



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

Seconde session ordinaire de 2015

15-16 septembre 2015

Point 3 pour l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

### **Examen des évaluations institutionnelles en matière d'égalité des sexes dans le système des Nations Unies**

#### *Résumé*

ONU Femmes, en consultation avec le Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG), EvalPartners et EvalGender, a entrepris un examen des évaluations des politiques institutionnelles d'égalité des sexes dans le système des Nations Unies, afin de rendre compte des enseignements validés concernant l'intégration des questions de genre menée avant la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP).

Cet examen s'est largement appuyé sur le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) pour analyser les évaluations effectuées par les entités des Nations Unies et améliorer la pertinence et l'utilisation des conclusions dans la mise en œuvre future de l'ONU-SWAP. Ce rapport n'est pas une évaluation du cadre de l'ONU-SWAP, ni du travail effectué au sein de ce cadre, mais les pistes de réflexion, les conclusions et les recommandations qu'il fournit sont organisées autour des six domaines de politique mis en avant dans l'ONU-SWAP : redevabilité, gestion axée sur les résultats, surveillance, ressources humaines et financières, développement des capacités, cohérence, gestion des connaissances et communications.

Les pistes de réflexion, conclusions et recommandations du rapport seront à priori utilisées par les entités des Nations Unies pour améliorer les politiques d'égalité des sexes, les résultats obtenus par rapport au cadre de l'ONU-SWAP, ainsi que les pratiques d'évaluation institutionnelle en matière d'égalité des sexes. Elles seront plus particulièrement utilisées pour orienter les efforts déployés par ONU Femmes pour atteindre les objectifs fixés par le processus de l'ONU-SWAP (à travers la révision des notes techniques ou l'élaboration d'instructions par exemple), mais aussi pour affiner le cadre de l'ONU-SWAP lors de son prochain cycle. Les conclusions pourront également servir à créer une évaluation de référence de la situation pré-ONU-SWAP, dans le cadre d'une évaluation de l'ONU-SWAP.

## **1. Introduction**

L'année 2015 sera marquée par l'adoption d'un programme de développement pour l'après-2015 comprenant le renforcement des efforts mondiaux en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Le texte des Objectifs de développement durable (ODD) proposé comprend non seulement l'objectif n° 5 indépendant portant sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, mais les problèmes auxquels il se réfère sont considérés comme transversaux et concernent tous les objectifs.

Parallèlement, le système des Nations Unies prend des mesures pour mettre en œuvre la résolution de l'Assemblée générale (A/Res/67/226) concernant l'examen quadriennal complet, appelant les différentes entités des Nations Unies à collaborer pour améliorer l'intégration des questions de genre dans le système des Nations Unies. Le système a ainsi mis en avant l'importance du travail effectué par ONU Femmes pour favoriser une intégration plus efficace et plus cohérente des questions de genre dans l'ensemble des Nations Unies, ainsi que le développement d'un Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP).

## **2. Finalité**

Cet examen des évaluations institutionnelles en matière d'égalité des sexes dans le système des Nations Unies<sup>1</sup> a pour but d'orienter la mise en œuvre des objectifs de développement durable et de l'examen quadriennal complet, en démontrant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans l'intégration des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein des entités des Nations Unies. Son objectif est d'analyser les résultats des évaluations institutionnelles en matière d'égalité des sexes effectuées au sein des entités des Nations Unies entre 2006 et 2014, soit la période comprise entre l'approbation de la politique d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes du Conseil des chefs de secrétariat (CCS) à l'échelle du système et avant la mise en place de l'ONU-SWAP. Cet examen vise à s'assurer que les enseignements validés du passé sont consignés, afin d'aider le système des Nations Unies à progresser en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

Les évaluations institutionnelles en matière d'égalité des sexes sont les évaluations qui correspondent à la définition du mot établie par l'UNEG, et qui ont pour objectif principal l'évaluation de l'intégration des questions de genre dans une entité, à tous les niveaux. Cette évaluation est généralement centrée sur la mise en œuvre de la politique, la stratégie ou le plan en matière d'égalité des sexes au sein de cette entité. En synthétisant les enseignements, les bonnes pratiques et les difficultés validés dans ces évaluations, les

---

<sup>1</sup> Le document de l'examen complet est disponible avec ses annexes à l'adresse <http://gate.unwomen.org/>.

pistes de réflexion proposées peuvent permettre au système des Nations Unies d'avancer de façon plus cohérente pour continuer d'améliorer ses pratiques.

Cet examen met en avant les importants progrès réalisés par les entités des Nations Unies en matière d'intégration des questions de genre, suite surtout au lancement d'ONU-SWAP, qui ne sont pas reflétés dans ces pistes de réflexion. Les Notes techniques et les rapports annuels de l'ONU-SWAP, ainsi que d'autres documents fournissent de nombreux exemples positifs et signalent les importants progrès réalisés. Cependant, ces documents n'ont pas encore été validés par une évaluation externe indépendante.

Cet examen a principalement pour but d'extraire les enseignements validés en externe et les bonnes pratiques permettant aux entités des Nations Unies d'obtenir des résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, avant la mise en œuvre de l'ONU-SWAP. De plus, cet examen :

- détermine les lacunes et les difficultés liées à l'intégration des questions de genre, qui peuvent nécessiter des efforts constants ;
- contribue à établir la base de la période pré-ONU-SWAP dans le cadre d'une évaluation future de ce dernier ;
- détermine les points à affiner ou à revoir dans l'ONU-SWAP lors de son prochain cycle ;
- teste l'ONU-SWAP en tant que cadre analytique d'évaluation et oriente les méthodologies des futures évaluations institutionnelles en matière d'égalité des sexes.

Les conclusions du rapport seront à priori utilisées par les entités des Nations Unies pour améliorer les politiques d'égalité des sexes, les résultats obtenus par rapport au cadre de l'ONU-SWAP, ainsi que les pratiques d'évaluation institutionnelle en matière d'égalité des sexes. Elles seront plus particulièrement utilisées pour orienter les efforts déployés par ONU Femmes pour atteindre les objectifs fixés par le processus de l'ONU-SWAP.

### **3. Méthodologie**

L'examen a été conduit par ONU Femmes, en consultation avec l'UNEG<sup>2</sup>, EvalPartners<sup>3</sup> et EvalGender<sup>4</sup>. Un processus d'étude structuré a permis d'identifier 62 documents qui pourraient éventuellement servir à l'examen, ces documents provenant des 69 entités des Nations Unies devant rendre compte de leurs actions dans le cadre de l'ONU-SWAP. Une analyse de pertinence et de qualité a permis de retenir 17 évaluations

---

<sup>2</sup> <http://unevaluation.org/>

<sup>3</sup> <http://www.mymande.org/evalpartners>

<sup>4</sup> <http://www.mymande.org/evalgender>

institutionnelles en matière d'égalité des sexes, effectuées entre 2006 et 2014, à inclure dans le portefeuille. Vingt-six autres documents ont été utilisés pour trianguler, valider ou contextualiser les résultats de l'évaluation. Le portefeuille fournit des données d'évaluation sur 55 % (37) des entités qui rendent compte de leurs actions dans le cadre de l'ONU-SWAP.

