

Distr. : générale  
19 mai 2008

Original : anglais

**Fonds des Nations Unies pour l'enfance**  
Conseil d'administration  
**Session annuelle 2008**  
3-5 juin 2008  
Point 6 de l'ordre du jour provisoire\*

*Pour examen*

## **Évaluation de la mise en œuvre de la politique en matière d'égalité des sexes à l'UNICEF : activités de suivi prévues**

### *Résumé*

Le présent document de séance présente les activités de suivi prévues par l'UNICEF en regard de l'évaluation récente de la mise en œuvre de la politique en matière d'égalité des sexes à l'UNICEF. Le résumé analytique de l'évaluation réalisée par un consultant indépendant figure en annexe du présent document de séance.

---

\* E/ICEF/2008/9.

« Grâce à des efforts concertés, on pourra accomplir de réels progrès fondés sur le respect, les droits fondamentaux universels et l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, en vue de transformer les attitudes, comportements, coutumes, lois, institutions et pratiques discriminatoires dans la société. Des partenariats efficaces regroupant des gouvernements, des donateurs et des organismes internationaux, peuvent soutenir ce processus en concevant et en appliquant des stratégies de développement qui reposent sur les droits humains. Pour les femmes, les hommes et pour les enfants, le moment est venu de nous concentrer à nouveau sur ces objectifs. »

*La Situation des enfants dans le monde 2007 :  
Femmes et enfants – Le double dividende de l'égalité des sexes*

1. L'UNICEF s'engage entièrement à « faire en sorte que les femmes et les filles aient des droits égaux à ceux des hommes et à appuyer leur pleine participation au développement politique, social et économique des collectivités dans lesquelles elles vivent »<sup>1</sup>. Ce n'est qu'en donnant des chances égales aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons, que les sociétés pourront espérer créer les conditions nécessaires à l'élimination de la pauvreté et permettre à chaque personne de se développer dans toute la mesure de ses potentialités.

2. Pour soutenir à la fois les efforts actuels et futurs visant à améliorer ses résultats, l'UNICEF a inclus des dispositions dans le Plan stratégique à moyen terme (PSMT) et dans les Plans de gestion organisationnelle 2006/ 2007 du Bureau de l'évaluation et de la Division des politiques et de la planification (DPP) à des fins d'évaluation de l'application par l'UNICEF de sa politique d'égalité des sexes de 1994<sup>2</sup>. L'évaluation a débuté par une analyse interne menée par cinq pays et un bureau régional<sup>3</sup>, qui a été suivie d'une évaluation externe réalisée par une équipe indépendante d'évaluateurs et dirigée par le Bureau de l'évaluation. Un groupe de référence, composé de membres du personnel de l'UNICEF travaillant au siège et sur le terrain, ainsi que de représentants du Burkina Faso, du Canada et de l'Inde, a été constitué. Les évaluateurs ont réalisé des interviews avec des membres du personnel et des partenaires de l'UNICEF, ils ont examiné un large éventail de documents et effectué six visites sur le terrain. Les premières conclusions ont été discutées lors d'une réunion de validation organisée à Ottawa en 2007, à laquelle ont participé des membres du personnel et du Groupe de référence de l'UNICEF venus du Burkina Faso et du Canada.

3. Le résumé de l'Évaluation de la mise en œuvre de la politique en matière d'égalité des sexes brosse un tableau général du contexte extérieur dans lequel les travaux de l'UNICEF s'inscrivent en matière d'égalité des sexes. Dans un contexte plus récent, depuis la mise en place du Plan stratégique à moyen terme actuel (PSMT) pour la période 2006-2009, l'UNICEF évalue ses progrès en matière d'égalité des sexes et cherche des occasions d'améliorer ses performances. Le rapport publié par l'UNICEF en 2007, *La Situation des enfants dans le monde*, sur le double dividende de l'égalité des sexes, montre que l'intention est de faire de l'UNICEF le champion de l'égalité des sexes. Plus récemment, l'Examen triennal complet de 2007 a encore encouragé toutes les institutions des Nations Unies à passer à la vitesse supérieure, notamment dans les paragraphes sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes<sup>4</sup>, et plus particulièrement en ce qui

<sup>1</sup> Énoncé de la Mission de l'UNICEF.

<sup>2</sup> E/ICEF/1994/L.5.

<sup>3</sup> Barbade, Égypte, Kenya, Pakistan, Turquie et Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et australe.

<sup>4</sup> A/C.2/62/L.63 par. 56 à 66 et A/62/253.

concerne l'attention plus soutenue à accorder au rôle des hommes et des garçons, le renforcement des structures de responsabilisation, la ventilation des données et la parité des sexes dans les effectifs. L'UNICEF a également pris note de la réaction du PNUD à son évaluation de l'égalité des sexes de 2005, et il se félicite des efforts et améliorations notables réalisés par le PNUD et les autres institutions apparentées.

4. Plus récemment, l'UNICEF a évalué ses résultats en matière d'égalité des sexes en examinant les rapports annuels des bureaux de pays et les nouveaux documents de programmes de pays approuvés par le Conseil d'administration en 2006 et 2007, révélant tous deux des possibilités d'amélioration. L'examen des rapports annuels des bureaux de pays a donné des indications sur les domaines d'action privilégiés du PSMT qui exigent une attention supplémentaire en matière d'égalité des sexes, mettant spécifiquement en lumière la nécessité de déployer des efforts pour une approche respectueuse des différences entre les sexes dans la programmation en faveur de la survie de l'enfant. Ces examens, parallèlement à l'Évaluation de la mise en œuvre de la politique en matière d'égalité des sexes, servent de pierre angulaire à l'amélioration des cibles, indicateurs et stratégies à des fins de réalisation de meilleurs résultats en matière d'égalité des sexes dans le cadre de l'examen à mi-parcours de 2008 du PSMT.

5. Au niveau interinstitutionnel, l'UNICEF s'inscrit dans un « processus de complémentarités » avec le PNUD, l'UNFPA et UNIFEM, en identifiant les diverses manières par lesquelles les travaux des quatre organisations pourraient s'aligner plus systématiquement pour obtenir des résultats en matière d'égalité des sexes. Un document commun a été présenté lors d'une séance informelle du Conseil d'administration PNUD/ UNFPA en juin 2007. L'UNICEF s'est engagé à faire en sorte que les mesures identifiées soient réellement appliquées et il est aujourd'hui sur la bonne voie. Un accord immédiat issu du processus de complémentarités s'est traduit par la préparation d'un jeu de documents d'e-apprentissage (apprentissage par voie électronique) commun aux quatre organisations, qui sera achevé à la fin 2008.

6. L'évaluation a pour objet d'identifier les points forts et les faiblesses de l'organisation, ainsi que de donner des exemples probants de bonnes pratiques. Les conclusions générales qu'elle contient concernant l'état d'avancement des travaux de l'UNICEF en matière de démarche soucieuse d'équité entre les sexes et d'égalité des sexes sont jugées fiables. Même si l'on tient du compte du fait que l'UNICEF a connu pratiquement les mêmes difficultés que d'autres organismes de développement en matière de mise en œuvre d'une démarche soucieuse d'équité entre les sexes, nous sommes loin d'être satisfaits de la manière dont l'UNICEF a respecté notre engagement à instaurer l'égalité des sexes. La tâche qui consiste à faire de l'UNICEF un véritable champion de l'égalité des sexes exige une réflexion et un effort supplémentaires, en prenant pour base les recommandations figurant dans l'évaluation, qui sont le fruit d'une réflexion forcément incomplète sur la performance de l'UNICEF. Elle exige aussi des efforts, de la part de l'UNICEF et de ses partenaires sur le terrain, pour faire face aux difficultés.

