



## Conseil économique et social

Distr. générale  
3 janvier 2025  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2025**

4-7 février 2025

Point 11 de l'ordre du jour provisoire\*

## Évaluation de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres

### Résumé\*\*

#### Résumé

L'égalité des genres demeure un aspect central du développement international. Malgré les progrès accomplis depuis la Déclaration de Beijing de 1995, aucun pays n'est tout à fait en bonne voie pour atteindre l'ensemble des cibles en matière d'égalité des genres fixées au titre de l'objectif de développement durable 5. Un changement durable et inscrit dans le long terme nécessite le leadership et l'engagement des gouvernements, avec l'appui d'organisations de toutes tailles, des groupes locaux de défense des droits des femmes aux organismes des Nations Unies. L'UNICEF compte parmi les principaux organismes des Nations Unies et joue donc un rôle crucial dans les efforts en faveur de l'égalité des genres, en mettant l'accent sur les droits de l'enfant par le biais de la Convention relative aux droits de l'enfant. Grâce à son vaste champ d'action, l'organisation est en bonne position pour contribuer à la réalisation de l'objectif de développement durable 5 et des autres objectifs mondiaux ayant trait à l'égalité des genres, notamment grâce au soutien qu'elle apporte aux adolescentes, aux divers partenariats qu'elle encourage, au renforcement des systèmes de prestation de services et à ses travaux pour faire évoluer les normes sociales.

La vision de l'UNICEF en matière d'égalité des genres se concentre sur l'apprentissage continu, en vue d'adapter et d'améliorer ses stratégies au service des droits des filles et des femmes. Dans cette perspective, le Bureau des évaluations de l'UNICEF a commandé une évaluation indépendante en 2023, visant à mesurer les progrès accomplis par l'organisation à travers sa Politique en matière de genre (2021-2030) et les deux Plans d'action pour l'égalité des genres qui se sont succédé entre 2018 et 2023. L'évaluation s'est efforcée de répondre aux besoins de l'UNICEF en matière d'apprentissage et de

\* E/ICEF/2025/1.

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

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



redevabilité, grâce au suivi des progrès accomplis et à l'identification de pistes d'amélioration pour la promotion de l'égalité des genres. Il s'agissait également d'éclairer le prochain Plan d'action ainsi que son intégration dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029. Plus généralement, l'évaluation avait pour objectif de renforcer l'intégration de l'égalité des genres dans tous les contextes d'intervention de l'UNICEF en matière d'action humanitaire, de développement et de consolidation de la paix.

L'évaluation montre que l'UNICEF réalise des avancées significatives, favorisées par le troisième Plan d'action pour l'égalité des genres (2022-2025) et par la Politique en matière de genre. Dans la continuité de ces progrès, un nouveau Plan d'action pour l'égalité des genres devrait être élaboré en vue de résoudre les difficultés d'ordre institutionnel et de renforcer la redevabilité en matière de genre à tous les niveaux de l'organisation, de consolider les programmes et les partenariats, et d'augmenter les dépenses consacrées à l'égalité des genres. Bien que la vision de l'UNICEF en matière de genre soit défendue par un personnel dédié, il est essentiel de conserver une certaine clarté dans la prise en compte des questions de genre par l'ensemble du personnel, afin que l'égalité des genres soit la responsabilité de tous. La définition de résultats transformateurs en matière de genre et l'adoption de pratiques professionnelles équitables constituent des pistes d'amélioration essentielles. L'UNICEF est également devenu un lieu de travail plus favorable aux femmes, grâce aux efforts déployés pour remédier aux déséquilibres entre les genres et à la présence croissante de défenseurs de l'égalité des genres au sein même de l'organisation. Toutefois, les mesures visant à assurer la parité ne sont pas toujours appliquées de manière systématique et davantage pourrait être fait pour promouvoir le bien-être des femmes sur le lieu de travail. L'évaluation formule quatre grandes recommandations que l'UNICEF devrait prendre en compte dans ses efforts visant à concrétiser la vision de l'organisation concernant l'égalité des genres et l'autonomisation de tous les enfants, adolescents et femmes à travers le monde.

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

## I. Introduction

### A. Quel est le contexte de cette évaluation ?

1. L'égalité des genres demeure une priorité centrale dans le cadre du programme de développement international. Malgré les progrès considérables accomplis depuis l'adoption de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing en 1995 – un document majeur pour l'égalité des genres et les droits des femmes –, aucun pays n'est tout à fait en bonne voie pour atteindre l'ensemble des cibles fixées au titre de l'objectif de développement durable 5, qui se concentre sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles. La promotion de l'égalité des genres nécessite un leadership fort de la part des autorités locales et nationales, avec l'appui d'organisations de toutes tailles, des groupes locaux de défense des droits des femmes aux grands organismes des Nations Unies. L'UNICEF compte parmi les principaux organismes des Nations Unies et joue donc un rôle crucial dans la réalisation de ces objectifs.

2. Les efforts déployés par l'organisation pour promouvoir l'égalité des genres sont ancrés dans les principaux cadres internationaux, notamment la Convention relative aux droits de l'enfant de 1989, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes de 1979 et la Convention relative aux droits des personnes handicapées de 2006. La Déclaration sur le droit au développement de 1986 et la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes de 1993 ont également servi de socle aux efforts déployés par l'UNICEF dans ce domaine. Dans les contextes humanitaires, l'UNICEF s'appuie sur les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, révisés en 2020, qui mettent l'accent sur l'égalité des genres dans toutes les initiatives humanitaires.

3. Chaque année, dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP), l'UNICEF rend compte des résultats obtenus au regard de 17 indicateurs de performance communs. Dans ses efforts pour réaliser l'objectif de développement durable 5, l'UNICEF se concentre particulièrement sur la cible 5.1, qui vise à éradiquer toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles, et sur la cible 5.2, qui vise à mettre fin à toutes les formes de violence et d'exploitation dont elles sont victimes.

4. L'égalité des genres constitue une priorité commune aux différents Plans stratégiques de l'UNICEF depuis 2006 et occupe une place encore plus importante depuis l'adoption en 2010 de la Politique en faveur de l'égalité des genres et de l'émancipation des filles et des femmes. Le premier Plan d'action pour l'égalité des sexes (2014-2017) était aligné sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 et reposait sur une approche en deux volets en matière d'intégration et de priorités ciblées. Le Plan d'action visait à intégrer l'égalité des genres dans les différents systèmes de l'UNICEF en s'appuyant sur le renforcement des capacités et des systèmes, l'affectation des ressources et les partenariats, et en mettant l'accent sur l'élaboration de programmes susceptibles d'améliorer le bien-être des adolescentes.

5. Les deuxième et troisième Plans d'action pour l'égalité des genres (2018-2021<sup>1</sup> et 2022-2025<sup>2</sup>, respectivement) ont ensuite été adoptés, sur la base des recommandations de l'évaluation de 2019<sup>3</sup>. Ils ont abouti à la création de l'actuelle Politique en matière de genre (2021-2030), qui témoigne d'une vision plus ambitieuse de l'égalité des genres et de l'autonomisation de tous les enfants, adolescents et

---

<sup>1</sup> E/ICEF/2017/16.

<sup>2</sup> E/ICEF/2021/31.

<sup>3</sup> E/ICEF/2020/14.

femmes. À travers cette Politique, l'UNICEF s'engage à éliminer les obstacles structurels, tels que les normes sociales néfastes et les déséquilibres de pouvoir, susceptibles de perpétuer les inégalités. La Politique reconnaît la diversité des genres, vise à renforcer les droits des adolescentes, et se donne pour objectif de consolider les partenariats avec les organisations de défense des droits des femmes et des filles d'ici à 2030.

6. L'égalité des genres continue d'occuper une place centrale dans l'action de l'UNICEF et constitue un principe fondamental, un programme transversal et une stratégie de changement, à travers l'élaboration de programmes transformateurs inscrits dans le Plan stratégique pour 2022-2025. Malgré ces efforts, les progrès en faveur des femmes, des filles et des enfants ont été plus lents que prévu. Depuis 2019, les difficultés se sont multipliées, en particulier en raison de l'impact disproportionné de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) sur les femmes et les filles. Parallèlement, on observe une résurgence de politiques restrictives au niveau mondial qui menacent les droits des femmes et entravent davantage les efforts déployés pour impulser un changement transformateur, un défi auquel sont confrontées de nombreuses organisations internationales. Les femmes et les filles sont également les plus touchées par les changements climatiques, qui exacerbent les inégalités et font peser de nouvelles menaces sur leurs moyens de subsistance, leur santé et leur sécurité. Dans le même temps, la multiplication des données probantes relatives à la lutte contre les normes de genre néfastes et le consensus de plus en plus large dont font l'objet les approches transformatrices en matière de genre ont créé un élan très positif. La collaboration avec les organisations dirigées par des femmes, des filles et des jeunes joue un rôle essentiel pour instaurer des changements structurels durables. Dans ce contexte, les Nations Unies ont réaffirmé la nécessité urgente de faire progresser l'égalité des genres dans le cadre de la Décennie d'action en vue de la réalisation du Programme 2030 et la réforme en cours des Nations Unies, qui permettent à l'organisation de renouveler son engagement.

7. La présente évaluation de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres s'inscrit dans ce contexte. Elle fait partie des évaluations de l'efficacité institutionnelle décrites dans le Plan des évaluations mondiales de l'UNICEF pour 2022-2025, adopté par le Conseil d'administration en 2021<sup>4</sup>. Elle s'inscrit dans la continuité des précédentes évaluations de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres, tout en se concentrant davantage sur les résultats programmatiques relatifs à l'égalité des genres pour les enfants, les adolescents et les femmes. L'évaluation, menée entre novembre 2023 et octobre 2024, s'appuie sur de nombreuses données collectées à tous les niveaux de l'organisation, notamment sur des données primaires relatives aux programmes menés dans huit pays<sup>5</sup> et couvrant les sept régions d'intervention de l'UNICEF. Elle a été dirigée par le Bureau des évaluations, en conformité avec les normes et les règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Elle a également été menée en collaboration étroite avec les principales parties prenantes internes et externes, qui ont été sollicitées de manière régulière et informées des derniers éléments de preuve, de manière à garantir l'intégration des recommandations de l'évaluation dans l'élaboration du nouveau Plan d'action pour l'égalité des genres et du Plan stratégique pour 2026-2029.

