



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

Distr. générale  
14 août 2007  
Français  
Original : anglais

---

**Deuxième session ordinaire de 2007**

11-14 septembre 2007, New York

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**Fonds de développement des Nations Unies pour la femme**

**Le plan stratégique d'UNIFEM pour 2008-2011\***

*Résumé*

Le plan stratégique du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) pour 2008-2011 énonce les directives sur la stratégie à appliquer et les orientations en matière de gestion que le Fonds devra suivre pour accroître l'efficacité des activités de développement, renforcer les partenariats stratégiques et mobiliser des ressources pour les quatre années à venir. Il expose dans les grandes lignes la façon dont UNIFEM travaillera en collaboration avec les États membres du système des Nations Unies et les organisations de la société civile pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et les autres objectifs convenus au plan international. Il a été établi sur la base des résultats et des enseignements tirés du plan de financement pluriannuel précédent (2004-2007), ainsi que des décisions (2004/10, 2005/22 et 2006/21) adoptées par le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population (PNUD/FNUAP) sur la question. On y souligne l'importance du rôle catalyseur et novateur joué par UNIFEM au sein du système des Nations Unies dans la promotion de l'égalité des sexes compte tenu des priorités nationales. Les possibilités qui s'offrent d'intégrer une démarche soucieuse de l'égalité des sexes dans le programme de réformes de l'Organisation des Nations Unies et les activités des mécanismes de coordination nationaux sont mises en lumière. À l'instar des plans stratégiques présentés par le PNUD et le FNUAP, le plan d'UNIFEM comporte un cadre de résultats de développement, un cadre de résultats de gestion et un cadre financier intégré. Ce sont là les activités sur les progrès desquelles UNIFEM sera tenu de faire régulièrement rapport au Conseil d'administration, de façon harmonisée avec le PNUD et le FNUAP.

---

\* La soumission du présent document a été retardée en raison de la nécessité de réunir les données les plus récentes pour pouvoir présenter au Conseil d'administration un rapport tout à fait actualisé.



Cette stratégie est ambitieuse tout en étant réaliste tant pour ce qui est des résultats qu'elle met en lumière dans les domaines du développement et de la gestion, que pour ce qui est des ressources qu'elle prévoit pour appliquer le plan. Elle se fonde sur l'hypothèse d'un soutien technique et d'une programmation catalytique plus poussés d'UNIFEM, et prévoit donc le doublement du montant total des ressources pour la période 2008-2011.

*Éléments à prendre en compte en vue d'une décision*

UNIFEM espère que le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP lui donnera des avis et approuvera les grandes orientations stratégiques de son plan stratégique pour 2008-2011, ainsi que les résultats escomptés et les ressources nécessaires.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Pages</i>
I. Introduction . . . . .	1–4	3
II. Accélérer la progression vers l'égalité des sexes dans le contexte des opportunités et des problèmes mondiaux et institutionnels . . . . .	5–13	4
III. Du plan de financement pluriannuel pour 2004-2007 au plan stratégique pour 2008-2011 : le changement et la continuité . . . . .	14–20	7
IV. Le cadre de résultats de développement . . . . .	21–48	10
V. Le cadre de résultats de gestion . . . . .	49–88	20
VI. Cadre financier intégré . . . . .	89–91	31
VII. Suivi, établissement de rapports et évaluation . . . . .	92–100	33
Annexes (disponibles en anglais sur le site Web du Conseil d'administration)		
1. Development results framework		
2. Managing for results framework		
3. Integrated financial resources framework		
4. Key thematic areas		
5. Evaluation of the UNIFEM MYFF system		
6. Chart illustrating the strategic plan intervention logic		

## I. Introduction

1. Le plan stratégique d'UNIFEM pour 2008-2011 est présenté au Conseil d'administration du PNUD/FNUAP à un moment décisif de la promotion par l'ONU de l'égalité des sexes et des droits fondamentaux des femmes. Les États Membres débattent des conseils qu'ils donneront concernant le renforcement de la structure qui supporte l'égalité des sexes dans le contexte de la réforme de l'Organisation. L'issue de ce débat aura un effet durable sur la mesure dans laquelle l'ONU sera le partenaire préférentiel des pays qui se sont engagés à accélérer les progrès concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

2. Sans préjuger des conseils des États Membres, UNIFEM a élaboré un plan stratégique qui lui permet de progresser dans l'exécution de sa tâche essentielle : aider les pays à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes de façon adaptée à leurs priorités nationales. Le plan tient compte des possibilités qu'offre, et des problèmes que pose, le programme de réformes de l'ONU, ainsi que de l'orientation donnée par des processus intergouvernementaux qui se sont déroulés récemment, notamment l'examen décennal du Programme d'action de Beijing, l'évaluation quinquennale des suites données à la Déclaration du Millénaire et l'examen triennal des activités opérationnelles<sup>1</sup>.