7. **Suivi.** Les recommandations figurant dans l'évaluation sont très générales et couvrent un large éventail de secteurs : politique, stratégie, effectifs, capacités, mécanisme de programmation, financement, partenariats (y compris au sein du système des Nations Unies) et égalité des sexes dans les situations d'urgence. L'action de l'UNICEF sera divisée en trois phases. Tout d'abord, **les premières mesures** prises pour réagir à l'évaluation; deuxièmement, l'élaboration d'un **plan d'action global en matière d'égalité entre les sexes** dans le cadre d'un processus consultatif intégrant des membres du personnel de l'UNICEF de tous niveaux et ses partenaires; et

troisièmement, un processus d'**amélioration et de transformation** des travaux de l'UNICEF. Ce train de mesures sera mis en œuvre sous la houlette d'un Coordonnateur de haut niveau affecté spécialement au suivi de l'évaluation de l'égalité des sexes et financé par une allocation au titre des ressources de base afin de soutenir les actions décrites ci-dessous.

8. En 2008/2009, les **premières mesures** consisteront à établir une liste d'actions concrètes à adopter conformément aux recommandations spécifiques figurant dans l'évaluation, notamment, mais pas exclusivement :

(i) Nommer un Coordonnateur de haut niveau affecté spécialement au suivi de l'évaluation de l'égalité des sexes.

(ii) Mettre à jour les politiques et les orientations dans le cadre d'une **révision de la politique de l'UNICEF de 1994** en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et des filles définissant clairement, notamment, le rôle spécifique de l'UNICEF s'agissant des droits des femmes et du rôle des hommes et des garçons; préparer une **note d'orientation remise à jour sur les concepts et la terminologie** utilisés dans l'organisation pour accompagner la nouvelle politique; élaborer des **lignes directrices par secteur/domaines d'action privilégiés du PSMT** sur l'application de la prise en compte de l'égalité des sexes; fournir des orientations aux bureaux de pays sur l'appui de l'UNICEF aux processus qui sous-tendent la mise en œuvre de la **Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes**; et mise à jour des volets relatifs à l'égalité des sexes du **Manuel des politiques et procédures de programmation et formation**<sup>5</sup>. (*Recommandations 1, 2, 4 et 22 de l'évaluation*)

(iii) Tenir compte de la question des sexes/pécificités dans les interventions humanitaires en identifiant les principaux obstacles et autres facteurs freinant l'égalité des sexes, en élaborant et évaluant des projets pilotes dans cinq pays<sup>6</sup> pour faire connaître les leçons apprises et reproduire les projets couronnés de succès<sup>7</sup>. (*Recommandations 21 et 23 de l'évaluation*)

(iv) Renforcer les structures de responsabilisation en élaborant un **système amélioré** permettant d'incorporer les démarches soucieuses d'égalité des sexes et les résultats en matière d'égalité dans tous les aspects de nos travaux, notamment dans les nouveaux documents de programme de pays et la prochaine génération d'évaluations et d'analyses de la situation, qui seront revus à des fins d'évaluation de la prise en compte des considérations relatives à l'égalité des sexes dans ces documents; et préparer des lignes directrices sur l'intégration des responsabilités en matière d'**égalité des sexes dans les descriptions de poste génériques**. (*Recommandations 6, 7, 11, 13 et 18 de l'évaluation*)

(v) Renforcer les capacités en créant un **groupe et répertoire d'hommes et de femmes spécialistes des questions d'égalité des sexes** dans des secteurs et domaines spécifiques pour soutenir les travaux au niveau du pays; achever la **formation commune sur CD-ROM**<sup>8</sup> (avec le PNUD, l'UNFPA et UNIFEM) sur l'égalité des sexes et l'utiliser comme base de formation pour l'ensemble du personnel, parallèlement aux activités programmatiques en cours et aux cours sur la

<sup>5</sup> Première mise à jour de la formation PP déjà accomplie et testée au Pakistan en mai.

<sup>6</sup> Éthiopie, Kenya, Népal, Pakistan et République démocratique du Congo.

<sup>7</sup> En cours de réalisation grâce au projet soutenu par DFID/ Norvège sur le Renforcement de la programmation intégrant les sexes/pécificités dans les contextes humanitaires.

<sup>8</sup> Cours commun PNUD, UNFPA, UNIFEM en cours d'élaboration, devrait être achevé fin 2008.

sécurité de base; et promouvoir la participation du personnel de l'UNICEF à la formation interinstitutions aux problèmes des sexes/pécificités lors des situations d'urgence (GENCAP). (*Recommandations 12 et 14 de l'évaluation*)

(vi) Améliorer les données en examinant le soutien de l'UNICEF à la diffusion de **DevInfo** et identifier les moyens de promouvoir et améliorer la ventilation des données et d'autres aspects des statistiques relatives aux questions d'égalité des sexes. (*Recommandation 27 de l'évaluation*)

(vii) Renforcer les instructions exigeant que les Programmes de coopération par pays en cours procèdent à des **évaluations en matière d'égalité des sexes**. (*Recommandation 17 de l'évaluation*)

(viii) Promouvoir une programmation novatrice sur l'égalité des sexes en encourageant les bureaux de pays à élaborer régulièrement des propositions d'affectation de ressources mettant en exergue les résultats obtenus dans ce domaine. (*Recommandation 24 de l'évaluation*)

(ix) Entreprendre une étude afin d'évaluer et d'identifier les principales **disparités liées au sexe qui touchent les hommes et les garçons**, en accordant une place particulière aux domaines d'action privilégiés du PSMT (*Recommandation 19 de l'évaluation*)

9. Pour la deuxième phase, un **Plan d'action global en matière d'égalité entre les sexes** sera préparé dans le cadre d'un processus consultatif détaillé englobant les partenaires et le personnel de terrain de l'UNICEF, et achevé au deuxième trimestre de 2009. Ce plan regroupera les recommandations figurant dans l'évaluation qui n'entrent pas dans le cadre des premières mesures<sup>9</sup>. Le processus consultatif comprendra un examen plus approfondi des recommandations exigeant l'adoption de mesures administratives supplémentaires et une mûre réflexion de la part de l'UNICEF, y compris au niveau régional et sur le terrain, plusieurs recommandations ayant des prolongements importants sur le terrain. Le plan, notamment le processus préparatoire consultatif, sera aussi en accord avec l'objectif global plus large de transformation à long terme des travaux de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes, qui sera la pierre angulaire de la mise en œuvre de plusieurs recommandations.

10. Ces efforts s'inscriront dans le suivi de l'examen à moyen terme du PSMT, et ils seront étroitement liés à la révision de la politique en matière d'égalité des sexes et à la présentation d'une politique révisée au Conseil d'administration. Après les premières consultations de toutes les régions au cours du deuxième trimestre de 2008, les bureaux régionaux et les divisions du siège entameront d'autres consultations (soit dans le cadre des réunions de l'équipe administrative, soit en organisant des réunions particulières), réunissant ainsi des éléments à intégrer dans le Plan d'action de l'organisation en matière d'égalité entre les sexes et dans les actions spécifiques entreprises au niveau régional et national. Il s'agira notamment d'envisager les changements à apporter aux effectifs en relation avec les prochains budgets biennaux et/ou des bureaux de pays (qui font l'objet d'un nombre important de recommandations qui seront prises en compte lors du mécanisme de consultation). Une consultation sera également organisée le premier trimestre de 2009 avec les principaux partenaires au sein et à l'extérieur du système des Nations Unies, notamment plusieurs

<sup>9</sup> Recommandations 3, 5, 8, 9, 10, 15, 16, 20, 25.

organismes dont les bonnes pratiques en matière de politiques relatives à l'égalité des sexes ont été reconnues.

11. Tant les mesures immédiates que l'élaboration d'un Plan d'action global en matière d'égalité entre les sexes seront décidées en consultation et en collaboration avec les partenaires des Nations Unies de façon à garantir la cohésion des politiques et des programmes. L'UNICEF s'appuiera sur les mécanismes du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), en prenant pour base les travaux entrepris sur la base de la collaboration par l'ancienne Équipe spéciale du GNUD pour l'égalité des sexes. L'UNICEF utilisera aussi les ressources et l'expertise disponibles au sein du Réseau interinstitutions regroupant les divers groupes de travail sur les femmes et l'égalité des sexes, notamment l'Équipe spéciale sur le renforcement des capacités (co-présidée par l'UNICEF) et la nouvelle Équipe spéciale sur le suivi au niveau du système, qui apportera une contribution précieuse sur les allocations de ressources en faveur de l'égalité des sexes. L'UNICEF continuera à soutenir la campagne du Secrétaire général visant à mettre fin à la violence à l'égard des femmes et les autres initiatives pertinentes lancées dans le cadre du PSMT.

