



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
22 novembre 2005  
Français  
Original: anglais

**Première session ordinaire 2006**  
20-27 janvier 2006, New York  
Point 4 de l'ordre du jour provisoire  
**Évaluation**

**Évaluation de l'action menée en faveur de l'égalité  
des sexes au PNUD**

**Résumé analytique**

**Table des matières**

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	2
A. Justification . . . . .	2
B. Objectifs. . . . .	2
C. Concepts et méthode. . . . .	2
D. Limites. . . . .	5
II. Contexte . . . . .	5
III. Conclusions . . . . .	7
A. Politiques et priorités 1996-2005. . . . .	7
B. Structure institutionnelle . . . . .	9
C. Intégration de la problématique de l'égalité des sexes dans les domaines d'intervention du PNUD . . . . .	12
D. Promouvoir l'égalité des sexes . . . . .	16
IV. Enseignements tirés de l'évaluation. . . . .	19
V. Recommandations . . . . .	22



## I. Introduction

### A. Justification

1. À sa deuxième session ordinaire de 2002, le Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP a recommandé au Bureau de l'évaluation du PNUD de procéder à une évaluation mondiale de l'action menée en faveur de l'égalité des sexes au PNUD. L'Administrateur a informé le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2004 que le Bureau de l'évaluation avait lancé une évaluation indépendante de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes aux activités du PNUD<sup>1</sup>. Cet intérêt manifesté par le Conseil d'administration coïncidait avec la nécessité ressentie par le PNUD de jauger l'efficacité de sa démarche et de valider les résultats des efforts qu'il avait déployés pour intégrer la problématique de l'égalité des sexes et faire progresser cette égalité.

2. Le présent rapport résume les conclusions de cette évaluation, qui a été menée par une équipe multidisciplinaire de décembre 2004 à juin 2005.

### B. Objectifs

3. Conformément au mandat qui leur a été confié et à la réponse de l'administration au rapport sur la redéfinition du rôle des femmes au PNUD (DP/2004/31), les auteurs de l'évaluation se sont donné pour objectifs :

a) De dresser le bilan des mesures prises par le PNUD pour mettre en place et appliquer des politiques d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes; et

b) D'évaluer la performance globale du PNUD en matière d'intégration et de promotion de l'égalité des sexes.

4. Cette évaluation est autant un exercice prospectif, à partir des enseignements du passé, qu'une évaluation des résultats des mesures prises par le PNUD. Tout en tenant compte de l'expérience acquise, elle propose de nouvelles mesures pratiques pour continuer de progresser dans la voie de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et en particulier pour faire en sorte qu'au niveau des activités de développement du PNUD, elle soit manifeste et contribue à ce qu'hommes et femmes bénéficient du développement de manière égale.

### C. Concepts et méthode

*Qu'est-ce que l'intégration transversale du genre?*

5. À la suite de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, qui s'est tenue à Beijing en 1995, les organisations qui s'occupent du développement ont adopté une stratégie d'intégration visant à faire en sorte que la problématique hommes-femmes soit prise en compte dans tous les domaines et à tous les niveaux et, partant, promouvoir l'égalité des sexes. Cette stratégie part du principe que les femmes

---

<sup>1</sup> DP/2004/31, Réponse de l'administration au rapport sur la redéfinition du rôle des femmes au PNUD.

comme les hommes sont à la fois acteurs et bénéficiaires du développement, et vise à définir la teneur et l'étendue des droits et prérogatives de chaque sexe par rapport à l'autre.

6. Si l'objectif est clair, la mise en pratique du concept pose quelques problèmes : ainsi, l'évaluation a permis de constater que très peu de gens au PNUD savaient exactement à quoi renvoie la notion de « genre » ou avaient une idée de la manière dont elle peut être prise en compte dans les activités de l'organisation. Certains pensaient que « l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes aux fins du développement humain » consistait simplement à assurer l'égalité des sexes dans la gestion des ressources humaines; pour d'autres, « genre » était synonyme de « femmes » et il s'agissait donc d'ajouter des activités pour les femmes dans les projets ou de savoir combien de femmes en avaient bénéficié.

7. Les deux mots anglais qui forment l'expression « gender mainstreaming » (intégration de la problématique de l'égalité des sexes) sont, l'un comme l'autre, délicats à traduire dans la plupart des autres langues. En anglais, le mot « mainstreaming » est tellement galvaudé de nos jours qu'il risque de ne plus renvoyer à rien de précis.

8. Il est important d'établir en la matière une distinction claire entre l'intégration elle-même et le but de cette intégration, qui est de permettre l'égalité des sexes dans les activités de développement humain du PNUD. Une intégration efficace de la problématique de l'égalité des sexes devrait se traduire par un mode de développement qui renforce l'égalité des sexes tout en levant les obstacles sexospécifiques à un développement social, économique et environnemental rationnel. Ce but n'est pas toujours clairement exprimé, et cette intégration risque donc de tourner au processus technique sans direction ni but précis.

9. L'analyse sexospécifique revêt une dimension politique. L'inégalité et l'injustice présentes dans les relations entre les sexes relèvent de la problématique des droits de l'homme, et donc du développement durable : le recours à la notion de « genre » remet en contexte la subordination continue des femmes.

10. L'évaluation se fonde sur la définition ci-après de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes (résolution 1997/2 du Conseil économique et social), définition qui a été adoptée par l'ensemble du PNUD :

« ... évalu[ation] [d]es incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines – politique, économique et social – de manière que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. Le but ultime est d'atteindre l'égalité entre les sexes ».

11. Les auteurs de l'évaluation ont donc examiné toute la gamme des activités du PNUD, y compris la politique générale et la politique institutionnelle, la contribution de l'organisation à la définition des politiques de développement nationales et internationales, ainsi que ses programmes régionaux et ses programmes de pays. L'intégration de la problématique de l'égalité des sexes implique que le PNUD doit :

- a) Faire en sorte que l'analyse sexospécifique fasse partie intégrante de toutes ses activités;
- b) Faire de la promotion de l'égalité des sexes un élément clef de la concertation avec ses partenaires sur la politique à adopter; et
- c) Élaborer des stratégies destinées à garantir sa capacité d'intégrer les enjeux sexospécifiques, y compris pour ce qui est de la prise des décisions, des compétences et des ressources humaines et financières.

12. La stratégie d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes n'interdit pas les interventions ciblées axées sur des problèmes propres aux femmes; elle fournit le cadre stratégique de ces interventions.

#### *Portée et approche*

13. La portée de cette évaluation recouvre : la mesure dans laquelle le PNUD a intégré les enjeux sexospécifiques pour promouvoir l'égalité des sexes dans les politiques et les programmes; la capacité du PNUD à intégrer ces enjeux; l'encadrement et la gestion du processus de leur intégration; la communication et les partenariats; le contrôle et le suivi; et enfin les ressources humaines et financières. L'objectif principal est d'évaluer les principales réussites et insuffisances du PNUD afin de formuler des recommandations propres à renforcer l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes.

14. L'équipe chargée de l'évaluation a examiné la mise en œuvre sur le terrain de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes, l'information et la diffusion au siège, ainsi que les politiques et la capacité d'impulsion au niveau de l'ensemble du Programme. Elle a rencontré de nombreux partenaires et parties prenantes à la fois au sein du PNUD et hors du PNUD.

#### *Méthodes*

15. L'équipe d'évaluation a utilisé différentes approches et des sources de données diversifiées, ce qui lui a permis de procéder à des validations croisées et de parvenir à des conclusions solides. Elle a employé les méthodes suivantes :

- a) Examen préliminaire des documents du PNUD;
- b) Visites dans 14 pays : entretiens et groupes de discussion avec le personnel, les donateurs, les gouvernements, des organisations locales, des organisations de femmes et des universitaires. Pour chaque pays, une note de synthèse a été établie par un consultant national<sup>2</sup>.
- c) Enquêtes par voie électronique auprès de 166 bureaux de pays, dont 98 ont répondu.
- d) Entretiens au siège avec les membres du Conseil d'administration et le personnel du PNUD et d'autres organismes des Nations Unies.

---

<sup>2</sup> Les 14 pays visités étaient les suivants : Afrique du Sud, Bolivie, Bosnie-Herzégovine, Cameroun, Égypte, El Salvador, Inde, Kazakhstan, Kirghizistan, Maroc, Philippines, Rwanda, Sénégal et Swaziland. Ces visites ont fait suite à une visite préliminaire organisée à la Trinité-et-Tobago en septembre 2004.

## D. Limites

16. Les politiques d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes au PNUD souffrent du manque de clarté de leurs objectifs, de leurs cibles et de leurs délais, ce qui rend difficile de mesurer les progrès accomplis. Le temps imparti pour l'évaluation n'était pas suffisant pour évaluer les effets et l'impact de cette intégration sur les projets et les programmes mis en œuvre au niveau des pays. On a donc simplement évalué l'attention accordée aux relations sociofonctionnelles entre hommes et femmes dans les politiques, programmes et mesures institutionnelles mis en œuvre au niveau des pays.

