l'évaluation montrent qu'en 2018, 43 % des bureaux de pays de l'UNICEF respectaient l'obligation faite par le deuxième Plan d'action pour l'égalité des sexes de mener un examen des programmes axé sur l'égalité des sexes une fois par cycle de programmation. Cela représente une nette augmentation par rapport au taux de référence de 11 % de 2016. Les données montrent cependant que certains bureaux de pays ne sont toujours pas informés de cette obligation ou ne s'y conforment pas. Les données institutionnelles indiquent en outre que 83 % des descriptifs de programme de pays approuvés au cours de l'exercice 2018 atteignaient ou dépassaient les normes d'excellence en matière d'égalité des sexes, tandis que 74 % des bureaux de pays de l'UNICEF incluaient un indicateur standard étiqueté « égalité des sexes » dans leurs descriptifs de programme. Néanmoins, d'après les rapports établis par les bureaux de pays, seuls 37 % d'entre eux intégraient l'égalité des sexes dans leurs descriptifs de programme de pays et leurs notes stratégiques de programme en 2018. Cette dimension était d'ailleurs l'une des moins bien notées lors des contrôles de qualité. Dans l'ensemble, les données montrent que les descriptifs de programme de pays, les notes stratégiques de programme et les plans annuels sont relativement cohérents avec les priorités du Plan d'action pour l'égalité des sexes, mais que les principales approches programmatiques peinent à reconnaître l'égalité des sexes.

32. L'évaluation indique que les approches programmatiques des cinq priorités du Plan d'action pour l'égalité des sexes⁷ ont grandement évolué. Parmi les points essentiels à retenir figurent l'importance programmatique accrue accordée à la nutrition et à la santé des adolescentes, l'accent plus important mis sur les obstacles structurels à la poursuite de la scolarité des adolescentes au niveau du secondaire, ainsi que des approches multisectorielles et multiniveaux du mariage d'enfants/des unions précoces. Cependant, la programmation nationale ne reflète pas systématiquement la nécessité de faire évoluer les normes sociales concernant la violence sexiste dans les situations d'urgence. La mise en œuvre des neuf domaines d'intervention intégrés⁸ est également inégale. Depuis 2015, la protection de l'enfance suit une vision assurément transformatrice sur le plan de l'égalité des sexes. Il en va de même pour les domaines de l'éducation et de l'inclusion sociale

⁷ Promotion de la santé des adolescentes en tenant compte des sexospécificités ; promotion de la poursuite par les adolescentes de la scolarité au niveau du secondaire ; prévention du mariage d'enfants ; lutte contre la violence sexiste dans les situations d'urgence ; et facilitation de la gestion de l'hygiène menstruelle.

⁸ Égalité des sexes au niveau des soins et des soutiens apportés à tous les enfants ; équité des soins de santé et de la nutrition des filles et des garçons ; soins maternels de qualité ; égalité des sexes dans les systèmes de santé des collectivités ; égalité entre les filles et les garçons en matière d'accès à l'éducation, de poursuite des études et d'apprentissage ; égalité des sexes dans l'enseignement et les systèmes éducatifs ; mesures de prévention de la violence contre les filles et les garçons, et réponses apportées en cas de violence ; systèmes d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène tenant compte des différences entre les sexes ; absence de discrimination entre les filles et les garçons au niveau des rôles, des attentes et des pratiques.

depuis 2018 (bien que la programmation dans le domaine de l'inclusion sociale n'ait pas encore rattrapé son retard). Dans le même temps, les préoccupations liées à l'égalité des sexes ne sont pas systématiquement prises en compte dans les secteurs de l'eau, de l'assainissement, et de l'hygiène, de la santé et de la nutrition. Au mieux, l'accent est mis sur l'égalité en matière d'accès. Les programmes de lutte contre le VIH font figure d'exceptions et adoptent une approche plus sensible à la question de l'égalité des sexes qui tient compte, par exemple, des vulnérabilités spécifiques des filles et des garçons en la matière.

