



Transformer la programmation : Évaluation de la mise en œuvre de la Politique de l'UNICEF en matière de genre et de ses Plans d'action pour l'égalité des genres

Dans quel contexte cette évaluation s'inscrit-elle, et en quoi l'égalité des genres est-elle essentielle ?

Bien que l'égalité des genres soit une priorité mondiale, aucun pays n'a encore atteint les cibles fixées par **l'objectif de développement durable (ODD) no 5**. Pour progresser dans cette voie, les gouvernements et les organisations doivent faire preuve de leadership, à commencer par l'UNICEF, rouage majeur du système des Nations Unies. Les actions de l'UNICEF en matière d'égalité des genres trouvent leur ancrage dans des cadres internationaux tels que la Convention relative aux droits de l'enfant, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Convention relative aux droits des personnes handicapées, ainsi que dans ses engagements humanitaires. Dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (UN-SWAP), l'UNICEF rend compte de 17 indicateurs liés au genre, tout en se concentrant tout particulièrement sur l'éradication des discriminations (ODD 5.1) et sur l'élimination des violences faites aux femmes et aux filles (ODD 5.2).

L'engagement de l'UNICEF en faveur de l'égalité des genres est exposé dans sa Politique 2021-2030 en la matière et relayé dans la deuxième et la troisième édition de son Plan d'action pour l'égalité des genres (2018-2021 et 2022-2025). Dans ce domaine, l'approche de l'organisation s'articule autour de deux volets : d'une part, elle intègre le genre dans l'ensemble de ses programmes pour les cinq groupes d'objectifs définis dans son Plan stratégique, et d'autre part, elle élabore des programmes spécifiquement axés sur le genre. L'UNICEF tient également compte de la dimension de genre en interne, et s'emploie à donner l'exemple dans ce domaine. Sa Politique en matière de genre l'engage « *dans une vision plus audacieuse et plus ambitieuse de l'égalité des genres et de l'autonomisation de tous les enfants, adolescents*

et femmes » et présente clairement ses ambitions transformatrices : « *[L'UNICEF] s'emploie activement à éliminer les obstacles structurels sous-jacents – tels que les normes sociales néfastes et les systèmes de pouvoir sexospécifiques – qui perpétuent les inégalités.* » Reconnaisant la diversité des genres, ce document prévoit le renforcement des droits des adolescentes et le resserrement des partenariats avec les organisations de défense des droits des femmes et des filles d'ici à 2030. Ainsi, l'égalité des genres constitue à la fois un axe transversal, un principe fondamental et une stratégie de changement dans le cadre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025. Les plans d'action pour l'égalité des genres visent dans cette optique à accompagner la Politique de l'UNICEF et à en faciliter la mise en œuvre.



La Politique de l'UNICEF en matière de genre engage l'organisation « dans une vision plus audacieuse et plus ambitieuse de l'égalité des genres et de l'autonomisation de tous les enfants, adolescents et femmes ».