## II. Contexte

### *Le contexte mondial*

17. Le rapport de 2005 du Secrétaire général<sup>3</sup> souligne les améliorations qu'a connues la condition de la femme dans les 10 années qui ont suivi la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, à savoir notamment : plus de femmes siègent dans des instances législatives; le fossé entre les sexes a été réduit dans le domaine éducatif; plus de femmes font partie de la population active; les taux de fécondité ont baissé; une plus grande attention est accordée à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de sexualité et de procréation, à la violence contre les femmes et aux rapports de force inégaux dans les relations hommes-femmes. Le rapport note cependant que les mentalités peinent à suivre les politiques.

18. En outre, on a assisté à un retour sur le devant de la scène des défenseurs des schémas « traditionnels » de répartition des rôles de l'un et l'autre sexes, ainsi qu'à des revers sur un certain nombre de fronts, notamment en ce qui concerne le fait que le cadre multilatéral est affaibli par le militarisme et les guerres. Les décideurs se concentrent de plus en plus sur la sécurité et la défense, au détriment de la prise en compte des besoins des personnes démunies, alors même que les femmes se trouvent confrontées à des problèmes de plus en plus importants, depuis le VIH/sida jusqu'aux mesures de reconstruction qui bien souvent les marginalisent, en passant par les situations conflictuelles et postconflictuelles qui les mettent en danger. Les effets du VIH/sida peuvent être dévastateurs pour les femmes, qui sont le groupe le plus vulnérable dans les pays les plus pauvres.

19. La mondialisation a créé plus d'emplois pour les femmes, mais ceux-ci s'accompagnent d'un certain nombre de risques, notamment la disparition de certaines protections qu'offrait généralement l'emploi de type classique. L'augmentation constante de la traite des personnes à des fins d'exploitation sexuelle est l'une des manifestations des risques de la mondialisation.

20. Néanmoins, l'adhésion croissante à un cadre normatif international et à des normes visant l'autonomisation des femmes peut être source de promotion de l'égalité des sexes. Le PNUD et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) ont été parmi les premiers à défendre l'intégration de la

<sup>3</sup> Examen de la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing et des documents issus de la session extraordinaire de l'Assemblée générale intitulée « Les femmes en l'an 2000 : égalité entre les sexes, développement et paix pour le XXI<sup>e</sup> siècle », Rapport du Secrétaire général (E/CN.6/2005/2).

problématique de l'égalité des sexes : aujourd'hui, la plupart des donateurs et des partenaires pour le développement au niveau international sont fortement attachés à cette démarche. Entre autres avancées significatives, les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et le Sommet mondial qui s'est tenu en septembre 2005 ont placé l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes au centre des préoccupations relatives au développement.

*Le contexte institutionnel du PNUD*

21. Il en va de l'égalité des sexes, comme des autres domaines du développement, à savoir que l'avantage comparatif du PNUD repose dans sa réputation : les gouvernements voient en lui un partenaire fiable, et la société civile un intermédiaire désintéressé. De nombreuses parties prenantes considèrent le PNUD comme un label de légitimité porteur de valeurs et de normes acceptées internationalement. Le PNUD a également des responsabilités particulières, par exemple pour ce qui est des objectifs du Millénaire, dont il retire à la fois la possibilité et l'obligation de promouvoir l'égalité des sexes.

22. Le PNUD a été en constante réorganisation ces 10 dernières années. En 1999, il a remodelé ses systèmes de gestion et de suivi des programmes, introduisant des mécanismes tels que le plan de financement pluriannuel (PFP) et le système de comptabilité Atlas. L'attention portée au renforcement de la coopération et de la coordination au sein du système des Nations Unies a eu des implications particulières pour le PNUD en tant que premier organisme coordonnateur.

**Grandes décisions du PNUD en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes**

1987 : Création de la première Division du développement intégrant hommes et femmes

1992 : La Division du développement intégrant hommes et femmes devient programme pour la participation des femmes au développement, rattaché au Bureau des politiques de développement, lui-même chargé de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au PNUD, de fournir des orientations sur les politiques et la promotion de l'égalité des sexes dans tous les domaines d'activité du Programme

1994 : Politique de parité des sexes dans l'encadrement (1995-1997)

1996 : La Direct line 11 de l'Administrateur à l'intention de tous les représentants résidents affecte 10 % du programme mondial et 20 % des programmes régionaux à l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes

1998 : Politique de parité des sexes dans l'encadrement (phase 2) (1998-2001)

2000 : La problématique de l'égalité des sexes devient un élément stratégique du cadre de résultats stratégiques du PNUD en même temps qu'un thème commun aux six domaines d'intervention

2001 : La Directrice exécutive d'UNIFEM est nommée, « à titre personnel », porte-étendard de l'égalité des sexes au PNUD
2003 : Politique de parité des sexes dans l'encadrement (2003-2006)
2004 : L'égalité des sexes devient un déterminant de l'efficacité du développement et une ligne de services au sein de l'objectif stratégique consistant à réaliser les objectifs du Millénaire et à réduire la pauvreté humaine (PFP 2004-2007)
2004 : La Directrice exécutive d'UNIFEM est nommée Conseiller spécial de l'Administrateur pour les questions de parité
2004 : Le PNUD institue une feuille de résultats sur la parité et la diversité afin d'évaluer et de contrôler l'efficacité de l'action menée par le PNUD pour la parité des sexes dans sa politique de personnel
23 juin 2005 : Le Conseil d'administration adopte la stratégie et le plan d'action en faveur de l'égalité des sexes au PNUD élaborés par le Groupe de l'égalité des sexes, en demandant instamment au PNUD « de développer ses activités en faveur de la prise en compte systématique de la situation des femmes, notamment en augmentant les ressources financières et humaines à l'appui de la mise en œuvre du plan d'action ».

### III. Conclusions

#### A. Politiques et priorités 1996-2005

23. L'historique des politiques du PNUD en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes est une succession d'actions qui démarrent bien puis s'essouffent, comme par une « évaporation des politiques » : un ensemble de déclarations sporadiques (voir chronologie ci-dessus) et de signaux contradictoires.

24. L'utilisation de l'expression « gender mainstreaming » (intégration de la problématique de l'égalité des sexes) s'est répandue après la quatrième Conférence mondiale sur les femmes qui s'est tenue en 1995. Un mémorandum de l'Administrateur daté de novembre 1996 a réaffirmé l'engagement du PNUD envers l'égalité des sexes et réservé à cet effet des ressources substantielles ainsi qu'un certain nombre de postes : le PNUD devait consacrer 20 % de son programme mondial et 20 % de ses programmes régionaux à cette intégration et à l'avancement des femmes, ainsi qu'une meilleure dotation en personnel. Cependant, ces directives n'ont prévu aucun mécanisme de suivi et il semble que la politique qu'elles préconisent n'ait été mise en œuvre ni correctement ni uniformément.

25. Le mémorandum prévoyait de nommer à titre expérimental des conseillers sur les « femmes dans le développement »; de former des responsables de la coordination pour l'égalité des sexes dans tous les bureaux de pays ainsi que le personnel des principales organisations gouvernementales et non gouvernementales; et de mettre en place un réseau électronique interactif de recherche et d'apprentissage, qui existe toujours. La plupart de ces mesures ont été mises en œuvre.

26. Le PNUD a adopté la définition de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes formulée en 1997 par le Conseil économique et social (ECOSOC) et, en 1998, le concept de développement durable centré sur l'être humain a fourni le cadre de sa politique et de ses programmes, l'avancement des femmes étant l'un des cinq domaines de priorité. Cependant, pressé de réduire les coûts et d'améliorer la rentabilité, le PNUD a redéfini les orientations de ses plans d'action pour 2000-2003 dans le sens d'une organisation « basée sur le savoir » axée sur la communication et les interventions en amont, et resserré ses objectifs, qui sont ainsi passés de six domaines thématiques de priorité à cinq domaines d'intervention, l'égalité des sexes devenant un thème transversal.

27. Le mémorandum de l'Administrateur aux coordonnateurs résidents en date du 16 août 2004 réaffirme que l'égalité des sexes reste un engagement central et annonce plusieurs mesures destinées à mettre cet engagement en pratique. Dans le même mémorandum, l'Administrateur nomme la Directrice d'UNIFEM, à titre personnel, porte-étendard de l'égalité des sexes, tout en soulignant que « cela ne veut pas dire que le PNUD abdique sa responsabilité de tout mettre en œuvre pour parvenir à l'égalité des sexes ».

28. Néanmoins, le budget affecté au programme mondial 2000-2004 pour l'action en faveur de l'égalité des sexes s'élevait à 1,5 million de dollars, soit un cinquième du budget précédent, qui était quant à lui de 7,7 millions de dollars. Mise en parallèle avec la nouvelle orientation des plans d'actions, cette baisse semblait indiquer que le PNUD pourrait laisser à UNIFEM la responsabilité de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes, et le personnel du PNUD a pu en déduire que cette intégration n'était plus une priorité.