12. Les premières mesures et le processus consultatif seront coordonnés par la Division des politiques et de la planification (DPP). La Directrice générale sera régulièrement tenue au courant des progrès accomplis. Les Directeurs régionaux et de divisions informeront la Directrice générale des progrès accomplis dans leurs régions et divisions lors des réunions de l'Équipe mondiale de gestion. Les cadres de l'UNICEF informeront par écrit l'ensemble du personnel des principales conclusions de l'évaluation, du suivi prévu et des responsabilités à tous les niveaux permettant de contribuer aux premières mesures, à l'élaboration à plus long terme et à la mise en œuvre du Plan d'action en matière d'égalité des sexes et des objectifs qui permettront de renforcer et de transformer en permanence les travaux de l'UNICEF dans ce secteur.

13. L'UNICEF présentera une mise à jour des premières mesures adoptées à la suite de l'évaluation et sur les actions entreprises lors de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration en 2009.

## Résumé analytique

### A. Évaluation globale

1. Il existe une forte corrélation entre une plus grande égalité des sexes et l'atteinte de l'Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) N° 4 (promouvoir la survie des jeunes enfants), et les autres OMD. L'UNICEF ne peut donc atteindre ses buts fondamentaux qu'en s'attaquant à la question de l'inégalité entre les sexes à des niveaux multiples. On lit dans sa politique de 1994 en matière d'égalité des sexes que « *la situation sociale et économique des femmes qui, de fait, gèrent leur ménage, travaillent pour gagner de l'argent et prennent soin de leur famille... a un impact profond sur les efforts dans les domaines de la mortalité infantiles et postinfantiles et de la nutrition* » [Traduction].<sup>10</sup>

2. Cependant, l'UNICEF n'est pas parvenu à mettre systématiquement en application sa politique de 1994 en matière d'égalité des sexes. La raison en est la manière dont il a choisi de s'attaquer à l'intégration de la perspective de genre, et non une quelconque faiblesse inhérente de cette approche. Le principal problème a été l'incapacité de l'organisation à comprendre ce qui est nécessaire pour parvenir à intégrer la perspective de genre dans la programmation en matière de développement et dans les situations d'urgence.

En dépit des multiples faiblesses institutionnelles qui sont ressorties de l'évaluation, l'UNICEF est quand même arrivé à produire de bonnes pratiques dans la programmation relative à l'égalité des sexes. Celles-ci tendent néanmoins à être le fruit d'efforts individuels et il n'y a aucun système en place pour s'assurer qu'elles soient partagées avec l'ensemble de l'organisation ou appliquées à plus grande échelle, au niveau national, voire au-delà.

3. L'UNICEF a par ailleurs consacré des ressources très insuffisantes au processus d'intégration de la perspective de genre et n'a pas mis en place de mécanismes de responsabilisation efficaces. Ce problème est allé en empirant ces dix dernières années et l'engagement de l'organisme en la matière, aux plus hauts échelons, a décliné ou bien n'a pas été bien communiqué aux gestionnaires et au personnel des programmes au niveau des régions et des pays.

4. Du fait de sa médiocre performance pour ce qui est de mettre en application sa politique en matière d'égalité des sexes, l'UNICEF n'obtient pas des résultats optimum et se trouve dans une situation où certains programmes pourraient à l'avenir renforcer ou exacerber des inégalités existantes entre les sexes ou bien ne pas atteindre leurs objectifs. Si l'UNICEF continue à mettre en oeuvre sa politique en matière d'égalité des sexes avec la même approche improvisée à l'avenir, il nuira à l'efficacité de la programmation et gaspillera les ressources de l'institution. Il se pourrait en outre que des vies soient perdues.

5. La politique de 1994 de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes est unique en son genre, en ce sens qu'elle combine une concentration sur une égalité accrue dans la programmation avec une fondée sur le cycle de vie et les droits. Si la politique a besoin d'être mise à jour dans certains domaines, ses grandes lignes et principes demeurent judicieux. En la mettant à jour, l'UNICEF doit reconnaître que, pour s'acquitter de sa mission fondamentale, sa politique en matière d'égalité des sexes doit être plus qu'une priorité sur le papier et être traitée comme une véritable priorité

<sup>10</sup> "Gender Equality and Empowerment of Women and girls: A Policy Review" (E/ICEF/1994/L.0005),

institutionnelle et mise en application en conséquence.

6. Par rapport aux autres institutions similaires, l'UNICEF est potentiellement bien placé pour intégrer la politique de genre. Il y a plusieurs raisons à cela : sa grande crédibilité auprès de ses partenaires, sa présence considérable sur le terrain, l'importance que son personnel accorde à la justice sociale, ses approches fondées sur le cycle de vie et les droits, sa programmation novatrice et le fait qu'il a déjà dans ses rangs un noyau de leaders qui s'emploient à intégrer l'égalité entre les sexes dans la programmation. Leur travail dans ce domaine n'est cependant pas récompensé systématiquement.

## **B. Contexte et objet de l'évaluation**

7. En mars 2007, l'UNICEF a commandité une évaluation globale de sa politique en matière d'égalité des sexes. L'évaluation était dirigée par un groupe de référence présidé par un directeur général adjoint et gérée par le Bureau d'évaluation de l'UNICEF. L'objet de l'évaluation était d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation en ce qui concerne l'intégration de l'égalité des sexes dans sa programmation et d'identifier les bonnes pratiques en matière d'égalité des sexes qui pourraient servir de base à l'UNICEF pour concevoir des programmes efficaces à l'avenir.

8. L'évaluation constitue la deuxième étape d'un processus en trois parties. La première, aussi menée par le Bureau de l'évaluation, était une auto-évaluation de la mise en application de la politique de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes dans cinq bureaux de pays (BP) et un bureau régional (BR).<sup>11</sup> La troisième étape sera un processus consultatif de planification stratégique à partir des résultats de l'évaluation et des priorités identifiées par l'UNICEF pour le changement, processus dirigé par la Division des politiques et de la planification.

9. La présente évaluation s'inscrit dans le contexte du processus de réforme des Nations Unies et de la reconsidération par les organismes multilatéraux et bilatéraux de leurs processus d'intégration, en particulier en ce qui concerne la perspective de genre. Le terme *intégration de la perspective de genre* fait ici référence au processus consistant à évaluer les conséquences, pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles, de toutes les mesures, politiques ou programmes planifiés, dans tous les domaines et à tous les niveaux, pour faire en sorte que toutes les préoccupations et expériences des femmes, mais aussi des hommes, soient une dimension intégrale de la conception, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes, dans toutes les sphères politiques, économiques et sociales, avec pour but l'égalité des sexes.<sup>12</sup>

10. Selon une étude récente de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) résumant les conclusions d'évaluations de l'égalité des sexes pour neuf organismes d'aide différents, l'intégration de la perspective de genre n'a pas été particulièrement efficace pour plusieurs raisons : elle n'a pas été placée très haut sur la liste des priorités, ce qui a entraîné un manque de ressources et de responsabilisation; les processus connexes n'ont pas été suffisamment institutionnalisés et peu de comptes ont été rendus quant aux résultats en matière d'égalité des sexes. Qui plus est, les nouvelles modalités d'aide ont détourné l'attention des questions d'égalité des sexes<sup>13</sup>. De la même façon, il ressort de l'exercice d'auto-évaluation de l'UNICEF que le fossé

<sup>11</sup> L'exercice d'auto-évaluation a été fait dans cinq bureaux de pays et un bureau régional : Barbade, Égypte, Kenya/Bureau régional de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, Pakistan et Turquie.

<sup>12</sup> Conseil économique et social, Conclusion 1997/2.

<sup>13</sup> NORAD. *Gender and Development – a review of evaluation reports 1997-2004*, 2005.

entre les politiques et leur mise en oeuvre au niveau des pays s'explique en partie par le manque de ressources financières et techniques, l'insuffisance de la capacité et des instruments au sein de l'organisation, le manque de clarté des systèmes de responsabilisation pour l'intégration de la perspective de genre et l'absence d'une orientation institutionnelle claire, avec pour résultat des approches de bric et de broc et l'intégration inégale de données subdivisées par sexe et une inclusion variable du féminin dans le discours.