Le cadre de rapport de performance de l'ONU-SWAP, le principal outil d'intégration des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies, a été sélectionné comme cadre analytique à utiliser en vue d'augmenter la pertinence et l'utilisation des conclusions de l'examen. Ce cadre est composé d'un ensemble de 15 indicateurs de performance organisés autour des six domaines mis en avant dans la politique du CCS : redevabilité, gestion axée sur les résultats, surveillance, ressources humaines et financières, développement des capacités et cohérence. La catégorie « Dépasse les exigences » a été utilisée comme le point de référence de l'analyse pour chaque indicateur de performance.

Les données tant quantitatives que qualitatives ont été analysées pour déterminer des tendances et des lacunes, les pistes de réflexion étant organisées autour des six domaines de la politique. En parallèle, la portée de l'analyse de chaque domaine de la politique a été élargie pour consigner toutes les informations pertinentes qui n'auraient peut-être pas été enregistrées si les indicateurs de performance avaient été rigoureusement respectés. Cette approche a également permis d'analyser les lacunes au sein du cadre de l'ONU-SWAP lui-même.

Un certain nombre de contraintes ont limité la réalisation de l'examen. Premièrement, les évaluations examinées n'utilisaient pas d'approche analytique commune et variaient en termes de couverture des domaines de politique et de périodes d'analyse, ce qui limite la possibilité de synthétiser les enseignements tirés sur l'ensemble des entités et les progrès réalisés au fil du temps. Deuxièmement, **comme les résultats de l'évaluation se rapportent à une période précédant la finalisation d'un rapport, les conclusions de l'examen correspondent également à la période précédant la finalisation.** Cela peut expliquer d'éventuelles différences entre les conclusions de cet examen et d'autres sources plus récentes d'évaluation des performances. Enfin, les conclusions de ce rapport sont limitées aux informations disponibles dans le portefeuille des évaluations. Le rapport ne reflète pas l'état de progression de la pratique d'intégration des questions de genre qui a été documenté ailleurs par les entités des Nations Unies.

#### **4. Pistes de réflexion**

Les pistes de réflexion ont été organisées autour des six domaines de la politique de l'ONU-SWAP. Celles qui ne sont pas clairement consignées dans l'un des domaines de la politique sont répertoriées dans la sous-section intitulée « Autres pistes de réflexion ».

## 4.1 Redevabilité

### 4.1.1 Politiques d'égalité des sexes

***Piste de réflexion n° 1 : afin d'améliorer la pertinence et l'efficacité des politiques d'égalité des sexes, les entités des Nations Unies doivent les relier aux plans stratégiques institutionnels, sur le plan conceptuel et opérationnel.***

Douze évaluations comprises dans le portefeuille ont été menées sur les politiques des entités en matière d'égalité des sexes (en place depuis cinq à dix ans au moment de l'évaluation). Les évaluations révèlent que ces politiques auraient été plus pertinentes et efficaces si les liens d'ordre conceptuel et opérationnel entre elles et la planification stratégique institutionnelle avaient été mieux articulés. Ainsi, les politiques d'égalité des sexes auraient bénéficié d'un plus fort degré de visibilité et de redevabilité fourni par les processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et de rapports liés aux plans stratégiques institutionnels. Deux facteurs semblent avoir entravé l'établissement de telles liaisons entre les deux documents : 1) les processus de conceptualisation et les périodes d'analyse des deux documents ne correspondent généralement pas 2) l'emplacement et le rôle des unités en charge des questions de genre au sein des entités peuvent ne pas offrir de points d'entrée permettant d'établir de telles liaisons.

***Piste de réflexion n° 2 : la perception par le personnel de la pertinence de l'intégration des questions de genre est renforcée lorsque les politiques d'égalité des sexes établissent clairement un lien entre les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et les résultats de développement globaux de l'entité.***

La perception par le personnel de la pertinence de l'intégration des questions de genre dans le mandat de leur entité, une première étape nécessaire à l'adoption de toute stratégie organisationnelle, était plus forte lorsque les politiques d'égalité des sexes faisaient référence à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes en des termes spécifiques associés au mandat (accès au microcrédit par exemple), plutôt qu'en des termes généraux (autonomisation ou accès aux ressources par exemple) ou trop techniques. Cependant, la pertinence aux yeux du personnel était encore plus forte lorsque les liens entre les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et les résultats de développement visés par une entité étaient explicitement établis dans sa politique d'égalité des sexes.

***Piste de réflexion n° 3 : s'il est important d'inclure les objectifs globaux d'intégration des questions de genre dans les politiques d'égalité des sexes, des théories du changement explicites et une meilleure logique des résultats renforceront la mise en œuvre.***

Bien que les politiques d'égalité des sexes comprenaient des objectifs clairement définis, aucune d'elles ne comprenait de théorie du changement explicite qui définissait les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs de la politique d'égalité des sexes, en inventoriant les liens de causalité entre les résultats à court, moyen et long terme.

L'articulation du processus du changement attendu aurait pu aider à la sélection des types d'intervention, des stratégies et des activités à entreprendre pour atteindre les objectifs. Il est probable que cela ait limité les capacités de gestion axée sur les résultats, ainsi que le suivi et l'établissement de rapports sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

#### **4.1.2 Systèmes de gestion des performances tenant compte de l'égalité des sexes**

*Piste de réflexion n° 4 : établir des systèmes de gestion des performances tenant compte de l'égalité des sexes, ou renforcer ceux qui existent déjà, améliorerait la redevabilité.*

Quatre évaluations des systèmes de gestion des performances tenant compte de l'égalité des sexes dans les entités ont été menées, et toutes ont révélé qu'il s'agissait d'un point essentiel à améliorer. Seule une entité avait développé et mis en œuvre un système de critères de performance axés sur les compétences pour faciliter l'intégration des questions de genre par les hauts responsables. D'une manière générale, les responsabilités et les résultats clés à obtenir en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes n'étaient pas indiqués dans les plans de travail du personnel à tous les niveaux, à l'exception des spécialistes ou conseillers en questions de genre. Quelques entités ont inclus dans leurs descriptions de poste des références aux valeurs générales telles que le respect de l'égalité des sexes et des droits de l'homme. L'existence d'engagements formels de la part de hauts responsables en matière de parité hommes-femmes a également été constatée, mais ces engagements n'étaient pas en place depuis assez longtemps au moment de l'évaluation pour que l'évaluation de leur efficacité soit possible. Enfin, aucune trace de systèmes incitant le personnel à tenir compte du principe d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes n'a été constatée.

## **4.2 Gestion axée sur les résultats**

### **4.2.1 Planification stratégique**

*Piste de réflexion n° 5 : une analyse de genre doit être intégrée dans les documents de planification stratégique centrale, ainsi que dans les documents de programme de pays.*

Six entités ont incorporé une analyse de genre dans leurs documents de planification stratégique, mais dans différentes mesures : deux entités l'ont incorporée pour venir en appui de tous leurs objectifs stratégiques, deux autres l'ont intégrée pour venir en appui d'objectifs d'égalité des sexes particuliers, et deux autres l'ont intégrée dans des priorités de programme spécifiques incluses dans leurs plans stratégiques. Au niveau des pays, seules deux entités ont inclus une analyse de genre dans leurs documents de programme de pays. Cinq entités ne l'ont pas fait, et les évaluations menées sur cinq autres entités n'ont pas permis de déterminer ce qu'il en était pour ces entités.