29. En 2002, le Bureau des politiques de développement a publié une note de politique générale sur l'égalité des sexes décrivant des points d'intervention efficaces pour faire progresser l'égalité des sexes. Cependant, le message que cette note visait à faire passer a vraisemblablement été occulté par le fait que le PNUD n'a pas effectivement fait de l'intégration et de la promotion de l'égalité des sexes des priorités de son processus de gestion du changement. L'intégration de la problématique de l'égalité des sexes est censée s'appliquer à toutes les activités du PNUD, mais ce n'est pas ce qui ressort du rattachement du Groupe de l'égalité des sexes au domaine d'intervention concernant la pauvreté (voir ci-dessous).

30. L'idée d'intégrer la problématique de l'égalité des sexes à toutes les activités du PNUD a été remise en vigueur par le plan de financement pluriannuel 2004-2007, dans lequel quatre questions relatives au « facteur égalité des sexes » étaient retenues aux fins de l'établissement des rapports et qui fait de l'égalité des sexes un déterminant de l'efficacité du développement. De plus, l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes fait l'objet d'une ligne de services de la rubrique « Pauvreté et réalisation des objectifs du Millénaire » (ligne 1.6 « Intégration d'une perspective sexospécifique »).

31. Le Conseil d'administration a souhaité que le PNUD adopte une stratégie en faveur de l'égalité des sexes et un plan d'action, dont le Groupe de l'égalité des sexes a présenté une version révisée en avril 2005. Le plan consiste notamment à élaborer les prochains plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement en pensant plus particulièrement aux bureaux de pays, et à la formation. Le Conseil d'administration a adopté ce plan le 23 juin 2005 et, à cette occasion, a demandé instamment au PNUD « de développer ses activités en faveur de la prise en compte

« systématique de la situation des femmes, notamment en augmentant les ressources financières et humaines à l'appui de la mise en œuvre du plan d'action », et prié l'Administrateur de « poursuivre l'élaboration du plan d'action jusqu'en 2007, y compris la matrice des résultats, et de tenir compte des conclusions du [...] plan de financement pluriannuel ainsi que des conclusions de l'évaluation indépendante en cours... ».

## **B. Structure institutionnelle**

### *Le Groupe de l'égalité des sexes*

32. Les différentes structures de mise en œuvre des politiques d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes sont à l'image de l'attitude du PNUD à l'égard de cette intégration. La direction du PNUD a maintes fois déplacé ces structures dans l'organigramme du Programme, ce qui était facteur d'ambiguïté et de perte de visibilité, sans leur affecter suffisamment de personnel et de ressources financières.

33. Le Bureau des politiques de développement, créé en 2000, recouvrait au départ six domaines d'intervention : la lutte contre la pauvreté, la gouvernance, l'énergie et l'environnement, le VIH/sida (depuis 2001), les technologies de l'information et de la communication et, enfin, la prévention des crises et le relèvement. Le Groupe de l'égalité des sexes, qui relevait du Bureau des politiques de développement par l'intermédiaire du Groupe de la lutte contre la pauvreté, apportait des orientations sur les politiques et programmes en matière d'égalité des sexes et sur la promotion de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans tous les domaines.

34. Si cette localisation dans l'organigramme montrait bien l'importance accordée au règlement des problèmes d'égalité des sexes pour pouvoir faire reculer la pauvreté, elle incitait également à penser que la problématique de cette égalité n'était pas intégrée transversalement à tous les domaines d'intervention. Le Groupe de l'égalité des sexes a donc été placé en 2004 directement sous l'autorité du Directeur du Bureau des politiques de développement, ce qui fait qu'il couvre désormais tous les domaines d'intervention. Sur les cinq fonctionnaires du Groupe de l'égalité des sexes, seuls deux détenaient des contrats du PNUD au début de l'année 2005.

### *Conseillers et coordonnateurs pour l'égalité des sexes aux niveaux régional et national*

35. Six des centres régionaux de service du PNUD sont dotés d'un conseiller pour l'égalité des sexes. Ces derniers conseillent très activement les bureaux de pays, organisent des formations, publient des manuels et des guides, et jouent un rôle important dans l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes aux activités régionales. Cependant, ils ont peu d'autorité ou de contrôle sur le suivi, et sont débordés, ayant chacun la responsabilité de trop de pays. Au niveau des pays et au siège, le PNUD a adopté un système de coordonnateurs pour l'égalité des sexes, dont le rôle est plutôt ambigu et mal défini. Dans les bureaux de pays, on attend d'eux qu'ils soient, selon les besoins, experts, interlocuteurs du siège, enquêteurs sur les problèmes d'égalité des sexes et la situation des femmes, ou encore chargés de la communication interne. Ils n'ont souvent pas de description de poste claire et leurs collègues comprennent mal leur rôle. Trop souvent, les coordonnateurs pour l'égalité des sexes sont peu expérimentés et payés sur des budgets au financement

« incertain », et ils doivent assumer cette responsabilité en plus de celles qu'ils ont déjà. Cela étant, il y a quelques pays où on a réussi à renforcer la capacité des coordonnateurs pour l'égalité des sexes.

#### *Orientation et renforcement des capacités*

36. Le Groupe de l'égalité des sexes a publié des notes d'orientation et, en 2004, un important rapport intitulé « Redéfinition du rôle des femmes au PNUD ». Dans ses domaines d'intervention, le Bureau des politiques de développement a publié des documents ainsi qu'un ensemble d'outils sur l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes. Un forum Internet d'information et de discussion (GenderNet) ainsi qu'un nouveau système de réseaux de gestion des connaissances au niveau des pays fonctionnent maintenant, qui feront appel tant à l'expertise des États, de la société civile et des universitaires, qu'aux ressources du système des Nations Unies et des donateurs.

37. Il est également possible d'obtenir directement des conseils auprès du Groupe de l'égalité des sexes du Bureau des politiques de développement, des différents secteurs d'information et des bureaux régionaux, des conseillers régionaux pour l'égalité des sexes, des spécialistes de l'égalité des sexes d'autres organismes des Nations Unies, et des experts nationaux.

38. Toutefois, au-delà de l'intérêt qu'ils portent à cette question et des initiatives qu'ils pourraient prendre, les membres du personnel du PNUD ne sont pas incités à utiliser ces ressources, tout comme ils ne sont ni récompensés pour avoir utilisé les possibilités de formation, ni sanctionnés pour avoir négligé de le faire.

39. Les politiques et mandats sont dépourvus d'effet si les membres du personnel du PNUD ne sont pas sensibles à la problématique de l'égalité des sexes ou n'ont pas les compétences nécessaires pour la prendre en compte. Un des aspects les plus décevants de l'action du PNUD dans ce domaine est le faible nombre d'activités de formation, de mentorat ou d'évaluation menées pour sensibiliser le personnel. En 2001, il a été mis fin à une initiative ciblée à cet effet, pour des raisons budgétaires, et aucune formation dispensée par les services centraux n'a été offerte depuis. Un module de formation en ligne a eu un succès partiel et une nouvelle initiative doit démarrer à la fin de l'année 2005.

40. Des activités de formation ont en revanche été menées au niveau régional et au niveau des pays, mais nombre de ces programmes de formation sont trop généraux et il leur manque une expertise ciblée sur l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes dans les différents domaines d'intervention.

41. Dans certains pays, les services de l'État et la société civile connaissent mieux les questions d'égalité des sexes que le PNUD et sont plus dynamiques. De nombreux pays ont des experts nationaux dans ce domaine, qui présentent l'avantage de comprendre le contexte local. Or, cette expertise est souvent ignorée et sous-utilisée.

#### *Suivi et rapports*

42. Deux exercices récents, la cartographie des disparités entre les sexes et les questions sur le « facteur parité » pour l'élaboration du plan de financement pluriannuel, marquent un progrès dans les actions que mène le PNUD pour

promouvoir le suivi et l'établissement de rapports sur l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et la programmation encourageant cette égalité.

43. Toutefois, pour que le suivi soit efficace, il faut que les informations soient traitées et bien assimilées, que les rapports de suivi débouchent sur des résultats, comme par exemple l'action d'un financement supplémentaire en cas de véritable effort, et que le suivi suscite un débat, des activités de recherche et d'appui technique ou encore la mise en commun des enseignements tirés de l'expérience. À cette œuvre, le PNUD reste inefficace, à la fois globalement et au niveau du pays.

#### *Ressources financières*

44. Il n'a pas été possible dans le cadre de cette évaluation de faire une estimation précise des ressources que le PNUD affecte aux questions d'égalité des sexes car de nombreuses informations sont incomplètes, contradictoires ou inexistantes. Les services centraux ne disposent d'aucune information provenant des programmes des bureaux de pays sur les ressources allouées à des activités de cet ordre et s'il est relativement aisé d'identifier et de quantifier les dépenses relatives aux programmes qui ciblent spécifiquement les femmes ou l'égalité des sexes, les méthodes du PNUD ne permettent pas d'estimer les dépenses consacrées aux programmes intégrant la problématique de l'égalité des sexes.

