



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*

Réponse de l'administration au rapport d'évaluation de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres

Résumé

Le présent document constitue la réponse de l'administration de l'UNICEF à l'évaluation de sa Politique et de ses Plans d'action en matière d'égalité des genres. Le rapport d'évaluation souligne les progrès substantiels réalisés par l'UNICEF en ce qui concerne la promotion de l'égalité des genres et l'autonomisation des filles et des femmes. L'organisation se démarque par une vision ambitieuse de l'action en faveur de l'égalité des genres, avec la présence de structures solides consacrées aux questions de genre, notamment des systèmes renforcés d'évaluation et de suivi, qui ont contribué à ces avancées et devraient être maintenus. L'adoption d'approches transformatrices de la conception des genres contribue à produire des résultats sur le plan programmatique, notamment en ce qui concerne les réformes politiques et la mobilisation des communautés dans les efforts visant à faire évoluer les systèmes. Les bénéfices déjà non négligeables du nouveau programme pour les adolescentes doivent inciter tous les secteurs à accroître les investissements en leur faveur pour engendrer un changement à grande échelle. Le leadership des pays et des régions sera déterminant pour poursuivre ces avancées, notamment en définissant des priorités claires pour les adolescentes, en consultation avec les principales concernées. Il leur faudra également améliorer les moyens de financement destinés aux organisations axées sur les filles. À l'échelle de l'organisation, la clarté opérationnelle en ce qui concerne l'établissement de rapports sur les dépenses engagées au titre des activités liées à l'égalité des genres devra être améliorée. Des mécanismes de reddition de comptes devront être mis en place à tous les niveaux de l'organisation. Des séances de formation pourront être proposées en cas de besoin, notamment pour le personnel d'encadrement et de direction.

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

* E/ICEF/2025/1.

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

I. Vue d'ensemble

1. En 2023, l'UNICEF a mandaté une évaluation indépendante afin de mesurer l'efficacité des efforts déployés en faveur de l'égalité des genres depuis la dernière évaluation de 2019. L'ensemble des mesures programmatiques et institutionnelles prises par l'organisation en vue de faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes ont été examinées à cette occasion. Une attention particulière a également été portée à la Politique 2021-2030 de l'UNICEF en matière de genre, ainsi qu'aux Plans d'action pour l'égalité des genres mis en œuvre entre 2018 et 2023.

2. Cette évaluation a reposé sur un examen documentaire approfondi, ainsi que des études de cas par pays, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupe, une enquête auprès du personnel, ainsi qu'une analyse comparative des approches mises en œuvre par des organisations similaires. Elle s'est également appuyée sur plusieurs groupes de référence externes, dont un groupe consultatif composé de jeunes.

3. De manière générale, les conclusions de l'évaluation se veulent encourageantes. La vision ambitieuse proposée par l'UNICEF dans le cadre de sa Politique en matière de genre a convaincu. L'organisation a été saluée pour avoir su définir, dans ses Plans d'action pour l'égalité des genres successifs, des mesures concrètes, assorties d'échéances, destinées à faire progresser l'égalité des genres dans différents secteurs et contextes. Le rapport d'évaluation fait état de résultats très positifs en ce qui concerne les programmes destinés aux filles et aux femmes, qui ont permis de poser des bases solides pour faire progresser les droits des adolescentes. L'évaluation reconnaît également le travail considérable effectué pour renforcer les dispositifs institutionnels consacrés aux questions de genre. L'organisation affiche en effet une performance nettement supérieure à celle des autres organismes des Nations Unies pour tous les critères de référence concernés.

4. L'évaluation a cependant fait remarquer que la réalisation des cibles et objectifs ambitieux énoncés dans la Politique en matière de genre et le Plan d'action pour l'égalité des genres supposera de renforcer l'intégration des activités transformatrices dans les programmes de l'UNICEF. Le rapport invite donc la direction à accroître les investissements en faveur de l'égalité des genres, notamment dans les contextes humanitaires.

5. Les conclusions et recommandations formulées à l'issue de l'évaluation portent essentiellement sur trois domaines : la conception, la pertinence et la cohérence des cadres de l'UNICEF relatifs à l'égalité des genres ; les résultats obtenus en matière d'égalité des genres, ainsi que de leadership et de bien-être des adolescentes ; et la mise en œuvre de changements et de facteurs institutionnels favorables ayant trait à l'égalité des genres.

II. Analyse et conclusions

A. Cadres relatifs à l'égalité des genres

6. Le rapport d'évaluation salue la vision adoptée par l'UNICEF dans sa Politique en matière de genre et son troisième Plan d'action pour l'égalité des genres (2022-2025). Grâce à sa flexibilité, l'organisation est en effet capable de répondre aux besoins divers des enfants et des femmes dans différents contextes. L'efficacité de ces cadres résidait découle avant tout de leur ancrage dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 et de leur processus d'élaboration consultatif à grande échelle.

7. L'évaluation indique cependant que l'objectif énoncé dans le troisième Plan d'action pour l'égalité des genres, qui visait à faire de l'égalité des genres la responsabilité de tous, n'a pas été entièrement concrétisé, faute de personnel expérimenté en la matière dans tous les secteurs.

B. Résultats programmatiques

8. Le rapport d'évaluation a mis en lumière une amélioration significative de la promotion de l'égalité des genres dans tous les Groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF. Le secteur de la protection de l'enfance, notamment, s'est montré très efficace dans l'intégration d'approches transformatrices de la conception des genres dans ses initiatives. L'UNICEF a également rehaussé ses engagements et ses investissements en faveur de l'égalité des genres dans les domaines de la protection sociale, ainsi que de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène. À titre de comparaison, bien que les programmes de santé disposent d'un budget plus conséquent, la part des dépenses consacrée aux activités transformatrices de la conception des genres y est relativement moindre. Si le secteur de l'éducation bénéficie quant à lui de financements adéquats, le déploiement de stratégies transformatrices y reste limité par le manque d'expertise des bureaux de pays en matière de questions de genre.

9. L'évaluation a confirmé la place croissante accordée aux questions de genre dans l'action humanitaire de l'UNICEF, avec davantage de programmes destinés aux adolescentes ainsi que de partenariats avec des organisations dirigées par des femmes ou des filles. On note également la disponibilité accrue des analyses des questions de genre et de données ventilées. Des initiatives de plus grande envergure restent cependant nécessaires et doivent reposer sur un leadership responsable à tous les niveaux de l'organisation.

C. Facteurs institutionnels favorables

10. Le rapport d'évaluation désigne l'UNICEF comme l'un des organismes les plus performants en ce qui concerne la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. L'organisation se distingue par une amélioration continue de ses systèmes de suivi et d'établissement de rapports, en menant notamment des évaluations et des formations régulières. Cependant, les contributions de l'UNICEF en matière d'égalité des genres ne sont pas toujours bien comprises. Le personnel de direction national de l'UNICEF gagnerait donc à communiquer davantage et plus régulièrement sur les priorités de l'organisation, par exemple en ce qui concerne les adolescentes, auprès des autres équipes de pays des Nations Unies.