#### **4.2.2 Suivi des résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et établissement de rapports y relatifs**

*Piste de réflexion n° 6 : la qualité des données de suivi et des données de rapports en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes peut être améliorée si ces principes sont reliés au système de gestion axée sur les résultats globaux de l'entité.*

Lorsque le système de gestion axée sur les résultats globaux d'une entité est efficace, les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes sont également gérées plus sainement. De la même façon, les systèmes de gestion axée sur les résultats qui ont rencontré des problèmes connus (par exemple, des indicateurs et des objectifs qui ne sont pas mesurables ou significatifs, des résultats attendus faibles et une capacité limitée à les mesurer, de faibles connexions ou des ruptures logiques dans la hiérarchie des résultats, etc.) ont également rencontré des problèmes dans la gestion des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Non seulement la qualité de la planification des résultats dans les politiques d'égalité des sexes s'en est retrouvée altérée, mais aussi la planification des résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au niveau central ou national. Dans deux entités, les unités en charge des questions de genre ont réussi à tirer parti des initiatives de renforcement des systèmes de gestion axée sur les résultats globaux pour renforcer également la gestion des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

*Piste de réflexion n° 7 : le suivi et les rapports doivent porter non seulement sur les activités et les produits, mais aussi sur les réalisations.*

Sept évaluations ont fourni des informations sur les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au niveau des activités ou des produits ; peu de rapports (voire aucun) ont été établis sur la progression vers les résultats en termes de réalisations ou sur les différences de résultats en fonction du genre. Seule une entité inclut systématiquement des indicateurs de produits et de réalisations en la matière dans son système de suivi des impacts et des résultats. Le fait que les analyses de genre sont davantage prises en compte à l'étape de la conception, et que le principe d'égalité des sexes est moins pris en compte au niveau de la mise en œuvre, du suivi et de l'établissement des rapports pourrait avoir contribué à créer cette situation. L'examen montre également qu'il existe des lacunes dans les systèmes de suivi et de rapports sur les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, ainsi que des problèmes de mise en œuvre.

### **4.3 Surveillance**

#### **4.3.1 Évaluation tenant compte de l'égalité des sexes**

*Piste de réflexion n° 8 : les évaluations pourraient éventuellement servir de sources d'informations crédibles sur les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et*

***d'autonomisation des femmes, en particulier en termes de réalisations et d'impacts, mais ce n'est pas encore le cas.***

Les évaluations ont un rôle important à jouer dans la production d'informations crédibles sur les efforts déployés par les entités pour intégrer les questions de genre au niveau des enseignements, de la prise de décision et de la redevabilité. Six des évaluations les plus récentes dans le portefeuille ont étudié le degré de prise en compte de l'égalité des sexes dans les évaluations des entités. Comme pour le suivi et l'établissement de rapports, les évaluations ont porté sur les activités et les processus liés à l'intégration des questions de genre ; les réalisations et les impacts (ou leur absence) en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ont été moins étudiés, peut-être en raison de problèmes d'évaluabilité.

***Piste de réflexion n° 9 : les évaluations doivent améliorer l'analyse des liens potentiels ou réels entre les résultats en termes de rendement et les résultats en termes de développement, en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.***

Si les résultats de l'intégration des questions de genre sur le plan du rendement sont indubitablement importants, ils peuvent également jouer un grand rôle dans l'amélioration de l'efficacité à l'égard des résultats sur le plan du développement de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ou même du développement au sens large. Toutefois, peu d'informations étaient disponibles pour étayer cette hypothèse ou pour comprendre la nature ou l'étendue de tels liens, ni comment ils pourraient être forgés ou renforcés. Seules quelques évaluations ont pu fournir des informations ou des exemples de corrélations ou de contribution directe aux résultats de développement découlant d'une bonne intégration des questions de genre. Les trois évaluations de missions de maintien de la paix des Nations Unies en font partie.

#### **4.3.2. Audits sur l'égalité des sexes**

***Piste de réflexion n° 10 : les audits participatifs de genre, lorsqu'ils ont été effectués, ont permis d'accroître la sensibilisation et l'engagement en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, deux facteurs qui ont contribué à l'efficacité de l'intégration des questions de genre.***

L'audit participatif de genre favorise le dialogue et la réflexion au sein d'une organisation, par le biais d'une approche d'auto-évaluation qui examine les données objectives et subjectives (perceptions du personnel, de la direction et des clients) dans le but de partager les bonnes pratiques de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, ainsi que les difficultés et les recommandations. Seules trois entités dans le portefeuille ont conduit de tels audits ; toutefois, lorsqu'ils ont été conduits, leur contribution à l'amélioration de l'intégration des questions de genre a été constatée.



### **4.3.3. Examen de programme**

***Piste de réflexion n° 11 : les critères d'examen de programme doivent intégrer des critères spécifiques d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.***

L'examen a révélé que les processus d'examen de programme de cinq entités prenaient en compte, dans une certaine mesure, les notions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Cependant, les critères propres à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes étaient largement absents des processus d'examen de programme des entités. On a attribué ce fait à la perception que des mesures correctives n'étaient pas possibles à cette étape, étant donné le coût et le temps nécessaires pour conduire et inclure une analyse de genre suffisante, surtout si cette dernière était un point faible à l'étape de la conception. Le fait que les donateurs exigent d'intégrer les notions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans les modèles conceptuels a été cité comme étant un facteur incitatif pour certaines entités, ainsi que la participation des unités ou des conseillers en charge des questions de genre dès le début de la conception des processus.

## **4.4 Ressources humaines et financières**

### **4.4.1 Structure de traitement des questions de genre**

***Piste de réflexion n° 12 : l'augmentation de la capacité des structures de traitement des questions de genre viendrait appuyer les efforts d'intégration des questions de genre de façon plus cohérente et plus significative.***

La structure de traitement des questions de genre dans une entité est normalement composée d'une unité centrale, de conseillers sur le terrain ou de conseillers spécifiques au programme, et d'un réseau de points de contact pour l'égalité des sexes. Les premiers sont normalement chargés d'élaborer les politiques d'égalité des sexes de l'entité et de fournir une assistance technique spécialisée pour leur mise en œuvre. Les points de contact pour l'égalité des sexes ne sont généralement pas des spécialistes des questions de genre, et l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ne font pas partie de leurs priorités.

Les mandats des réseaux de points de contact et des points de contact individuels ont été rarement formalisés, et cela semble avoir créé une incertitude au niveau des rôles et des responsabilités à l'égard des résultats à obtenir. Les postes de points de contact étaient principalement occupés par du personnel inexpérimenté, ou par des personnes occupant déjà un poste à temps plein, dont les responsabilités n'ont pas été revues à la baisse lorsqu'elles ont été désignées comme point de contact. Cette piste de réflexion s'est confirmée avec le temps dans la plupart des évaluations, ce qui indique que le problème a persisté. De plus, les réseaux de points de contact n'ont généralement pas été pris en compte

dans les décisions d'allocation de budget et dans les systèmes de suivi des ressources financières.