45. Ces difficultés montrent la nécessité de définir et d'examiner de façon systématique les dépenses consacrées aux aspects sexospécifiques et vont à l'encontre de l'idée selon laquelle il serait possible de mesurer les résultats en termes d'activités (plan de financement pluriannuel) ou de dépenses (système Atlas). L'effectif du Groupe de l'égalité des sexes, soit cinq personnes, est très insuffisant. Avant l'année 2000, le Groupe comptait six agents et avait son propre budget opérationnel. Depuis la réorganisation de 2000, ses dépenses de personnel sont financées sur le budget du programme mondial et il doit collecter ailleurs les fonds nécessaires pour financer ses programmes opérationnels. À compter de 2001-2003, par exemple, le Cadre de coopération mondiale a fourni au Groupe des fonds d'amorçage d'un montant de 1,5 million de dollars pour les bureaux de pays et pour des programmes mondiaux spécifiques visant à constituer des savoirs, à concevoir des outils et à apporter un appui aux bureaux régionaux et aux centres régionaux de service. En outre, le Groupe gère le Fonds japonais en faveur de la participation des femmes au développement, dont les ressources financent des programmes d'autonomisation économique des femmes.

46. Si l'on examine les dépenses de personnel, il apparaît que le montant des ressources que le PNUD consacre à l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes a en réalité diminué.

47. Certains fonds d'affectation thématiques allouent des ressources à des activités sexospécifiques. Les données du système Atlas montrent qu'en 2004 le Groupe de l'égalité des sexes a approuvé des dépenses s'élevant à environ 8,4 millions de dollars pour des activités relatives à l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes approuvées par le Bureau de politique de développement et financées à hauteur de 3,1 millions de dollars sur les ressources de base (voir l'annexe 5 du rapport intégral). Une contribution récente des Pays-Bas au Fonds d'affectation thématique pour l'égalité des sexes créé en 2001 a permis au Groupe de l'égalité des sexes d'appuyer l'élaboration de stratégies intégrant la problématique de l'égalité

des sexes dans 45 pays. Il n'est aucunement certain que les 121 autres pays puissent bénéficier du même appui.

48. Il est clair que des ressources provenant de fonds d'affectation financés ponctuellement par quelques donateurs, ne sauraient être adéquates. Pour pouvoir jouer un rôle efficace dans le domaine de l'égalité des sexes, le PNUD doit non seulement réunir d'autres ressources, mais aussi consacrer un montant suffisant de ses ressources de base au recrutement de personnel, à la formation et aux programmes.

#### *Politiques de gestion des ressources humaines*

49. La question de l'égalité des sexes au sein du PNUD est distincte de la question de la prise en compte des sexospécificités dans les programmes, bien qu'elle y soit liée. L'engagement pris par le PNUD de promouvoir un équilibre entre les sexes s'inscrit dans son engagement plus général en faveur de l'égalité des sexes et est un gage de sa sincérité, vis-à-vis de ses partenaires, mais il ne constitue pas en soi une intégration de la problématique de l'égalité. Les coordonnateurs résidents, les représentants résidents et leurs adjoints n'ont pas à rendre des comptes dans ce domaine qui n'est pas mentionné dans l'évaluation de leurs résultats et compétences. Un représentant résident a indiqué qu'alors qu'il avait été jugé sur « sa sensibilité aux aspects sexospécifiques » lors du processus de sélection, il n'y avait eu aucune suite sur ce point.

50. Le PNUD a investi des ressources, promu des politiques et contrôlé les progrès réalisés dans le domaine de l'égalité des sexes au sein de l'organisation. En dépit de certains progrès, les femmes ne représentent que 26 % des représentants résidents et environ 33 % des cadres supérieurs. Face à ces statistiques, le PNUD devrait examiner les raisons des difficultés qu'il a à recruter, retenir et promouvoir des femmes cadres.

51. La feuille de résultats concernant la parité et la diversité a été lancée en août 2004 pour assurer un suivi des recrutements féminins dans l'ensemble du PNUD et des postes qu'y occupent les femmes et pour contrôler les progrès réalisés par le PNUD vers la réalisation de l'objectif de la parité des sexes d'ici à 2010. La feuille de résultats est très appréciée, tant au niveau des bureaux de pays qu'aux autres niveaux, mais d'une part, il ne semble pas exister de système de suivi de l'information ainsi obtenue et d'autre part cette feuille ne semble guère peser sur les décisions prises en matière de recrutement.

### **C. Intégration de la problématique de l'égalité des sexes dans les domaines d'intervention du PNUD**

52. En dépit des efforts déployés pour intégrer la problématique de l'égalité des sexes dans la plupart des domaines d'intervention, les conclusions de l'évaluation suggèrent que le PNUD n'a pas pleinement réussi à intégrer l'analyse sexospécifique dans les activités menées au niveau des pays. Rares sont les domaines d'intervention pour lesquels une stratégie claire à cet égard a été définie. Il semble en outre que le personnel chargé des programmes et des projets n'appréhende guère et ne conçoit pas clairement la façon d'intégrer la problématique de l'égalité des sexes. Il n'y a guère d'éléments attestant d'un dialogue interthématique systématique sur la prise en compte des sexospécificités

dans les domaines d'intervention. Bien que des efforts ponctuels aient été faits pour s'attaquer à ces questions, on a plutôt tendance à rechercher de petites activités, centrées sur les femmes, qui complètent les activités principales, plutôt qu'à effectuer des analyses sexospécifiques contribuant à accroître la compréhension de ces questions au sein du PNUD ou à susciter de nouvelles approches.

53. Tout en reconnaissant le mérite de ceux qui ont essayé d'intégrer les aspects sexospécifiques dans les programmes du PNUD, il faut néanmoins constater que les activités du Programme dans ce domaine ne sont pas à la hauteur de ce que l'on attend d'une institution chef de file dans le secteur du développement, attachée à promouvoir des normes internationales. Les facteurs essentiels à considérer sont les suivants :

a) Les orientations écrites transmises par le Bureau des politiques de développement intègrent-elles effectivement des considérations relatives à la condition de la femme dans tous les domaines d'intervention?

b) La réflexion et l'expertise internationales sur l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes contribuent-elles à enrichir les pratiques sur le terrain?

c) Les grands documents du PNUD tels que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les bilans communs de pays prennent-ils en compte les sexospécificités des rôles et des besoins des femmes? Le suivi de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement pose-t-il des problèmes sexospécifiques autres que ceux qui concernent l'objectif 3?

d) Les activités menées sur le terrain reflètent-elles une bonne compréhension des aspects sexospécifiques?

e) Les bureaux font-ils des efforts pour éliminer le sexisme inscrit dans les pratiques habituelles?

f) Les activités de recherche et de programmation réagissent-elles rapidement face aux aspects sexospécifiques de nouveaux problèmes?

54. En bonne logique, l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes dans tous les domaines d'intervention du PNUD devrait consister à : fonder la compréhension de tout problème de développement sur la reconnaissance des rôles sociaux prescrits aux hommes et aux femmes, analyser les façons dont la discrimination à l'égard des femmes entrave les progrès dans la réalisation des objectifs sociaux et économiques et mettre au point des techniques permettant de surmonter les obstacles à l'égalité des sexes.

#### *Réduction de la pauvreté*

55. L'évaluation a montré que lorsque le PNUD s'intéressait à la problématique de l'égalité des sexes c'était généralement dans le cadre d'activités s'adressant exclusivement aux femmes et que de nombreuses occasions de s'attaquer à la réduction de la pauvreté de façon stratégique avaient été manquées. Dans le domaine de la réduction de la pauvreté, malgré quelques initiatives importantes, l'intégration d'une perspective sexospécifique au niveau des politiques a été inégale.

56. Selon les documents de politique générale et les directives, les questions relatives à l'égalité des sexes devraient être partie intégrante des politiques en

faveur des pauvres qu'il est indispensable de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. Ces documents soulignent la nécessité de collecter des données ventilées par sexe. Toutefois, à quelques exceptions près (par exemple le récent document de travail intitulé *Reorienting Development – Towards Engendered Employment Strategies*, février 2005), les liens entre les inégalités fondées sur le sexe et la pauvreté ne sont pas bien explicités. Les documents et directives ne précisent pas non plus de quelle façon le PNUD devrait modifier ses analyses et ses politiques en fonction de la problématique de l'égalité des sexes.

57. Au cours des dernières années, le Groupe de l'égalité des sexes et le Bureau du Rapport mondial sur le développement humain, ont mené, conjointement ou séparément, la plus grande partie des travaux analytiques du PNUD relatifs à l'égalité des sexes et à la réduction de la pauvreté. Quelques initiatives intéressantes ont été prises par les bureaux régionaux telles que la création du Réseau Asie-Pacifique pour l'égalité des sexes, qui relève du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et est axé sur la prise en compte des aspects sexospécifiques dans la politique macroéconomique. La plupart des travaux relatifs à l'égalité des sexes sont centrés sur les femmes. De ce fait, les programmes et projets :

a) Prennent pour hypothèse que le microcrédit et la formation augmenteront les revenus des femmes, ce qui leur permettra d'assumer plus facilement les responsabilités concrètes liées à leur statut de femmes et améliorera leur pouvoir de négociation et leur statut;

b) Apportent un appui aux programmes nationaux de lutte contre la pauvreté, en particulier à ceux qui portent sur la santé familiale et la scolarisation des enfants; et

c) Apportent un appui aux services sociaux, en particulier aux services de santé et d'éducation.