8. Les conclusions de l'évaluation reposent sur un socle de données probantes solide et donnent lieu à d'importantes recommandations, de nature à transformer les

---

<sup>4</sup> Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Recueil des décisions adoptées par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2022, [E/ICEF/2022/8](#), p. 3-4.

<sup>5</sup> Les pays concernés par la collecte de données primaires étaient le Bangladesh, la Bosnie-Herzégovine, l'Égypte, les Fidji (au sein du bureau multipays pour la région du Pacifique), le Mozambique, le Myanmar, le Pérou et la République démocratique du Congo.

programmes de l'UNICEF, à garantir un engagement durable en faveur de l'égalité des genres, ainsi qu'à impulser un changement transformateur pour les femmes et les filles.

9. Les principaux utilisateurs de l'évaluation comprenaient notamment, à tous les niveaux de l'organisation, des membres de la direction et des employés prenant part à la mise en œuvre de la Politique et des Plans d'action en matière d'égalité des genres, en particulier au sein du Groupe des programmes et de la récente Division des ressources humaines et de la culture interne. L'évaluation s'adressait également au Conseil d'administration, à d'autres organismes des Nations Unies, aux gouvernements, aux donateurs, aux organisations partenaires au sein du système des Nations Unies et externes, aux organisations dirigées par des femmes et des filles, et à la jeunesse.

## **B. Pourquoi l'évaluation a-t-elle été menée et sur quoi porte-t-elle ?**

10. Il s'agit d'une évaluation de l'efficacité institutionnelle, portant sur l'action de l'UNICEF aux niveaux mondial, régional et national. Son principal objectif consistait à évaluer l'efficacité de l'intégration des questions relatives à l'égalité des genres dans les cadres d'orientation normatifs, les pratiques institutionnelles et les programmes de l'UNICEF, en particulier au regard de la nouvelle Politique et des deuxième et troisième Plans d'action en matière d'égalité des genres. À travers une enquête appréciative — une approche visant à évaluer les changements institutionnels en se concentrant sur les atouts plutôt que sur les faiblesses —, l'évaluation a permis de mettre en lumière les bonnes pratiques et les enseignements tirés, de manière à renforcer les initiatives à venir de l'UNICEF en matière d'égalité des genres.

11. L'évaluation reposait sur trois principaux objectifs :

a) Évaluer la pertinence et la cohérence de la Politique actuelle et du troisième Plan d'action en matière d'égalité des genres, au regard des objectifs d'égalité des genres et d'autonomisation des adolescentes, en se concentrant sur le mandat de l'UNICEF (Convention relative aux droits de l'enfant, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Convention relative aux droits des personnes handicapées, Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire) et sur les engagements pris dans le cadre de l'ONU-SWAP.

b) Évaluer la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des changements obtenus en matière de genre, ainsi que les facteurs de performance propres aux politiques, aux pratiques, aux systèmes, aux programmes et aux mécanismes de redevabilité de l'UNICEF, par l'intermédiaire des Plans d'action pour l'égalité des genres.

c) Mesurer les résultats programmatiques obtenus en faveur des enfants, des adolescents et des femmes en matière d'égalité des genres au regard des cinq Groupes d'objectifs décrits dans le Plan stratégique de l'UNICEF, tant dans les contextes de développement que dans les contextes humanitaires, et en couvrant les deuxième et troisième Plans d'action pour l'égalité des genres.

12. L'évaluation a examiné la mise en œuvre de la Politique et des Plans d'action en matière d'égalité des genres pour la période 2018-2023, en se concentrant sur la performance et les résultats de l'UNICEF en matière de soutien à l'égalité des genres dans les contextes humanitaires, de développement et de consolidation de la paix. Elle s'inscrit dans la continuité des évaluations précédentes et analyse plus spécifiquement les deuxième et troisième Plans d'action pour l'égalité des genres, ainsi que la Politique de 2021 en matière de genre. L'évaluation a également analysé l'influence de l'ONU-SWAP en matière de parité entre les genres et de renforcement des

capacités au sein de l'UNICEF, en s'intéressant à la répartition des rôles, à l'encadrement et aux dispositifs relatifs aux questions de genre, de manière à identifier d'éventuelles pistes d'amélioration.

13. L'évaluation couvrait trois thèmes principaux :

a) **La Politique en matière de genre et le cadre conceptuel des Plans d'action pour l'égalité des genres** : ce volet consistait à analyser la Politique actuelle en matière de genre, le cadre conceptuel du troisième Plan d'action pour l'égalité des genres et la théorie du changement, en se concentrant sur leur application dans les différentes régions et leur rôle dans l'évolution des dynamiques de genre, en particulier au regard des normes sociales et de genre. L'évaluation a également analysé l'intégration stratégique des questions de genre dans le Plan stratégique de l'UNICEF, à la fois en tant que programme transversal et stratégie de changement, tout en établissant des comparaisons avec les stratégies et les plans d'action d'autres organisations du même type en matière de genre, notamment le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ou ceux d'organismes partenaires, tels qu'Affaires mondiales Canada.

b) **Les changements institutionnels en matière d'égalité des genres et les facteurs de performance correspondants** : ce volet consistait à déterminer dans quelle mesure les politiques, les pratiques et les systèmes de l'UNICEF favorisaient les progrès en faveur de l'égalité des genres. Il s'agissait d'évaluer la mise en œuvre des Plans d'action pour l'égalité des genres en s'intéressant à des sujets tels que les processus de programmation, les systèmes de suivi, les ressources financières, le leadership et la redevabilité, aux niveaux mondial, régional et national. En outre, ce volet de l'évaluation a permis d'examiner la façon dont l'UNICEF consolide et mobilise les partenariats avec les gouvernements, les organisations féministes et les réseaux dirigés par des femmes, des filles et des jeunes pour faire entendre leur voix en tant qu'agents du changement dans le cadre des activités de programmation et de plaidoyer. Il s'agissait également d'évaluer les efforts déployés pour intégrer les questions de genre dans les structures et les systèmes nationaux, ainsi que l'adoption, par les partenaires de l'UNICEF, des initiatives de l'organisation ayant trait à l'égalité des genres. Enfin, les facteurs institutionnels favorables à l'égalité des genres propres à l'UNICEF ont été comparés à ceux d'autres organisations des Nations Unies, de manière à identifier les bonnes pratiques et les pistes d'amélioration.

c) **Les résultats programmatiques et l'intégration de l'égalité des genres dans l'ensemble des programmes** : ce volet consistait à examiner les programmes mis en œuvre et à évaluer les progrès accomplis en matière de produits et de contributions aux résultats programmatiques définis dans les deuxième et troisième Plans d'action pour l'égalité des genres, en prenant appui sur une analyse des données primaires provenant de huit pays et des données secondaires collectées à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agissait plus particulièrement d'évaluer l'intégration de l'égalité des genres dans les cinq Groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF, en mesurant les résultats obtenus au profit des adolescentes ainsi que les progrès accomplis dans la transformation des normes sociales. En outre, l'évaluation s'est intéressée à la façon dont l'égalité des genres avait été intégrée aux objectifs relatifs au lien entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix. L'évaluation ne consistait pas à mesurer une quelconque attribution directe, mais se concentrait plutôt sur la contribution plus globale de l'UNICEF aux effets au niveau des résultats et de l'impact.

14. L'évaluation couvrait des critères tels que la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité, et l'analyse menée reposait sur trois questions d'évaluation principales, à savoir :

a) Dans quelle mesure la Politique actuelle en matière de genre et le cadre conceptuel du troisième Plan d'action pour l'égalité des genres sont-ils bien conçus, pertinents et cohérents au regard de divers besoins des enfants, des adolescents et des femmes, mais aussi des priorités des gouvernements nationaux, du cadre normatif de l'UNICEF (Convention relative aux droits de l'enfant, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Convention relative aux droits des personnes handicapées, Principaux engagements pour les enfants) et des engagements relatifs à l'égalité des genres pris par l'organisation dans le cadre de l'ONU-SWAP ?

b) Les changements institutionnels ayant trait au genre et les facteurs de performance des Plans d'action pour l'égalité des genres sont-ils correctement appliqués à l'ensemble des politiques, des pratiques, des systèmes, des engagements institutionnels et des mécanismes de redevabilité de l'UNICEF, à tous les niveaux de l'organisation ?

c) Dans quelle mesure les résultats programmatiques de l'UNICEF en matière d'égalité des genres à toutes les étapes de la vie ont-ils été atteints dans chacun des cinq Groupes d'objectifs, en particulier en matière de leadership et de bien-être des adolescentes, tant dans les contextes de développement que dans les contextes humanitaires ?

## II. Méthodologie

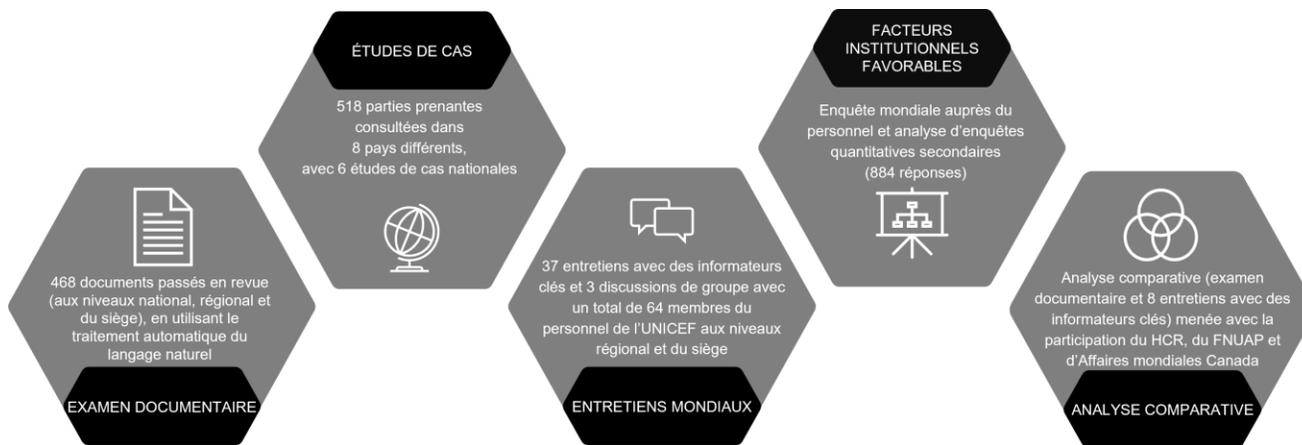
### A. Comment l'évaluation a-t-elle été menée ?