11. L'UNICEF a investi dans des dispositifs essentiels consacrés à l'égalité des genres, tant au niveau du siège que des bureaux régionaux. Les membres du personnel, en particulier les cadres supérieurs, ont désormais conscience que la vision de l'UNICEF et les objectifs de développement durable ne pourront être concrétisés qu'à condition de parvenir à l'égalité des genres. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux ont toutefois besoin de soutien supplémentaire pour promouvoir ces priorités dans leurs contextes respectifs.

12. Bien que la redevabilité se soit trouvée grandement améliorée par le renforcement du système d'évaluation et de suivi du Plan d'action pour l'égalité des genres ainsi que par l'utilisation croissante d'analyses des questions de genre, ces outils ne sont pas utilisés de manière systématique pour l'élaboration de programmes à fort impact. La plupart des secteurs et régions doivent faire preuve d'un leadership

renforcé et d'audace pour atteindre les cibles en matière d'égalité des genres, en conformité avec les priorités du Plan d'action pour l'égalité des genres.

13. Le rapport d'évaluation salue les efforts entrepris pour lutter contre les inégalités de genre au sein du personnel de l'organisation. Il relève toutefois des disparités persistantes dans certains secteurs ou bureaux de pays, et à certains niveaux. En effet, les résultats de plusieurs enquêtes menées auprès du personnel indiquent la persistance de certaines normes de genre et valeurs néfastes au sein de l'UNICEF, qui non seulement entravent l'instauration d'un environnement de travail plus équitable, mais compromettent également les résultats programmatiques.

III. Réponses aux principales conclusions

14. L'UNICEF accueille favorablement les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation, notamment la nécessité d'aligner le quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres (2026-2029) sur le prochain Plan stratégique. Ce dernier devrait davantage mettre en évidence la forte interdépendance entre le mandat de l'UNICEF relatif aux droits de l'enfant et les questions liées à l'égalité des genres et aux droits des femmes et des filles. Il devrait aussi refléter clairement les résultats obtenus dans les domaines clés en faveur des femmes et des filles. Le quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres devrait mettre l'accent sur ces priorités et pourra se voir complété, pour certains domaines clés, par des orientations opérationnelles spécifiques.

15. L'UNICEF accepte la recommandation préconisant de cibler davantage les adolescentes dans son quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres, en s'appuyant sur sa Stratégie de programme 2022-2025 pour les adolescentes et les orientations connexes, ainsi que sur des initiatives éprouvées pour faire reculer le mariage des enfants, améliorer le recours aux services de vaccination contre le papillomavirus humain et doter les filles de compétences utiles à leur avenir, entre autres. Certains domaines devront faire l'objet d'une attention constante aux fins de l'intégration programmatique des questions de genre dans le quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres.

16. L'UNICEF reconnaît par ailleurs que l'égalité des genres doit être explicitement incluse au niveau des résultats dans les stratégies sectorielles pour garantir la prise en compte des questions de genre et la redevabilité dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des genres. En outre, il convient de renforcer considérablement l'intégration des questions de genre dans l'action humanitaire pour correspondre à l'ampleur des financements dans ce domaine.

17. Grâce au leadership des bureaux de pays et bureaux régionaux, l'UNICEF définira un calendrier des cibles à atteindre en matière d'égalité des genres, qui seront formalisées dans les programmes de pays. Conformément aux exigences du quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres et du Plan stratégique, les bureaux conduiront des analyses des questions de genre pour identifier clairement, au sein de leurs descriptifs de programme de pays, les principaux objectifs à atteindre pour les filles et les femmes. Ils établiront aussi des stratégies pour nouer des partenariats et mobiliser des ressources, y compris dans les situations d'urgence (par exemple, des appels pour l'action humanitaire en faveur des enfants). Les priorités définies dans le Plan d'action pour l'égalité des genres en ce qui concerne les adolescentes devront être reflétées dans les programmes de pays, mettant en exergue la violence, les abus et la discrimination auxquels elles sont confrontées dans tous les contextes. Les équipes de gestion régionales communiqueront sur ces actions à l'occasion de séances régulières de partage entre pairs ou d'apprentissage, dans le cadre de réunions ou d'autres mécanismes de gouvernance.

18. L'UNICEF doit accroître les ressources humaines et financières consacrées à la promotion de l'égalité des genres. La conformité aux « normes minimales » recommandées dans la note d'orientation interne de 2021 relative aux effectifs affectés à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des genres et des normes institutionnelles continuera à faire l'objet d'un suivi par les équipes de gestion régionales, le Comité directeur mondial pour l'égalité des sexes et d'autres mécanismes de gouvernance. Les effectifs de spécialistes des questions de genre devront être renforcés par du personnel supplémentaire possédant une expertise en la matière dans certains secteurs clés et dans les bureaux de pays, avec le soutien actif des partenaires compétents. Un programme de formation adapté sera mis en place en parallèle pour permettre aux équipes d'encadrement et de direction de soutenir au mieux les objectifs en matière d'égalité des genres.

19. L'établissement de partenariats constructifs avec des organisations de la société civile, et plus particulièrement des organisations et réseaux dirigés par des femmes et des filles, doit constituer une priorité pour faire progresser l'égalité des genres, notamment dans les contextes de crise humanitaire. À cette fin, il pourrait s'avérer nécessaire d'alléger les restrictions bureaucratiques qui entravent les financements en faveur de ces entités.

20. Malgré ces contraintes de financement et les réticences face à l'égalité des genres, l'UNICEF parvient à atteindre de plus en plus de filles, de femmes et d'alliés grâce à des programmes de plus en plus sensibles à l'égalité des genres. Beaucoup reste cependant à faire. L'année 2025 marquera le trentième anniversaire de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes et de l'adoption de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing. La présente évaluation aidera l'UNICEF à renforcer son leadership pour la réalisation des objectifs de développement durable et les cibles du Programme d'action de Beijing, conformément à son mandat de protecteur de la Convention relative aux droits de l'enfant.

21. Les mesures proposées et les prochaines étapes envisageables pour appliquer les recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation figurent à la section IV.