***Piste de réflexion n° 13 : des investissements relativement faibles dans des structures de traitement des questions de genre sur le terrain au sein des missions de maintien de la paix des Nations Unies ont permis de faire progresser de façon significative le développement de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.***

Les trois évaluations des missions de maintien de la paix ont montré qu'investir dans des unités en charge des questions de genre sur le terrain générerait des résultats en matière de développement de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Ces unités en charge des questions de genre ont étroitement collaboré avec des entités politiques émergentes et des organisations de la société civile locale pour renforcer les structures nationales de traitement des questions de genre, soutenir les femmes candidates aux élections, influencer les constitutions et les politiques pour qu'elles intègrent les problèmes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, et renforcer la capacité des services de police à gérer les problèmes de violence domestique et de violence à l'encontre des femmes. L'examen révèle que les partenariats établis par les unités en charge des questions de genre avec les mouvements féministes locaux, la qualité du plaidoyer et l'expertise de l'unité en charge des questions de genre au sein du Département des opérations de maintien de la paix ont tous été des facteurs importants de succès. Cependant, l'examen révèle également que la durabilité de ces bénéfices a diminué lorsque les missions de maintien de la paix ont pris fin et que le système de développement des Nations Unies a pris le relais.

***Piste de réflexion n° 14 : les entités des Nations Unies ont progressé avec le temps en matière de parité hommes-femmes, mais les facteurs favorisant ou entravant cette parité n'ont pas été évalués.***

Sept évaluations ont été menées sur la parité hommes-femmes dans le personnel, et toutes sauf une ont révélé que des progrès avaient été faits avec le temps. Cependant, l'analyse sur l'ensemble des entités a été remise en cause par le fait que les évaluations de la parité utilisaient différentes classifications de postes, au lieu de celles requises par le Rapport annuel du Secrétaire général sur les améliorations de la condition des femmes dans le système des Nations Unies. Une évaluation des facteurs favorisant la parité hommes-femmes manquait dans l'analyse sur le sujet. Seule une évaluation a révélé que l'expansion et l'utilisation de politiques favorables à la famille et de politiques anti-harcèlement, ainsi que l'inclusion du principe d'égalité des sexes dans les descriptions de poste étaient des facteurs semblant favoriser la parité hommes-femmes. De la même façon, l'analyse des obstacles à la parité hommes-femmes manquait dans toutes les évaluations sauf une, qui a révélé que les taux de défection étaient plus élevés chez les femmes (en particulier les jeunes) que chez les hommes. Cependant, l'analyse n'a pas étudié comment/si les taux de

défection élevés chez les jeunes femmes affectaient la disponibilité de candidates qualifiées aux postes de direction ou de haut niveau.

#### **4.4.2 Culture organisationnelle**

***Piste de réflexion n° 15 : les entités des Nations Unies ont mis en place diverses politiques en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, mais leur mise en œuvre et leur utilisation dans certaines d'entre elles sont restées limitées, en raison notamment de leur culture organisationnelle.***

Ces politiques comprennent, mais sans s'y limiter, des politiques d'embauche et de promotion, des politiques favorables à la famille (paternité, maternité, adoption, congé parental, etc.), des politiques de prévention du harcèlement (notamment sexuel) et des politiques de flexibilité du travail (horaires modulables et travail à domicile). Les évaluations ont révélé qu'il existait un fossé entre l'établissement de ces politiques et leur mise en œuvre, notamment pour deux raisons. Premièrement, les superviseurs n'étaient pas encore totalement convaincus des avantages de ces politiques. Deuxièmement, le personnel lui-même n'a pas profité de ces politiques, parce qu'il a estimé qu'il aurait à travailler plus pour gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, et/ou parce que les tâches étaient difficiles à planifier en fonction des différentes modalités de travail. Par exemple, il était attendu des employés qui avaient choisi de passer d'un poste à temps plein à un poste à temps partiel (avec réduction de salaire) pour des raisons familiales qu'ils continuent à accomplir la même charge de travail en moins de temps. Aucun plan n'avait été fait pour redistribuer les tâches et gérer la réduction de la charge de travail, ce qui a nui à la qualité de ce dernier.

#### **4.4.3 Allocation des ressources financières**

***Piste de réflexion n° 16 : des indicateurs financiers de référence clairs pourraient améliorer l'investissement dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.***

Les indicateurs financiers de référence favorisent la redevabilité et aident à garantir une allocation de budget minimale nécessaire à la réussite d'une initiative ou d'une stratégie. Ils sont à priori plus efficaces lorsqu'ils sont établis à partir de données factuelles et d'une expérience pratique. Toutefois, ces indicateurs financiers de référence permettant d'allouer des ressources aux initiatives d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ont constitué une lacune majeure dans le portefeuille examiné.

L'analyse du portefeuille a fourni quelques informations encourageant la mise en place de tels indicateurs à l'avenir. À l'échelle des Nations Unies, un indicateur financier de référence est en place depuis la publication en 2010 du rapport du Secrétaire général sur la participation des femmes dans la consolidation de la paix (A/65/354– S/2010/466) : il engage les Nations Unies à allouer au moins 15 % des fonds gérés pour la consolidation de

la paix à des projets dont le principal objectif est de répondre aux besoins précis des femmes, de faire progresser l'égalité des sexes ou d'autonomiser les femmes. En 1996, une entité avait recommandé une allocation de 20 % des budgets de programmes mondiaux, régionaux et nationaux pour mener à bien ses initiatives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, mais cette demande a été révoquée en 2000 en raison de rapports montrant une application inégale. Une autre entité a alloué environ 13 % de son budget opérationnel à des programmes liés à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, ce qui a été considéré inadéquat étant donné son mandat.

#### **4.4.4 Suivi des ressources financières**

***Piste de réflexion n° 17 : des systèmes complets de suivi financier en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes doivent être créés pour accroître l'efficacité.***

Un système solide de suivi des données financières en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes est également nécessaire, car il incite à respecter les indicateurs de référence et favorise la redevabilité en consignnant des informations sur les allocations de budget et les dépenses engagées. Les outils les plus couramment utilisés pour le suivi des ressources financières dans ce domaine sont les marqueurs de l'égalité hommes-femmes et le codage financier. Il a été constaté que neuf entités utilisent un marqueur de l'égalité hommes-femmes, mais seules quatre évaluations ont en fait analysé en détail l'utilisation de l'outil. Des problèmes ont été détectés à propos de l'utilisation incohérente et non systématique des marqueurs ainsi que du manque de fiabilité des données fournies, peut-être parce que l'utilisation de ces marqueurs à ce moment-là était généralement facultative.

### **4.5 Développement des capacités**

#### **4.5.1 Évaluation des capacités**

***Piste de réflexion n° 18 : les évaluations des capacités peuvent rendre plus efficaces les initiatives de développement des capacités.***

Aucun élément n'indique qu'une quelconque entité du portefeuille ait entrepris une évaluation des capacités du personnel en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ou d'intégration des questions de genre. Une telle évaluation aurait pu fournir des informations clés sur le niveau et l'étendue des besoins de développement des capacités pour intégrer efficacement les questions de genre. Les enquêtes conduites auprès du personnel dans le cadre des processus d'évaluation ont révélé que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que l'intégration des questions de genre étaient des notions largement soutenues, mais qu'une grande partie du personnel avait indiqué ne pas savoir comment les appliquer dans leur travail, ce qui indique un réel besoin en initiatives de développement des capacités. Sans évaluation des capacités, les entités étaient toutefois

limitées dans leurs possibilités de développer une stratégie globale permettant de répondre aux besoins du personnel et de prendre des décisions importantes quant aux employés ou aux niveaux hiérarchiques à cibler, et comment le faire.