15. Menée dans le respect des normes et des règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et de l'UNICEF, cette évaluation a utilisé des méthodes mixtes et une approche théorique consistant à favoriser la participation à l'élaboration d'une théorie de changement susceptible d'aboutir à l'intégration de l'égalité des genres dans les activités de l'UNICEF. L'évaluation comprenait notamment un examen approfondi de données probantes secondaires, avec 468 documents analysés manuellement et grâce au traitement automatique du langage naturel. Elle comportait six études de cas nationales, assorties de données supplémentaires issues de deux autres pays, couvrant ainsi un total de huit pays et les sept régions d'intervention de l'UNICEF. Un groupe hétéroclite de 518 informateurs internes et externes y a participé. Les pays considérés comme intéressants pour y mener des études de cas ont été sélectionnés selon une approche fondée sur l'enquête appréciative, consistant à mettre l'accent sur les atouts et à repérer des exemples de bureaux de pays ayant instauré des changements institutionnels grâce à leurs activités axées sur le genre, ou encore des pays affichant des pratiques et des résultats particulièrement transformateurs en matière de genre. Pour compléter l'approche fondée sur l'enquête appréciative, l'équipe d'évaluation a procédé à une collecte de données à distance auprès de deux pays qui ne remplissaient pas les critères de sélection des études de cas nationales. En outre, 64 entretiens avec des informateurs clés ont été menés et des discussions de groupe ont été organisées aux niveaux régional et mondial. Une enquête menée auprès de l'ensemble du personnel a permis de recueillir 884 réponses sur un total de 17 656 membres du personnel (avec un niveau de confiance de 99 %, compte tenu du degré de fiabilité très élevé des résultats de l'enquête), et une analyse comparative s'est intéressée à la façon dont d'autres organisations (le HCR, le FNUAP et Affaires mondiales Canada) intégraient les questions de genre dans leurs activités. Pour analyser les données, l'équipe d'évaluation s'est dotée d'une matrice d'encodage permettant de structurer les données tirées de sources primaires et secondaires, et de garantir une triangulation complète des conclusions, de manière à répondre aux questions d'évaluation et de vérifier les hypothèses de la théorie du

changement. La figure I ci-dessous présente les méthodes d'évaluation et les sources de données utilisées.

Figure I.

### Illustration des méthodes d'évaluation et des sources de données



Source : Rapport d'évaluation.

## B. Limites et mesures d'atténuation

16. L'évaluation s'est heurtée à plusieurs limites qui ont donné lieu, à chaque fois que cela était possible, à la mise en œuvre de mesures d'atténuation. Les principales difficultés rencontrées concernaient notamment la disponibilité limitée des données de référence et des évaluations d'impact des programmes. Pour y remédier, des méthodes quantitatives et qualitatives ont été employées, et l'évaluation a pu s'appuyer sur un large éventail de données probantes. Après leur triangulation, ces données probantes ont permis de se faire une idée du programme conçu par l'UNICEF. L'équipe d'évaluation a également bénéficié, à différents niveaux, de l'appui de spécialistes de l'UNICEF représentant divers domaines programmatiques et transversaux. Pour résoudre les difficultés, l'évaluation a pris en compte un large éventail de données qualitatives et quantitatives, provenant de différents niveaux au sein et à l'extérieur de l'organisation, qui ont permis d'obtenir une vue d'ensemble des progrès accomplis dans les différents Groupes d'objectifs. Au niveau national, les difficultés concernaient notamment la disponibilité et, parfois, la pertinence des informateurs, ainsi que la situation sécuritaire dans certaines zones. Malgré ces obstacles, l'équipe d'évaluation a adapté ses méthodes, garantissant ainsi la participation de toutes les catégories de parties prenantes ciblées, et dépassant même les objectifs fixés en amont. En raison de l'évolution des cadres au fil du temps, l'analyse de l'Indice standard du Plan d'action pour l'égalité des genres (qui associe plusieurs indicateurs du Plan d'action relatifs aux facteurs institutionnels favorables et des indicateurs programmatiques) a également posé des difficultés, mais celles-ci ont été résolues de manière à garantir la pertinence de l'analyse. De manière générale, les conclusions de l'évaluation ont pris appui sur un socle de données probantes solide, grâce à la participation active des principales parties prenantes et aux documents communiqués par l'UNICEF.

## III. Conclusions

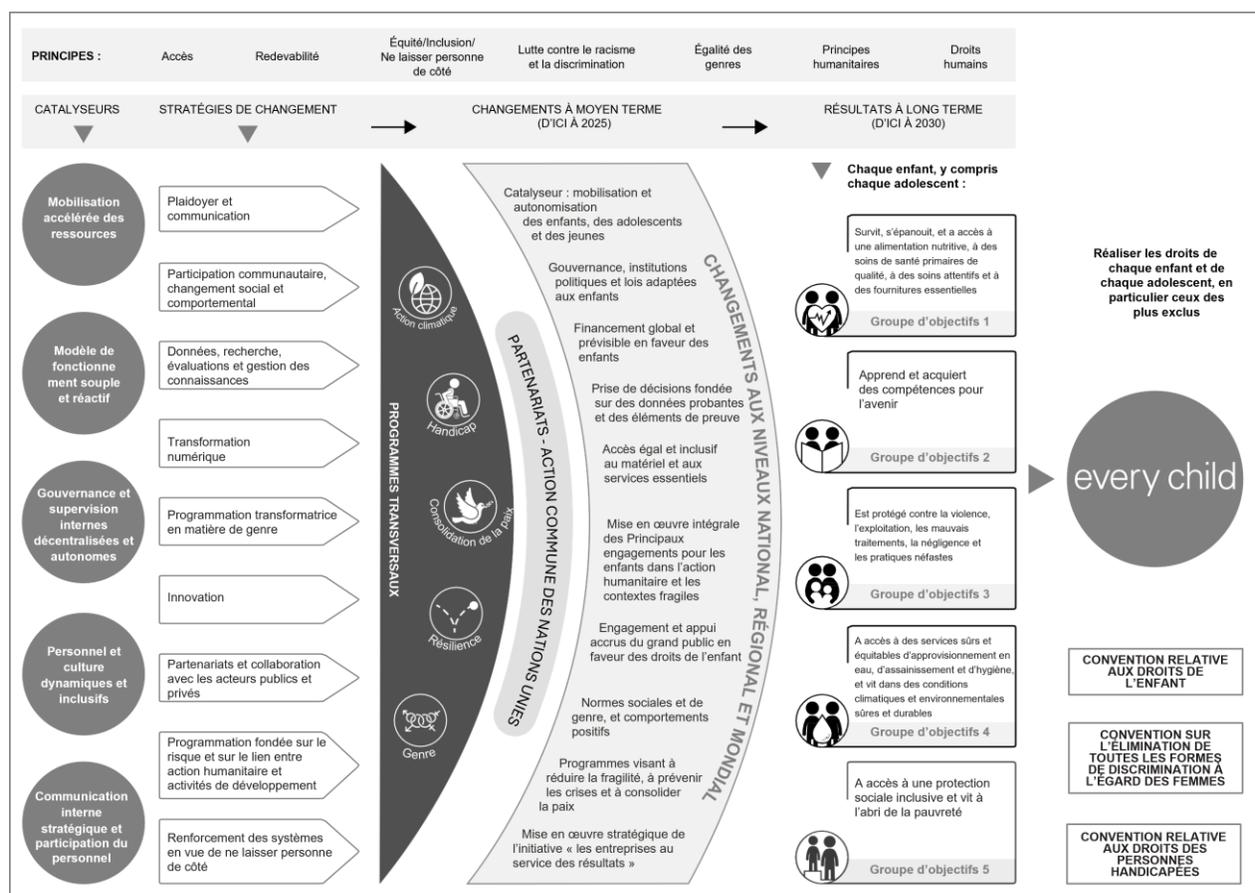
### A. Politique en matière de genre et cadre conceptuel du Plan d'action pour l'égalité des genres

17. La Politique et le Plan d'action en matière d'égalité des genres reposent sur un large éventail de données probantes et étaient adaptés au contexte au moment de leur élaboration ; toutefois, la situation en matière d'égalité des genres en 2024 est différente, et il appartient à l'UNICEF d'intensifier ses efforts pour promouvoir l'égalité des genres. Dans ce contexte de « polycrise », la lenteur des progrès accomplis au regard de l'objectif de développement durable 5 et la montée en puissance des idéologies hostiles à l'égalité des genres ont exacerbé les difficultés existantes et créé de nouveaux obstacles, que les documents actuels ne prennent pas suffisamment en compte.

18. En outre, bien que le Plan d'action pour l'égalité des genres soit inscrit dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 et que ce dernier mette l'accent sur les questions de genre, il existe encore une certaine concurrence entre les différentes stratégies de changement et thèmes transversaux. De même, la question de l'intersectionnalité n'est pas suffisamment prise en compte ni formulée avec clarté. Comme le montre la figure II, les questions de genre y apparaissent à la fois comme une stratégie de changement, un programme transversal (aux côtés de l'action climatique, du handicap, de la consolidation de la paix et de la résilience), un objectif de changement à moyen terme (adoption de comportements positifs, évolution des normes sociales et de genre) et un principe.

Figure II.