IV. Principales recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration de l'UNICEF

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>Recommandation 1 de l'évaluation : 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.</p> <p>Pour ce faire, il est recommandé à l'UNICEF d'envisager les actions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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., tout en s'appuyant sur les différents cadres relatifs aux droits humains. 2. Veiller à ce que sa Politique en matière de genre, son Plan d'action pour l'égalité des genres ainsi que l'ensemble de ses stratégies sectorielles, y compris sur l'intersectionnalité, présentent une version cohérente de cette vision. 3. Veiller à l'alignement des priorités programmatiques du quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres et des stratégies sectorielles, en : <ol style="list-style-type: none"> I. Œuvrant à définir avec le Groupe des programmes des priorités sectorielles en matière de genre, sous la supervision de la Direction du Groupe des programmes, et aux côtés des responsables des différents Groupes d'objectifs et des conseillers pour les questions de genre. II. Révisant les stratégies sectorielles de l'UNICEF (y compris celles relatives à la santé et aux changements climatiques) de manière à garantir leur alignement sur les priorités du Plan d'action pour l'égalité des genres et à faire en sorte que la transformation de la conception des genres soit clairement intégrée au niveau des réalisations et assortie de ressources. 4. Expliciter le lien entre le Plan d'action pour l'égalité des genres et les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire. <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
1.1 Le nouveau Plan stratégique et le Plan d'action pour l'égalité des genres 2026-2029 articuleront clairement les liens entre les droits des enfants et les droits des filles et des femmes. Ils mettront également en avant les résultats prioritaires auxquels l'UNICEF entend contribuer en matière	Unité des droits humains et unité de l'égalité des genres du Groupe des programmes (PG), Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi (DAPM), Bureau des programmes	Septembre 2025	Pas encore commencée	Nouveau Plan stratégique et quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
d'égalité des genres. Cela implique de mettre l'accent sur les droits et le bien-être des adolescentes dans le discours, les cibles et les cadres de résultats.	d'urgence (EMOPS)			
1.2 Le nouveau Plan stratégique et le quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres définiront une série de cibles et de cibles secondaires ayant trait à l'égalité des genres à atteindre en priorité au niveau des résultats. Lorsque cela est pertinent, les résultats seront ventilés par genre, âge et situation de handicap.	PG, DAPM	Septembre 2025	Pas encore commencée	
1.3 Le Plan stratégique et le quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres expliqueront clairement la manière dont les objectifs en matière d'égalité des genres et les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire se recoupent, notamment aux fins du suivi et de l'établissement de rapports.	PG, EMOPS	Septembre 2025	Pas encore commencée	
<p>Recommandation 2 de l'évaluation : 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.</p> <p>Un certain nombre d'actions, couvrant plusieurs domaines clés, sont proposées pour répondre à cette recommandation, notamment :</p> <p>2A. Plan d'action pour l'égalité des genres et adaptation au contexte local</p> <p>Lors de l'élaboration de son nouveau Plan d'action pour l'égalité des genres, l'UNICEF devra garder à l'esprit que :</p> <p>1. Le quatrième Plan d'action pourra prendre la forme d'un cadre directeur, présentant les résultats programmatiques et institutionnels escomptés en matière d'égalité des genres, ainsi que des directives de mise en œuvre. Plus particulièrement :</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>I. Il devra inclure une liste des interventions transformatrices de la conception des genres qu'il est possible de mettre en œuvre, dans les cinq prochaines années, pour répondre aux besoins des adolescentes et aux priorités définies dans chaque Groupe d'objectifs. Les résultats attendus au niveau des réalisations devront être clairement définis (voir la recommandation ci-après portant sur le cadre de suivi et d'évaluation). Cette liste devra être rédigée en collaboration avec les différents secteurs et s'inspirer des interventions déjà testées par l'UNICEF ou d'autres organismes. Des outils sectoriels et des orientations relatives à la programmation devront être proposés pour chaque intervention recensée, en annexe du quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres.</p> <p>II. Le Plan d'action devra prévoir des directives et procédures précises quant à sa mise en œuvre (couvrant notamment la question des ressources humaines) ; un cadre de suivi et d'évaluation ; ainsi que des mécanismes d'établissement de rapports sur les résultats ayant trait à l'égalité des genres pour les bureaux de pays et bureaux régionaux (voir ci-dessous).</p> <p>III. Il devra faire figurer des conseils sur la manière d'intégrer dans la pratique les problématiques transversales (par exemple, comment promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap en tenant compte des questions de genres).</p> <p>2. Le Plan devra fournir des orientations opérationnelles précises en vue de l'élaboration des Plans d'action nationaux pour l'égalité des genres, en respectant les recommandations suivantes :</p> <p>I. Les Plans d'action nationaux pour l'égalité des genres devront s'appuyer sur les conclusions des examens de la prise en compte des questions de genre dans les programmes, conduits simultanément aux examens des descriptifs de programmes de pays (DPP), et sur l'expertise des Conseillers régionaux/Conseillères régionales sur les questions de genre. Ils devront présenter des cibles réalistes, assorties d'étapes intermédiaires et d'échéances, également reflétées dans les DPP.</p> <p>II. Les bureaux de pays devront préciser le niveau d'ambition pour chaque Groupe d'objectifs. Parmi les priorités identifiées dans les examens de la prise en compte des questions de genre dans les programmes et dans les analyses des questions de genre, les bureaux de pays sélectionneront celles qui s'alignent avec leur portefeuille d'activités actuel, en tenant compte du contexte, des possibilités, des moyens à leur disposition, ainsi que de leur capacité à gérer les risques. Ils pourront compter, pour ce faire, sur l'aide des Conseillers régionaux/Conseillères régionales sur l'égalité des genres (en adoptant une approche ascendante de l'établissement des priorités).</p> <p>III. Les Plans nationaux pour l'égalité des genres devront citer les cadres existants relatifs aux droits humains ainsi que les examens nationaux réalisés, le cas échéant.</p> <p>3. Le quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres devra mentionner l'obligation, pour les bureaux de pays et bureaux régionaux, à faire figurer l'établissement de rapports sur l'égalité des genres à l'ordre du jour de leurs réunions clés (réunions des équipes de gestion nationales, des équipes de gestion régionales ainsi que des Représentant(e)s adjoint(e)s et des responsables des opérations). Il devra également insister sur la nécessité d'y consacrer davantage d'attention dans les rapports annuels des bureaux de pays.</p> <p>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord</p> <p>L'expérience a montré que faire appel aux bureaux de pays pour produire une version des cadres mondiaux adaptée à leur contexte (par exemple, Plans d'action nationaux pour l'égalité des genres) ne constitue pas une stratégie valable. Cet exercice, qui représente une charge supplémentaire pour les bureaux, est souvent réalisé de manière superficielle et se traduit rarement par une réelle amélioration de l'efficacité des programmes. L'administration pense qu'il est possible de parvenir à des résultats programmatiques de qualité pour les filles</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
et les femmes en conservant les pratiques actuelles. Elle propose donc une série de solutions de substitution visant à améliorer la prise en compte des questions de genre dans les stratégies nationales.				
2.1 Les bureaux de pays veilleront à ce que leur descriptif de programme de pays soit aligné avec le Plan stratégique et le Plan d'action pour l'égalité des genres, et soit éclairé par des analyses des questions de genre opportunes et de qualité. L'état d'avancement des priorités du DPP liées à l'égalité des genres sera contrôlé par les bureaux de pays par le biais de mécanismes de gouvernance tels que les équipes nationales de gestion et les équipes de gestion des programmes. Le PG et la DAPM actualiseront et diffuseront régulièrement des supports de formation et des orientations opérationnelles pour accompagner les bureaux de pays dans l'élaboration de DPP alignés sur les cadres relatifs à l'égalité des genres.	Bureaux de pays, Unité de l'égalité des genres du PG, Unité d'orientation des programmes de la DAPM	Décembre 2025	En cours	Examen qualitatif annuel des DPP
2.2 Trois domaines programmatiques prioritaires (par exemple, nutrition, climat, vaccination) bénéficieront d'orientations opérationnelles spécifiques en vue de traiter les problématiques qu'ils englobent (y compris certaines problématiques transversales, comme le handicap) et d'améliorer	PG	Décembre 2026	Pas encore commencée	Documents d'orientation