33. L'évaluation montre que l'UNICEF s'appuie de plus en plus sur des approches multisectorielles et transversales pour traiter les questions relatives à la problématique femmes-hommes, comme le cadre axé sur le cycle de vie. En outre, des progrès considérables ont été accomplis en matière d'innovation, désignée par le deuxième Plan d'action pour l'égalité des sexes comme une possibilité transversale d'atteinte des résultats escomptés. En revanche, et bien qu'elle représente plus de la moitié des dépenses institutionnelles de l'UNICEF chaque année, l'action humanitaire ne prend pas suffisamment en compte l'égalité des sexes, se contentant de préconiser « la participation égale des hommes et des femmes à la programmation » et de faire brièvement référence à la violence sexiste dans les situations d'urgence.

34. Sur le plan normatif, l'aide au renforcement des cadres généraux visant à lutter contre la discrimination sexiste est devenue un domaine d'intervention de plus en plus important pour l'UNICEF au fil du temps, bien qu'il ne soit pas explicitement mentionné dans les Plans d'action pour l'égalité des sexes.

35. L'évaluation met en lumière trois principaux liens entre les Plans d'action pour l'égalité des sexes et la programmation, à savoir les examens des programmes axés sur l'égalité des sexes, les effectifs alloués aux questions d'égalité des sexes et les priorités ciblées. Cela étant, le travail de l'organisation en matière d'égalité des sexes a été moins porté par les Plans que par des facteurs liés au contexte extérieur (par exemple, influence des donateurs, processus à l'échelle du système, priorités gouvernementales ou élimination d'entraves spécifiques à d'autres résultats relatifs à l'action humanitaire ou au développement). Concernant les résultats concrets aux différents niveaux de l'organisation, il s'est avéré difficile de relier les Plans d'action aux résultats en matière d'égalité des sexes, notamment du fait de leur caractère limité dans les domaines de l'intégration et de l'appropriation à l'échelle de l'organisation.

36. Dans l'ensemble, au vu du manque d'interconnexions entre les Plans d'action pour l'égalité des sexes et les principaux documents stratégiques/programmatiques, et de la connaissance limitée des Plans d'action à l'échelle de l'UNICEF, l'évaluation indique que ces cadres ont une influence limitée sur les résultats programmatiques. Si la plupart des mesures prises par l'organisation au titre de ses programmes sont en cohérence avec les Plans d'action, ces cadres n'agissent pas systématiquement comme des leviers stratégiques influençant directement les choix programmatiques. Par conséquent, ils n'influencent pas non plus systématiquement les résultats programmatiques à l'échelle de l'organisation.

IV. Conclusions

37. Dans l'ensemble, l'évaluation montre que les Plans d'action pour l'égalité des sexes fournissent un précieux cadre institutionnel pour les efforts de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes et qu'ils contribuent à renforcer l'architecture et les systèmes de l'organisation, auparavant limités. Le premier Plan a également permis de réussir à mobiliser des ressources en faveur de l'égalité des sexes. L'organisation a en outre pu concentrer ses efforts et son attention sur plusieurs priorités (ciblées) dans ce domaine. L'approche pragmatique des Plans d'action correspond à la culture

et au modèle opérationnel de l'UNICEF. Elle permet d'accroître l'attention portée à l'égalité des sexes dans les programmes, que ce soit au niveau national ou du siège.

38. À l'échelle mondiale, les efforts et les ressources de l'organisation ont été majoritairement dévolus aux priorités énoncées, et les résultats dans ces domaines ont été satisfaisants. Néanmoins, l'intégration de l'égalité des sexes dans le travail programmatique de base de l'UNICEF, qui comprend l'action humanitaire, a été plus inégale. De fait, les liens directs entre les programmes et les Plans d'action pour l'égalité des sexes ne sont pas formellement établis. Malheureusement, il n'y a pas eu de pleine appropriation institutionnelle des deux Plans d'action. Une grande partie du personnel de l'UNICEF ne les a pas considérés comme constituant une activité principale et leur intégration s'est révélée limitée.