### La place centrale des questions de genre dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 : des ambitions renouvelées pour 2030



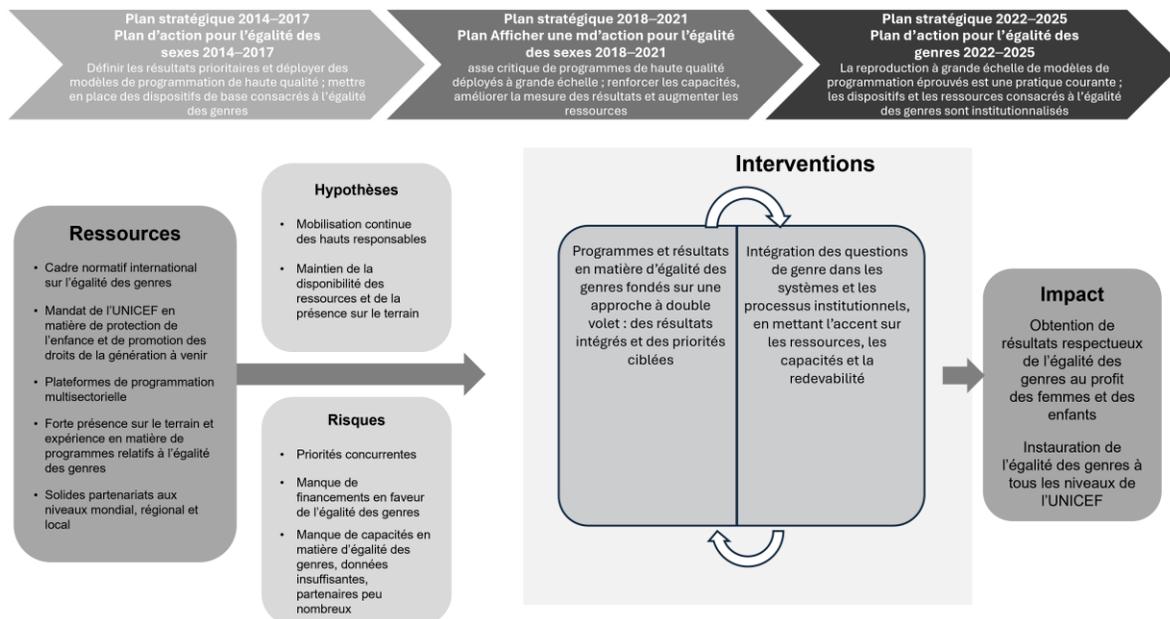
Source : Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025.

19. **Les informateurs clés ont également fait état de difficultés dans l'application concrète de la notion d'intersectionnalité.** Ces difficultés semblent communes à d'autres organisations, y compris celles incluses dans l'analyse comparative menée dans le cadre de cette évaluation. L'intersectionnalité est perçue à tort comme une façon d'envisager les programmes selon plusieurs perspectives distinctes (le genre, l'âge, le handicap, etc.), plutôt que comme une façon de répondre aux besoins intersectionnels propres à certains enfants et à certains jeunes. Cela a des répercussions sur la manière dont les données sont ventilées, dont l'analyse des questions de genre est réalisée et dont les programmes sont mis en œuvre.

20. **La Politique de l'UNICEF en matière de genre inscrit l'égalité des genres dans une vision à long terme, sur laquelle s'aligne largement la théorie du changement du Plan d'action pour l'égalité des genres (voir la figure III). Toutefois, le mandat de l'UNICEF en matière d'égalité des genres n'est pas présenté de manière systématique dans les différents cadres d'orientation normatifs de l'organisation.** Cette lacune contribue au manque d'homogénéité dans la compréhension de cet enjeu et du rôle des droits des femmes dans la défense des droits de l'enfant. En outre, s'agissant de l'égalité des genres, l'avantage comparatif de l'UNICEF à l'échelle du système des Nations Unies n'est pas formulé avec suffisamment de clarté dans les différents documents de l'organisation, ce qui constituait pourtant une recommandation de la précédente évaluation. Ce manque de clarté freine l'obtention de résultats transformateurs en matière d'égalité des genres, et nécessite des efforts communs et concertés de la part des Nations Unies et d'autres organisations.

Figure III.

### Théorie du changement du Plan d'action pour l'égalité des genres



Source : Plan d'action 2022-2025 pour l'égalité des genres.

21. Par ailleurs, bien que le Plan d'action pour l'égalité des genres ait été conçu en vue de faciliter l'application de la Politique en matière de genre, les mécanismes de redevabilité et les procédures de mise en œuvre qu'il propose ne sont pas suffisants pour garantir une application systématique.

22. Le Plan d'action pour l'égalité des genres est étroitement aligné sur l'ONU-SWAP, le cadre de redevabilité conçu pour évaluer la performance de différentes organisations des Nations Unies dans des domaines tels que l'égalité des genres, la

gestion axée sur les résultats, la supervision, la redevabilité, les ressources humaines et financières, le renforcement des capacités, la génération des connaissances et la communication. Cet alignement permet au Plan d'action pour l'égalité des genres d'occuper une place plus importante parmi les priorités et les stratégies de l'UNICEF. Les évaluations annuelles de l'ONU-SWAP témoignent des progrès réguliers accomplis par l'UNICEF dans la mise en œuvre de ces facteurs institutionnels favorables, que ce soit d'une année sur l'autre ou par rapport aux autres organismes des Nations Unies, renforçant ainsi l'engagement de l'organisation en faveur de l'égalité des genres.

23. **Bien que le Plan d'action pour l'égalité des genres aborde la question de l'action humanitaire, il conviendrait de se pencher davantage sur les activités menées dans les situations de crise humanitaire et l'adaptation aux particularités locales**, notamment en mettant l'accent sur les recoupements possibles avec les Principaux engagements pour les enfants et les politiques sectorielles.

## B. Changements institutionnels et facteurs de performance ayant trait aux questions de genre

24. **Dans le cadre des deuxième et troisième Plans d'action pour l'égalité des genres, l'UNICEF a réalisé d'importants progrès, grâce au renforcement, à tous les niveaux de l'organisation, des changements institutionnels et des facteurs de performance ayant trait aux questions de genre.** Ces facteurs institutionnels servent de fondement à l'intégration des questions de genre dans les activités de l'UNICEF et favorisent la réalisation des objectifs du Plan d'action pour l'égalité des genres, qu'ils portent sur les programmes de l'organisation ou sur le lieu de travail. Ces facteurs s'inscrivent dans un cadre qui s'articule autour des questions clés « comment » et « qui », comme le montre la figure IV.

Figure IV.

### Facteurs institutionnels favorables



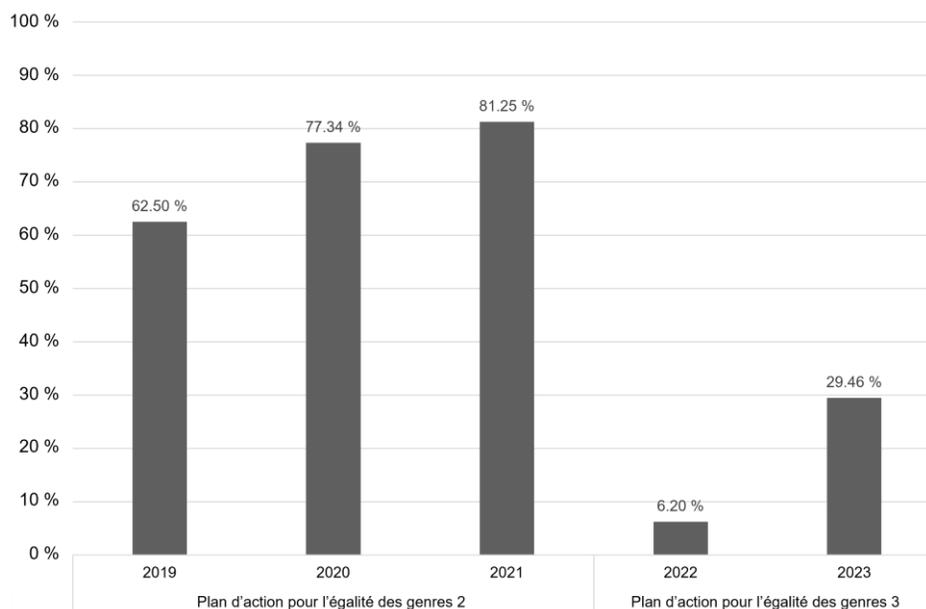
Source : Plan d'action 2022-2025 pour l'égalité des genres.

25. **À l'échelle du système des Nations Unies, l'UNICEF affiche l'une des meilleures performances dans la mise en œuvre des facteurs institutionnels favorables à l'égalité des genres** et obtient régulièrement l'un des scores les plus élevés parmi les différentes organisations évaluées par l'ONU-SWAP. En 2023, l'UNICEF a « atteint » ou « dépassé » les critères de référence pour 16 indicateurs sur 17 (94 % du total) et a « presque atteint » l'indicateur restant (6 % du total), affichant ainsi son taux de conformité global le plus élevé à ce jour. Selon l'évaluation

de l'ONU-SWAP et les systèmes internes de suivi de l'UNICEF, l'organisation a réalisé des progrès réguliers dans ce domaine tout au long de la période évaluée. De manière générale, les données de l'Indice standard du Plan d'action pour l'égalité des genres révèlent des avancées dans la mise en œuvre des facteurs institutionnels favorables, malgré un déclin notable pendant la période de transition entre le deuxième et le troisième Plans d'action pour l'égalité des genres, ce qui s'explique par une évolution du cadre de suivi. Néanmoins, comme le montre la figure V, les tendances positives observées pendant ces deux périodes témoignent d'améliorations continues dans la mise en œuvre des facteurs institutionnels favorables entre 2019 et 2023.

Figure V.

#### Pourcentage de bureaux de pays respectant les critères de l'Indice standard du



#### Plan d'action pour l'égalité des genres

Source : Données de suivi internes et calculs réalisés par les évaluateurs.

**26. Les résultats transformateurs en matière de genre sont de plus en plus souvent intégrés au processus de planification** et de nombreux bureaux de pays ont adapté les Plans d'action pour l'égalité des genres au contexte local. Toutefois, leur utilisation est parfois limitée en raison d'un alignement insuffisant sur les plans sectoriels.

**27. De plus en plus de travaux d'analyse et de recherche relatifs aux questions de genre sont menés, mais leur qualité et leur utilisation sont variables.** L'UNICEF a publié de nombreux travaux de recherche consacrés aux programmes en faveur de l'égalité des genres et s'est doté des moyens nécessaires pour diffuser les données probantes connexes auprès des équipes chargées des programmes aux niveaux régional et national. Néanmoins, on constate un décalage entre les travaux de recherche consacrés à des interventions dirigées au niveau national et leur utilisation effective pour la mise à l'échelle des interventions.