3. Les cinq points de départ du plan stratégique sont les suivants :

a) Le plan se fonde sur le mandat à deux volets d'UNIFEM, énoncé en 1984 dans la résolution 39/125 de l'Assemblée générale, dans laquelle il est demandé à UNIFEM : i) d'établir une programmation novatrice et catalytique et d'apporter un appui financier aux pays pour les aider à promouvoir l'égalité des sexes compte tenu de leurs priorités nationales; et ii) de renforcer l'action en faveur de l'égalité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies de coopération pour le développement. Le plan stratégique envisage le renforcement de ces deux fonctions;

b) Le plan est élaboré sur la base des informations données par les États Membres, les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires clefs, des conclusions de l'évaluation du plan de financement pluriannuel d'UNIFEM pour 2004-2007<sup>2</sup> et de l'analyse des chances et des problèmes principaux de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans différents pays et régions. (On trouvera un résumé des conclusions et recommandations de l'évaluation du plan de financement pluriannuel à l'annexe 5);

c) Il s'agit d'un plan ambitieux qui s'attache à renforcer les connaissances acquises grâce aux activités d'appui ciblées d'UNIFEM, de la société civile et de l'ONU et à l'expérience de ses partenaires dans l'administration, et l'impact de ces activités. Le message essentiel qui s'en dégage est qu'**UNIFEM est bien placé pour renforcer son rôle de catalyseur, en s'attachant spécifiquement à faciliter et à inspirer la mise en œuvre des engagements en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes**. Pour ce faire, le Fonds doit : i) renforcer la capacité et les investissements permettant de déterminer, de documenter et de diffuser « ce qui marche »; ii) renforcer ses partenariats stratégiques et sa présence et élargir son champ d'action aux niveaux régional et national; iii) définir clairement

<sup>1</sup> Résolution 59/250 de l'Assemblée générale.

<sup>2</sup> *Evaluation of the UNIFEM multi-year funding framework (MYFF) system* (Universalia, 2006), (annexe 5).

et affecter spécifiquement les ressources lui permettant de prendre la direction de la promotion des activités des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes menées sur le terrain;

d) Le plan se fonde sur l'hypothèse de partenariats et d'une coordination renforcés avec le système des Nations Unies, reconnaissant que l'une des principales fonctions d'UNIFEM est d'appuyer et d'utiliser les avantages comparatifs des différentes parties du système dans les activités en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes;

e) Le plan se fonde sur l'hypothèse du doublement du montant total des recettes et des dépenses. C'est là une projection réaliste, si l'on se rappelle que le montant total des ressources du Fonds a doublé entre la Stratégie et le plan d'exécution (2000-2003) et le plan de financement pluriannuel (2004-2007). Le plan stratégique actuel part du principe que les ressources doubleront grâce à l'augmentation des contributions de base. Si les partenaires tiennent leurs engagements en faveur de la responsabilité mutuelle, le revenu fondé sur les ressources de base augmentera, et cette hausse permettra au Fonds d'établir ses plans en toute prévisibilité. Les autres ressources continueront de faire partie intégrante du portfolio d'UNIFEM.

4. Le plan stratégique énonce la direction générale dans laquelle le Fonds orientera son action stratégique d'appui en faveur de l'égalité des sexes. Les éléments du plan, harmonisés avec ceux des plans stratégiques du PNUD et du FNUAP, sont les suivants :

a) Le cadre de résultats de développement, qui définit les résultats et les indicateurs auxquels UNIFEM contribuera. Les résultats obtenus dans ce cadre ne sont pas des résultats redevables à UNIFEM ou aux organismes des Nations Unies, mais doivent être entièrement dus aux pays. Les obtenir dépend de la collaboration avec les partenaires stratégiques dans les gouvernements, les organisations multilatérales et bilatérales et la société civile;

b) Le cadre de résultats de gestion, qui définit les indicateurs de résultats et les acquis pour lesquels UNIFEM est responsable devant ses partenaires. On y définit les contributions potentielles du Fonds à des équipes de pays des Nations Unies plus cohérentes et mieux coordonnées;

c) Le cadre financier intégré, qui prévoit les besoins en ressources et les dépenses nécessaires pour exécuter le programme envisagé.

## **II. Accélérer la progression vers l'égalité des sexes dans le contexte des opportunités et des problèmes mondiaux et institutionnels**

5. Le plan stratégique se fonde sur quatre grandes hypothèses.

*La promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et la responsabilité dans ce domaine n'ont pas été à la hauteur des engagements pris et des accords normatifs adoptés par les États Membres.*

6. En 2011, dernière année du plan stratégique en cours, il ne restera plus que quatre ans avant 2015, date-butoir à laquelle les États Membres de l'Organisation

des Nations Unies ont convenu, lors du Sommet du Millénaire, de réduire considérablement la pauvreté, la maladie et l'inégalité. Il y a certes des différences notables d'une région à l'autre, mais les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes sont une cause de préoccupation.