39. Les Plans d'action pour l'égalité des sexes ont également souffert d'une confusion d'identités. Il ne s'agit ni de politiques, qui impliqueraient de mettre en place une série de responsabilités et d'obligations institutionnelles, ni de véritables plans d'action, qui énonceraient des mesures et des résultats assortis d'échéances, ainsi que les principales responsabilités et les principaux mécanismes d'établissement de rapports. Cette double identité a limité le poids qu'ils auraient pu avoir pour apporter des changements. Au lieu de proposer une trajectoire claire vers l'obtention de résultats en matière d'égalité des sexes, les Plans exposent une stratégie de changement plutôt institutionnelle : une déclaration d'ambition et de nécessité, qui ne comporte malheureusement pas de mesures suffisantes et qui manque de hiérarchisation des priorités. De plus, il n'y a eu aucune image cohérente de ce à quoi ressemblerait l'UNICEF une fois l'égalité des sexes intégrée de façon complète et la responsabilité partagée concernant la mise en œuvre n'a été que partiellement reconnue.

40. Le déficit de capacités en matière d'égalité des sexes demeure problématique. La volonté de renforcer les capacités de quelques éléments uniquement se fondait sur un raisonnement légitime, mais ne s'est pas traduite par une vaste sensibilisation à l'échelle de l'organisation. L'approche volontaire n'a pas permis de faire des questions liées à l'égalité des sexes « l'affaire de tous » à l'échelle d'une organisation fortement décentralisée. L'engagement en faveur des valeurs, principes et approches de l'égalité des sexes reste donc inégal. Les efforts louables de l'unité chargée des questions liées à l'égalité des sexes sont également restreints par son positionnement institutionnel au sein de la Division des programmes, ce qui limite son accès et son influence sur des domaines de compétence essentiels liés aux politiques, à la planification, aux opérations et à la redevabilité. Il convient en outre de clarifier les limites entre les missions de promotion de l'égalité des sexes et de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, en particulier sur le terrain.

41. L'UNICEF s'est résolument engagé dans des partenariats interorganisations en faveur de l'égalité des sexes à l'échelle mondiale, principalement sous l'impulsion de la section de l'égalité des sexes. La situation est cependant plus floue au niveau des pays. Même si les réformes à l'échelle du système clarifient la répartition des tâches au sein des équipes de pays des Nations Unies, il convient de trouver comment renforcer les mécanismes en matière de capacités de coordination, en particulier dans les pays où l'UNICEF a une présence plus forte que d'autres organismes. Dans les pays où ses capacités sont supérieures, l'organisation doit travailler de manière plus intense et plus étroite avec les équipes de pays pour aider les autres partenaires à faire progresser l'égalité des sexes. Pour ce faire, l'UNICEF doit en outre formuler clairement et explicitement sa position en matière d'égalité des sexes, ce qui permettrait de mieux communiquer sur sa position à l'échelle mondiale, de définir plus précisément les rôles au niveau des pays et de clarifier les relations avec les partenaires gouvernementaux.

42. Même avec les contraintes actuelles, il apparaît clairement que certains membres du personnel des bureaux de pays de l'UNICEF reconnaissent l'importance de l'égalité des sexes dans la réalisation des droits de l'enfant. Ils ont adopté une attitude proactive dans plusieurs domaines d'intervention, notamment en ce qui concerne la programmation et le dialogue en matière de politiques. Des questions relatives à l'égalité des sexes sont abordées, mais ne figurent pas dans l'actuel Plan d'action pour l'égalité des sexes, alors même qu'elles sont au cœur des obstacles à l'égalité rencontrés dans les contextes opérationnels. Cette pression ascendante depuis le niveau national souligne la position centrale de l'égalité des sexes dans le mandat et la mission de l'UNICEF, ainsi que l'importance des stratégies transformatrices en matière de changement.