11. L'UNICEF a demandé à l'équipe d'évaluation de chercher des preuves confirmant ou infirmant les conclusions de l'exercice d'auto-évaluation, celles de l'étude de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement et les autres enjeux identifiés durant la phase de mise en route de l'évaluation. Pour ce faire, les évaluateurs ont collecté des données probantes au moyen d'interviews en personne ou par téléphone avec des employés au siège de l'UNICEF, dans les bureaux régionaux et ailleurs; une discussion sur l'Intranet et deux enquêtes institutionnelles, et des études de cas détaillées sur six pays (Jordanie, République de Moldova, Ouganda, Mali, Nicaragua et Népal). En complément, une vaste analyse documentaire et une analyse institutionnelle du point de vue de l'engagement, la responsabilisation, la capacité et le financement de l'organisme ont également été faites.

### **C. Politique de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes – 1994**

12. Les principaux problèmes en rapport direct avec la politique en tant que document sont les suivantes :

- Beaucoup des employés de l'UNICEF n'ont pas lu le document ou ne savent pas qu'il existe.
- Ceux qui ont lu la politique l'ont trouvée assez peu accessible et mal présentée.
- Bien qu'il soit dit explicitement dans la politique que le personnel de l'UNICEF devrait promouvoir les droits et l'autonomisation des femmes, les dirigeants n'ont pas communiqué clairement ce principe au personnel et beaucoup d'employés disent ne pas savoir s'ils devraient se concentrer exclusivement sur les droits des enfants ou aussi sur ceux des femmes.
- Certains employés ne font pas clairement la distinction entre la politique de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes dans la programmation et sa politique en matière de parité des sexes au sein du personnel.

13. La politique de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes a besoin d'être mise à jour. Elle comporte certains éléments qui demeurent pertinents pour l'UNICEF, y compris la promotion d'une approche axée sur l'égalité des sexes, la reconnaissance du besoin d'interventions sexospécifiques dans certains contextes, l'apport d'une attention toute particulière aux filles et la promotion des droits des femmes et leur autonomisation. Il faut à présent :

- que le modèle pour l'analyse comparative entre les sexes soit adapté dans la politique afin de refléter à la fois les besoins et les rôles des hommes et des garçons ;
- que la politique soit accompagnée d'un cadre opérationnel et d'instruments pour l'analyse comparative entre les sexes qui soient pertinents dans les différents contextes et secteurs d'activité de l'UNICEF ;

- que les liens entre la Convention relative aux droits de l'enfant et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes soient rendus plus clairs ;
- que l'utilité de la politique en matière d'égalité des sexes soit démontrée et que les liens entre une plus grande égalité des sexes et l'accomplissement de sa mission fondamentale par l'UNICEF, ainsi que l'atteinte des OMD, soient soulignés.

#### **D. Engagement**

14. Il est ressorti de l'évaluation que le personnel de l'UNICEF attache une grande importance à la justice sociale et, jusqu'à un certain point, à l'égalité des sexes. Les valeurs associées avec cette dernière ne sont cependant pas assimilées automatiquement. De manière générale, l'engagement de l'UNICEF envers l'égalité des sexes est davantage au niveau individuel qu'institutionnel. Le personnel a en outre l'impression, collectivement, que le degré d'engagement montré par la haute direction de l'UNICEF à l'égard de l'égalité des sexes est insuffisant. Les employés ont indiqué à maintes reprises qu'ils étaient d'avis que cet engagement institutionnel au niveau de la haute direction était essentiel et absent. Ils ont en particulier noté que l'égalité des sexes n'est pas clairement intégrée dans les domaines de concentration identifiés dans les plans stratégiques à moyen terme (PSMT), exception faite de l'éducation, et que cela limite l'efficacité avec laquelle ils peuvent promouvoir l'égalité des sexes au niveau des bureaux de pays. Le PSMT inclut cependant plusieurs indicateurs de rendement en rapport avec l'égalité des sexes et les rapports annuels montrent que, dans certains cas, les bureaux de terrain ont aussi mis du temps à apporter les changements qui sont implicites dans ces indicateurs.

15. Il y a dix ans, l'UNICEF était considéré comme un chef de file de la promotion de l'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies. Son leadership a cependant beaucoup perdu de terrain ces dix dernières années. Ainsi, si l'UNICEF promeut activement l'égalité des sexes dans certains groupes de travail inter-organismes, les ressources affectées la dotation en personnel dans le domaine de l'égalité des sexes ont considérablement diminué et le transfert de l'Unité de l'égalité des sexes et des droits de l'homme de la Division des programmes à la Division des politiques et de la planification a affaibli ses liens avec le personnel au niveau des bureaux de pays – au point, pratiquement, que l'Unité est à présent invisible au niveau terrain. Par ailleurs, l'Unité manque énormément de ressources. Pour citer un conseiller régional, « la perspective de genre, en étant intégrée, est devenue invisible ».

#### **E. Défis associés à l'application d'une approche d'intégration de la perspective de genre**

16. L'intégration de la perspective de genre n'est pas une stratégie facile à mettre en oeuvre. Si elle veut qu'elle soit systématiquement appliquée, l'UNICEF doit fréquemment réitérer son engagement envers l'intégration de la perspective de genre, sans quoi la stratégie a tendance à se perdre parmi les priorités concurrentes.

17. Pour parvenir à intégrer la perspective de genre, il faut une analyse systématique des relations sociales et économiques complexes à tous les niveaux de la société. Cela va bien au delà d'un décompte des hommes et des femmes et nécessite du temps, des compétences et de l'argent. À l'UNICEF, le temps alloué à cet exercice est limité, voire inexistant, et on peut compter sur les doigts d'une main les postes spécialisés dans l'égalité des sexes au sein de l'organisme.

18. Autre défi : le processus analytique requis pour l'analyse de la problématique homme-femme amène souvent à analyser ses valeurs et relations personnelles du point de vue de l'égalité des sexes. Certains employés se sentent menacés lorsqu'ils font cet exercice ou trouvent cela inconfortable et difficile. La promotion de l'égalité des sexes remet aussi en question les relations de pouvoir existantes, mettant les employés au défi de trouver des moyens de les changer. Certains voient par ailleurs la promotion d'une plus grande égalité entre les sexes comme une forme d'ingérence culturelle, d'autres comme un luxe qui ne devrait pas être envisagé avant de s'être occupé de toutes les autres priorités des programmes. Pour beaucoup, la notion de genre se rapporte seulement aux femmes et aux filles et ils ne voient pas le rapport avec la situation des hommes et des garçons. Enfin, certains employés ont le sentiment d'être stigmatisés quand ils s'emploient à promouvoir l'égalité des sexes.

## **F. Capacité de l'UNICEF**

19. La compétence dans le domaine de l'égalité des sexes est rarement prise en compte lors du recrutement, l'un des facteurs expliquant peut-être la conclusion des évaluateurs quant à la relative rareté des cas où le personnel de l'UNICEF adopte une approche stratégique pour les questions d'égalité des sexes. En règle générale, la capacité de l'UNICEF est limitée en ce qui concerne la programmation en égalité des sexes et le personnel de programme n'a non seulement pas accès à des spécialistes institutionnels en la matière mais, en plus, comprend mal comment l'égalité des sexes peut être intégrée dans la programmation. Ce dernier point est particulièrement significatif car l'intégration de la perspective de genre passe par l'intégration par tout le personnel de la perspective de genre dans son travail.

20. La moitié seulement du personnel de l'UNICEF a reçu une formation dans le domaine de l'égalité des sexes et seule une petite minorité de ce groupe a le sentiment d'avoir des compétences et des connaissances suffisantes pour pouvoir appliquer les principes d'égalité des sexes dans le contexte d'une programmation régulière. Les employés ont en outre du mal à intégrer efficacement l'égalité des sexes dans les autres approches de programmation de l'UNICEF, en particulier l'approche fondée sur les droits de l'homme et la gestion axée sur les résultats. Ils sont conscients de ces difficultés et, de manière générale, tout à fait disposés à apprendre comment intégrer l'égalité des sexes dans la programmation.