58. Certains programmes ont adopté une perspective plus large. En Inde, le PNUD a apporté son appui à des études sur la problématique de l'égalité des sexes et la macroéconomie. Aux Philippines, le PNUD a appuyé l'élaboration de directives sur cette problématique et le développement. Plusieurs pays des régions de l'Asie-Pacifique et d'Europe de l'Est ont intégré les sexospécificités dans l'analyse budgétaire afin d'infléchir les politiques macroéconomiques.

59. Au niveau des pays, l'intégration des sexospécificités est la plus manifeste dans l'élaboration du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté, dans l'établissement des indicateurs relatifs aux objectifs du Millénaire pour le développement, et dans la préparation des rapports nationaux sur le développement humain. Toutefois, l'analyse des données économiques ne tient pas suffisamment compte des aspects sexospécifiques. La plupart des bureaux de pays ne disposent que d'une expertise limitée s'agissant de la problématique de l'égalité des sexes en macroéconomie, ce qui limite l'efficacité de leurs activités de plaidoyer. La prise en compte des sexospécificités dans l'établissement du budget offre une occasion de dialogue que la plupart des pays ont négligé en cantonnant ces activités dans les programmes concernant les femmes plutôt qu'en les intégrant dans les programmes de lutte contre la pauvreté ou de promotion de la gouvernance.

*Gouvernance démocratique*

60. Il est admis que le PNUD possède un avantage comparatif dans ce domaine dans la mesure où peu d'autres donateurs y sont activement engagés. Pour promouvoir la situation des femmes et l'égalité des sexes, il existe plusieurs points d'intervention bien connus, tels que la participation du citoyen, la responsabilité des gouvernants et la protection des droits de l'homme.

61. Dans le domaine d'intervention relatif à la gouvernance et dans les programmes de pays, les actions menées visent, de façon explicite et visible, à aider les femmes, avec leur participation, et, dans certains cas, en particulier dans certains programmes de pays, intègrent une perspective sexospécifique.

62. Toutefois, la plupart des programmes du PNUD qui promeuvent explicitement l'égalité des sexes s'attachent à encourager les femmes à se porter candidates à des fonctions électives ou appuient les ministères des femmes. Parmi les approches plus stratégiques, on peut citer les activités visant à intégrer la problématique de l'égalité des sexes dans le plan quinquennal égyptien. En Inde, le PNUD et UNIFEM se sont associés à des organismes de défense des droits des femmes pour assurer que les préoccupations sexospécifiques occupent une place centrale dans le dixième plan quinquennal national. Au Swaziland, le PNUD a prêté son appui à l'élaboration d'une constitution en prenant en compte la condition de la femme, en aidant notamment les organisations de femmes et la société civile à évaluer la sensibilité du projet de constitution aux questions sexospécifiques. Au Kazakhstan, le projet sur les droits de l'homme intègre des préoccupations sexospécifiques et fixe des objectifs relatifs à son impact à long terme sur l'égalité des sexes. En outre, des cours sur le développement humain, mettant l'accent sur la condition de la femme, seront donnés à l'université dans le cadre du projet. Aux Philippines, le PNUD a collaboré avec UNIFEM et le système judiciaire afin de former les juges et de sensibiliser les membres de la police aux enjeux sexospécifiques. En Bosnie-Herzégovine, un projet vise à faciliter l'application d'une loi sur l'égalité des sexes. Le programme du PNUD en El Salvador part de la constatation que la violence empêche les femmes et les filles de participer pleinement et dans des conditions d'égalité à la société. L'objectif du programme est l'avènement d'une société sans violence.

*Énergie et environnement*

63. Le siège du PNUD offre des outils et des stratégies utiles pour l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes dans plusieurs secteurs et les programmes de pays recèlent parfois de bonnes pratiques. D'une façon générale, on a compris qu'il était nécessaire d'associer les femmes à l'exécution des programmes pour atteindre les objectifs en matière de gestion des ressources naturelles. Les projets de protection de l'environnement offrent des occasions de combattre les stéréotypes sexistes et de promouvoir l'égalité entre les sexes, comme par exemple aux Philippines et en Afrique du Sud.

64. Dans ce domaine d'intervention, des occasions semblent une fois de plus, avoir été manquées. Un certain nombre de pays font état d'activités axées sur les femmes au niveau local, mais la problématique de l'égalité des sexes ne semble guère être abordée au niveau de l'élaboration des politiques.

*VIH/sida*

65. Le VIH/sida est le plus récent domaine d'intervention du PNUD. Pour être efficaces, les programmes de lutte contre le VIH/sida doivent considérer les relations entre les hommes et les femmes comme un élément central de la prévention, de la protection et des soins. Toutefois, les activités menées au niveau des pays ne semblent refléter ni l'importance ni les priorités du programme défini pour ce domaine au siège. L'évaluation n'a relevé aucune stratégie explicite dans le domaine de la problématique hommes-femmes dans les activités locales de lutte contre le VIH/sida.

66. Selon l'évaluation, certains programmes sont excellents et bénéficient d'un solide appui du Bureau des politiques de développement, dont, par exemple, un programme mondial associant environ 30 bureaux de pays. Des initiatives telles que le programme de formation de dirigeants (Leadership Development Program) cherchent à s'attaquer au VIH/sida d'une façon nouvelle, par une action de sensibilisation aux problèmes sexospécifiques. Il a été difficile de trouver dans d'autres sources – en particulier dans les études de pays – des données qui permettraient de déterminer dans quelle mesure les problèmes sexospécifiques sont pris en compte dans les initiatives individuelles. Alors que certains projets prenaient en compte ces problèmes, d'autres se souciaient peu ou pas des relations entre les sexes ou encore de l'égalité des sexes.

*Prévention des conflits et relèvement*

67. Les actions humanitaires doivent prendre en compte les besoins des femmes et offrent également des occasions exceptionnelles de promouvoir l'égalité des sexes, dans la mesure où les femmes s'écartent de leur rôle féminin traditionnel pendant les périodes de conflit ou de crise.

68. Le PNUD est généralement présent dans les pays touchés par des catastrophes naturelles et est souvent le premier organisme à se rendre sur le terrain pendant ou après un conflit. Les donateurs sont généralement disposés à ce que le PNUD coordonne leurs programmes, ce qui lui donne un avantage comparatif majeur.

69. Jusqu'à présent, le PNUD n'a pas joué de rôle dirigeant s'agissant des questions relatives à la situation des femmes dans les conflits. Il s'agit d'un nouveau domaine d'intervention dans lequel une stratégie sexospécifique n'a pas encore été définie. Toutefois, des directives visant à intégrer la problématique de l'égalité des sexes dans toutes les lignes de services sont en cours d'élaboration.

70. Le PNUD pourrait jouer un rôle de chef de file dans la définition d'une stratégie de développement d'après crise intégrant la problématique de l'égalité des sexes.

**D. Promouvoir l'égalité des sexes***Promotion et partenariats*

71. Le mandat du PNUD, quant à l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes dans ses activités, inclut la promotion effective de l'égalité des sexes. Le degré auquel les bureaux de pays assument cette responsabilité, et sa visibilité, varient considérablement d'un pays à l'autre. Dans certains pays, le personnel

estime qu'il n'a pas les compétences nécessaires pour assumer cette tâche. Dans d'autres, le PNUD a pu tirer parti d'occasions, en fonction des caractéristiques sociales et culturelles et des circonstances politiques. Dans certains cas, il existe des mouvements de femmes dynamiques et le PNUD peut alors leur offrir son appui et leur conférer ainsi une légitimité dans leurs relations avec les pouvoirs publics. Dans d'autres cas, il est préférable d'agir plus discrètement.

*Groupes thématiques des Nations Unies sur la parité des sexes  
au niveau du pays*

72. Les groupes (de travail) thématiques sur la parité sont des partenariats essentiels offrant aux organismes des Nations Unies des instances où prendre des positions communes et mener des campagnes de sensibilisation en faveur de l'égalité des sexes. Ce mécanisme prometteur n'est pas encore totalement exploité. Il n'est pas nécessaire que le PNUD joue le rôle de chef de file, mais il devrait certainement soutenir la création de tels groupes, ou leur revitalisation, dans les pays où ils n'existent pas encore.

73. Plusieurs bureaux de pays du PNUD participent aux travaux des groupes thématiques sur la parité : au Kazakhstan, les membres du groupe ont rédigé un rapport sur la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement relatifs à l'égalité des sexes. En Bosnie-Herzégovine, le groupe a produit un rapport sur les familles monoparentales. En Inde, l'intervention du groupe a permis de faire en sorte assuré que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement adopte comme plus grand dénominateur commun l'égalité des sexes. Aux Philippines, l'équipe a rédigé les directives sur l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes pour l'ensemble du pays, qui ont ensuite été adoptées par le Gouvernement et par ses partenaires pour le développement. En revanche, dans d'autres pays, on a laissé les groupes se déliter. Plusieurs efforts ont été tentés pour revitaliser ce système. En janvier 2005, par exemple, un groupe interinstitutions dirigé par UNIFEM et comprenant le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, a publié un nouveau guide à l'intention des groupes thématiques qui n'a pas encore été testé sur une large échelle. Ce nouveau manuel devrait être utile, mais compte tenu du manque de temps et de la concurrence entre réseaux de gestion des connaissances, les groupes thématiques ne pourront réussir que s'ils sont dirigés avec dynamisme ou si leurs membres reçoivent des incitations appropriées.

*Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)  
et PNUD*

74. Conformément aux termes de son mandat, l'évaluation se limite à l'examen de la performance du PNUD et ne porte pas sur celle d'UNIFEM. Les activités d'UNIFEM ne sont analysées que dans la mesure où elles ont contribué aux activités du PNUD, ou peuvent les soutenir. L'évaluation a porté sur les cinq points suivants :

- a) Le mandat du PNUD dans le domaine de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes;
- b) Le nouveau rôle et l'élargissement du champ d'action d'UNIFEM;

- c) Le souci concomitant de réduire les coûts et la confusion qui en résulte dans les deux organismes en ce qui concerne leurs rôles et leurs relations institutionnelles;
- d) L'état actuel de la coopération; et
- e) Les recommandations pour l'avenir.

75. Le PNUD a son mandat propre et, à ce titre, doit intégrer la problématique de l'égalité des sexes dans toutes ses activités. L'idée de base est que l'action avec et pour les femmes, visant à promouvoir l'égalité entre les sexes, n'est pas une activité distincte à confier à une institution axée sur les femmes comme UNIFEM. Le PNUD, doit délibérément prendre en compte les différences entre les sexes et promouvoir la parité dans l'ensemble des activités de développement économique et social. C'est dans ce contexte que se définit le rôle d'UNIFEM.

76. Des résolutions successives de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration ont élargi le rôle d'UNIFEM. On attend maintenant du Fonds qu'il coordonne l'action des organismes du système des Nations Unies et des ONG, qu'il engage un dialogue multilatéral sur les questions relatives à l'autonomisation des femmes, qu'il travaille à la mise en œuvre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et enfin qu'il stimule la coopération entre les pouvoirs publics et la société civile. En 2002, l'Assemblée générale a élargi les domaines d'activité d'UNIFEM en ajoutant les questions du VIH/sida, du renforcement des mécanismes de responsabilisation en matière d'égalité des sexes, et du renforcement des activités en Afrique. L'Assemblée générale a également encouragé UNIFEM à travailler avec le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUMD) pour « faire en sorte que les aspects sexospécifiques de tous les objectifs internationaux de développement » soient intégrés aux objectifs du Millénaire pour le développement et aux activités opérationnelles du système des Nations Unies.

77. Cherchant à rationaliser ses activités et à réaliser des économies, la direction du PNUD a estimé que le Programme pouvait exploiter les mécanismes et les ressources dont disposait UNIFEM. En 2002, UNIFEM a été explicitement encouragé à développer ses partenariats et à coordonner ses activités avec celles du PNUD. En 2004, la Directrice d'UNIFEM a été nommée Conseillère spéciale de l'Administrateur pour la parité, mais n'a reçu jusqu'à présent aucun mandat. Il est possible que ces décisions aient été mal interprétées par le personnel du PNUD, qu'elles aient contribué à affaiblir la position du Groupe de l'égalité des sexes et des défenseurs des droits de la femme au sein du PNUD et qu'elles aient contribué à répandre l'idée qu'UNIFEM allait procéder à l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes pour le compte du PNUD.

78. Alors que le PNUD n'a fourni ni financement, ni ressources techniques pour la mise en œuvre de ses propres politiques d'interprétation des sexospécificités, les ressources d'UNIFEM n'ont pas augmenté en fonction des besoins découlant de l'élargissement de son mandat. Cela a forcément débouché sur une concurrence entre le PNUD et UNIFEM pour l'obtention de ressources plutôt qu'à favoriser leur collaboration dans l'action.

79. Dans les bureaux des pays, l'expérience a été mitigée : bien que 70 % d'entre eux fassent état d'une coopération « efficace ou très efficace » entre le PNUD et UNIFEM – ce qu'illustrent de nombreux exemples de collaboration fructueuse entre

les deux organisations – les résultats obtenus dans les différents pays sont largement liés à la personnalité des individus concernés (voir les résultats de l'enquête, annexe I du rapport intégral). Il est donc absolument nécessaire de promouvoir une plus grande transparence institutionnelle.

#### IV. Enseignements tirés de l'évaluation

80. Il ressort de la présente évaluation que le PNUD ne dispose ni des moyens ni du cadre institutionnel nécessaires pour mettre en œuvre une démarche systématique et efficace d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes. Les principales déficiences sont les suivantes :

- a) L'intégration de la problématique de l'égalité des sexes n'a été ni visible ni explicitée;
- b) Il n'y a pas, à l'échelle de l'organisation, un plan stratégique permettant de donner effet à la politique d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes;
- c) Les mesures prises étaient à la fois simplistes et mécanistes;
- d) Le PNUD n'a pas donné suite aux évaluations précédentes qui signalaient des déficiences analogues et a donné des signes contradictoires quant à son engagement et ses attentes dans ce domaine.

81. Les initiatives qui ont donné des résultats sont des « îlots de succès » épars qui ne sont probablement pas durables : elles sont tributaires de l'intérêt et des efforts de certains et non le résultat d'une approche systématique à l'échelle de l'organisation. Les résultats que le PNUD a pu obtenir étaient le fruit d'une convergence des éléments suivants :

- a) Un engagement résolu de la direction de l'organisation;
- b) Une stratégie et une politique claires et dynamiques d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes;
- c) Des experts de haut niveau et qualifiés pour donner des conseils sur l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes dans le cadre des programmes de pays;
- d) Une prise de conscience du fait que l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes est une responsabilité collective de toute l'organisation;
- e) Une formation systématique au concept, aux outils et aux enjeux de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes;
- f) Des ressources financières spécifiques.

82. Les autres enseignements sont de six ordres : a) capacité d'impulsion; b) responsabilisation et incitation; c) compréhension de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes; d) collecte de l'information et mise en commun des expériences; e) engagements financiers; et f) mécanismes institutionnels.

*Capacité d'impulsion*

83. Les réalisations de quelques individus très engagés ont été freinées par l'absence de relais d'impulsion aux échelons supérieurs. La haute direction de l'organisation devrait définir clairement ce que l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes signifie pour le PNUD, et l'impulsion de cette politique doit être complétée par des mécanismes propres à institutionnaliser celle-ci.

*Responsabilisation et incitation*

84. L'on ne peut dire avec certitude à qui incombe actuellement au sein du PNUD la responsabilité de mettre en œuvre l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes. L'égalité des sexes étant un enjeu transversal, cette responsabilité devrait incomber à chacun, puis aux chefs de bureau. La haute direction de l'organisation devrait assumer la responsabilité en dernier ressort et veiller à ce que les individus et les services rendent des comptes.

85. La responsabilisation devrait atteindre les échelons les plus élevés – les rapports annuels au Conseil d'administration, par exemple – et l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes devrait faire partie de l'évaluation des résultats et des compétences des cadres supérieurs.

86. La responsabilisation doit s'accompagner de récompenses et d'incitations. Le travail considérable accompli au PNUD dans le domaine de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes doit être reconnu, récompensé et montré en exemple.

*Amélioration de la compréhension et renforcement des capacités*

87. Les différences d'interprétation de l'expression « intégration de la problématique de l'égalité des sexes » sont facteur de confusion et entravent les progrès. Le PNUD devrait définir comment l'organisation comprend cette notion et se propose de la mettre en œuvre. Réunir les capacités nécessaires suppose plus de personnel spécialisé et une formation adaptée aux besoins spécifiques par fonction et par situation géographique.

88. La mise en place de capacités au niveau des pays revêt une importance capitale pour l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes. Les coordonnateurs pour les questions relatives à l'égalité des sexes n'ont souvent pas des compétences suffisantes pour la diversité des tâches qui leur incombent. Il conviendrait de faire davantage appel aux conseillers pour l'égalité des sexes disponibles au niveau régional. Le renforcement des capacités au niveau des pays permettra au PNUD de prendre une plus grande part dans la coordination de l'action des donateurs et l'instauration de partenariats plus solides avec la société civile.

89. Le Groupe de l'égalité des sexes au siège manque de personnel et sa situation dans l'organigramme – d'abord associé aux services chargés des pratiques de lutte contre la pauvreté puis, plus récemment, placé sous l'autorité du Directeur du Bureau des politiques de développement – ne contribue pas à lui donner plus d'influence dans l'organisation.

*Gestion des connaissances, diffusion et mise en commun des expériences*

90. Le PNUD a raté maintes occasions d'apprendre dans ce domaine et ne dispose guère de mémoire institutionnelle ou de pratique d'échange de l'information. L'analyse sexospécifique devrait être intégrée aux processus de suivi et aux évaluations pour permettre une connaissance approfondie. L'ajout de questions sur l'action en faveur de l'égalité des sexes pour l'établissement des rapports sur le plan de financement pluriannuel est une bonne chose : des objectifs et repères clairs au niveau des programmes et des pays ne peuvent qu'accroître l'utilité des réponses.