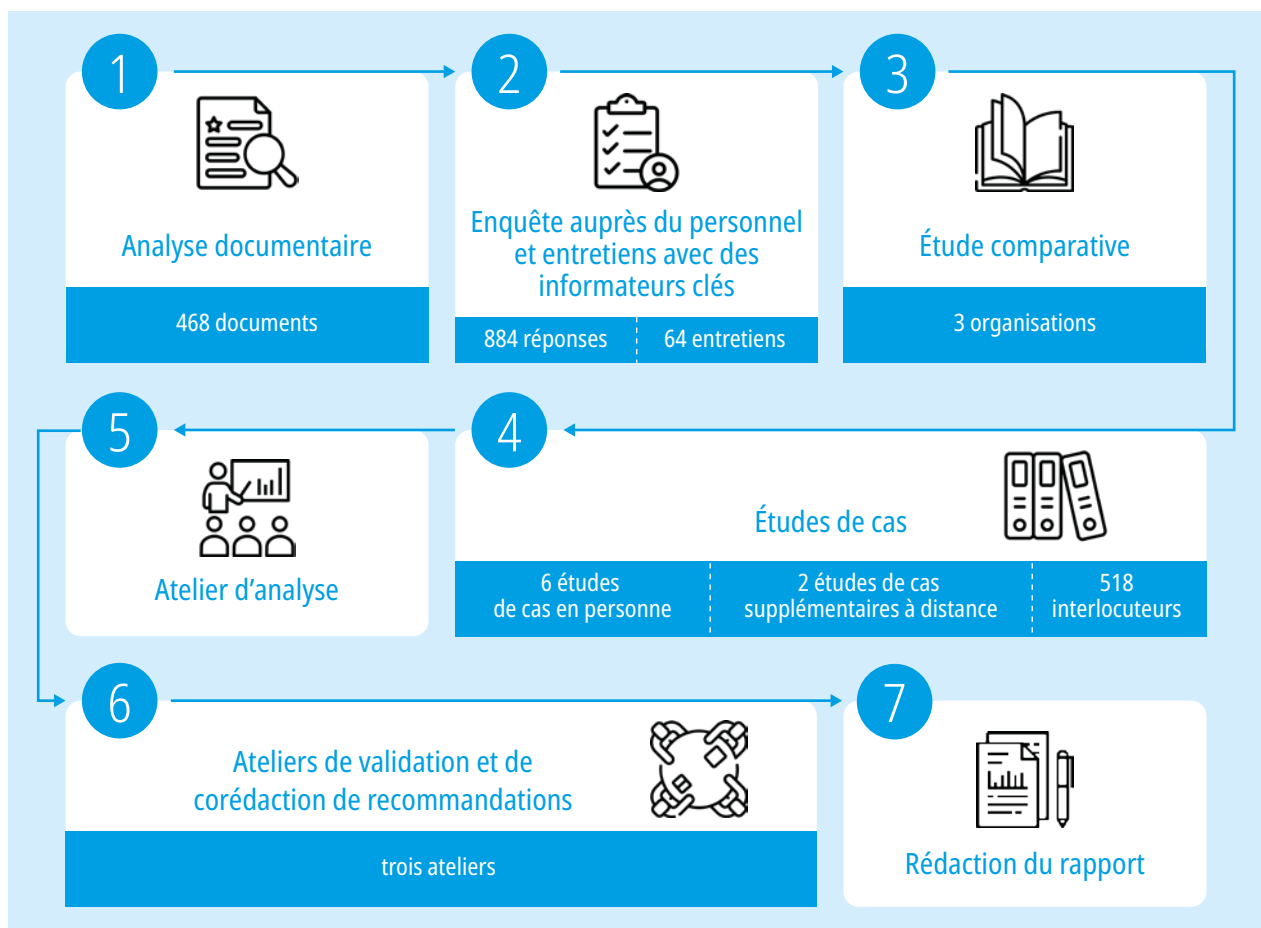
Aussi, pour évaluer les progrès réalisés et éclairer l'élaboration des futurs programmes, le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a mandaté une évaluation stratégique mondiale de la Politique et des Plans d'action mentionnés précédemment. L'objectif était d'apprécier le degré de prise en compte de l'égalité des genres dans les cadres normatifs et les programmes de l'UNICEF entre 2018 et 2023, y compris les progrès réalisés en 2024, en vue d'orienter un nouveau plan stratégique en matière de genre ainsi que le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2026-2029, et de renforcer la responsabilité en matière de genre au sein de l'organisation.

Trois grands axes ont ainsi été explorés : i) la Politique actuelle en matière de genre et le cadre conceptuel du troisième Plan d'action pour l'égalité des genres, afin de mesurer l'intégration stratégique du genre au sein de l'organisation ; ii) les catalyseurs de performance et les changements organisationnels liés au genre, afin de comprendre comment l'UNICEF accompagne, par ses politiques, ses pratiques et ses dispositifs, les progrès en matière d'égalité des genres ; iii) les résultats programmatiques et la prise en compte de l'égalité des genres au sein des programmes de l'UNICEF, notamment en ce qui concerne le renforcement du leadership et du bien-être des adolescentes.

Méthodes de collecte et analyse des données

Pour répondre à ces questions, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur des données primaires et secondaires, dans une démarche faisant appel à des méthodes mixtes et participatives. Le processus d'évaluation a consisté en : i) un examen approfondi de 468 documents, à la fois de façon manuelle et grâce à des outils de traitement du langage naturel ; ii) une enquête auprès de l'ensemble du personnel (884 réponses) et 64 entretiens avec des informateurs clés membres du personnel de l'UNICEF afin d'explorer des sujets organisationnels et opérationnels ; iii) une étude

comparative avec trois autres organisations afin d'identifier les bonnes pratiques et les moyens concrets de remédier à certaines des difficultés rencontrées par l'UNICEF dans l'intégration de la dimension du genre ; iv) six études de cas en personne dans différents pays et deux études de cas supplémentaires à distance, avec 518 interlocuteurs internes et externes ; v) un atelier d'analyse ; vi) la rédaction d'un rapport ; vii) trois ateliers de validation et de corédaction de recommandations.