21. Dans la documentation sur les programmes de l'UNICEF, en particulier les éléments se rapportant aux énoncés de résultats et aux indicateurs clés des résultats, « enfants », « adolescents », « membres de la communauté », etc. tendent à être regroupés, au lieu de séparer toutes ces catégories entre les deux sexes. Si l'on ne différencie pas entre les deux, il est impossible pour le personnel de l'UNICEF de mesurer l'impact spécifique des programmes appuyés par l'organisation sur les hommes, les femmes, les filles et les garçons. Les personnes interviewées ont demandé des instruments pratiques qui leur permettraient entre autres de faire des analyses par sexe et de concevoir des indicateurs qualitatifs sexospécifiques pour le suivi.

22. Néanmoins, le personnel de l'UNICEF est débordé, du fait du mode de fonctionnement de l'organisation, très axé sur les processus, et beaucoup craignent que l'intégration plus systématique de l'égalité des sexes dans la programmation n'augmente encore leur charge de travail. L'UNICEF a aussi tendance à compter sur l'expertise des responsables de la coordination pour l'égalité des sexes au niveau régional ainsi qu'au niveau des bureaux de pays. La plupart d'entre eux n'ont cependant pas suffisamment d'information générale pour remplir ce rôle, outre le fait que ces

responsabilités viennent en plus de leur charge de travail normale, déjà considérable.

23. Pour donner au personnel la capacité suffisante pour intégrer efficacement l'égalité des sexes dans la programmation, l'UNICEF doit élaborer un programme complet de formation et de renforcement de la capacité à tous les niveaux, afin que le personnel puisse, au moins :

- effectuer une analyse élémentaire par sexe dans leurs secteurs de responsabilité;
- reconnaître les situations dans lesquelles ils doivent demander l'appui de quelqu'un connaissant mieux les questions d'égalité des sexes;
- identifier les points d'entrée stratégiques pour l'analyse par sexe et pour les contributions;
- préparer des énoncés de résultats et des indicateurs de résultats véritablement sexospécifiques;
- promouvoir efficacement des approches axées sur l'égalité des sexes auprès des partenaires nationaux.

24. L'UNICEF doit en outre veiller à ce que son personnel ait facilement accès à des spécialistes de l'égalité des sexes et embaucher d'autres experts internes dans ce domaine, au moins au siège et au niveau régional.

## **G. Responsabilité**

25. Dans l'ensemble, la responsabilité pour la mise en application la politique de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes est insuffisante. Les gestionnaires, à tous les niveaux, ne pratiquent pas systématiquement l'intégration de l'égalité dans la programmation et ils ne la favorisent pas non plus. L'UNICEF, en règle générale, ne spécifie pas clairement qui est responsable de promouvoir l'égalité des sexes, même lorsqu'il s'agit de ses responsables de la coordination pour l'égalité des sexes. Ces derniers occupent souvent des postes auxiliaires et n'ont pas suffisamment d'autorité pour exiger de leurs collègues des comptes en ce qui concerne l'intégration de l'égalité des sexes dans la programmation. Pour toutes ces raisons, l'UNICEF a besoin de résoudre de toute urgence la question de la responsabilité à tous les niveaux et doit faire en sorte que ses gestionnaires supérieurs envoient un message clair en ce qui concerne leur intention de demander des comptes à leur personnel sur l'intégration de l'égalité des sexes dans leurs domaines de responsabilité respectifs. L'UNICEF doit également commencer à tenir ses partenaires nationaux dans des programmes recevant son appui responsable sur ce point.

## **H. Financement**

26. L'équipe d'évaluation s'est rendue compte qu'il n'était pas facile de savoir combien d'argent était consacré aux initiatives relatives à l'égalité des sexes, avec les systèmes de suivi financier en place à l'UNICEF. Le financement affecté aux initiatives portant sur le changement social, l'évolution des mentalités et la défense des droits, y compris les initiatives relatives à l'égalité des sexes, est parfois vulnérable et peut être réaffecté à d'autres postes budgétaires, ont dit des employés, entre autres parce qu'il s'agit de processus de longue durée nécessitant des engagements financiers soutenus à long terme. Au niveau des bureaux de pays, en règle générale, la programmation dans le domaine de l'égalité des sexes reçoit un financement adéquat. La pénurie de connaissances spécialisées en égalité des sexes au sein de l'UNICEF est actuellement plus limitative que le niveau de financement des programmes.

## **I. Processus de programmation pour le développement**

27. L'UNICEF a un rôle important à jouer pour l'intégration de l'égalité des sexes dans les bilans communs de pays (BCP). L'une des difficultés est que, là où le contenu des BCP est plus descriptif qu'analytique, cette faiblesse a tendance à se retrouver dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). L'équipe d'évaluation a aussi trouvé que, dans les cas où des analyses de la situation ont été faites, cela a contribué à une meilleure analyse par sexe qu'au niveau pays, même si l'analyse pourrait être plus approfondie. La révision récente des directives pour les analyses de situation a par conséquent fourni une occasion stratégique de renforcer l'analyse par sexe au niveau des pays dès les débuts du processus de programmation.

28. Les processus du BCP et du PNUAD sont pour l'UNICEF une bonne occasion de promouvoir l'inclusion d'apports prioritaires concernant l'égalité des sexes dans la programmation appuyée par les Nations Unies. Elle devrait entre autres favoriser des consultations plus conséquentes entre les partenaires nationaux et ceux des Nations Unies d'une part et les organisations civiles qui comprennent bien les questions d'égalité des sexes dans le pays en question, d'autre part.

29. Il est ressorti de l'évaluation que les questions d'égalité des sexes ne reçoivent pas une attention suffisante dans les descriptifs de programmes de pays et les plans d'action pour la mise en oeuvre des programmes de pays, et que les apports en matière d'égalité des sexes sont souvent encore plus faibles. Les résultats dans ce domaine ne font pas l'objet de rapports réguliers. Les rapports annuels, en particulier, traitent le plus souvent essentiellement du taux de participation des garçons et des filles, et des hommes et des femmes, au lieu de parler des changements qualitatifs en termes d'égalité des sexes. Pour les programmes spécifiques, il y a peu d'analyse de l'impact différent que les activités de programme pourraient avoir sur les filles et les garçons, les hommes et les femmes ou des causes sous-jacentes de l'inégalité des sexes et des moyens d'y remédier.

## **J. Processus de programmation pour les situations d'urgence**

30. L'intégration de l'égalité des sexes dans le travail de l'UNICEF en situations d'urgence est faible en termes de l'engagement institutionnel, de la capacité du personnel, de la responsabilité et des ressources humaines et financières qui y sont consacrées, tout particulièrement au niveau du terrain. Parmi les problèmes de capacité du personnel, on citera une mauvaise compréhension des questions d'égalité des sexes connexes dans chacun des secteurs ou de leur rapport avec les priorités et la réussite des programmes, certains employés de l'UNICEF percevant l'intégration de l'égalité des sexes dans les situations d'urgence comme un luxe puisque leur principal souci devrait être de « sauver des vies ». Le personnel de l'UNICEF a par ailleurs tendance à voir les femmes, les garçons et les filles plus comme des groupes à risque que comme des protagonistes dans les interventions d'urgence. Beaucoup de plans de préparation aux situations d'urgence ne reposent pas sur une analyse préalable par sexes et les questions d'égalité des sexes risquent donc de ne pas être prises en compte dans les urgences – en particulier dans les cas où les urgences se déclenchent soudainement.