91. Le réseau GenderNet est une ressource qui peut se révéler précieuse. Or, il semble servir principalement à poser des questions pratiques et à y répondre plutôt qu'à mettre en commun les données d'expérience. Ce réseau serait plus utile s'il était doté d'un facilitateur.

*Engagements financiers*

92. Des ressources sont nécessaires pour la formation et le renforcement des capacités, ainsi que pour la programmation conjointe en matière d'égalité des sexes. À l'issue d'un examen attentif des besoins, le PNUD devrait assurer un niveau suffisant et fiable de ressources financières et humaines pour l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes. Des ressources financières devraient être réservées à cet effet et l'emploi qui en est fait doit pouvoir être tracé.

*Partenariats et promotion*

93. L'efficacité des partenariats et de la promotion varie d'un pays à l'autre, en fonction des qualifications et des personnalités disponibles dans chacun. Il arrive que le personnel du PNUD rate des occasions de promouvoir l'action en faveur de l'égalité des sexes parce qu'il ne sait pas exactement ce qu'elle signifie et comment il faut s'y prendre. Il ne sait pas non plus avec certitude comment la responsabilité de promouvoir l'égalité des sexes se répartit entre UNIFEM, le PNUD et les autres organismes des Nations Unies.

94. Le PNUD devrait continuer de travailler en collaboration avec UNIFEM mais le rôle de ce dernier consiste à surveiller, promouvoir et innover : UNIFEM ne dispose ni du poids ni des moyens d'assumer les responsabilités du PNUD en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes.

95. Au niveau des pays, à de rares exceptions près, il semble que le système des coordonnateurs résidents géré par le PNUD ne soit pas utilisé autant qu'il devrait l'être en tant que moyen de renforcer les partenariats pour l'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies. La réforme de l'ONU, les plans-cadres des Nations Unies pour le développement et les OMD offrent des possibilités de coopération accrues.

*Mécanismes institutionnels*

96. Depuis cinq ans, l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes est devenue moins visible dans l'organigramme du PNUD. Relevant actuellement du Directeur du Bureau des politiques de développement, elle demeure à l'abri des regards. Le PNUD a besoin d'un service qui, placé dans le haut de l'organigramme :

- a) Rendraient l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes plus visible à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation;
- b) Ferait savoir que le PNUD prend cette intégration au sérieux;
- c) Permettrait d'élaborer des stratégies transsectorielles, y compris au niveau de la politique des ressources humaines et de la stratégie d'ensemble de l'organisation;
- d) Veillerait à la responsabilisation des individus et des services;
- e) Assurerait le suivi des réalisations; et
- f) Faciliterait l'échange des données d'expérience en matière d'action en faveur de l'égalité des sexes et du développement entre les bureaux régionaux, entre le siège et les bureaux extérieurs et entre les bureaux de pays.

97. Ce service devrait veiller à ce que les autres services du PNUD et le personnel partout dans le monde soient conscients des nouveaux enjeux de l'égalité des sexes et bien armés pour y répondre, avec plus de spécialistes de l'action en faveur de l'égalité des sexes auprès desquels ils trouveraient conseil.

## V. Recommandations

98. L'intégration de la problématique de l'égalité des sexes exige un engagement à long terme, un effort cohérent et des ressources. Au PNUD, les cas de succès sont le fruit d'efforts individuels et non de démarches systématiques. Le PNUD a besoin :

- a) D'une impulsion dynamique et d'un engagement clair en faveur de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes, assortis d'une responsabilisation et de mesures d'incitation;
- b) D'une définition claire de son mandat en la matière;
- c) De capacités accrues d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes sur tous les plans;
- d) D'engagements financiers stables, dans le budget de base, au titre de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes;
- e) Du renforcement du partenariat avec UNIFEM et d'une clarification des rapports entre les deux entités; et
- f) D'une structure institutionnelle apte à réunir tous les éléments ci-dessus.

### Recommandations issues de la présente évaluation

#### A. Donner une impulsion dynamique et réaffirmer l'engagement de l'organisation

99. *L'Administrateur* devrait réitérer l'engagement du PNUD en faveur de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et réaffirmer la priorité accordée à cette égalité. Cet engagement doit s'accompagner de ressources suffisantes. Il devrait exposer clairement le mandat du PNUD en la matière et la

place centrale que l'égalité des sexes occupe dans le développement humain et dans la mission de l'organisation; définir une perspective; et proposer un plan stratégique comportant des objectifs clairs quant à la manière dont le PNUD compte redonner la priorité à l'action en faveur de l'égalité des sexes et renforcer l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes à l'échelle de toute l'organisation. Ce plan pourrait fixer des objectifs organisationnels, assortis d'incitations et d'obligations redditionnelles. Des mesures à prendre devraient figurer en tant que points distincts dans la nouvelle stratégie/plan d'action d'ensemble du PNUD. L'Administrateur devrait également dissiper tout malentendu qui aurait pu naître des discussions sur l'externalisation, du PNUD à UNIFEM, des attributions en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et clarifier comment les deux organisations vont désormais collaborer.

100. *Les cadres supérieurs du PNUD*, dans les bureaux et dans toutes les unités du siège et bureaux de pays, devraient prendre expressément des engagements en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et fixer chaque année, pour leur bureau et leurs différents plans de travail, des objectifs clairs, assortis de délais et vérifiables. Ils devraient veiller à ce que leur bureau dispose de compétences en matière d'action en faveur de l'égalité des sexes; que leurs subordonnés aient à rendre des comptes; et que cette intégration soit un critère dans la notation du personnel.

101. *Le coordonnateur résident* devrait assumer un rôle dirigeant dans l'équipe de pays des Nations Unies et veiller à ce que l'ODM 3 (égalité des sexes) soit traité comme il se doit dans le processus des bilans communs de pays et plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, ainsi que dans les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. L'évaluation par le coordonnateur résident et les mesures de renforcement des moyens humains devraient être axées sur la constitution et l'évaluation des compétences en matière d'action en faveur de l'égalité des sexes. Le Bureau des ressources humaines du PNUD et le GNUD devraient promouvoir cette pratique et surveiller dans quelle mesure elle est effective.

## **B. Responsabilisation et incitation**

102. Les évaluations des résultats et compétences des cadres devraient comporter des objectifs de performance et des mécanismes de supervision en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes.

103. Le PNUD devrait créer une équipe spéciale chargée d'élaborer un plan clair et réaliste concernant l'ajout de critères de performance aux évaluations des résultats et compétences et adapter ces processus en conséquence. Le travail d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes devrait être récompensé par le biais des systèmes de promotion et de rémunération.

104. Le PNUD devrait mettre en place des mesures d'incitation permettant de récompenser les résultats exceptionnels en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes obtenus par des individus ou des équipes, par exemple un fonds de l'action pour l'égalité des sexes ou un prix à même vocation.

105. Le PNUD devrait surveiller ses objectifs en matière de répartition équilibrée entre les sexes, en utilisant par exemple, le tableau de bord de la parité et de la

diversité; analyser les entraves; et prendre de nouvelles mesures en matière de recrutement et de promotion d'une culture de l'égalité des sexes.

### **C. Conserver la stratégie de programmation de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et les programmes axés sur cette égalité**

106. Le PNUD devrait conserver et revitaliser l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes en tant que stratégie de programmation permettant d'atteindre cette égalité, laquelle devrait demeurer un « déterminant » ou un outil transsectoriel intégré à tous les domaines d'intervention. Le PNUD devrait fixer des objectifs contrôlables pour faire en sorte que les responsabilités en matière de mise en œuvre soient bien définies et que la recherche de l'égalité entre les sexes soit visible dans chacun de ces domaines. Des objectifs et des indicateurs doivent être établis. Leur portée doit être à l'échelle de toute l'organisation (nombre de fonctionnaires formés, objectifs de financement pour les ressources de base et les autres ressources, etc.) et spécifiée par pays. L'analyse sexospécifique devrait être incorporée à la conception des politiques et des programmes pour faire en sorte que ceux-ci intègrent les préoccupations relatives à l'égalité des sexes.

107. Le PNUD devrait compléter sa démarche par des initiatives ciblées de promotion de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes aux niveaux programmatique et institutionnel. Des programmes spécifiques axés sur l'égalité des sexes – dont certains s'inséreraient dans des programmes plus vastes à caractère plus général – sont utiles lorsque les programmes nationaux mis en œuvre avec les gouvernements partenaires ne s'attaquent pas encore suffisamment aux inégalités entre les sexes.

### **D. Renforcer le cadre institutionnel**

108. Le PNUD devrait renforcer l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes. La place de cette intégration dans l'organigramme du PNUD est inadaptée et inefficace. Le Groupe de la parité des sexes n'a pas les moyens, les ressources et l'autorité à l'échelle du PNUD nécessaires pour superviser et responsabiliser le personnel.

109. Le PNUD devrait créer un bureau de la promotion de la parité qui relèverait du Bureau de l'Administrateur ou de celui de l'Administrateur associé. Ce nouveau bureau resterait opérationnel au moins jusqu'à ce que l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes ait donné des résultats convaincants et soit internalisée dans toute l'organisation.