43. Dans l'ensemble, malgré leur valeur évidente pour l'UNICEF, les Plans d'action pour l'égalité des sexes présentent d'importantes faiblesses. Plus fondamentalement pour une organisation dédiée à la réalisation des droits des enfants, des femmes et des filles, les Plans d'action pour l'égalité des sexes manquent d'ambition, en particulier le deuxième. Axés sur le pragmatisme plutôt que la transformation, ils ne permettent pas de surmonter les obstacles structurels au changement. En cela, ils étaient fondamentalement limités (voire réducteurs) dès le départ.

44. La réalisation des objectifs déclarés de l'organisation dans le domaine de l'égalité des sexes n'exige pas une légère adaptation, mais une évolution absolue des ambitions de l'UNICEF. Cela implique une approche beaucoup plus affirmée et exhaustive de la promotion de l'égalité des sexes. L'UNICEF a besoin d'un cadre institutionnel plus solide, de responsabilités plus marquées et d'un leadership plus efficace à tous les niveaux, le tout dans le contexte des partenariats interorganisations et de l'universalité des objectifs de développement durable.

V. Recommandations

45. L'évaluation formule sept recommandations, associées à des propositions de mesures spécifiques. Si elles sont appliquées, ces recommandations aideront l'UNICEF à réaliser son potentiel en matière d'égalité des sexes, conformément au mandat qui est le sien dans un monde de plus en plus complexe.

Recommandation 1 : Préparer politique institutionnelle révisée à mettre en œuvre en 2022-2025

46. Les instruments du Plan d'action pour l'égalité des sexes se sont révélés précieux, mais ne sont plus adaptés dans un environnement mondial en mutation. Au lieu de mettre en place un « troisième Plan d'action pour l'égalité des sexes », il convient de remplacer le cadre institutionnel par une nouvelle mouture de la Politique sur l'égalité des sexes et du plan de mise en œuvre connexe.

47. Mesures proposées dans le cadre de la recommandation 1 : actualiser la Politique sur l'égalité des sexes, en tenant compte du statut de défenseur mondial des enfants qu'occupe l'UNICEF, et conformément à la Déclaration de Beijing et aux objectifs de développement durable, dans le contexte interorganisations. La politique devra :

- a) Être fondée sur un processus de consultation large et approfondi ;
- b) Définir clairement la position de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes au sein du système interorganisations ;
- c) Énoncer clairement son aspiration à placer la question de l'égalité des sexes au cœur de la réalisation des droits des enfants ;

d) Définir les résultats de haut niveau en matière d'égalité des sexes auxquels l'UNICEF contribuera en l'appui à la réalisation des objectifs de développement durable et à la Déclaration de Beijing ;

e) Couvrir les trois piliers d'action suivants :

i) Des résultats normatifs et programmatiques en matière d'égalité des sexes s'inscrivant dans le continuum action humanitaire-développement,

ii) Le cadre de travail de l'UNICEF, notamment la parité des sexes au sein du personnel et la culture institutionnelle,

iii) La prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, et du harcèlement et des abus sexuels, aux niveaux interne et externe ;

f) Contribuer à l'obtention de résultats en énonçant clairement les changements institutionnels prévus à cette fin (voir la recommandation 2).

48. La politique doit inclure les éléments suivants :

a) Des définitions et des concepts clairs qui reflètent la réalité actuelle sur les disparités entre les sexes dans le pays ;

b) Une théorie du changement qui relie les résultats institutionnels aux résultats porteurs de transformations en matière d'égalité des sexes ;

c) Un cadre de redevabilité défini pour tous les niveaux de l'organisation en commençant par la direction de l'UNICEF (voir la recommandation 6) ;

d) Un cadre de résultats solide comprenant des cibles claires, mesurables et assorties d'échéances en matière d'égalité des sexes, applicables dans divers contextes opérationnels et axées sur le travail effectué en amont et sur la fourniture de services ;

e) Une stratégie d'exécution claire, centrée sur les bureaux de pays et les bureaux régionaux de l'UNICEF ;

f) Une stratégie d'apprentissage visant la génération, la transmission et le partage de connaissances ;

g) Un engagement à se soumettre à des examens réguliers, par exemple, tous les quatre ans.