31. Au niveau du terrain, le personnel de l'UNICEF ne pense pas avoir l'autorité ou les compétences nécessaires pour remédier aux lacunes en termes d'intégration de l'égalité des sexes dans les situations d'urgence, en particulier lorsqu'il travaille avec d'autres principaux fournisseurs de services d'aide humanitaire chez qui les mêmes lacunes existent. L'UNICEF pourrait être un

chef de file beaucoup plus actif dans ce domaine. Le Bureau des programmes d'urgence a été proactif et s'est penché sur beaucoup des défis rencontrés par le personnel de l'UNICEF en ce qui concerne l'intégration de l'égalité des sexes dans les programmes d'opérations d'urgence. L'UNICEF a appuyé l'élaboration de la politique sur l'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations (CPI) (1999) et du manuel publié récemment sur l'égalité des sexes dans le contexte des urgences et le Bureau des programmes d'urgence a affecté un employé du siège à la documentation des bonnes pratiques en matière d'égalité des sexes dans les situations d'urgence. Les lacunes et faiblesses qui subsistent sont cependant assez majeures pour que l'UNICEF envisage une évaluation détaillée séparée pour donner des conseils sur les façons de renforcer l'intégration de l'égalité des sexes dans les programmes d'urgence.

## **K. Partenariats**

32. Dans l'ensemble, l'UNICEF a établi de bonnes relations avec les pays, les organismes des Nations Unies et les donateurs avec qui elle est partenaire. L'une de ses grandes forces, en effet, est sa capacité de favoriser ces relations et de rassembler les multiples intervenants concernés. Cependant, en ce qui concerne l'égalité des sexes, elle a encore tendance à ne demander des comptes à ses partenaires nationaux qu'en termes de participation des hommes et des femmes.

33. On constate également une confusion généralisée chez les divers partenaires des Nations Unies quant aux chevauchements de leurs programmes respectifs dans le domaine de l'égalité des sexes. Dans certains pays, le problème est particulièrement prononcé pour les organismes des Nations Unies qui interagissent avec le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), les différents organismes n'étant pas toujours clairs de qui est « responsable » des questions d'égalité des sexes pour les Nations Unies au niveau national.

34. Pour aider à résoudre ce problème de « chevauchement des missions », le PNUD, l'UNFPA, l'UNIFEM et l'UNICEF ont récemment préparé un rapport sur les complémentarités pour la coopération dans le domaine de l'égalité des sexes et ils l'ont présenté à leurs conseils d'administration en complément de leurs plans stratégiques préliminaires. Les quatre organismes sont en train de préparer du matériel commun pour la formation sur l'égalité des sexes. En s'appuyant sur des expériences prometteuses dans divers pays, l'UNICEF pourrait faire davantage appel au Groupe thématique des Nations Unies sur l'égalité des sexes pour parvenir à une entente quant à la répartition des tâches et concevoir des initiatives conjointes spécifiques de programmation, en tenant compte de leurs forces mutuelles.

## **L. Bonnes pratiques**

35. En dépit des faiblesses institutionnelles identifiées, l'UNICEF a produit beaucoup de bonnes pratiques pour les programmes d'égalité des sexes. Le plus souvent, ces bonnes pratiques sont le résultat d'efforts individuels et il n'y a pas de système en place pour faire en sorte qu'elles soient mises en commun avec le reste de l'organisation ou adoptées au delà du niveau national. Ce manque de mise en commun des bonnes pratiques est l'une des faiblesses génériques de l'UNICEF identifiées lors de l'examen organisationnel de 2007.<sup>14</sup>

36. Il ressort de l'évaluation que les bonnes pratiques les plus efficaces en matière d'égalité des

---

<sup>14</sup> *Giving Works, UNICEF Organizational Review – Synthesis Report: Findings and Summary Recommendations*. 2007.

sexes sont celles qui mettent l'accent sur une approche stratégique englobant les hommes et les garçons, recommandent une politique fondée sur la connaissance des faits et tenant compte des besoins et des priorités au niveau communautaire et promeuvent la socialisation sexuelle dès le jeune âge et l'autonomisation des adolescents. Au sein de l'UNICEF, quand on confie à plus d'une personne dans un bureau de pays ou un bureau régional la responsabilité de l'égalité entre les sexes, avec des dirigeants qui assurent la coordination et demandent des comptes au personnel, cela semble bien marcher.

37. L'évaluation a également identifié des bonnes pratiques dans les situations d'urgence, en particulier en ce qui concerne la violence sexiste. Beaucoup d'entre elles datent des années 1990 et n'ont pas été documentées ou utilisées pour guider les pratiques de l'UNICEF. On trouvera à l'Annexe A du rapport une analyse sommaire des bonnes pratiques dans les programmes de développement et d'urgence qui sont ressorties de l'évaluation.

## **M. Conclusions**

38. L'UNICEF est confrontée aux défis suivants dans ses efforts pour appliquer une approche d'intégration de la perspective de genre :

- Certains employés de l'UNICEF ont l'impression que la volonté politique d'appuyer une plus grande égalité des sexes dans les échelons supérieurs n'est pas claire.
- Le personnel n'a pas systématiquement à rendre des comptes sur l'intégration de l'égalité des sexes dans la programmation, tant dans le domaine du développement que dans les situations d'urgence.
- Beaucoup des éléments relatifs à l'égalité des sexes pris en compte dans les processus de programmation sont insuffisants pour la tâche à accomplir, ou ne sont pas appliqués systématiquement par le personnel dans les cas où les directives ou les procédures existantes sont adaptées et clairement indiquées.
- La capacité du personnel en matière d'égalité des sexes, et en particulier pour les analyses par sexe, est insuffisante.
- Le personnel a un accès limité à des spécialistes de l'égalité des sexes.
- Les récompenses institutionnelles pour la promotion de l'égalité des sexes dans la programmation sont limitées.
- Les communications au sein de l'institution quant à la position de l'UNICEF sur la promotion des droits de la femme dans le contexte d'un organisme axé sur l'enfance sont insuffisantes.
- Le rôle des responsables de l'égalité des sexes à tous les niveaux n'est pas clair.
- Qui est responsable, au sein des organismes des Nations Unies, de quels types de programmes relatifs aux droits et à l'émancipation des femmes n'est pas clair. La place de l'UNICEF non plus.

39. Au nombre des principales causes de ces défis, il y a :

- la complexité générale de la mise en application de stratégies d'intégration de la perspective de genre qui, pour être efficaces, nécessitent une transformation majeure de la façon dont fonctionne l'institution et une injection massive de ressources humaines et financières;
- la difficulté à maintenir pendant plus de 10 ans l'élan et l'intérêt générés par la Conférence

- mondiale sur les femmes de Beijing en 1995;
- le peu de formation du personnel de l'UNICEF dans le domaine de l'analyse par sexe;
- une tendance systémique à récompenser l'efficacité administrative plus que le contenu de programme novateur et d'importance;
- le fait que chaque programme nécessite une solution individuelle et sur mesure pour promouvoir une plus grande égalité des sexes dans un contexte sectoriel et culturel spécifique;
- le fait que la programmation pour l'égalité des sexes nécessite souvent une perspective et un engagement financier à long terme et que beaucoup des bailleurs de fonds pour la programmation de l'UNICEF n'apportent un financement que sur des périodes de trois à cinq ans;
- le fait que les programmes axés sur l'égalité des sexes, dans la mesure où ils cherchent explicitement à changer les valeurs culturelles et les relations de pouvoir, se heurtent souvent à une plus grande résistance que les programmes de développement économique (même quand ces derniers ont des effets similaires).

40. Une conclusion plus positive qui ressort de l'évaluation est que l'UNICEF a une base beaucoup plus solide sur laquelle bâtir une programmation efficace en égalité des sexes que beaucoup d'autres institutions multilatérales et bilatérales. Ceci s'explique par :

- une grande crédibilité auprès de ses partenaires, du public et des bailleurs de fonds ainsi que de bonnes relations avec les organisations de la société civile;
- une forte présence sur le terrain, la collecte de données ventilées par sexe et une bonne compréhension des conditions locales qui influent sur les données sur l'égalité des sexes nécessaires pour la programmation;
- un profond souci du personnel de promouvoir la justice sociale dans la programmation, beaucoup d'employés étant disposés à travailler plus activement pour favoriser une plus grande égalité des sexes;
- les approches de l'UNICEF fondées sur le cycle de vie et les droits, qui pourraient être aisément adaptées pour faire une plus grande place aux questions d'égalité des sexes;
- une approche stratégique de la programmation pouvant conduire à une programmation novatrice qui s'attaque à certaines des causes sous-jacentes des disparités entre les sexes;
- une masse critique de leaders et de gestionnaires individuels qui promeuvent l'intégration de l'égalité des sexes dans la programmation.