7. Trop souvent, c'est un visage de femme qui apparaît lorsque l'on parle de pauvreté ou de VIH/sida. La participation politique des femmes augmente lentement : il n'y avait que 17 % de représentantes dans les parlements nationaux en 2006. En 2005, le monde n'a pas réussi à réaliser son premier objectif du Millénaire pour le développement : la parité entre les sexes dans l'éducation primaire avant cette date-là. Dans l'Étude multipays de l'OMS sur la santé des femmes et les violences familiales à l'égard des femmes<sup>3</sup>, la prévalence, dans la vie d'une femme, de violences physiques de la part d'un partenaire intime va de 13 % à 61 %. Plus de 10 ans après la quatrième Conférence mondiale sur les femmes (Beijing, 1995), et bien que 185 pays aient ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (la Convention) et accepté la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité et la Déclaration du Millénaire, nous nous trouvons face à une crise de mise en œuvre et de responsabilité lorsqu'il s'agit de tenir les promesses tendant à atteindre ces objectifs. Qu'est donc venu interrompre le processus de traduction des engagements en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en actions, investissements et changements concrets?

*Les besoins, l'intérêt et les demandes exprimés par les gouvernements, les organisations multilatérales et bilatérales et les organisations non gouvernementales en matière d'assistance technique et de conseils de politique pour leur permettre d'avancer sur la voie de la promotion de l'égalité des sexes ont augmenté régulièrement, mais les progrès sont entravés du fait que les investissements et les compétences nécessaires pour progresser dans ce domaine continuent de manquer.*

8. La Déclaration de Paris et toute une série de nouvelles modalités d'aide sont venues remodeler les partenariats pour le développement. L'accent mis sur la maîtrise nationale, l'harmonisation et l'alignement, la responsabilité mutuelle et les résultats pourrait définir un partenariat entre pays bénéficiaires et pays donateurs qui donne la priorité à l'exécution et à la responsabilité. Les engagements en faveur de l'égalité des sexes et d'autres objectifs convenus au niveau mondial sont notoirement absents du cadre de la Déclaration de Paris. Sans une promotion et des compétences adéquates sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes qui vienne accompagner le déroulement de ce programme de travail au niveau national, le potentiel qu'il présente de jouer un rôle de pionnier dans des partenariats et des répartitions de ressources plus efficaces risque de ne pas se réaliser.

---

<sup>3</sup> Étude multipays de l'OMS sur la santé des femmes et les violences familiales à l'égard des femmes : résultats initiaux sur la prévalence, les effets sur la santé et les réactions des femmes (Genève, OMS, 2005).

9. Les évaluations venant de pratiquement toutes les entités travaillant à la promotion de l'égalité des sexes – évaluations institutionnelles, évaluations thématiques, examens de l'aide au développement, etc.<sup>4</sup> – soulignent que l'insuffisance de ressources et de personnel et un mauvais positionnement sont parmi les obstacles les plus fréquents. À mesure que le mécanisme qui fait marcher l'aide au développement évolue, il convient de renforcer la structure qui soutient l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour résoudre les nouveaux problèmes.

***La capacité du système des Nations Unies d'utiliser de façon cohérente les moyens les plus perfectionnés pour faire progresser l'égalité des sexes est entravée par l'absence d'un système de direction énergique et par une coordination insuffisante.***

10. La réforme de l'ONU offre l'opportunité de renforcer l'appui qu'apporte le système des Nations Unies aux pays en matière d'égalité des sexes<sup>5</sup>. Si l'on cherche mention de cette question dans les bilans communs de pays et dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement en 2002 et 2006, et dans les rapports annuels présentés par les coordonnateurs résidents entre 2004 et 2006, on s'aperçoit que les questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes figurent de plus en plus souvent dans les rapports, dans les analyses contextuelles, dans les documents adoptés et dans les indicateurs. Toutefois, d'après un petit nombre d'études sur le terrain, il existe peu de modèles de programmation globale dans les équipes de pays des Nations Unies réunissant toute la gamme des capacités du système à l'appui des priorités nationales.

11. L'examen triennal global de la politique effectué en 2004, l'évaluation d'UNIFEM demandée par son comité consultatif (A/60/62-E/2005/10) et de nombreux autres documents ont mis en relief le fait que l'appareil de promotion de l'égalité des sexes (UNIFEM, Division de la promotion de la femme et Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme, groupes thématiques sur les sexes spécifiques, conseillers en matière d'égalité des sexes et services chargés de la question) était fragmenté. Il faut que les Nations Unies apportent un appui plus cohérent pour aider les pays à gérer la vaste gamme de plans d'action et d'accords sur l'égalité des sexes que les pays sont censés appliquer et sur lesquels il leur est demandé de rendre compte aux termes, notamment, du Programme d'action de Beijing, de la Convention, de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité et des objectifs du Millénaire pour le développement. Il importe d'intensifier l'appui à la programmation en faveur de l'égalité des sexes dans la première génération de programmes pilotes menés sur la base du principe « Unis

<sup>4</sup> *Évaluation de l'action menée en faveur de l'égalité des sexes au PNUD (DP/2006/5)*; Longhurst, Richard, *Review of the Role and Quality of the United Nations Development Assistance Frameworks (UNDAPs)* (Overseas Development Institute, mai 2006); Mason, Karen, *The approach of DAC members to gender equality in development co-operation: changes since 1999* (L'approche des membres du CAD à l'égalité des sexes dans la coopération pour le développement : évolution depuis 1999), document présenté à la réunion du Réseau sur l'égalité homme-femme (DENDERNET), de l'OCDE/CAD, 5-7 juillet 2006, Paris.