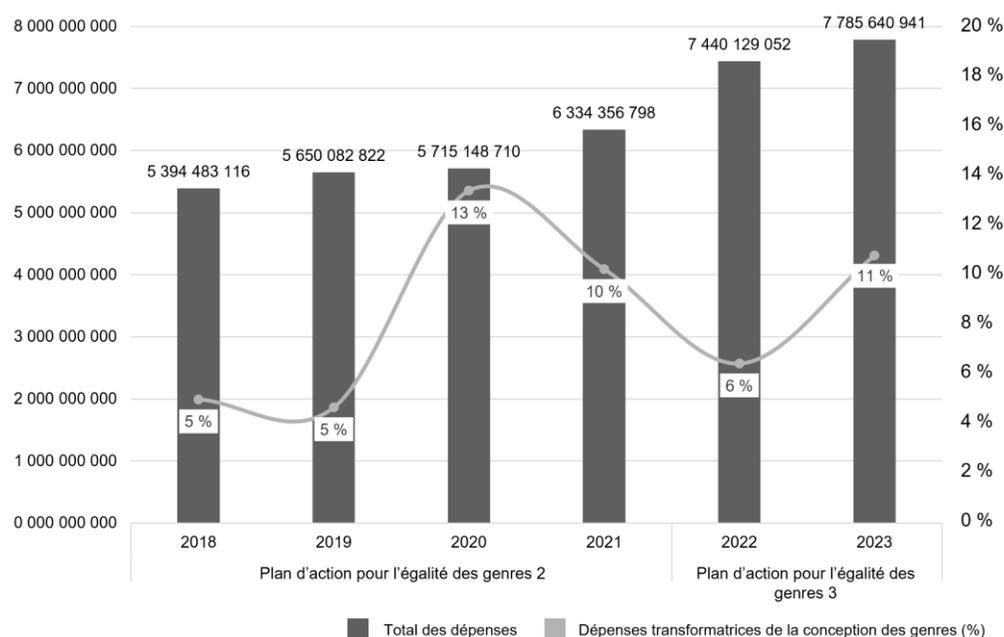
**28. Dans le cadre du troisième Plan d'action pour l'égalité des genres, le suivi et l'évaluation des facteurs institutionnels favorables à l'égalité des genres ont été renforcés. Toutefois, le suivi et l'évaluation des programmes s'avèrent moins ambitieux dès lors qu'il s'agit de documenter leur contribution à l'obtention de résultats transformateurs en matière de genre, en particulier au niveau des**

résultats. Bien que les rapports sur le Plan d'action pour l'égalité des genres aient à la fois vocation à favoriser la redevabilité au niveau mondial et à faciliter l'apprentissage et l'élaboration de programmes au niveau national, comme le stipulent clairement les cadres d'orientation de l'UNICEF, le système de suivi actuel est principalement axé sur la redevabilité ascendante.

29. **L'UNICEF n'a pas encore atteint son objectif global en matière de ressources financières au service de l'égalité des genres, et le versement des fonds a tendance à favoriser les programmes d'urgence au détriment des capacités institutionnelles et de certains Groupes d'objectifs.** Le suivi des ressources consacrées à l'égalité des genres s'est amélioré, avec la mise en place de systèmes plus efficaces, mais ces derniers sont considérés comme difficiles à utiliser et sont mis en œuvre de manière irrégulière.

Figure VI.

**Dépenses ayant des effets transformateurs en matière de genre, rapportées au total des dépenses de l'UNICEF, en dollars des États-Unis**



Source : Données internes relatives aux dépenses pour les périodes 2019-2021 et 2022-2023.

30. À l'échelle de l'organisation, la mise en place de dispositifs solides relatifs aux questions de genre a déjà permis d'obtenir des résultats prometteurs. Toutefois, **l'UNICEF doit encore s'assurer que ces dispositifs favorisent effectivement l'intégration de l'égalité des genres à tous les niveaux de l'organisation.** L'organisation continue, par exemple, de concevoir des formations consacrées à l'égalité des genres, mais leur déploiement n'est pas encore suffisamment rapide. La portée et le contenu des formations proposées présentent des lacunes dans le traitement des valeurs individuelles, des attitudes et des préjugés, ainsi que dans les orientations techniques spécifiques fournies aux différents secteurs.

31. **L'UNICEF établit de plus en plus de partenariats avec des organisations de femmes et de filles, mais cela n'est pas le cas en ce qui concerne les organisations de la société civile locales.** Pourtant, les organisations locales sont particulièrement exposées aux difficultés liées au respect des critères d'approvisionnement et à l'accès aux financements. Afin de consolider ses partenariats avec les organisations dirigées par des femmes et des filles, l'UNICEF a investi dans le renforcement de leurs

capacités en matière d'égalité des genres. Au Myanmar, par exemple, l'UNICEF s'est concentré sur le renforcement des capacités des organisations locales en matière de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, de sauvegarde, d'égalité des genres, d'inclusion du handicap et de gestion des subventions. Toutefois, des efforts supplémentaires devraient être déployés pour soutenir la viabilité à long terme de ces organisations, ainsi que leur capacité à promouvoir des changements systémiques favorables à l'égalité des genres. Une cartographie des partenariats, comme celle réalisée par le bureau multipays des Fidji dans la région du Pacifique, est un bon moyen de déterminer les acteurs, en dehors des partenariats existants, qui interviennent dans une zone donnée, notamment les organisations dirigées par des féministes ou par des jeunes, ainsi que la manière dont l'UNICEF pourrait améliorer sa collaboration avec ces acteurs.

**32. L'UNICEF pâtit du manque d'une vision commune concernant son avantage comparatif en matière d'égalité des genres.** L'UNICEF a mis en place des programmes conjoints avec d'autres organismes des Nations Unies en vue de promouvoir l'égalité des genres. Toutefois, en l'absence d'une vision claire quant à l'avantage comparatif de l'UNICEF, l'organisation risque de passer à côté de certains partenariats ou de mettre en œuvre des initiatives redondantes au niveau national.

Encadré 1.

**La collaboration formelle et informelle de l'UNICEF avec d'autres organismes des Nations Unies concernant les questions de genre : exemples tirés des études de cas nationales**

- Bosnie-Herzégovine : Initiative « IT Girls » (UNICEF, Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD] et Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes [ONU-Femmes]) et un projet de Cadre d'accélération de l'égalité des genres (FNUAP, PNUD et ONU-Femmes).
- Mozambique : Deux programmes conjoints portant sur les questions de genre (Programme mondial UNFPA/UNICEF visant à mettre fin au mariage d'enfants ; Programme d'action « Rapariga Biz » en faveur des filles et des jeunes femmes [FNUAP, UNESCO, ONU-Femmes et UNICEF]) ainsi qu'un programme conjoint des Nations Unies sur la protection sociale sensible aux questions de genre (UNICEF et OIT).
- Égypte : Programme conjoint de lutte contre les mutilations génitales féminines (avec le FNUAP), partenariat pour des programmes favorables à l'égalité des genres (avec ONU-Femmes) et partenariat pour les jeunes et les enfants réfugiés et migrants, comprenant un volet sensible aux questions de genre (avec le HCR).
- Bangladesh : Par l'intermédiaire des groupes de travail de l'équipe de pays des Nations Unies, l'UNICEF participe au processus de coordination dans le cadre de projets spécifiques visant à mettre fin au mariage d'enfants, à distribuer des kits de dignité aux femmes et aux filles, et à mettre en œuvre des campagnes et des interventions ayant trait à la santé des adolescents.
- Pérou : L'UNICEF a mené des activités de plaidoyer de haut niveau pour mettre fin au mariage d'enfants (avec le FNUAP et d'autres organisations) et pour la mise en œuvre de programmes dans les contextes humanitaires (FNUAP, Organisation internationale pour les migrations, HCR).

**33. L'UNICEF est considéré comme l'un des organismes les plus influents des Nations Unies, ce qui s'explique par la portée de ses programmes, dont l'envergure lui permet de défendre plus efficacement les droits des filles et des enfants.** Ce vaste champ d'intervention offre à l'UNICEF une solide plateforme pour amplifier ses activités de plaidoyer à travers des campagnes publiques et aux côtés des gouvernements et des États Membres.

34. **À l'échelle de l'organisation, le leadership du personnel de direction a joué un rôle essentiel pour promouvoir le Plan d'action pour l'égalité des genres et faire accepter l'idée que les questions de genre relèvent de la responsabilité de tous. Toutefois, en l'absence de dispositifs de redevabilité,** ce principe n'est pas toujours appliqué dans la pratique. Le leadership du personnel de direction a joué un rôle central pour mettre en lumière le Plan d'action pour l'égalité des genres, mais il mériterait d'être consolidé, en particulier au niveau des cadres intermédiaires. Les questions de genre sont de plus en plus perçues comme une responsabilité collective au sein de l'UNICEF. Pour autant, dans la pratique, il semble que l'appropriation du programme en faveur de l'égalité des genres par le personnel reste limitée, faute d'une répartition formelle et claire des responsabilités en la matière, au-delà du personnel spécialisé dans ces questions.

35. **L'amélioration de l'égalité des genres sur le lieu de travail revêt une importance accrue. Toutefois, il reste une marge de progrès.** Si la parité des genres est respectée au niveau du siège de l'UNICEF, on observe des écarts entre les différentes catégories de personnel. La politique de recrutement de l'UNICEF tend à distinguer la question de la parité de l'objectif plus global d'égalité des genres sur le lieu de travail. Certes, elle prend davantage en compte l'égalité des genres, ce qui bénéficie à l'ensemble du personnel, et des mesures ont été prises pour intégrer des enjeux liés à la culture et à l'inclusivité sur le lieu de travail. Néanmoins, ces politiques de recrutement pourraient être améliorées, de même que leur application effective au niveau national.

36. **L'UNICEF a renforcé ses systèmes en vue d'appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard des fautes professionnelles à connotation sexuelle,** conformément aux recommandations formulées dans le cadre d'un examen indépendant de la réponse de l'organisation en matière de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, ainsi que dans le rapport du Groupe de travail indépendant sur la discrimination liée au genre, le harcèlement sexuel, le harcèlement et l'abus d'autorité sur le lieu de travail. Parmi les principales améliorations constatées, on peut notamment citer la mise en place d'une unité temporaire responsable de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein du Bureau de la Directrice générale, qui fait désormais partie de la nouvelle Division des ressources humaines et de la culture interne. Néanmoins, bien qu'ils aient été renforcés, ces systèmes n'ont pas encore été pleinement mis en œuvre au niveau national. Les entretiens menés auprès des parties prenantes des études de cas nationales et des bureaux mondiaux montrent qu'au niveau national, les départements des ressources humaines ne sont pas encore pleinement équipés pour gérer les cas de faute professionnelle ou assurer la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. En outre, les structures internes de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels restent moins développées que celles qui se concentrent sur les initiatives externes. Dans ce contexte, la mise en place d'une Division des ressources humaines et de la culture interne offre la possibilité de résoudre ces difficultés en renforçant le rôle et les capacités des ressources humaines à tous les niveaux de l'organisation.