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
les programmes selon une approche transformatrice de la conception des genres.				
2.3 Au moins deux évaluations d'impact portant sur les approches de programmation transformatrices de la conception des genres seront entreprises au cours du prochain cycle du Plan stratégique aux fins de l'apprentissage organisationnel et de l'évolution des résultats.	PG, Bureau des évaluations, bureaux régionaux	Décembre 2026	Pas encore commencée	Rapports d'évaluation
2.4 Les principales priorités en matière d'égalité des genres seront reflétées dans la version révisée des procédures d'urgence (y compris dans le volet consacré à la préparation).	EMOPS ; Unité de l'égalité des genres du PG	Décembre 2025	En cours	
2.5 Sous l'égide des bureaux régionaux, des orientations opérationnelles seront publiées pour faciliter la mise en œuvre de certains aspects du Plan d'action pour l'égalité des genres. Les analyses des questions de genre/examens de la prise en compte des questions de genre dans les programmes ou encore l'établissement de rapports, notamment dans le cadre de l'action humanitaire, feront par exemple l'objet d'orientations simplifiées. L'UNICEF adoptera une approche stratégique, sélective et axée sur le terrain dans l'élaboration de ces orientations,	Unité de l'égalité des genres du PG	Décembre 2026	Pas encore commencée	Documents d'orientation

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
pour éviter que les bureaux de pays ne se retrouvent submergés par la rédaction de rapports superflus.				

2B. Responsabilités en matière d'égalité des genres

Lors de la mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des genres, l'UNICEF devra :

1. Renforcer les responsabilités ayant trait à la mise en œuvre du Plan des cadres supérieurs et intermédiaires dans tous les secteurs, à tous les niveaux de l'organisation (siège, bureaux régionaux et bureaux de pays), en s'efforçant, à travers les actions suivantes, de satisfaire aux normes minimales établies dans les orientations relatives aux effectifs de 2021 :

I. Mettre à jour les fiches de poste et les rapports d'évaluation des performances des Représentant(e)s de pays et des Représentant(e)s adjoint(e)s, ainsi que des Chef(fe)s de section du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, de sorte à rendre compte des rôles et responsabilités qui leur sont dévolus en matière d'égalité des genres par les orientations relatives aux effectifs.

II. S'assurer que les spécialistes des questions de genre rendant compte aux Représentant(e)s de pays ou aux Représentant(e)s adjoint(e)s occupent un niveau hiérarchique équivalent à celui des Chef(fe)s de section et participent aux réunions de l'équipe nationale de gestion et/ou aux réunions des Chef(fe)s de section, y compris dans les contextes humanitaires.

III. Nommer, au sein de chaque bureau de pays (y compris ceux comptant déjà un(e) spécialiste des questions de genre), des spécialistes sectoriels possédant à la fois une expertise en matière de genre et une expertise technique dans un secteur clé (« double casquette »), qui seront chargés d'appuyer l'intégration des questions de genre dans les plans de travail des différents secteurs et participeront aux réunions de l'équipe nationale de gestion et/ou des Chef(fe)s de section.

IV. Dans les bureaux de pays qui ne remplissent pas les conditions requises pour bénéficier de la présence à temps plein d'un(e) spécialiste des questions de genre, veiller à ce que les points focaux pour les questions de genre assistent aux réunions de l'équipe nationale de gestion et/ou des Chef(fe)s de section, et à ce que leurs responsabilités soient bien reflétées dans leur plan relatifs aux performances. Il conviendra également de nommer, dans chaque secteur, des spécialistes techniques des questions de genre.

V. S'assurer que chaque Groupe de travail sur le genre se réunisse régulièrement pour élaborer le Plan d'action pour l'égalité des genres de son bureau de pays, annexé au Plan d'action national pour l'égalité des genres, et en suivre la mise en œuvre. Le Groupe de travail devra être présidé par le/la Représentant(e) de pays ou les Représentant(e)s adjoint(e)s et constitué de personnel mixte et expérimenté, issu de différentes sections et domaines d'activité.

2. Faire en sorte que la nomination d'un(e) Spécialiste des questions de genre au sein des bureaux de pays ne soit plus seulement conditionnée par le budget disponible, mais également par les performances et les besoins des bureaux en question (bureaux de pays affichant des résultats de plus en plus satisfaisants sur le plan de l'égalité des genres ou dont le portefeuille d'activités et/ou le contexte nécessitent une expertise en matière de genre).