<sup>5</sup> Sur la base des enquêtes menées par UNIFEM, l'UNICEF et l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement sur l'égalité des sexes, et d'un certain nombre d'évaluations de l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes dans les organismes des Nations Unies.

dans l'action » car ces programmes offrent un grand potentiel de démontrer cet appui et d'inspirer les initiatives futures.

12. Le message est clair<sup>6</sup> : il faut mettre en place, dans les institutions à vocation générale, un moteur puissant et un mécanisme qui puisse bien faire entendre sa voix en faveur de l'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et instaurer un régime de responsabilité pour les résultats obtenus si l'on veut passer des engagements en faveur de la promotion de l'égalité des sexes à des mesures concrètes en ce sens. Le présent plan stratégique est fondé sur l'hypothèse que la volonté existe de donner suite aux conclusions concernant l'insuffisance de l'appui aux activités d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes en adaptant les ressources, la localisation et les mécanismes de coordination aux opportunités et à la demande.

***Des partenariats stratégiques et des engagements de la part des dirigeants sont essentiels au succès.***

13. L'un des indicateurs de progrès au cours des 10 dernières années est la mesure dans laquelle le groupe de partenaires travaillant à la promotion de l'égalité des sexes et des droits fondamentaux des femmes s'est élargi. Parmi les exemples encourageants, citons le Plan d'action pour la parité hommes-femmes de la Banque mondiale, l'engagement pris par le Forum économique mondial de suivre annuellement la progression de l'égalité des sexes, les groupes d'hommes qui s'organisent partout dans le monde pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes, les ministères des finances qui sont les premiers à adopter une budgétisation tenant compte de la dimension Femmes, etc. Il faudra désormais élargir ces actions de façon exponentielle. Ainsi, demander un moteur puissant est demander d'investir dans la capacité d'élargir sans cesse les groupes d'appui et d'en attirer de nouveaux, et de bien se placer pour assurer que les dirigeants se joignent à l'effort et agissent dans les nouveaux domaines de travail. L'égalité des sexes demeure la responsabilité du système des Nations Unies tout entier.

### **III. Du plan de financement pluriannuel pour 2004-2007 au plan stratégique pour 2008-2011 : le changement et la continuité**

14. Les plans stratégiques adoptés par UNIFEM depuis 1997 ont été ambitieux, chacun d'entre eux fixant plus haut les objectifs en matière de résultats, de couverture, de partenariats et de ressources. Le Fonds présente des rapports sur les succès et les échecs au Conseil d'administration du PNUD/FNUAP depuis 10 ans. Le plan pour 2008-2011 est donc ambitieux tout en restant réaliste; tout en projetant un scénario de croissance, il n'est pas fondé sur une vaste expansion de la présence, des effectifs ou de l'ampleur de la tâche. En fait, l'enseignement tiré du plan de

<sup>6</sup> Agence norvégienne de coopération pour le développement, *Lessons from Evaluations of Gender Equality in Development Cooperation* (Enseignements tirés des évaluations de l'importance des questions d'égalité des sexes dans la coopération pour le développement), 2006. Selon ce document, les conclusions des évaluations font toutes ressortir que les activités d'institutionnalisation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes ont un rang de priorité peu élevé; les ressources ont été insuffisantes pour mettre en œuvre les politiques et les stratégies, l'accent ayant porté sur d'autres domaines. La stratégie d'intégration a échoué.

financement pluriannuel précédent est qu'UNIFEM doit renforcer son appui et encourager des partenariats plus solides là où il a déterminé qu'il y avait le plus de chances de succès.

#### *La continuité*

15. Comme les États Membres le verront dans le cadre de résultats de développement ci-dessous, UNIFEM continue de se concentrer sur un cadre global de changement qui appuie l'obtention de résultats clefs interconnectés aux niveaux élevé, moyen et faible. Les résultats sont similaires à ceux du plan de financement pluriannuel du Fonds pour 2004-2007, mais sont plus détaillés.

#### *Le changement*

16. Les examens internes du Fonds et l'évaluation externe de son plan de financement pluriannuel pour 2004-2007 donne des indications importantes sur les changements nécessaires pour rendre les activités plus efficaces et en renforcer l'impact. Les conclusions sont trop nombreuses pour qu'on puisse les examiner en détail – et l'on trouvera de plus amples informations à l'annexe 5 – mais quatre domaines principaux sont critiques si l'on veut bien appréhender les capacités dont UNIFEM a besoin pour mettre en œuvre le plan stratégique.

#### ***Mener des activités en faveur de l'égalité des sexes et faire rendre compte des engagements pris dans ce domaine***

17. On note dans l'évaluation du plan de financement pluriannuel que l'appui apporté par UNIFEM aux changements des politiques et des lois est à ce jour l'un de ses domaines de travail les plus importants, mais que les rapports du Fonds donnent peu d'informations sur la mesure dans laquelle les modifications de la législation ont été appliquées et à quels changements elles ont contribué. Il y a pénurie de connaissances dans le monde sur ce qui est nécessaire pour passer de l'engagement à l'action en ce qui concerne l'égalité des sexes. Ce sera là un domaine essentiel sur lequel se concentrer dans le nouveau plan stratégique, qui doit être lancé en même temps que l'édition de 2008 de la publication *Les progrès des femmes à travers le monde*, où l'on analysera les expériences entreprises pour combler cette lacune. UNIFEM unira ses forces avec celles de ses partenaires et augmentera ses investissements dans le renforcement de ses capacités et de celles de ses partenaires pour faire avancer, documenter et évaluer les mesures concernant les activités et l'obligation redditionnelle.