41. Par ailleurs, il n'est pas possible de régler les problèmes auxquels sont confrontés les enfants sans comprendre et tenter de régler les questions de base en matière d'égalité des sexes auxquelles font face leurs parents et les relations de pouvoir sexistes au sein de chacun des pays dans lesquels travaille l'UNICEF. Si la perception est que les mères ont moins de droits que les pères et les fils de la famille, la génération suivante, les filles comme les garçons, grandira en partant du principe que c'est une façon acceptable de traiter les femmes et les filles et qu'il est normal que les garçons et les hommes dominent au niveau du foyer comme dans la société. Les hommes et les garçons payent aussi le prix de ce déséquilibre, avec une plus forte incidence de maladies liées au stress du fait des pressions associées à leur rôle de soutien de la famille. Pour parvenir au cœur de ces questions, l'UNICEF doit trouver des moyens efficaces d'incorporer des processus d'analyse par sexe dans ses systèmes de programmation pour faire en sorte que les décisions concernant les programmes prennent en compte les résultats de ces analyses par sexe.

42. L'UNICEF est dans une situation inhabituelle, peut-être unique en son genre, en ce sens qu'il *doit* se pencher sur les questions d'égalité des sexes pour s'acquitter de sa mission organisationnelle. Il doit cependant, si elle veut tirer parti de ses forces et intégrer véritablement l'égalité des sexes dans sa programmation, revoir son approche de l'égalité des sexes pour en faire une question réellement prioritaire et un souci qui sous-tend la réussite de l'organisation alors qu'elle s'acquitte de sa mission fondamentale.

43. Les recommandations ci-dessous sont conçues pour faciliter cette transformation et, plus spécifiquement, pour orienter le processus de planification pour le renforcement de l'intégration de la perspective de genre.

## N. Recommandations

44. La difficulté sera de trouver comment mettre à profit le formidable travail effectué à l'heure actuelle par un groupe d'employés de talent au sein de l'UNICEF pour promouvoir l'égalité des sexes et comment faire en sorte que ce travail devienne une composante intégrante des normes de fonctionnement et de l'éthos de l'organisme sur lesquels tous les employés doivent rendre des comptes. Pour ce faire, l'UNICEF doit sérieusement considérer les recommandations ci-dessous.

### Politiques

45. Il est recommandé :

que l'UNICEF retienne les éléments essentiels de sa politique de 1994 en matière d'égalité des sexes (promotion de l'égalité des sexes, soutien continu pour des programmes sexospécifiques choisis, attention particulière apportée aux filles) mais mette cette politique à jour pour qu'on y trouve également :

- a. une justification claire et une démonstration de l'utilité, pour l'UNICEF, de continuer à promouvoir l'égalité des sexes dans ses programmes;
  - b. la réitération de la position de l'UNICEF sur la promotion des droits et de l'émancipation de la femme;
  - c. l'impératif d'inclure les questions d'égalité des sexes affectant les hommes et les garçons;
  - d. un cadre conceptuel précisant et analysant clairement la complémentarité avec l'approche axée sur les droits de l'homme dans la programmation, la gestion fondée sur les résultats et l'égalité des sexes, y compris l'interaction entre la Convention relative aux droits de l'enfant et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ;
  - e. la position de l'UNICEF sur l'intégration de l'égalité des sexes dans les situations d'urgence;
  - f. l'exigence d'un mécanisme de rapport annuel au Conseil d'administration.
46. Pour pouvoir être opérationnalisée, la politique doit aussi :
- g. être traduite dans toutes les langues officielles des Nations Unies;

- h. être accompagnée de documentation d'orientation opérationnelle, pour chacun des secteurs;
- i. fournir des directives opérationnelles quant aux questions d'égalité des sexes tant dans la programmation pour le développement que dans celle pour les situations d'urgence;
- j. inclure une approche mise à jour de l'analyse par sexe dans la programmation, approche fondée sur les droits, incluant les hommes et les garçons et basée sur le cycle de vie et les conditions locales;
- k. être préparée en deux versions : i) une version courte dans laquelle les principes de base sont énoncés, version qui sert d'énoncé de principe, et ii) une version plus longue expliquant la politique plus en détails pour rendre compte de la complexité et de l'importance du travail de l'UNICEF dans le domaine de l'égalité des sexes.

47. Que l'UNICEF envisage sérieusement d'adopter un nouveau langage et une nouvelle terminologie qui reflètent exactement ce qu'elle essaye de faire avec sa politique d'égalité des sexes, c'est-à-dire qu'elle parle d'égalité accrue entre les hommes et les femmes et les garçons et les filles, au lieu d'employer le terme plus générique « égalité entre les sexes ».

### **Stratégie**

48. Que le Directeur ou la Directrice général(e) réitère l'engagement de l'UNICEF à promouvoir une plus grande égalité entre les sexes et fasse clairement passer le message au personnel de l'UNICEF, en particulier la haute direction, et crée un Groupe de travail de revitalisation de la politique en matière d'égalité des sexes de haut niveau en lui donnant le pouvoir d'apporter des changements majeurs lorsque nécessaire, ainsi qu'un financement et des ressources humaines adaptés.

49. Que le Conseil d'administration de l'UNICEF fasse en sorte que l'égalité des sexes soit intégrée en tant que question inter-sectorielle, de façon manifeste et explicite, dans le PSMT dans tous les domaines de concentration et tous les indicateurs pertinents, dans le cadre de l'examen à mi-parcours de 2008.

50. Que le programme d'action du Conseil d'administration inclue l'égalité des sexes comme rubrique régulière de l'ordre du jour sur laquelle les différents acteurs de l'UNICEF doivent faire rapport régulièrement.

### **Responsabilité**

51. Que l'UNICEF intègre des systèmes de responsabilité plus solides à tous les niveaux en ce qui concerne l'intégration de l'égalité des sexes dans sa programmation et l'obtention de résultats en termes d'égalité des sexes, ainsi qu'un système d'approbation par signature pour le financement et les documents de programme.

52. Que l'UNICEF donne des instructions à ses gestionnaires pour qu'ils veillent à ce que le rapport d'évaluation du rendement de chacun des employés qu'ils supervisent comprenne le perfectionnement des compétences pour les programmes relatifs à l'égalité des sexes et l'intégration et les principales missions en matière d'intégration de l'égalité des sexes, comme il convient pour les différents postes, et que la haute direction tienne ses gestionnaires responsables de ce faire.

### **Dotation en personnel et compétences dans le domaine de l'égalité des sexes**

53. Que l'UNICEF nomme un conseiller régional en égalité des sexes à temps plein dans chacun des bureaux régionaux et veille à ce qu'il ou elle ait au moins quelques connaissances et notions sur l'égalité des sexes en situations d'urgence et qu'il rétablisse les réunions biennuelles des responsables de la coordination pour l'égalité des sexes et renforce la capacité de tous les conseillers régionaux pour ce qui est de donner leur avis sur les questions d'égalité des sexes aux bureaux de pays dans leur secteur de responsabilité.

54. Que l'UNICEF ajoute au moins trois postes de spécialistes principaux en égalité des sexes dans l'Unité de l'égalité des sexes et des droits de l'homme, y compris un spécialiste de l'égalité des sexes en situations d'urgence, et fasse du poste de directeur un poste de niveau D1.

55. Que l'UNICEF renforce considérablement la capacité en égalité des sexes dans les situations d'urgence au sein du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays du Bureau des programmes d'urgence, entre autres en embauchant un conseiller principal en égalité des sexes (P-5) et en incluant l'égalité des sexes dans les divers secteurs.

56. Que l'UNICEF révise ses descriptions de postes génériques pour inclure explicitement les responsabilités en matière d'égalité des sexes dans la programmation; qu'il veille à ce que soient incluses dans le processus de recrutement des questions sur la compréhension et l'expérience qu'ont les candidats de l'égalité des sexes; et qu'il fasse de la performance des employés en matière d'égalité des sexes un facteur à envisager dans les décisions concernant les promotions.