### **C. Résultats programmatiques et intégration de l'égalité des genres dans l'ensemble des programmes**

37. **Les indicateurs relatifs aux programmes et aux dépenses relevant du Plan d'action pour l'égalité des genres révèlent les progrès accomplis en matière d'intégration des questions de genre dans les différents Groupes d'objectifs,** avec des niveaux d'investissement variables. De manière générale, **l'approche adoptée pour effectuer cette intégration est plus réactive que transformatrice et la plupart des programmes transformateurs ont trait au Groupe d'objectifs 3**

(**protection de l'enfance**). Les dépenses transformatrices de la conception des genres consenties par l'UNICEF ont augmenté dans tous les Groupes d'objectifs, mais, à l'exception du Groupe d'objectifs 3, elles restent inférieures aux recommandations de l'ONU-SWAP. Dans l'ensemble, les résultats obtenus en matière d'égalité des genres reposent principalement sur la mise en œuvre de programmes axés sur les questions de genre, comme le montre l'encadré 2.

Encadré 2.

**L'égalité des genres dans les cinq Groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF**

**Groupe d'objectifs 1** – *Chaque enfant, y compris chaque adolescent, survit, s'épanouit et a accès à une alimentation nutritive, à des soins de santé de qualité, à des soins attentifs et à des fournitures essentielles* : Les programmes se concentrent essentiellement sur la mise en œuvre d'interventions tenant compte des questions de genre ou sensibles au genre, par exemple à travers l'amélioration de l'accès et du recours des femmes et des filles aux services. Une grande partie des programmes ciblent les femmes sur la base des rôles biologiques et liés au genre qui leur sont attribués, avec une participation limitée des garçons et des hommes. Toutefois, en Bosnie-Herzégovine, par exemple, des campagnes de plaidoyer ont été organisées en vue de faire évoluer les attitudes des hommes en les encourageant à s'intéresser davantage à la santé et à la nutrition de leurs enfants, et de lutter contre les préjugés de genre qui poussaient les enseignants des établissements préscolaires à fournir des aliments plus nutritifs aux garçons qu'aux filles. Au Mozambique, le programme « Rapariga Biz » promeut et protège la santé sexuelle et les droits reproductifs des adolescentes et des jeunes femmes (entre 10 et 24 ans) en leur donnant les moyens de faire valoir leurs droits et de prendre des décisions éclairées, et en faisant participer les garçons.

**Groupe d'objectifs 2** – *Chaque enfant, y compris chaque adolescent, apprend et acquiert des compétences pour l'avenir* : Les résultats ayant trait au secteur de l'éducation semblent inégaux, mais les efforts déployés pour instaurer des changements systémiques en amont ont donné lieu à des avancées notables au niveau national, de même que les interventions menées auprès des adolescentes marginalisées et déscolarisées. Une stratégie holistique de promotion des résultats transformateurs en matière de genre a également été mise au point ; toutefois, sa mise en œuvre est entravée par un manque d'expertise concernant les questions de genre dans le secteur de l'éducation au niveau des bureaux de pays et des autorités éducatives nationales. Cette lacune a freiné la mise en place à grande échelle de systèmes éducatifs tenant compte des normes sociales et de genre néfastes. Parmi les exemples de programmes et d'approches sensibles aux questions de genre ou transformateurs de la conception des genres, on peut notamment citer un programme éducatif alternatif mis en œuvre au Bangladesh, parallèlement à une formation à l'entrepreneuriat et à d'autres compétences non techniques, à destination des adolescents déscolarisés. Dans le cadre de cette initiative, certains partenaires d'exécution ont proposé aux filles des formations professionnelles remettant en cause les stéréotypes de genre dans des domaines tels que l'électricité, le transport ou la réparation automobile. Au Pérou, le programme « ChicasTec » cible les filles âgées de 15 à 18 ans en situation de vulnérabilité qui s'intéressent à des carrières professionnelles ayant trait aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques (STIM). Le programme comprend notamment des interventions consistant à former les jeunes filles aux STIM et aux compétences numériques en renforçant les capacités des professionnels du secteur de l'éducation à intégrer ces compétences dans leur pratique, et en plaidant pour une évolution des normes et des stéréotypes de genre.

**Groupe d'objectifs 3 – *Chaque enfant, y compris chaque adolescent, est protégé contre la violence, l'exploitation, les mauvais traitements, la négligence et les pratiques néfastes*** : S'agissant de l'intégration des questions de genre, la Section de la protection de l'enfance a adopté une approche plus stratégique et fondée sur des données probantes, avec un fort potentiel en matière d'interventions transformatrices. Au cours de cette période, l'UNICEF a également renforcé l'importance accordée à la prévention de la violence. Néanmoins, pour ne pas manquer une occasion d'en faire davantage, l'UNICEF doit se pencher sur la qualité des programmes. Les programmes conjoints de protection de l'enfance ont permis d'obtenir des résultats positifs en matière d'évolution des politiques. Toutefois, l'approche de la programmation transformatrice de la conception des genres gagnerait à être consolidée. En Égypte, par exemple, le programme « Dawwie » a été conçu selon un modèle socioécologique permettant de garantir une approche transformatrice et holistique, fondée sur la participation des filles, des garçons et de leurs familles. Ce programme a pour objectif de faire évoluer les normes qui constituent un frein pour les adolescentes et comprend des initiatives telles que des cercles de partage d'expérience, l'instauration d'un dialogue intergénérationnel et communautaire, des solutions d'apprentissage numérique et des possibilités d'acquérir de nouvelles compétences, ainsi que des services de protection, de santé et de nutrition. Mis en œuvre par la Section du changement social et comportemental et par la Section de la protection de l'enfance, ce programme conjoint a déjà bénéficié à 600 000 personnes. En République démocratique du Congo, un programme de participation communautaire visant à prévenir et à lutter contre la violence à l'égard des enfants organise des échanges avec des membres de la communauté, notamment des hommes, en vue de promouvoir les mesures préventives contre la violence basée sur le genre. Le programme propose également aux différents secteurs des formations permettant de renforcer les services de prise en charge à destination des personnes survivantes de violence basée sur le genre.

**Groupe d'objectifs 4 – *Chaque enfant, y compris chaque adolescent, a accès à des services EAH sûrs et équitables, et vit dans des conditions climatiques et environnementales sûres et durables*** : La Stratégie pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène (2016-2030) se donne pour ambition de mener des interventions plus transformatrices de la conception des genres ; néanmoins, la plupart des interventions programmatiques et stratégiques actuelles tiennent compte des questions de genre ou sont sensibles au genre, et se concentrent sur l'amélioration de l'accès et du recours aux services. En République démocratique du Congo, par exemple, l'adoption d'approches plus transformatrices de la conception des genres passe par le recrutement de femmes à des postes traditionnellement réservés aux hommes, notamment en formant les femmes à la gestion et à la gouvernance de l'approvisionnement en eau, à des compétences techniques (maçonnerie, plomberie), à des compétences numériques adaptées au suivi des systèmes EAH, ou encore au recyclage du plastique pour la construction de latrines, ou en mettant en œuvre des projets combinant des activités génératrices de revenus pour les femmes et des services EAH dans les camps de réfugiés.

**Groupe d'objectifs 5 – *Chaque enfant, y compris chaque adolescent, a accès à une protection sociale inclusive et vit à l'abri de la pauvreté*** : Les données relatives aux produits et aux effets laissent penser que l'augmentation des ressources dédiées, les données probantes ayant trait au genre et l'expertise dans ce domaine ont contribué à la réalisation de progrès considérables en matière d'intégration des questions de genre. Suite à ces investissements, l'UNICEF a observé des résultats significatifs en ce qui concerne le recours aux services de protection sociale et la prise en compte des questions de genre, avec des services de protection sociale plus sensibles aux

questions de genre. L'évaluation a également permis de mettre en évidence plusieurs pistes prometteuses qui permettront d'améliorer les programmes de protection sociale et de les rendre plus transformateurs de la conception des genres (en République démocratique du Congo et dans d'autres pays, notamment). Dans l'ensemble, néanmoins, l'évaluation a relevé un nombre plus faible d'interventions et de programmes visant à soutenir les femmes et les filles handicapées.

**38. Les efforts déployés par l'UNICEF pour favoriser la prise en compte des questions de genre dans le secteur humanitaire se traduisent par l'élaboration d'orientations,** par l'amélioration de l'analyse des questions de genre, par la ventilation des données, et par la mobilisation des organisations de femmes et de filles. Toutefois, les ambitions qui avaient été fixées n'ont pas été pleinement concrétisées, ce qui s'explique en partie par un manque d'expertise technique concernant les questions de genre dans les opérations humanitaires.

**39. L'UNICEF est également de plus en plus attentif aux besoins des femmes et des filles dans ses activités liées aux changements climatiques, mais en pratique, il reste du chemin à parcourir pour que l'intégration des questions de genre soit effective.** Les priorités du troisième Plan d'action pour l'égalité des genres relatives aux adolescentes bénéficient d'un certain élan et un nombre croissant de programmes s'appuient sur la participation des jeunes filles. L'UNICEF a su tirer parti de son avantage comparatif pour apporter un appui concret en faveur du changement individuel chez les adolescentes, et renforcer les réseaux et la mobilisation des jeunes et des adolescentes. À l'échelle du modèle socioécologique dans son ensemble, l'évolution plus globale des normes sociales s'est généralement avérée plus lente ou plus modeste. En l'absence de soutien de la part de leur communauté, les filles peuvent être exposées à un risque accru de représailles et de stigmatisation.

**40. L'ambition de l'UNICEF en matière de programmes transformateurs a créé une certaine émulation en faveur d'un dépassement de la simple prise en compte des questions de genre dans les programmes, et plusieurs exemples positifs ont été relevés.** Cependant, plusieurs facteurs entravent la capacité de l'organisation à faire évoluer durablement les normes sociales et de genre, notamment la profondeur des analyses consacrées aux questions de genre, les modalités actuelles de conception des programmes, et la capacité du personnel à élaborer des programmes transformateurs de la conception des genres.