#### ***Le développement des capacités en tant que compétence de base***

18. Il est noté dans le plan de financement pluriannuel que, si le Fonds a bien réussi à promouvoir le développement des capacités, il n'est pas encore parvenu à regrouper systématiquement ses données d'expérience spécifiques en une théorie explicite ou en un concept de renforcement des capacités. Le Fonds se joindra à d'autres organismes des Nations Unies, suivant en cela les recommandations de l'examen triennal global de la politique dans ce domaine, afin de déterminer plus concrètement les méthodes et les mesures qui étayent ses investissements dans le développement des capacités, notamment grâce à des échanges Sud-Sud.

#### ***Résoudre le dilemme « approfondissement ou élargissement »***

19. Il est noté dans l'évaluation du plan de financement pluriannuel que les partenaires consultés s'accordent largement à dire qu'UNIFEM a réussi à obtenir

des résultats remarquables avec des ressources très limitées. Les seules critiques revenant fréquemment portent sur l'insuffisance de la présence et des crédits, et sur le risque de trop disperser les efforts en essayant de répondre aux demandes. Dans le plan à venir, UNIFEM cherche à tirer parti de sa présence, de son expérience et de ses engagements actuels pour renforcer sa capacité de documenter de façon plus détaillée les relations entre les différents niveaux de résultats auxquels il contribue. Il fera preuve d'encore plus de rigueur dans le suivi de l'impact à long terme de son appui et des processus et partenariats qui contribuent au succès. Il s'attachera en priorité à établir au niveau sous-régional une présence stable, stratégique, d'un bon rapport coût/efficacité et bien adaptée pour appuyer la programmation catalytique, les échanges Sud-Sud et des conseils techniques de haute qualité, ainsi que l'assurance de qualité dans la promotion de l'égalité des sexes dans les centres régionaux et sous-régionaux des Nations Unies (voir le résultat en matière de gestion 4.1 à l'annexe 2 pour plus de détails).

***Renforcer et redéfinir le lien entre le rôle catalytique d'UNIFEM et le processus de reproduction et de transposition à plus grande échelle des initiatives réussies***

20. Il est noté dans le plan de financement pluriannuel que l'on trouve de nombreux cas dans lesquels UNIFEM a influé sur le processus de changement de façon « catalytique », mais il n'y a pas de définition convenue de ce que cela signifie concernant les travaux du Fonds; on peut considérer la reproduction et la transposition à plus grande échelle des initiatives réussies comme un effet catalyseur « du second degré ». UNIFEM envisage deux modifications de sa pratique au cours de la prochaine période, à savoir : a) classer clairement les activités et les programmes conformes à une définition convenue de ce qui constitue une initiative catalytique (par opposition à d'autres initiatives); et b) suivre et évaluer systématiquement la façon dont les initiatives catalytiques sont liées au processus de s'assurer des engagements en faveur de la reproduction et de la transposition à plus grande échelle des initiatives réussies et la concrétisation de ces engagements.

**Définition pratique d'UNIFEM en tant que catalyseur et son rôle dans le processus de reproduction et de transposition à plus grande échelle des initiatives réussies**

UNIFEM jouera un rôle de catalyseur de l'une des deux façons suivantes : a) encourager les changements et les processus de changement qui ne se produiraient pas sans son intervention; ou b) influencer sur la rapidité ou la qualité des processus de changement, par exemple en facilitant la tâche par une aide aux participants ou à la structuration des processus

UNIFEM rend plus probable le succès des processus de changement dont le contrôle et la maîtrise reviennent aux partenaires qui y participent.

UNIFEM n'endosse pas la responsabilité de la reproduction et de la transposition à plus grande échelle des initiatives réussies. Plutôt, ses capacités de documenter, de mener des activités de promotion et de rassembler des partenaires stratégiques sont autant d'éléments favorables à l'instauration d'un environnement propice à la reproduction et la transposition à plus grande échelle des initiatives réussies. La mesure dans laquelle d'autres entités reproduisent ou transposent à plus grande

échelle les initiatives catalytiques inspirées ou appuyées par UNIFEM est un indicateur du succès de l'effet catalyseur. Le Fonds peut, dans différents cas, accompagner le processus de reproduction et/ou de transposition à plus grande échelle en apportant une documentation d'appui, des évaluations et des outils analogues, de façon à mieux comprendre les éléments cruciaux de la formulation d'initiatives catalytiques qui se prêtent à la reproduction ou à la transposition à plus grande échelle.

#### IV. Le cadre de résultats de développement

21. Les travaux d'UNIFEM s'inspirent d'une vision directrice : l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes deviendront une réalité lorsque les femmes pourront exercer leurs droits fondamentaux et bénéficier du développement humain.