Recommandation 2 : Soutenir la concrétisation de la Politique sur l'égalité des sexes via un processus de renforcement institutionnel progressif, intégré dans un plan de mise en œuvre complet

49. Le premier Plan d'action pour l'égalité des sexes a créé de nombreux systèmes précieux qui ont permis à l'UNICEF de cerner et de suivre les progrès accomplis en matière de renforcement institutionnel. Néanmoins, il convient de revoir un certain nombre de ces systèmes afin de garantir qu'ils sont adaptés à l'avenir.

50. Mesures proposées dans le cadre de la recommandation 2 : soutenir la concrétisation de la Politique via un processus de renforcement institutionnel progressif, intégré dans un plan de mise en œuvre exhaustif. Ce dernier doit clairement relier l'évolution de l'organisation aux résultats de la Politique sur l'égalité des sexes, dont :

a) Poursuivre l'élaboration de dispositifs relatifs à la problématique femmes-hommes (voir la recommandation 5) ;

b) Actualiser les indicateurs clés de performance afin de mettre davantage l'accent sur les résultats et distinguer les partenariats interorganisations ;

c) Vérifier l'exactitude et la validité des systèmes de données institutionnels actuels ;

d) Améliorer les lignes directrices relatives au marqueur d'égalité des sexes et à l'étiquette « égalité des sexes », en particulier réviser la méthodologie pour calculer les dépenses globales dans ce domaine et instituer l'obligation de mettre en place un système d'assurance de la qualité.

Recommandation 3 : Améliorer l'intégration de la question de l'égalité des sexes dans la programmation multisectorielle et au niveau du siège

51. Les priorités ciblées des Plans d'action pour l'égalité des sexes ont permis d'atteindre de précieux résultats dans ce domaine, mais se sont également révélées énergivores au détriment des principaux programmes. Dans le nouveau cadre normatif, il faut donner un caractère prioritaire à la prise en compte de la problématique femmes-hommes et aux initiatives axées sur l'autonomisation.

52. Mesures proposées dans le cadre de la recommandation 3 : dans le cadre de la nouvelle Politique sur l'égalité des sexes, il convient d'intégrer la problématique femmes-hommes dans les principaux domaines de programmation, notamment à travers des initiatives porteuses de changements qui positionnent l'UNICEF en tant que défenseur clé de l'égalité des sexes.

a) Formuler, dans le cadre de la politique, une stratégie d'intégration de l'égalité des sexes dans les principaux programmes humanitaires et de développement accompagnée d'initiatives porteuses de changements, notamment en faveur des femmes et des filles ;

b) Promouvoir l'utilisation de la programmation multisectorielle, notamment par l'intermédiaire d'approches axées sur le cycle de vie ;

c) Privilégier les mesures d'incitation et le renforcement des capacités des partenaires externes en partant d'une perspective porteuse de changements ;

d) Exiger (et vérifier) que la phase d'élaboration des programmes intègre systématiquement une analyse des disparités entre les sexes au niveau du siège ;

e) Exiger l'intégration de l'égalité des sexes dans les cadres de résultats des programmes et les rapports annuels sur les résultats au niveau du siège, ainsi que dans les évaluations et les accords de coopération au titre des programmes.

Recommandation 4 : Intégrer la question de l'égalité des sexes dans la planification et la programmation nationales et régionales

53. Pour garantir la prise en compte de la question de l'égalité des sexes sur le terrain, il faut d'abord définir ce qu'elle signifie pour l'UNICEF dans le contexte de son environnement opérationnel, quels sont les résultats recherchés sur une période donnée et quels sont les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Plusieurs bureaux de pays de l'UNICEF se sont déjà engagés dans cette voie, mais d'autres doivent y accorder une attention immédiate.