#### **4.5.2 Développement des capacités**

***Piste de réflexion n° 19 : une évaluation des initiatives de développement des capacités est nécessaire pour s'assurer de leur pertinence et de leur efficacité.***

Bien que des éléments attestent de l'existence par le passé d'investissements importants dans le domaine de la formation relative à l'égalité des sexes dans six entités évaluées, seule une petite partie du personnel sondé au moment de l'évaluation avait reçu une formation sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'intégration des questions de genre ou les analyses de genre. Le financement s'est révélé être un obstacle à la planification d'initiatives de développement des capacités en matière d'égalité des sexes. Il aurait quand même été possible à plusieurs reprises d'intégrer efficacement les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans des initiatives de développement de capacités plus générales.

Il semblerait qu'il n'y ait pas eu de recueil systématique des commentaires sur la pertinence ou l'efficacité des initiatives de développement des capacités entreprises, qui aurait permis d'évaluer le degré de mémorisation des informations ou l'aptitude à appliquer de nouvelles compétences. Cependant, la pertinence des initiatives de développement des capacités s'améliorerait probablement si celles-ci étaient adaptées à chaque poste. Par exemple, une distinction importante a été faite entre les *connaissances nécessaires pour conduire une analyse de genre* (normalement effectuée par des spécialistes en la matière) et les *connaissances nécessaires pour influencer les normes et les relations existantes en faveur d'une plus grande égalité des sexes* (les directeurs de programme sont à priori concernés).

***Piste de réflexion n° 20 : un apprentissage adapté au poste doit compléter les formations officielles.***

Le personnel a apprécié la diversification des méthodes de développement des capacités utilisées, car les modules de formation n'étaient pas toujours l'option la plus efficace. Pour le personnel national et régional, on a considéré qu'une formation officielle sur l'intégration des questions de genre était moins importante que de fournir un accès à des services de conseil spécialisés si nécessaire, ou même des occasions de pouvoir discuter entre collègues des problèmes d'intégration des questions de genre. Dans une entité, les conseillers régionaux en charge des questions de genre ont systématiquement aidé le personnel non expert en la matière à développer des stratégies d'intégration des questions de genre et des plans d'action au moment approprié du programme. Comme pour les

formations officielles, ces initiatives de développement des capacités n'ont pas été systématiquement évaluées, malgré leurs promesses de renforcer les capacités du personnel en matière d'intégration des questions de genre.

## **4.6 Cohérence, gestion des connaissances et des informations**

### **4.6.1 Génération de connaissances et communication**

*Piste de réflexion n° 21 : les entités des Nations Unies ont développé un certain nombre de produits de gestion des connaissances et de communication, mais aucune stratégie officielle de gestion des connaissances n'était en place et l'utilisation des produits n'a pas été systématiquement suivie.*

Dans le cas de huit évaluations, des problèmes de gestion des connaissances et de communication en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein des entités ont été signalés. Les entités ont produit un éventail de publications, d'outils et de listes de contrôle, établi des communautés de pratique et organisé des ateliers de gestion des connaissances. Cependant, ces éléments n'ont pas été créés dans le cadre d'une stratégie générale de gestion des connaissances sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Bien que plusieurs évaluations aient révélé que le degré d'utilisation des publications, des outils ou des sites web liés à l'égalité des sexes était un critère important pour juger de l'efficacité de l'intégration des questions de genre, aucun suivi systématique de l'utilisation de ces éléments n'a été fait.

Deux bonnes pratiques ont renforcé la génération de connaissances et la communication : premièrement, un réseau actif de points de contact pour l'égalité des sexes qui se réunissait régulièrement pour partager ses expériences et ses pratiques, et deuxièmement, une collaboration efficace entre les unités en charge des questions de genre et les services de communication, même en l'absence de plans de communication.

### **4.6.2 Cohérence**

*Information n° 22 : les évaluations à venir doivent mieux rendre compte des efforts déployés pour accroître la cohérence.*

Bien que les politiques à l'échelle du système et les documents d'instructions en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes aient été mentionnés dans les évaluations, celles-ci n'ont pas systématiquement évalué leur cohérence. On a relevé quelques exemples de collaboration avec d'autres entités des Nations Unies dans un même pays, sous forme de groupes thématiques sur l'égalité des sexes, en rapport avec le travail effectué sur les aspects sexospécifiques du PNUAD et/ou sur des points de politique spécifiques tels que la violence à l'égard des femmes. Il a été constaté que trois entités avec des mandats complémentaires collaborent activement en matière de plaidoyer, de communication et de programmes concernant les problèmes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Le Réseau interinstitutions des Nations Unies pour

l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes, l'ONU-SWAP et le réseau de points de contact de l'ONU-SWAP (parmi les évaluations les plus récentes) ont été considérés comme étant de bonnes sources d'information et d'inspiration ; ils constituent également un bon moyen de promouvoir la cohérence en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

#### **4.7 Autres pistes de réflexion**

***Piste de réflexion n° 23 : l'intégration des questions de genre était moins efficace dans les situations de crise humanitaire.***

Les évaluations conduites sur le travail humanitaire ont révélé que celui-ci était à la traîne par rapport au travail de développement en matière d'égalité des sexes, même au sein de la même entité. Il existe des directives concernant l'intégration des questions de genre dans les situations de crise humanitaire (la politique d'égalité des sexes et les marqueurs de l'égalité hommes-femmes définis par le Comité permanent interorganisations), et les entités des Nations Unies ont collaboré pour soutenir l'intégration des questions de genre dans les opérations humanitaires, en finançant par exemple un programme GENCAP qui met à disposition des conseillers volants en matière d'égalité des sexes, envoyés pour les déploiements à court et moyen terme. Toutefois, les évaluations ont relevé l'absence de stratégies de gestion des problèmes d'égalité des sexes dans les situations d'urgence et la préparation aux catastrophes. De plus, l'engagement au niveau institutionnel, les capacités du personnel, la redevabilité et l'allocation de ressources humaines et financières dédiées nécessitaient un renforcement.

***Piste de réflexion n° 24 : les entités des Nations Unies ayant adopté une solide approche fondée sur les droits sont plus efficaces dans la mise en œuvre de leur politique d'égalité des sexes.***

Cinq évaluations ont révélé une corrélation entre une solide approche fondée sur les droits et une meilleure intégration des questions de genre au sein des entités. L'intégration des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes a semblé être mieux acceptée en interne, étant donné qu'elle est également au cœur de l'approche fondée sur les droits.

## **5. Conclusions et recommandations**

L'intégration des questions de genre est une initiative complexe et relativement nouvelle, et la connaissance des besoins (et de la façon d'y répondre) évolue rapidement. Bien que cet examen soit fondé sur des évaluations remontant à la période pré-ONU-SWAP, il a fourni des informations sur l'intégration des questions d'égalité des sexes, ou confirmé ce que l'on savait déjà sur le sujet. Ces informations seront utiles au système des

Nations Unies, à ONU Femmes, à l'UNEG et aux entités qui rendent compte de leurs actions dans le cadre de l'ONU-SWAP.