##### A. Les principes généraux

22. La mise en place du cadre de résultats de développement d'UNIFEM est guidée par les principes suivants, dont beaucoup sont communs à d'autres organismes des Nations Unies :

a) *La maîtrise nationale et la programmation axée sur la demande sont essentielles à la viabilité.* Les problèmes et les opportunités spécifiques concernant l'accélération de la progression de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes diffèrent d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre. Le présent plan stratégique donne à l'appui du Fonds un cadre suffisamment souple pour lui permettre de renforcer la maîtrise nationale et répondre aux demandes fondées sur des intérêts et des partenariats spécifiques à différentes situations;

b) *L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes relèvent de la responsabilité de l'ensemble du système des Nations Unies; pour progresser, il faut avoir un puissant moteur, une direction engagée et une approche multipartite.* L'engagement des dirigeants et la participation et la responsabilité sans réserve de multiples protagonistes sont essentiels pour bien ancrer les programmes. Il importe d'inverser la tendance à investir insuffisamment dans les ministères des affaires féminines, les groupes à thème sexospécifique, les réseaux d'organisations non gouvernementales et les forums parlementaires qui préconisent l'égalité des sexes et d'autres « champions » des droits fondamentaux des femmes. UNIFEM fait partie d'une structure étayant l'égalité entre les hommes et les femmes qu'il faut renforcer et à laquelle il faut donner une responsabilité, une autorité et des ressources bien définies pour faire avancer le programme de travail, tout en mettant en place des groupes et des capacités visant à accroître le nombre de champions de l'égalité des sexes;

c) *Les programmes doivent tenir compte de la diversité des intérêts des femmes, des chances qui leur sont offertes et des problèmes auxquels elles se heurtent.* Il existe entre les groupes de femmes d'importantes différences dont il faut tenir compte dans les activités de promotion et de programmation ciblée. UNIFEM approfondira davantage son analyse, ses activités de promotion, ses partenariats et sa programmation pour atteindre des groupes de femmes désavantagées, pour aider à

assurer que les plus marginalisées et celles dont les voix se font rarement entendre soient intégrées dans les efforts nationaux de promotion de l'égalité des sexes. Ces activités s'inspireront des travaux précédemment menés par le Fonds pour venir en aide aux femmes travaillant chez elles et dans le secteur non structuré, aux travailleuses migrantes, aux femmes infectées ou touchées par le VIH/sida, aux femmes rurales pauvres, aux femmes autochtones, à celles qui ont survécu à la violence et au trafic, aux ex-combattantes, etc. Le Fonds renforcera en outre la coordination avec d'autres organismes des Nations Unies pour faire avancer des programmes de travail essentiels pour les groupes de femmes désavantagées, y compris dans le cadre des efforts de programmation communs des Nations Unies;

d) *Les échanges Sud-Sud sont un mécanisme efficace de renforcement durable des capacités dans les pays.* Plus de 10 ans après Beijing, et plus de 30 ans après la première Conférence mondiale sur les femmes, le monde en développement possède des connaissances, des compétences et des innovations importantes lui permettant de s'investir davantage dans les échanges Sud-Sud. Depuis longtemps, UNIFEM encourage avec succès ces échanges dans des domaines clefs – notamment la budgétisation tenant compte de la dimension Femmes et l'application de la Convention – et prévoit de procéder plus systématiquement à des investissements et à des évaluations en ce qui concerne une stratégie de développement des capacités fondamentales dans le plan stratégique;

e) *L'intégration d'une dimension Droits de l'homme est un aspect essentiel de l'appui d'UNIFEM.* L'entente qui s'est dégagée en 2005 concernant une approche fondée sur les droits de l'homme, qui exige la cohérence de l'ensemble du système dans l'appui à l'application des normes relatives aux droits de la personne, est désormais intégrée dans les directives à l'échelle du système concernant les approches communes aux pays. UNIFEM a acquis une vaste expérience pour ce qui est d'appuyer l'harmonisation des stratégies, lois, politiques et budgets de développement avec les obligations qui reviennent aux pays au titre de la Convention, et d'obtenir un plus grand engagement des gouvernements, des organisations de la société civile et du système des Nations Unies en faveur de son processus de suivi. La dimension Droits de l'homme sera un élément central de la collaboration du Fonds avec les organismes et les équipes de pays des Nations Unies visant à renforcer la capacité de promouvoir l'égalité des sexes.

## **B. Les objectifs et les résultats**

23. Les objectifs, les domaines d'action privilégiés, les résultats, les indicateurs de résultats et les produits définis dans le cadre de résultats de développement sont ceux auxquels UNIFEM contribuera au cours des quatre prochaines années, travaillant en collaboration étroite avec ses partenaires dans les gouvernements, la société civile et le système des Nations Unies.

24. Ces résultats ne sont pas ceux du Fonds, ni ceux des organismes des Nations Unies. Pour être efficaces et viables, il faut qu'ils soient entièrement contrôlés par les pays et les communautés auxquels UNIFEM et le système des Nations Unies apportent leur appui. Les résultats ont été validés par des consultations avec les partenaires nationaux, régionaux et des Nations Unies et par l'examen des engagements pris aux niveaux régional et mondial, y compris ceux énoncés dans le

Document final du Sommet mondial de 2005 (résolution 60/1 de l'Assemblée générale).