41. En interne, plusieurs facteurs ont favorisé les avancées en matière d'égalité des genres, mais certains obstacles continuent d'entraver des progrès plus systématiques. Les progrès accomplis peuvent être attribués à un leadership solide et engagé en matière de genre, à l'adhésion et à la motivation d'une partie de plus en plus large du personnel (notamment des spécialistes de l'égalité des genres et un groupe de travail œuvrant dans ce domaine), ainsi qu'à des mécanismes de redevabilité mettant l'accent sur la responsabilité collective au regard des résultats obtenus en faveur de l'égalité des genres. Certains processus clés, tels que les analyses des questions de genre et les activités régulières de suivi, de communication et d'échange autour des résultats obtenus en la matière qui sont menées dans le cadre de l'examen des plans annuels, ont également contribué à ces avancées. Toutefois, des difficultés subsistent, notamment la profondeur et la qualité insuffisantes des analyses intersectionnelles consacrées aux questions de genre, qui permettraient d'éclairer l'élaboration de programmes transformateurs, le manque de connaissances sur ce qui constitue un programme transformateur de la conception des genres et l'absence de directives opérationnelles dédiées à la conception de telles interventions. Ces difficultés empêchent les équipes et les bureaux d'intégrer pleinement les questions de genre dans le cadre de leurs activités. Parmi les obstacles rencontrés, on peut également citer la courte durée des interventions, la complexité des procédures encadrant les

partenariats avec les petites organisations, les préoccupations relatives à la qualité de la conception et du suivi des programmes, la difficulté à tirer des enseignements de l'expérience et l'influence limitée qu'exerce le personnel spécialisé dans les questions de genre.

42. En externe, plusieurs facteurs ont favorisé ou freiné les progrès. Parmi les facteurs favorables, on peut notamment citer la collaboration avec des gouvernements activement engagés en faveur de l'égalité des genres et la mise en place de partenariats solides avec des organisations dirigées par des femmes et des jeunes. Le recours aux technologies numériques s'est avéré particulièrement efficace pour atteindre les communautés isolées ou mobiles. Dans le même temps, des difficultés se sont également manifestées sur le plan externe, telles que l'isolement géographique et les obstacles à l'accès, en particulier dans les situations de conflit, la forte mobilité des populations, les positions des gouvernements conservateurs et les environnements défavorables, qui entravent la capacité des organisations de la société civile à mener des activités fondées sur les droits.

#### IV. Conclusions et perspectives

43. Les conclusions générales présentées ci-dessous s'inspirent des résultats de cette évaluation, qui ont été analysés au regard des hypothèses formulées dans la théorie du changement de l'évaluation. Elles prennent acte des progrès de l'UNICEF dans la promotion de l'égalité des genres et encouragent l'organisation à maintenir et à renforcer ses objectifs transformateurs au profit des femmes et des filles.

44. **Tirer parti de la dynamique actuelle : Concrétiser les ambitions transformatrices de l'organisation en matière d'égalité des genres dans le cadre d'un nouveau Plan d'action pour l'égalité des genres, renforcé par le nouveau Plan stratégique.** L'UNICEF est sur la bonne voie et cette dynamique devrait être exploitée dans le cadre d'un quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres mettant l'accent sur la concrétisation des ambitions transformatrices de l'organisation en la matière, qui se donnera pour objectif de résoudre les difficultés ayant trait aux facteurs institutionnels favorables, notamment à travers :

- a) Le renforcement de la redevabilité à tous les niveaux, aussi bien individuel que mondial, régional et national, et dans tous les secteurs ;
- b) La réforme des approches de l'UNICEF en matière d'élaboration des programmes et de partenariats ;
- c) L'amélioration des mécanismes de redevabilité dédiés aux dépenses et aux résultats ayant trait aux questions de genre.

45. Les Plans d'action pour l'égalité des genres ont permis de former un socle solide pour la promotion de l'égalité des genres et des progrès ont été accomplis dans ce domaine. Toutefois, les questions de genre ne sont pas encore pleinement intégrées à tous les niveaux de l'organisation. L'UNICEF doit mieux s'adapter au contexte actuel et s'efforcer d'instaurer l'égalité des genres à grande échelle. Malgré l'existence de mécanismes de redevabilité relatifs au genre, inscrits dans les systèmes de suivi et d'évaluation, les analyses comparatives et les dispositifs consacrés aux questions de genre, la redevabilité reste insuffisante aux niveaux national et individuel, en particulier au sein du personnel de direction et parmi les cadres intermédiaires de différents secteurs et bureaux de pays. En outre, il convient de renforcer les dispositifs consacrés aux questions de genre, aux niveaux régional et national. Le système de suivi et d'évaluation du Plan d'action pour l'égalité des genres s'est amélioré et accorde plus de place aux mécanismes de redevabilité et à l'analyse comparative ; néanmoins, les indicateurs ne sont pas toujours adaptés au suivi des interventions transformatrices de la conception des genres. Les ressources financières ne sont pas

suffisamment affectées au renforcement des principales capacités institutionnelles, et les domaines programmatiques les plus larges captent souvent la part la plus faible des dépenses consacrées à la transformation de la conception des genres, empêchant ainsi l'UNICEF de tirer parti de sa position pour réaliser des avancées à grande échelle. Les programmes de l'UNICEF sont de plus en plus sensibles aux questions de genre et prennent en compte les besoins des femmes et des filles. Toutefois, il conviendrait de se concentrer davantage sur l'adoption d'une approche intersectionnelle susceptible d'aider les femmes et les filles dans toute leur diversité (notamment les filles handicapées). Bien que l'UNICEF apporte des moyens et un soutien concrets au service du leadership des jeunes, en particulier des adolescentes, l'organisation est moins efficace dès lors qu'il s'agit de mettre en œuvre des programmes transformateurs de la conception des genres, nécessitant d'éliminer les causes profondes des inégalités de genre et d'appliquer un modèle socioécologique. Pour obtenir davantage de résultats transformateurs à grande échelle, l'UNICEF doit revoir ses approches en matière d'élaboration des programmes et accorder la priorité à l'établissement de partenariats solides avec des organisations de la société civile, en particulier celles dirigées par des femmes et des filles.

**46. Comblent les lacunes : promouvoir l'appropriation institutionnelle des programmes transformateurs de la conception des genres mis en œuvre par l'UNICEF.** À travers son troisième Plan d'action pour l'égalité des genres et sa Politique en matière de genre, l'UNICEF a adopté une vision ambitieuse pour l'élaboration de programmes transformateurs de la conception des genres, avec l'appui de la direction et d'un ensemble de membres du personnel et de porte-parole compétents, spécialisés dans les questions de genre. Toutefois, cette ambition n'est pas encore tout à fait comprise ou adoptée à tous les niveaux de l'organisation, et l'objectif formulé dans le Plan d'action pour l'égalité des genres, à savoir que l'égalité des genres relève de la responsabilité de tous, n'est pas encore pleinement atteint. De nombreux membres du personnel ne savent pas très bien comment mettre en pratique les objectifs relatifs à l'égalité des genres. La question des capacités constitue certes un défi important, mais l'UNICEF devrait se saisir de la forte volonté au sein de l'organisation d'en apprendre davantage sur les questions de genre afin de concrétiser cette ambition.

**47. Clarifier la vision : assurer une mise en œuvre plus cohérente de la Politique en matière de genre et du cadre conceptuel du Plan d'action pour l'égalité des genres.** À l'heure actuelle, ni les programmes transformateurs de la conception des genres ni l'égalité des genres ne font l'objet d'une définition claire, commune aux différents documents d'orientation et adoptée par l'ensemble du personnel. Ce manque de cohérence favorise la diversité des interprétations, entrave la mise en œuvre des programmes et limite l'adhésion qu'ils suscitent. L'UNICEF peut tirer parti de ses atouts et contribuer de manière significative à l'égalité des genres en mettant l'accent sur les priorités programmatiques suivantes :

a) Tirer parti de la dynamique dont bénéficient les jeunes filles tout en élaborant un discours plus clair, faisant de l'égalité des genres un pilier de la défense des droits de l'enfant et distinguant le rôle de l'UNICEF de celui du FNUAP.

b) Mettre l'accent sur une approche de la socialisation soucieuse de l'égalité des genres et alignée sur le mandat de l'UNICEF, axé sur les enfants et les adolescents, de manière à favoriser la mise en place et le déploiement de normes équitables et positives tout au long de l'enfance et de l'adolescence, ce qui suppose de mobiliser les parents, les dirigeants communautaires, les garçons et les hommes, et d'inscrire les initiatives mises en œuvre dans un modèle socioécologique. L'UNICEF a recours à ce modèle pour mieux évaluer le caractère transformateur et le degré de transformation associés à une approche, une intervention ou un programme spécifique (par exemple, l'intervention en question dépasse-t-elle le niveau individuel pour

s'attaquer aux obstacles constatés au niveau de la famille, de la communauté, de la culture, des politiques et des systèmes ?). L'approche fondée sur la socialisation soucieuse de l'égalité des genres prend également en compte l'enjeu central de la participation des garçons et des hommes, et pourrait contribuer au renforcement des interventions d'éducation parentale.

c) Tirer parti de la portée des programmes et de la position multisectorielle de l'UNICEF, à la croisée des différents Groupes d'objectifs, en prenant appui sur le mandat de l'organisation, particulièrement adapté au traitement des causes profondes des inégalités de genre. Cette priorité nécessite une intégration plus large des questions de genre, notamment dans les programmes humanitaires.

**48. Faire progresser la parité entre les genres, entre autres indicateurs : renforcer les efforts déployés par l'UNICEF pour permettre aux femmes de bénéficier d'un environnement de travail inclusif.** L'UNICEF a réalisé des progrès pour offrir aux femmes un meilleur environnement de travail, grâce aux efforts déployés pour lutter contre les déséquilibres entre hommes et femmes au sein du personnel et sur le lieu de travail, et au nombre croissant de défenseurs de l'égalité des genres au sein de l'organisation. Toutefois, les mesures visant à garantir la parité entre les genres ne sont pas toujours mises en œuvre comme elles le devraient et des efforts supplémentaires devront être déployés pour améliorer le bien-être des femmes sur le lieu de travail, en particulier dans des domaines tels que la protection contre l'exploitation et les abus sexuels. Le recrutement d'une nouvelle génération de membres du personnel, très attachée à l'égalité des genres, a donné un nouveau souffle à l'organisation, avec la Politique et le Plan d'action en matière d'égalité des genres comme références communes, ce qui semble prometteur pour l'avenir.