Les informations recueillies fournissent des données factuelles sur les bonnes pratiques en matière d'intégration des questions de genre, ainsi que sur les difficultés rencontrées ; ces données serviront à orienter les discussions à venir, à rédiger de nouveaux documents d'instructions, à créer de nouveaux outils et à encourager l'action pour améliorer l'intégration des questions de genre dans l'ensemble des Nations Unies. Elles valident également largement les indicateurs de performance de l'ONU-SWAP, qui ont ciblé efficacement les lacunes et problèmes clés en matière d'intégration des questions de genre.

Alors que les récents rapports liés à l'ONU-SWAP montrent les progrès réalisés dans de nombreux domaines, il faut maintenir et renforcer cette dynamique pour mettre la barre plus haut. En parallèle à l'institutionnalisation croissante du processus de l'ONU-SWAP, qui entre dans sa troisième année de comptes-rendus, on est passé d'un effort de sensibilisation au processus et à son contenu, à un effort d'élaboration de documents d'instructions et d'outils pour aider les entités à améliorer leurs résultats sur tous les indicateurs. Des ateliers spécifiques sont organisés pour discuter des problèmes et fournir de l'aide. Le mécanisme d'examen par des pairs se développe également : trois entités ont fait examiner par des pairs leurs rapports dans le cadre de l'ONU-SWAP en 2014, et deux autres entités prévoient un examen par des pairs en 2015.

En fonction des pistes de réflexion fournies par cet examen et des contraintes mises en avant, des conclusions et des recommandations sont formulées ci-dessous pour encourager la discussion et l'action. Elles devraient soutenir les nombreuses initiatives déjà en cours.

### **5.1 *Redevabilité***

**Les politiques d'égalité des sexes doivent être mieux ancrées et contextualisées au sein des mandats des entités des Nations Unies et des documents de planification stratégique au niveau institutionnel et national, afin que la pertinence, la gestion axée sur les résultats et l'efficacité de la mise en œuvre soient améliorées.**

De solides politiques d'égalité des sexes, qui servent de cadres à la mise en œuvre de cette dernière au sein d'une entité, sont essentielles à une meilleure intégration des questions de genre. Toutefois, l'examen indique que les politiques d'égalité des sexes doivent être mieux ancrées et contextualisées au sein des mandats des entités des Nations Unies et des documents de planification stratégique au niveau institutionnel et national, afin que soient améliorées la pertinence, la gestion axée sur les résultats et l'efficacité de la mise en œuvre. Créer davantage de synergies et de liens entre les politiques d'égalité des sexes et les plans stratégiques institutionnels est l'un des moyens d'y parvenir. Un rôle plus explicite des unités en charge des questions de genre dans les processus de planification



institutionnels et l'alignement des processus d'élaboration des deux documents viendrait appuyer cette initiative. Au niveau national, davantage d'informations sont nécessaires pour comprendre le degré d'intégration des politiques d'égalité des sexes dans les documents de programme de pays et comment renforcer cette intégration, étant donné les avantages potentiellement importants en termes de développement de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

D'un autre côté, les informations recueillies montrent que des améliorations de la qualité des politiques d'égalité des sexes sont encore possibles. Formuler clairement l'importance de l'intégration des questions de genre pour que chaque entité accomplisse son mandat, ainsi que les résultats attendus dans un langage compris par le personnel des entités semblent cruciaux pour rendre cette intégration plus pertinente et convaincre le personnel de la mettre en œuvre. L'élaboration de théories du changement explicites et de cadres de résultats plus solides contribuerait également à atteindre les objectifs de la mise en œuvre et à améliorer le suivi et la rédaction des rapports. Une meilleure mise en relation avec les plans stratégiques institutionnels et les documents de programme de pays permettrait également d'améliorer la création de rapports sur la mise en œuvre de la politique, si, en conséquence, cette dernière était plus rigoureusement consignée dans les processus de création de rapports annuels de l'entité.

***Recommandation :*** *ONU Femmes doit revoir les documents d'instructions sur les politiques d'égalité des sexes rédigés à l'échelle du système et les modifier en fonction des informations fournies dans ce rapport.*

***Les systèmes de gestion des performances tenant compte de l'égalité des sexes doivent être développés et leur efficacité doit être évaluée.***

Étant donné le peu de données factuelles disponibles sur les systèmes de gestion des performances en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, il est nécessaire d'évaluer l'efficacité de ces systèmes au sein des entités des Nations Unies. Les documents justificatifs collectés pour cet examen ont révélé le lancement récent d'initiatives de développement et de mise en œuvre de critères de performance et de systèmes incitatifs qui n'ont pas été évalués ; une telle évaluation pourrait donc fournir des renseignements utiles. Il serait particulièrement pertinent de fournir des exemples sur la manière d'adapter de tels systèmes en fonction des postes et des responsabilités associées, plutôt que d'adopter une approche générale.

***Recommandation :*** *ONU Femmes doit procéder à un examen des systèmes de gestion des performances tenant compte de l'égalité des sexes au sein des entités des Nations Unies, afin d'améliorer les connaissances et la pratique dans ce domaine et d'affiner les documents d'instructions en fonction des résultats.*

## 5.2 *Gestion axée sur les résultats*

### **Les entités des Nations Unies doivent renforcer l'intégration des analyses de genre dans les documents de planification stratégique institutionnels et nationaux.**

Il faut systématiquement inclure une analyse de genre rigoureuse pour contribuer à la planification stratégique au niveau institutionnel et national. On a trouvé peu de données factuelles concernant le degré d'intégration de l'analyse de genre dans les documents de programme de pays, alors que cette intégration est importante étant donné son lien avec les résultats en termes de développement. Une nouvelle évaluation du niveau et de la qualité des analyses de genre dans les documents de planification stratégique et le renforcement de la capacité du personnel à effectuer une analyse de genre pourraient contribuer à améliorer les résultats dans ce domaine.

**Recommandation :** *les entités des Nations Unies doivent renforcer le niveau et la qualité des analyses de genre effectuées pour orienter les efforts de planification stratégique à tous les niveaux, notamment par le biais d'initiatives de développement des capacités.*

### **Les entités des Nations Unies doivent renforcer le suivi et la création de rapports sur les résultats de l'intégration des questions de genre en termes de réalisations, notamment en les reliant davantage au système de suivi global de l'entité.**

Au niveau des réalisations, il existe une lacune dans la gestion axée sur les résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Cette lacune est liée à la fois à une déficience des systèmes de suivi et de création de rapports et à des problèmes de mise en œuvre. En prenant des mesures pour renforcer cette gestion au niveau des réalisations, les entités seront en mesure de mieux cerner les problèmes de mise en œuvre (contrairement aux problèmes de suivi et de création de rapports), et donc d'y remédier. L'évaluabilité s'en trouverait également améliorée. La gestion axée sur les résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes peut également être renforcée en reliant, sur le plan opérationnel, les politiques d'égalité des sexes aux plans stratégiques institutionnels (et aux systèmes de suivi associés), ainsi qu'aux documents de programme de pays.