Réponse de l'administration : D'accord

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>L'UNICEF continuera à contrôler la conformité aux orientations relatives aux effectifs à travers divers mécanismes de gestion régionaux et mondiaux, et renforcera les dispositifs d'incitation afin d'encourager les bureaux de pays à mettre en application l'ensemble de ces orientations et des autres directives applicables. Les propositions sectorielles nationales, régionales et mondiales refléteront la nécessité de disposer d'une expertise en matière de genre qui tienne compte des spécificités de chaque secteur. Les États Membres continueront à être informés de l'expertise disponible en matière de genre par le biais des rapports annuels transmis au Conseil d'administration. Les Spécialistes des questions de genre rendront des comptes réguliers au personnel de direction (y compris aux Représentant[e]s de pays et/ou aux Représentant[e]s adjoint[e]s). L'état d'avancement des priorités en matière d'égalité des genres fera l'objet d'un suivi régulier lors des réunions des équipes de gestion (Équipes nationales et régionales de gestion, etc.).</p>				
<p>2.6 Les orientations relatives aux effectifs affectés à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des genres seront révisées afin d'améliorer leur applicabilité dans les situations d'urgence. La conformité à ces orientations sera régulièrement contrôlée au travers de mécanismes de gestion dédiés, tels que le Comité directeur mondial de l'UNICEF pour l'égalité des sexes et les Équipes régionales de gestion.</p>	<p>Unité de l'égalité des genres du PG, Conseillers régionaux/Conseillères régionales sur les questions de genre, Directeurs régionaux/Directrices régionales et leurs adjoint(e)s, Représentant(e)s</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>En cours</p>	<p>Orientations relatives aux effectifs affectés à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des genres Procès-verbaux des réunions du Comité directeur pour l'égalité des sexes et des Équipes régionales de gestion</p>
<p>2.7 En cas d'urgence de niveau 3 et de niveau 2, les équipes envoyées par le PG pour le secteur et/ou par l'équipe d'intervention d'urgence pourront être renforcées par le déploiement de personnel spécialisé dans les questions de genre.</p>	<p>EMOPS, PG</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>En cours</p>	<p>Documents relatifs au déploiement de renforts</p>
<p>2.8 Les plans de gestion des bureaux de pays souligneront le caractère strictement fonctionnel de l'autorité exercée par la direction des bureaux de pays (Représentant[e]s, Représentant[e]s adjoint[e]s, Chef[fe]s de section, etc.) sur les</p>	<p>Direction des bureaux de pays (Représentant[e]s, Représentant[e]s adjoint[e]s), bureaux régionaux (Direction régionale et Conseillers régionaux/Conseillères</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>Pas encore commencée</p>	<p>Plans de gestion des bureaux Procès-verbaux des réunions des Équipes régionales de gestion</p>

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>Spécialistes des questions de genre et les Points focaux pour les questions de genre. Ils préciseront toutefois l'obligation, pour ces derniers, de participer aux mécanismes de prise de décisions et de partage d'informations au niveau de la direction, comme les réunions des Équipes nationales de gestion ou des Chef(fe)s de section. Les Plans de gestion des bureaux indiqueront également la manière dont les questions de genre devront être abordées et suivies, tant au niveau programmatique qu'institutionnel, en veillant à spécifier les mécanismes à mobiliser, tels que les Groupes de travail sur le genre.</p>	<p>régionales de la Division des ressources humaines et de la culture interne, avec le soutien des Conseillers régionaux/Conseillères régionales sur l'égalité des genres)</p>			
<p>2.9 Les enjeux liés à l'égalité des genres ayant déjà été identifiés dans le Plan d'action pour l'égalité des genres et les DPP seront abordés en priorité lors des réunions des Équipes nationales, régionales et mondiales de gestion, de l'Équipe de gestion des secours d'urgence et de l'Équipe régionale de gestion des secours d'urgence. Les Groupes de travail sur le genre des bureaux de pays se verront attribuer un cahier des charges clair, spécifiant les rôles et responsabilités de chacun. Ils devront être présidés par un(e) représentant(e) de la direction, avec la participation obligatoire de hauts responsables.</p>	<p>Direction des bureaux de pays (Représentant[e]s, Représentant[e]s adjoint[e]s), Conseillers régionaux/Conseillères régionales sur l'égalité des genres), Responsable du personnel/Bureau de la Directrice générale, Unité de l'égalité des genres du PG</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>En cours</p>	<p>Procès-verbaux des réunions des Équipes régionales et mondiales de gestion</p> <p>Rapports annuels standard sur le Plan d'action pour l'égalité des genres</p>

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>2C. Financement</p> <p>Concernant le financement du Plan d'action pour l'égalité des genres, l'UNICEF doit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Former le personnel des bureaux de pays à l'utilisation efficace du système de suivi des dépenses. 2. Inciter les équipes de direction des bureaux de pays à dépenser au moins 15 % des fonds non préaffectés au profit d'interventions transformatrices de la conception des genres (le respect de ce critère pourra motiver l'ouverture d'un poste de Spécialiste des questions de genre au sein des bureaux concernés). 3. Veiller à ce que cette cible de 15 % soit respectée pour l'ensemble des Groupes d'objectifs, et plus particulièrement pour ceux disposant des budgets les plus conséquents, comme la santé et l'éducation. 4. Évaluer l'efficacité des bureaux de pays à mobiliser des fonds en faveur de l'égalité des genres, en analysant la mesure dans laquelle leurs dépenses sensibles au genre ont augmenté. 5. Suivre et rendre compte des ressources ordinaires consacrées au renforcement des capacités internes en matière de genre au niveau du siège. <p>Réponse de l'administration : D'accord</p> <p>L'administration souligne que le suivi des dépenses sensibles au genre, préconisé dans la recommandation 2C.4, est déjà pratiqué au sein de l'UNICEF. L'UNICEF trace précisément le nombre de Spécialistes des questions de genre au sein de son personnel, et en informe le Conseil d'administration dans le cadre des rapports annuels sur le Plan d'action pour l'égalité des genres et des rapports sur le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies. L'UNICEF entend s'appuyer sur les mécanismes d'établissement de rapports existants pour renforcer le suivi global des dépenses aux niveaux sectoriel, national, régional et mondial.</p>				
<p>2.10 L'UNICEF proposera un meilleur accompagnement aux Spécialistes des questions de genre, Points focaux pour l'égalité des genres, Spécialistes de la planification, du suivi et de l'évaluation, et Spécialistes des situations d'urgence des bureaux de pays, afin de garantir une utilisation correcte et homogène des outils de catégorisation et de suivi des dépenses.</p>	<p>PG, DAPM, Unité de suivi de l'EMOPS</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>En cours</p>	
<p>2.11 La décision, aux niveaux régional et mondial, de débloquer les fonds affectés aux questions de</p>	<p>Unité de l'égalité des genres du PG, bureaux régionaux</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>Pas encore commencée</p>	