*L'objectif*

25. Les travaux d'UNIFEM visent un objectif unique : que les engagements pris au niveau national pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes soient respectés dans les situations stables comme dans les situations fragiles<sup>7</sup>. À l'appui de cet objectif, UNIFEM travaillera dans des domaines thématiques spécifiques (voir annexe 4 pour une explication plus détaillée des éléments sur lesquels le Fonds se concentrera dans chacun de ces domaines). Dans le rapport de synthèse sur le plan de financement pluriannuel d'UNIFEM (DP/2007/35), présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle en juin 2007, on trouve des détails importants sur le champ d'application et les approches du programme d'UNIFEM, qui étayent les travaux prévus dans le plan pour 2008-2011. Les indicateurs de résultats définis pour suivre les progrès de la mise en œuvre des engagements nationaux sont alignés sur ces dimensions thématiques<sup>8</sup>. Le tableau ci-après en présente le résumé.

<b>Objectif</b>	<b>Indicateurs (par thème)</b>
<i>Engagements pris au niveau national pour faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les situations stables comme dans les situations fragiles</i>	<p>Thème : Renforcer la sécurité économique et les droits des femmes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proportion de femmes travaillant à leur propre compte<sup>9</sup> et contribution des travailleurs familiaux dans les chiffres totaux de l'emploi</li> <li>– Écart des salaires : rapport entre le revenu des femmes et celui des hommes</li> </ul> <p>Thème : Réduire la prévalence de la violence à l'égard des femmes et du VIH/sida</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévalence de la violence à l'égard des femmes</li> <li>– Prévalence du VIH/sida chez les femmes</li> </ul> <p>Thème : Faire progresser la justice pour les femmes dans la gouvernance démocratique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proportion de femmes siégeant dans les parlements nationaux</li> </ul>

26. L'objectif comprend deux volets essentiels auxquels contribuent toutes les initiatives d'UNIFEM : a) mettre l'accent sur l'application au niveau national, ce qui est conforme à l'accord généralisé tendant à donner la priorité à la maîtrise nationale et concernant l'urgence qu'il y a à passer de l'engagement à l'action en matière d'égalité des sexes (le Fonds veillera à ce que l'on s'attache constamment à vérifier la façon dont les travaux qu'il mène aux niveaux régional et mondial contribue à amener des

<sup>7</sup> Comme tous les résultats contribueront à atteindre l'objectif de l'application au niveau national des mesures prévues dans les trois domaines thématiques, dans le cadre des principes de la gestion axée sur les résultats et afin d'éviter les doubles emplois, la déclaration sur les objectifs énonce tous les domaines thématiques.

<sup>8</sup> UNIFEM a choisi des indicateurs qui sont déjà recueillis par d'autres institutions, car il n'est pas en mesure de rassembler les indicateurs au niveau des objectifs.

<sup>9</sup> Une personne qui gère sa propre entreprise économique ou qui travaille indépendamment dans une profession libérale ou dans le commerce sans employer de salariés.

changements au niveau national); et b) déterminer les domaines thématiques précis sur lesquels UNIFEM se concentrera, en basant ses priorités sur son précédent plan de financement pluriannuel et sur les informations en retour reçues des partenaires sur les domaines dans lesquels le Fonds continue à bénéficier d'un avantage comparatif.

27. Le Fonds sait bien que d'autres partenaires – à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies – contribueront aussi à cette œuvre, et qu'il lui faut définir clairement son rôle (voir l'annexe 2, Cadre de résultats de gestion, et le projet de note d'information sur la façon d'avancer pour renforcer l'appui coordonné à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes qu'UNIFEM, le PNUD, le FNUAP et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2007). UNIFEM part du principe que d'autres travaillent aux domaines de promotion de l'égalité des sexes où lui-même dispose de peu d'avantages comparatifs (l'éducation des filles par exemple), et qu'il travaillera en coopération avec eux pour appuyer la programmation globale.

#### *Les domaines d'action privilégiés*

28. UNIFEM continuera de baser ses travaux sur une théorie du changement fondée sur trois domaines d'action privilégiés : a) harmoniser les lois et les politiques pour instaurer un environnement propice à l'autonomisation des femmes et à l'exercice des droits de la personne; b) renforcer les institutions et les organisations dans leurs processus de travail, leurs ressources et leurs capacités de s'acquitter des obligations que leur imposent la Convention et d'autres accords normatifs mondiaux, régionaux et nationaux; et c) appuyer des initiatives au niveau communautaire qui démontrent comment on peut amener des changements dans les pratiques et les comportements pour pouvoir concrétiser les engagements en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

#### *Les résultats*

29. Le texte qui suit expose en détail les résultats précis qui composent le cadre de résultats de développement (voir annexe I pour les indicateurs de résultats et les produits) et les partenariats avec les organismes des Nations Unies qui seront cruciaux pour obtenir ces résultats. Outre la coordination avec ses partenaires des Nations Unies, UNIFEM contribuera à suivre les progrès dans ce domaine, en collaboration étroite avec ses principaux partenaires nationaux et régionaux.