**Recommandation :** *les entités des Nations Unies doivent analyser les problèmes liés au suivi et à la création de rapports orientés sur les résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Dans la mesure du possible, elles doivent également les relier à leur système de suivi global.*

## 5.3 *Surveillance*

**Il est nécessaire de disposer de davantage de données évaluatives en matière d'efficacité de l'intégration des questions de genre et des liens entre cette efficacité et les résultats en termes de développement de l'égalité des sexes.**

Les entités des Nations Unies ont besoin de davantage de données évaluatives pour favoriser la redevabilité, la connaissance et la prise de décision concernant l'intégration des questions de genre. Seules deux entités dans le portefeuille ont conduit plus d'une évaluation au cours de la période de neuf ans examinée, et près de la moitié des entités devant rendre compte de leurs actions dans le cadre de l'ONU-SWAP n'avaient pas effectué d'évaluation de l'égalité des sexes au niveau institutionnel. De plus, il faut prêter plus d'attention à la vérification de l'hypothèse selon laquelle les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes influent sur le développement de ces principes et le développement en général.

**Recommandation :** *les entités des Nations Unies doivent effectuer une évaluation de l'égalité des sexes avant la mise à jour obligatoire des politiques en la matière tous les cinq ans, et préciser explicitement cet engagement dans leurs politiques d'égalité des sexes.*

**Il serait bénéfique pour les entités des Nations Unies d'avoir davantage de conseils méthodologiques pour effectuer des évaluations de l'égalité des sexes au niveau institutionnel ; elles pourraient notamment adopter l'ONU-SWAP comme cadre analytique.**

L'utilisation de l'ONU-SWAP comme cadre analytique de l'examen a mis en lumière des lacunes dans les pratiques d'évaluation de l'égalité des sexes au niveau institutionnel. Son utilisation comme cadre évaluatif est une approche prometteuse qui pourrait contribuer à réaliser une évaluation plus holistique et à rendre les évaluations de l'égalité des sexes plus cohérentes entre elles. Les futurs examens à l'échelle du système pourraient ainsi être plus rigoureux. Cela rendrait également possible la triangulation des informations contenues dans les rapports de résultats de l'ONU-SWAP, fondée sur une auto-évaluation.

Les évaluations de l'égalité des sexes au niveau institutionnel ont davantage porté sur les résultats en termes de produits plutôt qu'en termes de réalisations. Les entités des Nations Unies doivent remédier aux problèmes qui pourraient affecter la possibilité d'évaluer les résultats en termes de réalisations, en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Un examen des systèmes d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes au sein des Nations Unies a récemment été publié par ONU Femmes, en partenariat avec l'UNEG et EvalPartners. Cet examen a mis en lumière certaines mesures clés qui permettraient de renforcer l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Le rapport peut être consulté à cette adresse : <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/6/transform-issue-01>

**Recommandation :** *l'UNEG et le Bureau indépendant d'évaluation d'ONU Femmes doivent collaborer pour rédiger des documents de conseils méthodologiques et un exemple de mandat pour l'évaluation de l'égalité des sexes dans les entités des Nations Unies.*

**Les processus d'examen de programme doivent intégrer plus systématiquement des critères d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, et le respect de cette règle doit être une condition d'approbation essentielle.**

L'examen a révélé que l'inclusion de tels critères dans les processus d'examen de programme est peu fréquente. Leur inclusion systématique, associée à une aide renforcée pour mettre en œuvre les éventuelles mesures correctives recommandées, ainsi que la mise en place de mesures incitatives peuvent ensemble améliorer l'intégration des analyses de genre et des perspectives sexospécifiques dans la conception des programmes.

**Recommandation :** *ONU Femmes doit élaborer des exemples de critères d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes pour les processus d'examen de programme, que les entités des Nations Unies pourront adapter à leur propre situation.*

#### **5.4 Ressources humaines et financières**

**Les structures de traitement des questions de genre au sein des entités des Nations Unies doivent être en parfaite adéquation avec l'objectif poursuivi, afin que l'intégration des questions de genre au niveau institutionnel soit favorisée.**

Les informations dégagées indiquent que les structures de traitement des questions de genre au sein des entités des Nations Unies doivent être renforcées de manière holistique sur le terrain comme au Siège. Les structures de traitement des questions de genre varient considérablement selon les entités, comme on pouvait s'y attendre, étant donné leurs différences de ressources, de structures et de mandats. Cependant, développer un ensemble de modèles aiderait les entités à créer ou à ajuster leurs structures de traitement des questions de genre pour garantir leur adéquation avec l'objectif poursuivi. Évaluer les modèles actuels fournirait des données utiles au développement de tels modèles, y compris ceux associés aux missions de maintien de la paix. La taille et le champ d'action des unités en charge des questions de genre, l'existence ou le niveau des ressources sur le terrain, le rôle et les capacités des autres unités ainsi que l'établissement et le rôle des réseaux de points de contact pour l'égalité des sexes sont autant d'éléments à considérer au moment de développer ces modèles.

**Recommandation :** *ONU Femmes doit évaluer les structures de traitement des questions de genre au sein des Nations Unies et développer des modèles de structure potentiels pour guider les différentes entités.*

**L'attention ne doit plus se porter sur les taux de parité hommes-femmes, mais plutôt sur une analyse plus approfondie des facteurs qui favorisent ou entravent cette parité, en particulier pour les postes de haut niveau.**

Si des chiffres ont été fournis en matière de parité hommes-femmes, peu de données étaient en revanche disponibles concernant les facteurs qui favorisent cette parité, les obstacles à sa progression à tous les niveaux de recrutement et l'utilisation des classifications courantes. Les conséquences du maintien de faibles taux de parité hommes-femmes sont également mal connues (par exemple, l'ascension professionnelle des femmes ou le nombre de candidates disponibles aux postes de haut niveau).

***Recommandation** : analyser et concevoir des stratégies de suppression des obstacles sous-jacents pour faire progresser la parité hommes-femmes à tous les niveaux et dévoiler les coûts du maintien du statu quo. Les entités des Nations Unies doivent utiliser les classifications standard indiquées dans le rapport annuel du Secrétaire général sur la condition des femmes dans le système des Nations Unies, afin qu'un suivi de la parité hommes-femmes soit possible.*

**Il faut améliorer la mise en œuvre des politiques qui favorisent l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail.**

L'examen révèle que le personnel n'utilise pas complètement ni systématiquement les politiques mises en place dans les entités pour favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (politiques familiales, anti-harcèlement ou de flexibilité du travail par exemple). La mise à disposition d'instructions sur la manière de résoudre les problèmes de restructuration des flux de travail, des charges de travail et des horaires pour s'adapter aux nouvelles façons de travailler favoriserait l'adoption de ces politiques par la direction. Il faut également aller plus loin que les politiques comportant des mécanismes de facilitation et traiter les questions de procédures décisionnelles et culturelles officieuses pour faire évoluer la culture organisationnelle.