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
genre (par exemple, fonds d'affectation spéciale et ressources ordinaires) sera conditionnée par la conformité des bureaux de pays aux normes institutionnelles établies dans le Plan d'action pour l'égalité des genres. Le respect des exigences du Plan concernant le financement d'interventions en faveur de l'égalité des genres constituera un critère clé d'affectation des fonds.				
2.12 Les dépenses sectorielles consacrées aux interventions transformatrices de la conception des genres et sensibles au genre seront contrôlées, avec des alertes semestrielles adressées aux responsables sectoriels et aux bureaux de pays lorsque la cible des 15 % n'est pas atteinte pour certains Groupes d'objectifs.	Unité de l'égalité des genres du PG, personnel de direction et responsables	Décembre 2026	En cours	Cube d'analyse du Plan stratégique
<p>2D. Modalités de programmation</p> <p>1. Encourager les bureaux de pays à élaborer des programmes alignés sur le cycle de mise en œuvre du DPP, soit d'une durée approximative de cinq ans, tout en plaidant en faveur de financements à plus long terme auprès des donateurs, étant donné que ces financements constituent une condition essentielle à l'obtention de résultats transformateurs.</p> <p>2. Aligner les processus de l'UNICEF sur les « normes idéales en matière de programmation ». À cette fin, veiller à ce que les approches de transformation de la conception des genres et toutes les étapes soient clairement décrites dans la théorie du changement relative aux programmes de pays de l'UNICEF (et reflétées dans les cadres de suivi et d'évaluation). Les risques devront être identifiés, assortis d'hypothèses quant à la manière dont le changement est susceptible de s'opérer. Cette démarche permettra de garantir la conformité avec les nouvelles orientations de l'UNICEF relatives à la planification des programmes de pays, ainsi qu'avec les principes de gestion axée sur les résultats et sur les droits. 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.</p> <p>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>L'alignement des programmes sur le cycle de vie des DPP n'est possible que dans une certaine mesure, puisque leur durée est également déterminée par les cycles budgétaires de chaque pays, le contexte local et le calendrier des donateurs, entre autres. L'UNICEF doit en outre conserver une certaine flexibilité en ce qui concerne le financement de ses priorités programmatiques pour pouvoir s'adapter en cas de crise soudaine. Enfin, les pratiques inadaptées des donateurs pouvant parfois compromettre les efforts de l'UNICEF dans le domaine de l'égalité des genres ou d'autres domaines prioritaires, l'organisation continuera à entretenir un dialogue stratégique avec les donateurs dans l'espoir d'améliorer leur adhésion aux principes d'efficacité de l'aide.</p>				
<p>2.13 La trajectoire de transformation de la conception des genres sera décrite dans le nouveau Plan stratégique et sa théorie du changement.</p>	<p>Unité d'analyse institutionnelle et de planification stratégique de la DAPM</p>	<p>Septembre 2025</p>	<p>Pas encore commencée</p>	<p>Plan stratégique et théorie du changement</p>
<p>2.14 Au niveau des bureaux de pays, les théories du changement obligatoires élaborées dans le cadre du processus de planification des programmes de pays refléteront les privations basées sur le genre, les goulets d'étranglement et les interventions envisageables. Les changements systémiques escomptés en matière d'égalité des genres seront définis pour toutes les étapes, assortis d'hypothèses.</p>	<p>Unité de l'efficacité des programmes de la DAPM</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>En cours</p>	<p>DPP</p>
<p>2E. Suivi et évaluation</p> <p>1. 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. Pour y parvenir, l'UNICEF peut envisager de :</p> <p>I. Définir un indicateur commun permettant de mesurer, pour chaque Groupe d'objectifs, l'évolution des normes de genre (par exemple : « pourcentage des programmes de pays ayant contribué efficacement à instaurer des normes de genre plus équitables dans le secteur de [inclure le secteur concerné] »).</p> <p>II. La part de population entretenant une vision égalitaire des hommes et des femmes, l'évolution des cadres réglementaires et législatifs, ou encore l'accès à des services adaptés aux adolescentes, peuvent faire partie des indicateurs à mettre à l'essai.</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>2. Privilégier l'utilisation d'indicateurs axés sur les progrès ou sur la contribution des programmes au changement systémique à celle d'indicateurs binaires.</p> <p>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord</p> <p>L'administration utilisera les indicateurs permettant d'évaluer les changements critiques observés dans les normes de genre, comme convenu avec les différents secteurs et les équipes thématiques, dans le nouveau Plan stratégique et le quatrième Plan d'action pour l'égalité entre des genres, mais ne reprendra pas nécessairement les indicateurs similaires.</p>				
<p>2.15 Le cadre de suivi du Plan d'action pour l'égalité des genres 2026-2029 mettra en avant les changements opérés au niveau des résultats et sera conçu pour réduire au minimum la charge de travail des bureaux liée à l'établissement de rapports.</p>	<p>Unité de l'égalité des genres du PG, DAPM</p>	<p>Septembre 2025</p>	<p>Pas encore commencée</p>	<p>Cadre de résultats du Plan d'action pour l'égalité des genres</p>
<p>2.16 L'UNICEF souhaitant évaluer les effets concrets de ses programmes, des indicateurs de résultats pertinents seront introduits dans les cadres de résultats du Plan stratégique et du Plan d'action pour l'égalité des genres 2026-2029. Ces indicateurs devraient rendre compte de l'impact transformateur de l'action de l'UNICEF sur les femmes et les filles, tant au niveau individuel que systémique. Étant donné la pertinence des données qu'ils fournissent, ils seront également repris en tant qu'indicateurs de base normalisés. Cependant, les indicateurs de base normalisés adoptés pour le cycle actuel du Plan stratégique ayant déjà été révisés et déployés à la suite de</p>	<p>Unité de suivi de la DAPM, Unité de l'égalité des genres du PG</p>	<p>Septembre 2025</p>	<p>Pas encore commencée</p>	<p>Cadre de résultats du Plan stratégique et du Plan d'action pour l'égalité des genres</p>

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
l'examen de mi-parcours, ils ne feront l'objet d'aucune modification supplémentaire.				
2F. Partenariats				
1. Réviser les procédures de partenariat en vue de favoriser les partenariats avec les petites organisations de la société civile, et plus particulièrement les organisations de défense des droits des femmes et les organisations dirigées par des jeunes.				
2. Investir dans les capacités institutionnelles des organisations de la société civile œuvrant à l'égalité des genres (réseaux de jeunes, organisations féministes), en soulignant leur rôle clé dans le contexte actuel de recul des droits et en proposant des financements flexibles au titre des ressources ordinaires.				
Réponse de l'administration : D'accord				
2.17 L'UNICEF entamera un processus consultatif visant à simplifier les modalités de partenariat avec les organisations locales de la société civile, qu'elles soient enregistrées ou non. Le Fonds s'inspirera des approches existantes (par exemple, descriptifs de programme simplifiés, accords de consortium types), en s'efforçant de garantir l'alignement sur les autres politiques et procédures en vigueur à l'échelle de l'organisation.	Unité de mise en œuvre des programmes de la DAPM, Unité de l'égalité des genres du PG	Décembre 2025	En cours	Politique/procédure relative aux petites subventions et autres modalités de partenariat
2.18 Dans le cadre de son programme en faveur des adolescentes de 2025 et de la révision des orientations relatives aux partenariats avec les organisations enregistrées et non enregistrées de la société civile, l'UNICEF pilotera un mécanisme de financement dédié au soutien	Unité de l'égalité des genres du PG	Décembre 2026	Pas encore commencée	