## V. Recommandations

49. Les quatre recommandations suivantes sont celles qui ont été considérées comme prioritaires dans le rapport d'évaluation à l'issue de l'analyse et de l'interprétation des conclusions. Elles ont été formulées conjointement et validées par les principales parties prenantes internes et externes dans le cadre du processus d'évaluation. En appliquant ces recommandations, l'UNICEF sera en mesure de renforcer sa capacité à promouvoir l'égalité des genres et de remplir son mandat au cours des six années restantes de la Décennie d'action pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

**50. Recommandation 1 : Actualiser la vision de l'organisation en matière d'égalité des genres, s'y conformer de manière systématique et veiller à l'alignement entre le Plan d'action pour l'égalité des genres et l'ensemble des cadres stratégiques appliqués aux Groupes d'objectifs et au secteur humanitaire.**

**Mandat de l'UNICEF :** L'UNICEF devrait profiter de l'élaboration de son nouveau Plan stratégique pour actualiser sa vision et produire un discours plus clair, faisant de l'égalité des genres et des droits des femmes un élément central de la défense des droits de l'enfant, et explicitant les liens qui unissent ces deux domaines d'intervention. Le quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres devrait s'inscrire dans le même mouvement, tout en prenant appui sur certains cadres spécifiques relatifs aux droits humains (la Convention relative aux droits de l'enfant, le nouveau Cadre d'action « Les droits de l'enfant au cœur de l'action de l'UNICEF », la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Déclaration de Beijing). L'UNICEF devrait également veiller à l'alignement de la version actualisée de sa vision, inscrite dans son nouveau Plan stratégique, sur sa Politique en matière de genre ainsi que sur les priorités programmatiques et les stratégies sectorielles du quatrième Plan d'action pour

l'égalité des genres, notamment en matière d'intersectionnalité, et confronter de manière plus explicite le contenu du Plan d'action aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire. Le nouveau Plan stratégique devrait présenter clairement les résultats visés en matière d'égalité des genres. (Priorité très élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

**51. Recommandation 2 : Élaborer un quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres, en précisant davantage comment il s'appliquera à tous les niveaux de l'organisation et la manière de déployer des programmes favorables à l'égalité des genres.**

**Quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres et adaptation au contexte local :** L'UNICEF devrait mettre au point un nouveau Plan d'action pour l'égalité des genres offrant un cadre d'orientation et décrivant les résultats programmatiques et institutionnels prioritaires en matière d'égalité des genres, avant de proposer des directives de mise en œuvre dans les principaux domaines concernés. Ces directives devraient notamment comporter une liste de solutions transformatrices de la conception des genres susceptibles d'être mises en œuvre pour chaque priorité programmatique ou Groupe d'objectifs, notamment dans les domaines transversaux. De même, il serait bon que des Plans d'action nationaux pour l'égalité des genres soient mis en place, en lien avec l'examen des programmes ayant trait au genre et l'examen des descriptifs de programme de pays. Les priorités en matière d'égalité des genres devraient apparaître régulièrement à l'ordre du jour des réunions du personnel de direction organisées aux niveaux régional, national et du siège, ainsi que dans les situations d'urgence, à des fins de réflexion et d'action. (Priorité très élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

**Responsabilités et dispositifs consacrés aux questions de genre :** Pour faciliter la mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des genres, l'UNICEF devrait renforcer la redevabilité du personnel de direction et des cadres intermédiaires dans tous les secteurs et aux niveaux national, régional et du siège. Pour y parvenir, il conviendrait de : mettre à jour les fiches de poste et les processus d'évaluation des performances ; s'assurer que les spécialistes des questions de genre rendent compte de leurs observations aux Représentants de pays ou aux Représentants adjoints ; nommer des spécialistes des questions de genre dans les différentes sections ; s'assurer que les points focaux pour l'égalité des genres participent aux réunions des équipes nationales de gestion et que les groupes de travail sur l'égalité des genres comprennent des membres du personnel issus de différentes sections et équipes opérationnelles, sous la direction du/de la Représentant(e) de pays ou du/de la Représentant(e) adjoint(e) ; nommer des spécialistes des questions de genre sur la base de leur mérite et du contexte, et non selon des critères strictement budgétaires (par exemple, lorsqu'un bureau de pays affiche une hausse de ses résultats et une amélioration de son portefeuille relatifs à l'égalité des genres, ou lorsqu'il a été démontré que l'intervention d'un spécialiste constitue une priorité au regard du contexte). (Priorité très élevée ; devrait nécessiter la réaffectation et/ou la refonte de certains postes, ainsi que de nouveaux financements au niveau des bureaux de pays)

**Financement :** L'UNICEF devrait : renforcer son soutien aux bureaux de pays en matière de suivi des dépenses ; encourager le personnel de direction des bureaux de pays à dépenser au moins 15 % des fonds non préaffectés au profit des interventions transformatrices de la conception des genres ; s'assurer que le seuil de 15 % des fonds alloués aux dépenses transformatrices de la conception des genres est atteint dans tous les Groupes d'objectifs ; mettre l'accent sur les progrès accomplis en matière d'augmentation des dépenses intégrées ; assurer le suivi et rendre compte des ressources ordinaires allouées au renforcement des capacités internes en matière

d'égalité des genres au niveau du siège. (Priorité très élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

**Modalités d'élaboration des programmes :** L'UNICEF devrait : encourager les bureaux de pays à mettre au point des programmes favorables à l'égalité des genres alignés sur le cycle des descriptifs de programme de pays et prévus pour durer environ cinq ans ; aligner les processus programmatiques de l'UNICEF en matière d'égalité des genres sur les « normes de référence en matière de programmation », comme le préconisent les nouvelles orientations de l'UNICEF concernant la planification et l'élaboration des programmes de pays, ce qui permettra de s'assurer que les différentes étapes vers l'obtention de résultats transformateurs de la conception des genres sont claires et intégrées aux cadres de suivi et d'évaluation. La mise en place d'un processus participatif d'élaboration de la théorie du changement joue également un rôle central pour stimuler et mobiliser le personnel autour de l'élaboration de programmes transformateurs de la conception des genres. (Priorité très élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées et devrait permettre de réaliser des économies à long terme)

**Suivi et évaluation :** L'UNICEF devrait veiller à ce que les cibles relatives aux impacts et aux réalisations, de même que les principaux indicateurs normalisés correspondant aux différents Groupes d'objectifs, soient mieux à même de traduire les changements observés au niveau des réalisations, et envisager le recours à des indicateurs de progrès ou l'adoption d'indicateurs visant à mesurer les contributions favorables à un changement systémique. (Priorité élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

**Partenariats :** L'UNICEF devrait investir dans les capacités institutionnelles des organisations de la société civile travaillant sur les questions de genre et envisager la refonte de ses procédures de partenariat, de manière à faciliter la collaboration avec les petites organisations de la société civile, en particulier celles dirigées par des femmes ou des filles. (Priorité élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

**Analyse des questions de genre :** L'UNICEF devrait rendre obligatoire l'inclusion d'un examen des programmes ayant trait aux questions de genre dans chaque descriptif de programme de pays, procéder à une analyse approfondie des questions de genre dans l'ensemble des portefeuilles sectoriels, et s'assurer que ces derniers font l'objet d'examens réguliers en vue d'éclairer l'élaboration des programmes et d'accroître la qualité de l'analyse pour se concentrer davantage sur les obstacles et les rapports de pouvoir. (Priorité élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

**52. Recommandation 3 : Former, motiver et responsabiliser le personnel afin que les questions de genre soient dûment prises en compte dans le cadre des programmes de l'ensemble des secteurs.**

**Capacités techniques du personnel :** L'UNICEF devrait mettre au point un plan de renforcement des capacités en matière d'égalité des genres et proposer des formations (en présentiel et en ligne) plus pragmatiques, plus concrètes, plus favorables à l'apprentissage par les pairs, adaptées aux différents secteurs et abordant la question de l'intersectionnalité. Ces formations doivent également traiter des préjugés personnels et institutionnels, des attitudes et des normes, ainsi que de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels. (Priorité élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

**53. Recommandation 4 : Réviser les politiques, procédures et pratiques relatives au recrutement, à la parité et au bien-être sur le lieu de travail, de**

**manière à garantir leur cohérence avec la vision de l'UNICEF en matière d'égalité des genres.**

**Ressources humaines :** L'UNICEF devrait réviser et mettre à jour ses politiques, réfléchir aux pratiques actuelles consistant à recruter du personnel masculin quand le seuil de 70 % d'hommes a déjà été atteint et veiller à ce que les processus de recrutement intègrent la question des valeurs personnelles, afin de s'assurer que celles-ci sont conformes à celles de l'UNICEF. (Priorité élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

**Culture interne sur le lieu de travail :** L'UNICEF devrait offrir davantage de soutien aux femmes, notamment celles qui ont des enfants, et créer davantage d'espaces sûrs. L'UNICEF devrait également mettre en place un système de protection plus clair contre l'exploitation et les abus sexuels, ainsi que des mécanismes de signalement du harcèlement, et accélérer le traitement des signalements par le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF. Les enquêtes sur les disparités fondées sur le genre et le bien-être des femmes devraient faire l'objet d'un suivi plus régulier. (Priorité élevée ; ne devrait nécessiter que des heures de travail dédiées)

## **VI. Projet de décision**

### *Le Conseil d'administration*

1. *Prend note* de l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, de son résumé ([E/ICEF/2025/3](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2025/4](#)) ;

2. *Prend également note* de l'évaluation de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres, de leur résumé ([E/ICEF/2025/5](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2025/6](#)).

## **Annexe**

### **Évaluation de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres**

1. Faute de place, le rapport d'évaluation de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres n'est pas inclus dans la présente annexe.
2. Le rapport est disponible (en anglais) sur le site Internet du Bureau des évaluations de l'UNICEF à l'adresse suivante :  
<https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-implementation-unicef-gender-policy-and-gender-action-plans-gap-2-gap-3>.