57. Que l'UNICEF prépare une liste des spécialistes de l'égalité des sexes – régionaux et nationaux, hommes et femmes – connaissant particulièrement bien certains domaines spécifiques (comme l'égalité des sexes et les situations d'urgence, l'égalité des sexes et l'eau et l'assainissement, l'égalité des sexes et la nutrition, l'égalité des sexes et l'éducation, etc.) que l'on pourrait solliciter pour qu'ils aident les bureaux régionaux, les bureaux de pays ou les partenaires nationaux.

58. Que l'UNICEF renforce son système de responsables de la coordination pour l'égalité des sexes en élaborant des mandats clairs axés sur leurs rôles, dont la distribution d'information portant sur l'égalité des sexes à leurs collègues, et en faisant en sorte que les bureaux régionaux et de pays adoptent un modèle de groupe de travail nécessitant la présence, dans chaque secteur de programme, d'un responsable de la coordination pour l'égalité des sexes faisant rapport au responsable principal de la coordination au niveau du directeur régional adjoint ou de son représentant.

### **Renforcement de la capacité et formation**

59. Que l'UNICEF élabore un programme complet de renforcement de la capacité en égalité des sexes pour le personnel à tous les niveaux, avec une formation en ligne obligatoire sur l'analyse par sexe et l'égalité des sexes en situations d'urgence pour tous le personnel et les gestionnaires de programmes; qu'il rétablisse un programme de formation de base sur l'égalité des sexes à l'UNICEF et revoie la formation pour les cadres supérieurs en veillant à ce qu'elle comprenne des modules pertinents sur l'égalité des sexes.

60. Que l'UNICEF revoie ses outils et listes de contrôle actuels en matière d'égalité des sexes, afin d'intégrer l'égalité des sexes dans la programmation pour le développement et pour les situations d'urgence, et là où il y a des lacunes, qu'il conçoive des directives, des outils, des listes de contrôle et des indicateurs de performance sur l'égalité des sexes dans la programmation, faciles à utiliser et adaptés aux différents secteurs et qu'il les distribue au personnel à tous les niveaux.

61. Que l'UNICEF documente, valide et partage les enseignements tirés, les bonnes pratiques et l'expérience acquise en matière de programmation axée sur l'égalité des sexes, tant pour le développement que pour les situations d'urgence, en mettant en place divers systèmes de gestion des connaissances, par exemple en organisant des entrevues de fin d'emploi avec les employés sur le départ pour faire en sorte que la mémoire institutionnelle relative aux bonnes pratiques en matière d'égalité des sexes ne soit pas perdue, en établissant un groupe de discussion entre pairs sur Intranet (éventuellement conjointement avec le PNUD), en collaborant étroitement avec les autres organismes des Nations Unies pour mettre en commun bonnes pratiques et stratégies, en demandant à l'Unité de l'égalité des sexes et des droits de l'homme et au Bureau des programmes d'urgence de transmettre régulièrement cette information au Conseil d'administration, aux États membres, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.

### **Programmation pour le développement**

62. Que l'UNICEF fasse de l'analyse par sexe un élément obligatoire pour orienter les processus de planification des programmes de développement et d'urgence.

63. Que l'UNICEF entreprenne un examen et une révision du *Manuel des politiques et procédures de programmation*, des analyses de situation et des examens de mi-parcours pour faire en sorte que les directives sur l'égalité des sexes soient des outils efficaces pour orienter les efforts d'intégration de l'égalité des sexes dans tous les processus et documents de programmes.

64. Que l'UNICEF évalue les principales disparités entre les sexes qui affectent les hommes et les garçons dans le contexte de son mandat et qu'il veille à ce que les programmes de pays se penchent sur ces questions lorsque nécessaire.

65. Que les bureaux régionaux collaborent avec les bureaux de pays pour concevoir des stratégies et des plans d'action régionaux et sous-régionaux en matière d'égalité des sexes et que chaque descriptif de programme de pays comporte une stratégie explicite et financée dans le cadre de la contribution de l'UNICEF à l'égalité des sexes, une composante de l'approche qu'il a adoptée pour la coopération pour le développement et l'aide humanitaire.

### **Intégration de l'égalité des sexes dans les situations d'urgence**

66. Que l'UNICEF entreprenne une évaluation plus approfondie du travail de l'organisme pour intégrer l'égalité des sexes dans la programmation d'urgence, évaluation qui fournira un diagnostic détaillé des lacunes et des défis ainsi que de bonnes bases pour la formulation d'une stratégie tournée vers l'avenir et axée sur les besoins spécifiques de l'UNICEF dans ce domaine.

67. Que l'UNICEF examine et révise les devoirs fondamentaux vis à vis des enfants et le *Manuel pour les situations d'urgence sur le terrain : guide à l'usage du personnel de l'UNICEF*

pour s'assurer qu'ils offrent des conseils efficaces pour l'intégration de l'égalité des sexes dans les différentes phases et les différents types de situations d'urgence – en particulier en ce qui concerne la façon d'effectuer des analyses par sexe pour contribuer aux processus d'évaluation et de préparation aux situations d'urgence, d'envisager les questions d'égalité des sexes dans une approche reposant sur la responsabilité sectorielle, et d'identifier explicitement les groupes vulnérables par sexe et par groupe d'âge dans les divers contextes de situations d'urgence.

68. Que l'UNICEF prenne la décision d'intervenir comme défenseur de l'intégration de l'égalité des sexes dans différents types d'urgences et aux différents stades, avec ses partenaires des autres organismes, et qu'il donne à ses employés sur le terrain des instructions claires sur les façons dont ils pourraient se comporter en chefs de file dans le cadre du processus de coordination nécessaire à la réussite de ces initiatives, par exemple en organisant des consultations avec les différents groupes concernés sur le manuel *Le genre dans l'action humanitaire* publié récemment par le Comité permanent inter-organisationnel.

### **Financement de l'intégration de la perspective de genre**

69. Que l'UNICEF veille à ce qu'il y ait une allocation budgétaire dédiée pour les ressources de base, afin de renforcer ses processus d'intégration de la perspective de genre et de montrer l'importance qu'il attache à ce processus, en limitant le financement à 50% maximum du total. Étant données l'ampleur de l'intégration de la perspective de genre en tant que stratégie intersectorielle et les grandes faiblesses de l'UNICEF en termes de capacité du personnel dans ce domaine, il devrait envisager une initiative majeure de renforcement de la capacité en matière d'égalité des sexes, sur une échelle similaire à celle du programme de coopération entre DFID et l'UNICEF pour renforcer la capacité de l'UNICEF en matière d'action humanitaire.

### **Cohérence au sein des Nations Unies**

70. Que l'UNICEF soit plus actif au niveau des équipes de pays des Nations Unies pour élaborer une approche commune en matière d'égalité des sexes, avec un soutien accru pour des initiatives conjointes comme les Groupes thématiques des Nations Unies sur l'égalité des sexes au niveau des bureaux de pays. L'UNICEF pourrait par exemple affecter des ressources humaines et financières plus importantes et plus stables à ces groupes thématiques pour appuyer la mise en oeuvre d'un plan de travail annuel allant au-delà de l'organisation d'activités pour la Journée internationale de la femme et incluant des tâches comme le suivi des apports concernant l'égalité des sexes dans les bilans communs de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

### **Collaboration avec les partenaires**

71. Que l'UNICEF examine les antécédents de ses partenaires et leur expertise en matière d'égalité des sexes et identifie dans ce domaine de nouveaux partenaires potentiels qu'il pourrait intégrer dans ses processus de planification et de programmation aux niveaux mondial, régional et national.

72. Qu'il envisage de travailler avec les bailleurs de fonds et les partenaires des Nations unies pour utiliser sa base de données Devinfo et d'autres systèmes de collecte d'information axés sur le terrain pour aider à faire un suivi sur l'impact qu'a sur l'égalité des sexes l'aide budgétaire directe,

l'un des moyens d'inverser la tendance que l'on retrouve dans la nouvelle architecture de l'aide internationale et qui consiste à moins accorder d'attention aux questions d'égalité des sexes.

---