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
des organisations dirigées par des filles.				
<p>2G. Analyse des questions de genre</p> <p>1. Rendre obligatoire l'examen de la prise en compte des questions de genre dans les DPP et conduire des analyses approfondies des questions de genre dans les différents secteurs, afin d'identifier les points d'entrée pour intégrer l'égalité des genres dans l'ensemble des portefeuilles d'activités. En s'appuyant sur les orientations relatives à la mise en œuvre du Plan d'action sur l'égalité des genres, concevoir et intégrer, au sein des DPP, des programmes sensibles au genre adaptés au contexte.</p> <p>2. Préciser les orientations existantes sur les analyses des questions de genre pour y inclure des analyses des facteurs favorables et des obstacles, ainsi que des risques et des possibilités, l'objectif étant de garantir le caractère transformateur du travail de l'UNICEF et le respect du principe visant à ne pas nuire.</p> <p>3. Veiller à ce que les analyses des questions de genre et les examens de la prise en compte des questions de genre dans les programmes de l'UNICEF soient régulièrement mis à jour, afin de pouvoir ajuster la matrice d'analyse des risques et adapter les programmes en fonction des nouvelles réalités.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p> <p>La conduite d'un examen de la prise en compte des questions de genre est déjà recommandée pour l'ensemble des DPP, tandis que la qualité des analyses est rigoureusement contrôlée par les équipes mondiales et régionales à travers l'examen des DPP. La qualité, qui présente actuellement une trop grande variabilité, devra être améliorée. L'UNICEF travaillera donc à simplifier les orientations et modèles à disposition pour la conduite des analyses des questions de genre, y compris dans les contextes humanitaires, afin de favoriser la cohérence de leur application.</p>				
2.19 Les examens de la prise en compte des questions de genre, déjà recommandés dans les processus liés à l'élaboration des programmes de pays, seront également préconisés dans les DPP et les orientations relatives à la planification des programmes de pays. L'accent sera également mis sur les analyses de situation, les synthèses de données probantes et les analyses des goulets d'étranglement.	Unité d'orientation des programmes de la DAPM	Décembre 2025	En cours	Boîte à outils pour l'examen de la prise en compte des questions de genre dans les programmes de l'UNICEF
2.20 L'UNICEF veillera à ce que des analyses rapides des questions	EMOPS, direction des bureaux de pays	Décembre 2026	En cours	Rapports annuels standard sur le Plan

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
de genre soient systématiquement réalisées dans le cadre des évaluations de besoins dirigées ou coordonnées par l'UNICEF (par exemple, aux niveaux sectoriel, des groupes thématiques ou interorganisations).				d'action pour l'égalité des genres
2.21 L'UNICEF actualisera la boîte à outils pour l'examen de la prise en compte des questions de genre dans les programmes, en y incluant des éléments liés aux rapports de pouvoir, aux réactions hostiles, ainsi qu'aux valeurs et normes de genre (des communautés, du personnel chargé des programmes, des partenaires, etc.). Le principe visant à ne pas nuire constituera un autre aspect fondamental, en particulier pour les interventions auprès des filles et des femmes. Cette révision sera également l'occasion de simplifier la boîte à outils, de sorte à la rendre plus facile d'utilisation.	Unité de l'égalité des genres du PG	Décembre 2026	Pas encore commencée	Boîte à outils pour l'examen de la prise en compte des questions de genre dans les programmes de l'UNICEF
<p>Recommandation 3 de l'évaluation : 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.</p> <p>Pour ce faire, l'UNICEF devrait envisager les actions suivantes :</p> <p>1. Élaborer un plan de renforcement des capacités en matière d'égalité des genres qui tienne compte des connaissances et des aptitudes du personnel. Ce plan devra être conçu de sorte à motiver les plus réfractaires, tout en améliorant leurs compétences pratiques et techniques. La formation devra être axée sur des cas d'utilisation concrets, et être présentée dans un langage accessible, dénué de jargon. Elle devra encourager le personnel à échanger et à identifier les points d'entrée pour intégrer de manière progressive l'égalité des genres dans leurs sections. Les activités consisteront, entre autres, à :</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>I. Mettre en place un programme de formation sur une période prolongée, en privilégiant les approches pratiques, basées sur des exemples concrets, des études de cas et l'apprentissage entre pairs.</p> <p>II. Concevoir des modules de formation sur les questions de genre pour chaque secteur.</p> <p>III. Mettre au point des modules de sensibilisation à la diversité de genre.</p> <p>IV. Rédiger et/ou diffuser des orientations pratiques qui, en plus de favoriser la prise en compte des questions de genre durant les phases de conception et de mise en œuvre des programmes, accompagnent également le personnel à toutes les étapes du déploiement d'activités/approches propres à leur secteur.</p> <p>V. Encourager l'apprentissage entre pairs de différentes régions et de différents pays, en particulier ceux opérant dans des contextes similaires (par exemple, dans des situations de crise humanitaire). Cet apprentissage pourra prendre la forme de mentorat, de formations pratiques sur le terrain ou de périodes d'observation, en particulier dans les contextes humanitaires.</p> <p>VI. Inciter les membres du personnel à remettre en question leurs biais et leurs valeurs dans le cadre d'une série de séances de réflexion. Envisager d'adapter et de mettre à l'essai des outils tels que ceux mis au point dans le cadre du programme de lutte contre les mutilations génitales féminines (outil d'accélération de la transformation de la conception des genres et formation sur la clarification des valeurs), l'approche LILO (Looking in, Looking Out) ou les analyses/audits annuels relatifs à l'égalité des genres et à l'inclusion sociale pour aborder les préjugés inconscients, les attitudes, etc.</p> <p>VII. Évaluer régulièrement les capacités et valeurs du personnel en matière d'égalité des genres, afin de mesurer les progrès à tous les niveaux (direction/programmes/personnel des services généraux). Un cadre de compétences (privilégiant l'utilisation de questions ouvertes) devra être mis au point et utilisé dans chaque secteur.</p> <p>VIII. Contrôler systématiquement l'évolution des capacités en matière d'égalité des genres après chaque formation.</p> <p>2. Mettre en place des formations, en présentiel et en ligne, sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p> <p>L'administration s'inspirera des retours d'informations concernant les initiatives actuelles pour concevoir et déployer un programme de formation et d'apprentissage rigoureux sur l'égalité des genres à destination du personnel. L'UNICEF veillera à inclure les équipes de direction et d'encadrement (Représentant[e]s, Représentant[e]s adjoint[e]s, Chef[fe]s de section), et facilitera le dialogue avec les bureaux de pays, en s'appuyant sur les disparités fondées sur le genre relevées dans le cadre des « prises de températures » et des enquêtes mondiales auprès du personnel. La question de la révision du cadre de compétences est abordée à la section 4.</p>				
<p>3.1 L'UNICEF élaborera et mettra en œuvre un programme de formation multidimensionnel sur son quatrième Plan d'action pour l'égalité des genres à destination du personnel, y compris les hauts responsables (Représentant[e]s,</p>	<p>Division des ressources humaines et de la culture interne ; Unité de l'égalité des genres du PG</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>En cours</p>	<p>Contenu de formation de la haute direction</p>