Conclusions

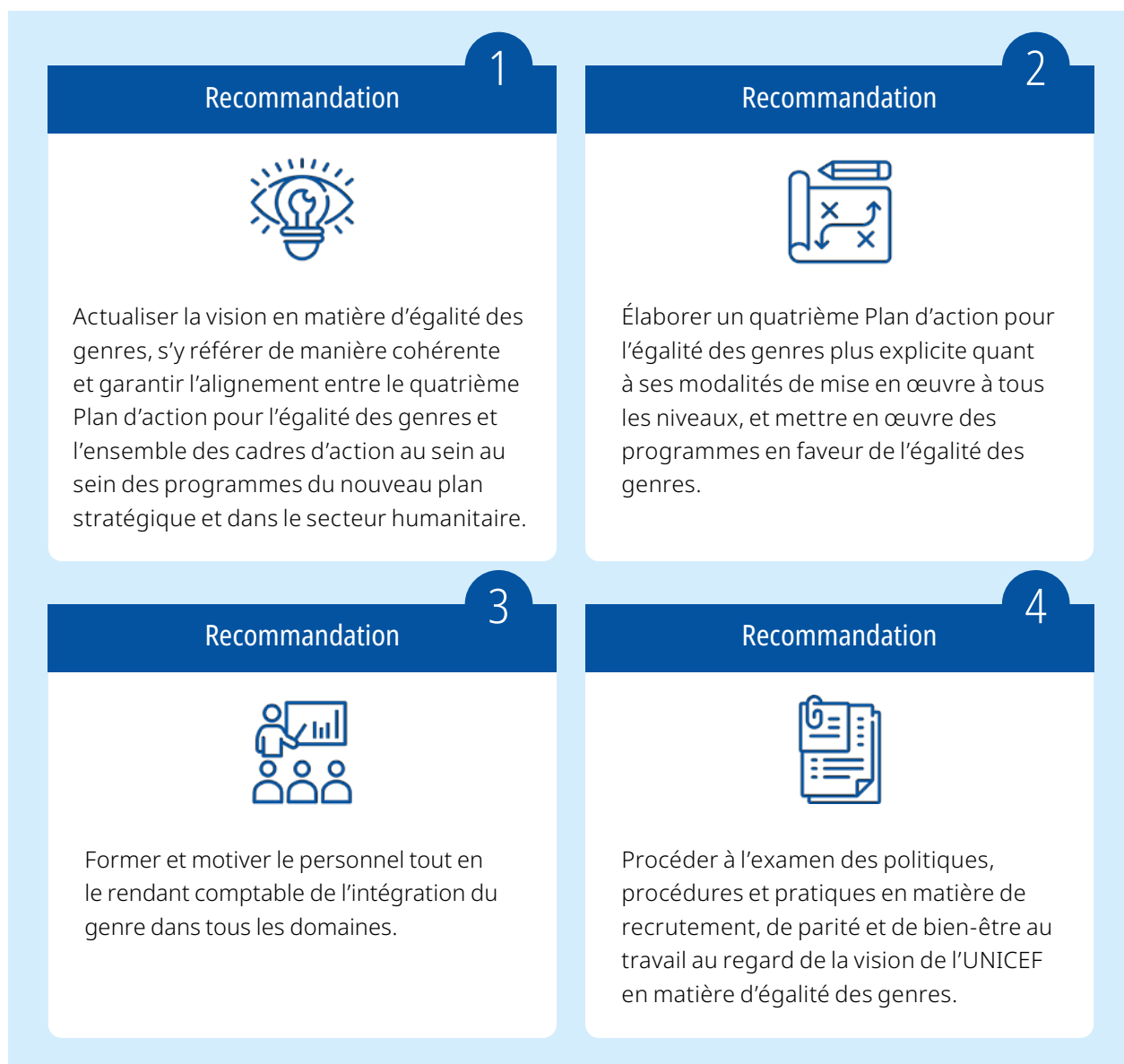
 Il ressort de cette évaluation que **l'UNICEF est sur la bonne voie : l'organisation a adopté en matière d'égalité des genres une vision audacieuse, porteuse de transformation, soutenue par les équipes dirigeantes ainsi que par un réseau de membres du personnel et de défenseurs et défenseuses très qualifiés et engagés dans ce domaine.** Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne la programmation et les catalyseurs institutionnels ; il existe différents mécanismes de responsabilité en matière de genre, notamment des systèmes de suivi et d'évaluation, des analyses comparatives et un réseau interne dédié aux questions de genre (composé de spécialistes et de référents). Toutefois, **il reste encore du chemin à parcourir pour que cette ambition se concrétise.** Il conviendra notamment de renforcer davantage les capacités, l'appropriation et la responsabilité au niveau individuel ainsi qu'au niveau des pays ; de consolider le réseau interne consacré à la problématique du genre ainsi que le suivi et la mise en œuvre des approches visant à transformer la conception des genres ; et enfin, d'améliorer la répartition des ressources financières. Il apparaît que les domaines programmatiques dotés des plus gros budgets dépensent comparativement moins d'argent à la programmation de l'égalité des sexes en vue d'obtenir des résultats transformateurs – une occasion manquée pour l'UNICEF de tirer parti de son statut et de produire des résultats à grande échelle.