***Recommandation** : ONU Femmes doit élaborer davantage d'instructions indicatives quant à la mise en œuvre et au suivi pratiques des politiques favorisant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et encourager la formation du personnel à tous les niveaux pour traiter les questions de culture organisationnelle d'une façon plus holistique.*

**Les entités des Nations Unies doivent définir des indicateurs financiers de référence clairs pour les allocations budgétaires en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, et s'efforcer d'effectuer le suivi des dépenses engagées.**

Les entités des Nations Unies fonctionnent sans indicateurs financiers de référence clairs permettant d'orienter les allocations budgétaires en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Sans ces indicateurs de référence, les entités courent le

risque de ne pas allouer les ressources adéquates à leurs initiatives d'intégration des questions de genre. Les indicateurs de référence peuvent être définis à partir des données financières et des données de résultats existantes. La rédaction de rapports sur l'état d'avancement à destination de la direction et des organes de gouvernance devra être rendue obligatoire. Une fois les indicateurs de référence établis, ils devraient permettre une meilleure application des marqueurs de l'égalité hommes-femmes et faciliter ainsi le suivi et la création de rapports précis sur les allocations et les dépenses.

**Recommandation :** *ONU Femmes et les équipes spéciales du GNUD en charge des objectifs du Millénaire pour le développement et des questions de genre doivent continuer à soutenir le Réseau des finances et du budget pour définir des indicateurs financiers de référence en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, en utilisant les données des rapports de l'ONU-SWAP pour orienter leurs décisions. Ces mêmes organismes doivent également continuer à aider les entités à mieux appliquer et utiliser le marqueur de l'égalité hommes-femmes défini par le GNUD.*

### **5.5 Développement des capacités**

**Des stratégies de développement des capacités en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes doivent être conçues, dotées de ressources et mises en œuvre si l'on veut que le personnel des entités des Nations Unies intègre efficacement les questions de genre dans leur travail.**

Les faibles capacités citées à tous les niveaux remettent en cause la capacité du personnel à mettre en œuvre efficacement la stratégie d'intégration des questions de genre sans une aide adaptée et ciblée, et sans une formation adaptée aux différents rôles, postes et responsabilités associées. Une évaluation des capacités doit être effectuée pour orienter des stratégies qui fournissent un éventail d'initiatives formelles et informelles, et qui utilisent les initiatives existantes en matière de développement de capacités à l'échelle du système. Il faut également évaluer l'efficacité des stratégies de développement des capacités pour savoir si ces capacités s'améliorent et comment.

**Recommandation :** *ONU Femmes doit encourager la mise en œuvre et l'utilisation des instructions conçues pour effectuer une évaluation des capacités, et contrôler l'usage du module de formation développé à l'échelle du système par son Centre de formation. ONU Femmes doit également penser à rédiger des documents d'instructions sur la manière d'élaborer des stratégies de développement des capacités en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.*

### **5.6 Cohérence, gestion des connaissances et des informations**

**Les entités des Nations Unies auraient avantage à élaborer des stratégies formelles de gestion des connaissances et à effectuer un suivi de l'utilisation des produits de connaissances.**

Alors que les entités mettent en place des initiatives formelles et informelles de génération des connaissances et de communication, développer une stratégie de gestion des connaissances et un plan de communication officiels rendrait ces initiatives plus systématiques et renforcerait le suivi des résultats et la création de rapports sur ces derniers.

**Recommandation :** *ONU Femmes doit rédiger des documents d'instructions permettant de définir des stratégies formelles de gestion des connaissances en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.*

**Il faut davantage se concentrer sur l'amélioration de la cohérence en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au niveau des pays.**

Des mécanismes de responsabilisation à l'égard des résultats étant désormais en place à l'échelle de l'institution et du système, il faut se pencher sur la cohérence au niveau des pays. Le récent examen des Indicateurs de performance des équipes de pays des Nations Unies en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes (« la fiche de résultats ») fournit une série de 15 recommandations pour réviser ou actualiser les indicateurs de performance et améliorer l'alignement et la complémentarité avec l'ONU-SWAP. Améliorer la cohérence au niveau du pays permettrait également de renforcer la capacité à évaluer le lien entre les résultats institutionnels et les résultats de développement concernant l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

**Recommandation :** *ONU Femmes doit mettre en œuvre les recommandations fournies par l'examen des Indicateurs de performance des équipes de pays des Nations Unies en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes pour favoriser la cohérence dans ce domaine au niveau des pays individuels.*

## 5.7 *Autres conclusions*

**Différentes méthodes et approches doivent être élaborées pour répondre aux problèmes spécifiques de l'intégration des questions de genre dans les situations de crise humanitaire.**

Les éléments d'information dégagés de l'examen montrent des résultats globalement plus faibles en matière d'intégration des questions de genre dans les situations de crise humanitaire, en partie attribués à la nature urgente du travail à effectuer. Cependant, il est essentiel de prêter attention aux questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans les situations de crise humanitaire, étant donné que les femmes et les jeunes filles peuvent rencontrer des problèmes supplémentaires de sécurité, de protection et de discrimination en raison de la crise.

**Recommandation :** *les entités des Nations Unies qui travaillent en situation de crise humanitaire et le Groupe de travail du Comité permanent interorganisations en charge*

*d'examiner la politique d'égalité des sexes du même Comité peuvent prendre en compte les informations fournies par le présent examen pour concevoir de nouveaux moyens d'intégrer le concept d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans leurs modalités de travail et élaborer d'autres instructions, outils et indicateurs de performance propres à l'intégration des questions de genre en situation de crise humanitaire.*



Annexe A : portefeuille des évaluations examinées<sup>6</sup>

1	Évaluation de la politique d'égalité des sexes du PAM en 2009	2014
2	Évaluation de l'intégration des questions de genre dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (MONUC / MONUSCO) en République démocratique du Congo	2012
3	Évaluation de l'intégration des questions de genre dans ONU-HABITAT	2011
4	Évaluation du rôle et du travail de la FAO en rapport avec l'égalité des sexes et le développement	2011
5	Résultats du FIDA en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes	2010
6	Résultats du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme en matière d'intégration des questions de genre	2010
7	Évaluation intermédiaire du 3e objectif du Plan stratégique du FNUAP - Phase 1 de l'égalité des sexes	2010
8	Évaluation intermédiaire du 3e objectif du Plan stratégique du FNUAP - Phase 2 de l'égalité des sexes	2010
9	Changer le fonctionnement du HCR ? Évaluation de la stratégie d'intégration des critères d'âge, de sexe et de diversité entre 2004 et 2009.	2010
10	Évaluation thématique de l'intégration des questions de genre au Secrétariat des Nations Unies (BSCI)	2010
11	Évaluation de stratégie : résultats et progression de l'intégration des questions de genre par le biais du Plan d'action du BIT pour l'égalité des sexes en 2008-2009	2009
12	Évaluation de la mise en œuvre de la politique d'égalité des sexes à l'UNICEF	2008
13	Évaluation finale de la politique d'égalité des sexes du PAM (2003-2007) Renforcement des engagements envers les femmes pour assurer la sécurité alimentaire	2008
14	Évaluation de la politique et de la stratégie d'intégration des questions de genre de l'OIM	2006
15	Évaluation de l'égalité des sexes et du maintien de la paix au Timor-Leste	2006
16	Évaluation de l'intégration des questions de genre et impact de la Mission d'assistance des Nations Unies en Sierra Leone (UNAMSIL)	2006
17	Évaluation de l'intégration des questions de genre dans le PNUD	2006

<sup>6</sup> Tous les rapports sont mis à disposition sur le portail d'évaluation de l'égalité des sexes d'ONU Femmes à l'adresse <http://genderevaluation.unwomen.org/>.