54. Mesures proposées dans le cadre de la recommandation 4 : exiger que les bureaux de pays et les bureaux régionaux intègrent les questions liées à l'égalité des sexes dans leurs propres descriptifs de programmes nationaux ou régionaux, en tenant compte de la situation à cet égard sur le terrain et des priorités du système interorganisations telles qu'elles sont énoncées dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (anciennement dénommés plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement). Les bureaux de pays/régionaux de l'UNICEF doivent :

a) Veiller à respecter l'engagement consistant à mener des examens programmatiques axés sur l'égalité des sexes (déjà obligatoire pour tous les bureaux de pays) ;

b) Définir plus précisément les avantages liés à la collaboration en matière d'égalité des sexes au niveau national/régional (selon le cas, dans le cadre du système interorganisations et des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable) ;

c) Exiger une déclaration explicite indiquant en quoi le descriptif de programme de pays et le plan de gestion des programmes de pays contribueront à la réalisation de l'actuel Plan d'action pour l'égalité des sexes/aux résultats de la politique à venir, quels objectifs ils atteindront en matière d'égalité des sexes à l'échelle nationale et la façon dont ils contribueront au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ;

d) Définir un ensemble clair de résultats attendus en matière d'égalité des sexes, en tenant compte du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ainsi que des priorités apparaissant aux fins du Plan stratégique de l'UNICEF ;

e) Prévoir d'affecter des ressources aux approches relatives à l'égalité des sexes axées sur l'autonomisation dans la prochaine version des descriptifs de programme de pays ;

f) S'assurer que tous les outils et cadres réglementaires associés concernant les descriptifs de programme de pays de l'UNICEF au niveau national intègrent pleinement la question de l'égalité des sexes.

Recommandation 5 : Renforcer les capacités en matière d'égalité des sexes à partir de valeurs, en vue de mieux faire comprendre la problématique femmes-hommes

55. La sensibilisation à l'intégration des questions relatives à l'égalité des sexes est inégale au sein de l'UNICEF et implique donc qu'il faut adopter une approche globale du renforcement des capacités. L'égalité des sexes est une préoccupation inéluctable fondée sur des valeurs, qui constitue un fondement essentiel du renforcement des capacités techniques et de l'obtention de résultats équitables pour les enfants.

56. Mesures proposées dans le cadre de la recommandation 5 : il convient d'entreprendre une formation généralisée à l'échelle de l'UNICEF afin de garantir que la sensibilisation à cette question et les compétences techniques connexes atteignent tous les recoins de l'organisation. À ces fins, il sera nécessaire :

a) De mettre au point une stratégie de formation ciblée et obligatoire sur l'égalité des sexes pour l'ensemble du personnel, y compris les fonctionnaires des niveaux D1 et D2, du point de vue des droits et des valeurs plutôt que sous l'angle de la conformité institutionnelle ;

b) D'inclure l'égalité des sexes dans les cours d'initiation du nouveau personnel, ainsi que dans les cours de gestion et de leadership ;

c) De rendre effective l'obligation énoncée dans le Plan d'action pour l'égalité des sexes consistant à désigner un spécialiste de la problématique femmes-hommes dans les bureaux de pays où les budgets des programmes dépassent 20 millions de dollars ;

d) De professionnaliser le réseau des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes :

i) Exiger que chaque unité et division du siège, chaque bureau régional et chaque bureau de pays de l'UNICEF constituent une équipe, de taille appropriée, de responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes travaillant conformément au mandat élaboré au niveau de l'organisation,

ii) Exiger que l'ensemble des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes suive la formation GenderPro pertinente,

iii) Prévoir des délais réalistes dans les plans de travail pour la réalisation des activités centrées sur l'égalité des sexes par les responsables de la coordination des questions connexes,

iv) Ajouter des responsabilités en matière d'égalité des sexes aux objectifs d'apprentissage et aux évaluations des performances des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes,

v) Exiger que l'ensemble des réseaux de responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes au niveau des pays rende compte au représentant adjoint en vue de mieux intégrer la problématique aux activités menées ;

e) De tenter de travailler encore plus avec d'autres entités des Nations Unies, en particulier l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes afin de renforcer les capacités des partenaires, notamment les pouvoirs publics, en matière d'égalité des sexes.