 **L'UNICEF est aujourd'hui un lieu de travail plus accueillant pour les femmes qu'il ne l'était auparavant, grâce aux efforts déployés pour remédier aux déséquilibres entre les genres au sein des effectifs et sur le lieu de travail, ainsi qu'à un nombre croissant de champions et championnes de l'égalité des genres.** Cependant, les mesures pour assurer la parité ne sont pas toujours appliquées comme il est prévu qu'elles le soient, et il faut continuer d'agir pour garantir le bien-être du personnel féminin au travail, notamment à travers la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des abus sexuels. Le recrutement de jeunes effectifs très investis sur cette question a redonné un nouveau souffle à l'organisation, dont la Politique en matière de genre et le Plan d'action pour l'égalité des genres font office de point de ralliement. Ce constat est encourageant pour l'avenir.

 **L'UNICEF aurait intérêt à tirer parti de la dynamique positive de ces dernières années pour produire une quatrième édition de son Plan d'action pour l'égalité des genres davantage axée sur la mise en œuvre des ambitions transformatrices de l'UNICEF en la matière.** Il s'agirait notamment de concevoir des messages plus explicites faisant de l'égalité des genres un élément central des droits de l'enfant et mettant clairement en avant l'avantage comparatif des actions menées par l'organisation dans ce domaine par rapport à celles du Fonds des Nations Unies pour la population. L'évaluation a révélé que **les concepts de « programmation de genre en vue de résultats transformateurs » et d'« égalité des genres » ne sont pas définis de manière cohérente dans les documents de référence et parmi le personnel,** ce qui laisse une marge d'interprétation personnelle et pénalise la mise en œuvre des politiques ainsi qu'une adhésion large à ces dernières. Les membres du personnel font aussi état d'un **manque de conseils pratiques et opérationnels** sur la manière d'obtenir des résultats et d'atteindre le niveau d'ambition fixé.

 **Les programmes de l'UNICEF tiennent de plus en plus compte du genre et des besoins des femmes et des filles,** même s'il reste encore à faire pour adopter une démarche intersectorielle et soutenir les femmes et les filles dans toute leur diversité (par exemple, en cas de handicap). Si l'UNICEF est efficace dans la mise en œuvre d'interventions axées sur l'autonomisation et le leadership des jeunes et des adolescentes en particulier, **l'efficacité de l'organisation reste toutefois à améliorer en ce qui concerne la programmation de genre en vue de résultats transformateurs.** Pour cela, l'organisation doit adopter une approche davantage axée sur le rôle social assigné aux genres, s'attaquer aux causes profondes des inégalités entre les genres et travailler sur l'ensemble du modèle socio-écologique. Il convient également d'examiner avec qui l'UNICEF travaille et comment, notamment **ses modalités de partenariat avec les organisations de la société civile, notamment les organisations de femmes et de jeunes.** L'UNICEF pourrait également **mieux tirer parti de la portée de ses programmes et de son positionnement multisectoriel** dans son Plan stratégique, ce qui supposerait de renforcer les efforts en faveur de la prise en compte de l'égalité des genres, notamment dans le cadre de l'action humanitaire.

Recommandations



**Pour plus d'informations,
veuillez contacter :**

UNICEF
Bureau de l'évaluation
3, United Nations Plaza
New York, NY, 10017 États-Unis

 www.unicef.org/evaluation
 UNICEF Evaluation
 @unicef-evaluation.bsky.social
 @UNICEFEval
 Chaîne YouTube d'Évaluation
 evalhelp@unicef.org

unicef 
pour chaque enfant

© **Fonds des Nations Unies
pour l'enfance (UNICEF),
octobre 2024**