110. À la tête de ce bureau, il devrait y avoir un membre de la direction du PNUD. Son effectif devrait comprendre au moins quatre experts de la parité qui travailleraient systématiquement en partenariat avec des entités internes telles que le Bureau des politiques de développement, le Bureau des ressources humaines, les autres services du siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Le Bureau de la promotion de la parité aurait pour attributions de définir les politiques et fixer l'ordre du jour; et d'assurer la planification stratégique, la coordination, la

supervision et le suivi des actions d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes au sein du PNUD, ainsi que la coopération interinstitutions dans ce domaine.

111. Le PNUD devrait renforcer les compétences disponibles au Bureau des politiques de développement en dotant celui-ci de spécialistes de la parité pour chaque domaine d'intervention. Que ces spécialistes opèrent dans des domaines d'intervention, dans des unités administratives ou ailleurs, le PNUD devrait veiller à ce qu'ils travaillent en étroite collaboration avec le Bureau de la promotion de la parité. Ces experts apporteraient un soutien technique pour l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes dans chaque domaine d'intervention. Il pourrait s'agir d'experts de la parité ayant une bonne connaissance du domaine considéré ou d'experts thématiques ayant des compétences en matière de parité mais, dans tous les cas, l'aptitude à apporter un soutien technique à l'action en faveur de l'égalité des sexes doit faire partie de la définition d'emploi et ne pas être un simple ajout à d'autres attributions.

112. Les bureaux régionaux devraient renforcer leurs compétences en matière d'action en faveur de l'égalité des sexes en recrutant des experts régionaux et en améliorant les qualifications du personnel. Ces bureaux pourraient alors superviser efficacement le contenu sexospécifique des programmes de pays, assurer la qualité de la mise en œuvre et pourvoir aux besoins en renforcement des capacités des programmes de pays.

#### **E. Renforcer les compétences en matière de promotion de l'égalité des sexes dans les bureaux de pays**

113. Le PNUD devrait affecter des spécialistes de la promotion de la parité dans tous ses bureaux de pays. Dans les petits bureaux, le poste de spécialiste pourrait être financé conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies et relever du bureau du coordonnateur résident.

114. Le PNUD devrait renforcer le système des coordonnateurs pour les questions de parité. Ces derniers, qui doivent être de préférence des fonctionnaires de haut rang ayant des compétences en matière d'action en faveur de l'égalité des sexes, devraient avoir des définitions d'emploi claires et disposer du temps et des ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches, qui doivent être assorties d'indicateurs de résultats. La coordination des questions de parité ne doit être ni réservée au temps libre ni une tâche rajoutée.

#### **F. Renforcer les capacités d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes chez tout le personnel du PNUD**

115. Une certaine compétence en matière d'action en faveur de l'égalité des sexes devrait faire partie des conditions requises lors du recrutement de nouveaux fonctionnaires, en particulier ceux chargés des programmes ou des conseils en matière de politiques et les cadres supérieurs. L'évaluation des compétences des représentants résidents et des coordonnateurs résidents doit porter également sur leur connaissance des questions de promotion de l'égalité des sexes.

116. Le PNUD devrait faire en sorte que son personnel comprenne mieux ce qu'est l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes et quelles en sont les

répercussions pour l'emploi de chacun. La formation doit être ciblée, systématique et continue. La formation recommandée dans la présente évaluation porte sur les éléments suivants :

a) *Pour tout le personnel* : sensibilisation de base à l'importance des questions d'égalité des sexes pour la mission et les objectifs du PNUD, et à ses répercussions aux niveaux personnel et professionnel.

b) *Personnel chargé des programmes et du conseil sur les politiques* : compétences en matière de promotion de l'égalité des sexes et du développement et en analyse sexospécifique par secteur; bonne connaissance des outils d'analyse, de planification et de suivi en matière de promotion de l'égalité des sexes.

c) *Cadres intermédiaires* : compétences en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes au niveau de l'organisation; enjeux de l'égalité des sexes dans la gestion; et capacité de réaction dynamique face à ses enjeux, y compris l'identification et le règlement des cas de harcèlement sexuel; compétence relative aux questions d'égalité des sexes et de développement par secteur, thème ou région.

d) *Cadres supérieurs* : compétences concernant les incidences du mandat, des objectifs et du fonctionnement du PNUD sur le plan de l'égalité des sexes, l'accent étant mis sur la définition des priorités, la responsabilisation; la capacité d'impulsion et le plaidoyer en faveur de l'égalité des sexes.

117. Le PNUD devrait aborder *de manière systématique la gestion des connaissances sur l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes*. Les bureaux de pays produisent un savoir qui pourrait renforcer notablement sa démarche. Tirer les enseignements de l'expérience passée et mettre en commun les connaissances sont deux choses capitales pour le renforcement des capacités au sein de l'organisation. Le PNUD devrait étayer et diffuser les expériences et les bonnes pratiques à l'intérieur de l'organisation, en réunissant d'abord les matériaux existants sur le sujet au PNUD, puis en reliant les bureaux de pays à cette base documentaire et en faisant en sorte qu'elle soit accessible à différents intervenants au sein du système.

## **G. Mettre suffisamment de ressources financières au service de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes**

118. Le PNUD devrait allouer, sur ses budgets de base du programme et de l'administration, des ressources propres à soutenir le travail d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes. Les ressources de base étant limitées, le PNUD devrait lancer une action vigoureuse de collecte de fonds à cet effet. Il serait préférable que les ressources ainsi réunies soient réservées à des actions et programmes à court ou moyen terme ayant un rôle catalyseur ou innovant. Ces fonds ne doivent pas devenir la principale source de financement de cette intégration.

119. Les auteurs de l'évaluation recommandent de procéder à une opération spéciale de budgétisation de l'ensemble de l'action en faveur de l'égalité des sexes

afin de déterminer de quelles ressources financières le PNUD a besoin au titre de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes.

120. Le PNUD devrait revoir le système Atlas pour déterminer dans quelle mesure il rend efficacement compte des crédits et des dépenses afférentes à l'action en faveur de l'égalité des sexes au niveau du Bureau des politiques de développement, des bureaux régionaux et des programmes de pays, afin de mettre ce système à niveau si nécessaire.

121. Le PNUD devrait utiliser l'action en faveur de l'égalité des sexes comme critère pour l'affectation aux bureaux de pays des ressources au titre des MCARB.

## **H. Clarifier les rapports entre le PNUD et UNIFEM et renforcer la coordination et la collaboration entre les deux entités**

122. Ni le personnel, ni les partenaires du PNUD ne comprennent exactement la nature de la relation entre le PNUD et UNIFEM s'agissant de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes. Le PNUD devrait charger un petit groupe de travail de clarifier cette relation et de définir la coopération avec UNIFEM. Cette question a déjà fait l'objet de plusieurs évaluations et discussions internes : le groupe de travail en question devrait donc rechercher à l'extérieur des idées nouvelles et mener à bien sa mission en juin 2006 au plus tard.

123. L'objectif devait être de définir une relation mutuellement bénéfique reposant sur une compréhension claire des rôles, mandats et avantages comparatifs de chacune des deux organisations. Le PNUD doit réaffirmer son engagement en faveur de l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes à tous les niveaux en tenant compte du fait que son rôle est distinct et complémentaire de celui d'UNIFEM, en tant qu'avocat de la cause des femmes et incubateur de nouvelles approches de l'autonomisation des femmes et de la promotion de l'égalité des sexes.

## **I. Renforcer la promotion et les partenariats**

124. Le PNUD devrait renforcer son travail de promotion et favoriser l'instauration de partenariats et de réseaux au sein du système des Nations Unies ainsi que de programmes conjoints sur l'égalité des sexes au niveau des pays. Considérant qu'ils ont aussi un rôle de coordonnateur résident, les représentants résidents du PNUD devraient donner l'impulsion nécessaire sur les questions d'égalité des sexes et d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies. Des groupes thématiques sur l'égalité des sexes devraient être constitués, encouragés, ou, le cas échéant, relancés. Dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies, le PNUD devrait promouvoir le financement conjoint interinstitutions des programmes axés sur l'égalité des sexes et élaborer des stratégies communes d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes.

125. Le PNUD devrait instaurer et renforcer des réseaux avec les partenaires extérieurs pour l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes : avec les gouvernements partenaires, avec la société civile, notamment les organisations de femmes, et avec les autres donateurs. Il devrait se doter d'une capacité accrue

d'exploiter ces réseaux et de favoriser et utiliser les compétences et moyens locaux dans ce domaine.

**J. Le Conseil d'administration devrait promouvoir la responsabilisation en matière d'intégration de la problématique de l'égalité des sexes au PNUD**

126. Le Conseil d'administration devrait surveiller, dans le cadre du processus d'approbation des programmes de pays et des budgets administratifs, la mesure dans laquelle, quantitativement et qualitativement, l'intégration de la problématique de l'égalité des sexes est prise en compte dans les programmes et budgets du PNUD, et prendre les mesures qui s'imposent en cas de besoin.

127. Enfin, le Conseil d'administration devrait contrôler la suite donnée à la présente évaluation. Le PNUD devrait examiner les progrès qu'il aura accomplis d'ici à 2008 et faire rapport au Conseil à ce sujet.

---