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
Représentant[e]s adjoint[e]s, Chef[fe]s de section), qui portera notamment sur les pratiques de gestion transformatrices de la conception des genres.				
3.2 L'UNICEF concevra un programme de formation asynchrone en ligne pour l'ensemble de l'organisation. Celui-ci sera complété par des webinaires trimestriels abordant des thèmes proposés par le personnel.	Unité de l'égalité des genres du PG, Division des ressources humaines et de la culture interne	Décembre 2025	En cours	Programme de formation de l'ensemble du personnel
3.3 L'UNICEF mettra au point un plan d'apprentissage et de renforcement des capacités portant sur les questions de genre dans l'action humanitaire. Ce plan couvrira la formation du personnel de renfort et les affectations temporaires, et comprendra des solutions d'apprentissage en ligne et des modules formation à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels.	Unité de l'égalité des genres du PG, Conseillers régionaux/Conseillères régionales sur l'égalité des genres, EMOPS	Décembre 2026	En cours	
3.4 Les bureaux de pays de l'UNICEF organiseront des séances de réflexion annuelles visant à explorer les biais inconscients, ainsi que les attitudes et pratiques discriminatoires. Ces séances constitueront un espace sûr, où les membres du personnel pourront échanger sur les expériences vécues sur le lieu de travail. Elles	Direction des bureaux de pays, Division des ressources humaines et de la culture interne, Unité de l'égalité des genres du PG	Décembre 2026	Pas encore commencée	

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
seront animées par des professionnels qualifiés et s'appuieront sur les résultats des enquêtes menées auprès du personnel.				
<p>Recommandation 4 de l'évaluation : 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.</p> <p>Plus particulièrement, il est recommandé à l'UNICEF d'envisager les actions suivantes en matière de ressources humaines et de culture de travail :</p> <p>4A. Ressources humaines</p> <p>1. Renoncer, en raison de ses conséquences néfastes, à la pratique consistant à recruter du personnel masculin une fois le seuil de 70 % de personnel féminin atteint. Fournir des orientations plus claires aux responsables du recrutement.</p> <p>2. Intégrer systématiquement, lors des tests et entretiens de recrutement, des questions ou mises en situation permettant de déterminer si les valeurs personnelles du candidat ou de la candidate sont compatibles avec l'approche de l'UNICEF fondée sur les droits humains et l'égalité de genre.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
4.1 La Division des ressources humaines et de la culture interne devra clarifier et diffuser régulièrement, à l'écrit et lors des réunions internes, les orientations relatives à la parité entre les genres, en insistant sur la nécessité d'éliminer les disparités au sein des secteurs et équipes clés.	Division des ressources humaines et de la culture interne	Décembre 2026	En cours	
4.2 Le cadre d'évaluation révisé des performances de la direction, les offres d'emploi ainsi que les guides d'entretien seront mis à jour de sorte à y faire figurer les compétences et connaissances recherchées en matière de genre.	Division des ressources humaines et de la culture interne, Unité de l'égalité des genres du PG	Décembre 2026	Pas encore commencée	Cadre de compétences

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>4B. Culture de travail</p> <p>1. Obliger la Division des ressources humaines à systématiquement analyser les enquêtes sur les disparités de genre et à prendre les actions requises pour remédier aux inégalités identifiées (aux niveaux du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays), avec l'aide des Conseillers/Conseillères sur l'égalité des genres et sous la supervision de la haute direction. Les situations rencontrées devront être discutées lors des réunions de l'équipe de direction et abordées avec le personnel lors des séances de renforcement des capacités, afin de susciter une réflexion sur les normes de genre.</p> <p>2. Soutenir et promouvoir l'instauration d'espaces sûrs et accessibles pour permettre aux femmes, dans toute leur diversité, de s'exprimer sur des sujets qui leur tiennent à cœur.</p> <p>3. Inciter la Division des ressources humaines, aux côtés de l'équipe chargée de l'égalité des genres, du réseau Gender Push (un groupe d'employés militant pour l'égalité des genres) et d'autres groupes de femmes, à identifier précisément les facteurs susceptibles d'influer sur le bien-être et l'avancement professionnels du personnel féminin. Les difficultés rencontrées par les femmes enceintes, par les mères célibataires ou par les femmes en situation d'urgence, ainsi que les questions liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, devront être minutieusement examinées. Ce travail servira de base à l'élaboration d'un plan d'action et de mesures relatives aux ressources humaines permettant de répondre aux difficultés recensées.</p> <p>4. Veiller à ce que les mécanismes de signalement des cas d'exploitation et d'abus sexuels soient accessibles dans tous les bureaux de l'UNICEF et à tous les niveaux de l'organisation, et à ce qu'ils soient connus du personnel.</p> <p>5. Améliorer et accélérer le traitement des cas d'exploitation et d'abus sexuels par Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF.</p> <p>6. Concevoir et mettre en œuvre des initiatives et programmes de formation visant à combattre les biais organisationnels et individuels inconscients, ainsi que les attitudes et valeurs néfastes entretenues par le personnel à tous les niveaux de l'organisation, notamment au sein des équipes d'encadrement et de direction (voir la section ci-dessus sur le renforcement des capacités).</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord</p>				
4.3 Les problématiques liées au genre sur le lieu de travail, y compris celles soulevées par les groupes ressources d'employés (tels que Gender Push), par les enquêtes mondiales auprès du personnel et par les « prises de température », seront systématiquement abordées lors de la formation des équipes de direction des bureaux de pays	Division des ressources humaines et de la culture interne ; Unité de l'égalité des genres du PG	Décembre 2026	En cours	

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée ; En cours ; Achevée ; Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>(Représentant[e]s, Représentant[e]s adjoint[e]s), ainsi que des points focaux de la Division des ressources humaines et de la culture interne. Elles seront traitées dans le cadre a) de dialogues entre hauts responsables ; b) d'ateliers destinés aux équipes de direction ; c) d'initiatives visant à renforcer les compétences de leadership des Représentant(e)s adjoint(e)s ; et d) du module optionnel du programme « Managing People With Purpose » (« Gestion d'équipe consciente »), entre autres.</p>				
<p>4.4 Les mécanismes de signalement et de suivi des cas de harcèlement sexuel seront révisés, afin de mieux tenir compte des obstacles potentiels au signalement, d'améliorer l'accompagnement des victimes, ainsi que de renforcer la communication sur ces dispositifs et de mieux sensibiliser le personnel. Ce travail de révision donnera lieu à l'élaboration d'un plan d'action, qui sera transmis à l'Équipe mondiale de gestion.</p>	<p>Division des ressources humaines et de la culture interne, Bureau de l'audit interne et des investigations</p>	<p>Décembre 2026</p>	<p>En cours</p>	

V. 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](#)).
-