Recommandation 6 : Assurer le leadership et intégrer la redevabilité en vue d'une appropriation de la question

57. L'intégration de l'égalité des sexes au sein de l'organisation requiert l'engagement résolu de la direction à stimuler le personnel, ainsi qu'une approche directive et l'appui d'un mécanisme complet de redevabilité à tous les niveaux.

58. Mesures proposées dans le cadre de la recommandation 6 : présenter une direction claire, se traduisant par une redevabilité affirmée à tous les niveaux. À savoir :

a) Publier des déclarations (internes et externes) au niveau des directions sur le rôle de l'actuel Plan d'action pour l'égalité des sexes (et de la politique connexe lorsqu'elle sera disponible) dans la réalisation des objectifs de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes ;

b) Intégrer les systèmes de redevabilité et de reconnaissance concernant les résultats en matière d'égalité des sexes dans les principaux outils de redevabilité et de responsabilité individuelles, y compris les plans de suivi des performances des représentants et des autres responsables, ainsi que dans d'autres fonctions clés de l'organisation (ressources humaines, politiques, programmation, planification, données, suivi et évaluation) ;

c) Profiter des nouveaux systèmes de gestion de la performance et de gestion des aptitudes pour intégrer la redevabilité et la responsabilité individuelles en matière d'égalité des sexes à l'échelle de l'organisation.

Recommandation 7 : Repositionner l'unité chargée des questions liées à l'égalité des sexes au niveau institutionnel pour une influence et une supervision accrues

59. L'emplacement de l'unité chargée des questions liées à l'égalité des sexes entrave sa capacité à exercer une influence stratégique sur l'organisation. Elle doit par conséquent être déplacée pour avoir une position plus centrale.

60. Mesures proposées dans le cadre de la recommandation 7 : à l'avenir, il est essentiel qu'un mécanisme repositionné de supervision des questions d'égalité des sexes à la réalisation des objectifs en la matière dans l'ensemble des domaines d'activité de l'UNICEF, pas seulement dans le cadre des programmes. Dans le contexte de l'attention récente accordée par l'organisation à la gestion matricielle, la fonction de supervision des questions d'égalité des sexes doit rendre compte directement aux responsables des programmes et de la gestion. Afin de soutenir la gestion matricielle, il convient de promouvoir l'intégration de l'égalité des sexes au sein des structures du siège, en désignant et en formant les membres du personnel et/ou les coordonnateurs chargés des questions d'égalité des sexes dans tous les bureaux et toutes les divisions pertinents (entre autres : la Division des programmes, le Bureau des opérations d'urgence et de la planification stratégique, la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, le Bureau de l'évaluation, la Division des ressources humaines, et les unités responsables de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel).

VI. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note des documents suivants, présentés au Conseil d'administration au cours de la session annuelle de 2020 :

- a) Rapport annuel de 2019 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2020/12) et réponse de l'administration (E/ICEF/2020/13) ;
- b) Évaluation du Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'UNICEF, résumé (E/ICEF/2020/14) et réponse de l'administration (E/ICEF/2020/15).

Annexe

Évaluation du Plan d'action pour l'égalité des sexes de l'UNICEF

1. En raison de la place limitée, le rapport d'évaluation du Plan d'action pour l'égalité des sexes n'est pas inclus dans la présente annexe.
2. Le rapport est disponible sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF, à l'adresse suivante :
https://www.unicef.org/evaldatabase/index_103801.html.