***Résultat 1. Accroissement du nombre de stratégies nationales de développement (notamment stratégies de réduction de la pauvreté, approches sectorielles, stratégies de reconstruction après un conflit et autres plans sous maîtrise nationale) incorporant une dimension Femmes conformément aux engagements internationaux en faveur de l'autonomisation des femmes (les objectifs du Millénaire pour le développement par exemple) et des droits de la personne (la Convention par exemple).***

30. Il importera de plus en plus, dans le contexte de la Déclaration de Paris, de veiller à ce que les stratégies nationales de développement tenant compte des engagements nationaux en faveur de l'égalité des sexes représentent le point de départ pour assurer que l'on investira attention, capacités et ressources dans la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

31. Les priorités nationales pour parvenir à l'égalité des sexes sont énoncées dans les plans nationaux en faveur de cette égalité ou de la promotion de la femme (plus de 120 pays en ont adopté); dans les lois ou politiques spécifiques sur des questions sectorielles (par exemple les plans nationaux visant à mettre fin à la violence à l'égard des femmes); et dans les rapports relatifs à la Convention et les observations finales. Au cours des trois premières années du plan de financement pluriannuel, le Fonds a encouragé les progrès vers l'élaboration, l'approbation ou l'application plus vigoureuse de plans, politiques ou législations nationaux de promotion de l'égalité des sexes dans 27 pays, souvent en coopération avec d'autres organismes des Nations Unies. Dans le présent plan stratégique, UNIFEM s'attachera à assurer que les priorités convenues en la matière soient bien respectées dans les cadres de planification généraux. Il faudra notamment pour cela se concentrer spécifiquement sur l'intégration de la question de l'égalité des sexes dans les nouvelles modalités d'aide (en collaboration avec la Commission européenne et d'autres entités) et appliquer l'expérience d'UNIFEM en matière de budgétisation tenant compte de la dimension Femmes et d'appui à une plus grande utilisation de données ventilées par sexe pour l'élaboration de politiques dans ces domaines.

32. *Les partenariats.* UNIFEM travaillera en coopération avec ses partenaires des Nations Unies, notamment la Division de la promotion de la femme, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF, pour établir des points de référence et suivre les progrès, en recueillant régulièrement des informations sur : a) l'existence et la qualité de plans d'action nationaux visant à réaliser l'égalité des sexes et à mettre fin à la violence à l'égard des femmes; et b) la mesure dans laquelle ces questions sont intégrées dans les documents stratégiques de réduction de la pauvreté, les stratégies communes d'assistance, les stratégies nationales de développement fondées sur les objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres cadres nationaux.

***Résultat 2. Accroissement du nombre de constitutions et de cadres et processus juridiques – en particulier ceux touchant la sécurité et les droits économiques, les droits de propriété et les droits de succession, le commerce, les migrations, l'élimination de la violence à l'égard des femmes et la réforme des secteurs électoral et sécuritaire – qui visent à promouvoir et à protéger les droits fondamentaux des femmes et à éliminer l'inégalité entre les sexes.***

33. Dans tous les pays – en particulier dans ceux qui sortent d'un conflit – la révision ou l'adoption de constitutions et de nouvelles lois présentent une occasion exceptionnelle de mobiliser la volonté politique et les connaissances en matière de parité des sexes pour veiller à ce que ces documents incluent le principe de l'égalité hommes-femmes. UNIFEM a apporté une contribution considérable dans ce domaine entre 2004 et 2006 – souvent en collaboration avec l'Organisation internationale du Travail (OIT), le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, les missions intégrées des Nations Unies et d'autres protagonistes des Nations Unies – en appuyant des initiatives liées à la réforme législative dans plus de 60 pays. Conformément au plan stratégique pour 2008-2011, UNIFEM consolidera encore les compétences, les réseaux et les données d'expérience pour aider à assurer que les pays en développement dans lesquels des processus de réforme constitutionnelle ou juridique sont en cours puissent apprendre comment harmoniser ces processus avec les obligations qu'ils ont contractées au titre de la Convention et d'autres instruments normatifs et les mettre en œuvre. Le Fonds se concentrera sur les cadres juridiques et réglementaires concernant les droits fonciers et les droits de

succession, les droits des travailleuses migrantes, l'élimination de la violence à l'égard des femmes, la réforme électorale et la réforme du secteur de la sécurité.

34. *Les partenariats.* UNIFEM collaborera avec les partenaires dans l'élaboration et l'actualisation des données de base sur les lois et les politiques dans certains secteurs et appuiera ces activités. Ses efforts se fonderont sur l'appui continu apporté par les équipes de pays des Nations Unies, travaillant en coopération étroite avec le PNUD dans ses programmes de gouvernance, avec le FNUAP dans ses activités concernant la législation, et avec une vaste gamme d'autres organismes des Nations Unies. Il s'attachera particulièrement à collaborer avec d'autres partenaires des Nations Unies dans l'appui coordonné apporté aux pays pour faire progresser l'application de la résolution 61/143 de l'Assemblée générale relative à l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Il cherchera également à établir une coopération étroite avec le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, la Division de la promotion de la femme et le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes pour assurer que ses travaux dans ce domaine soient fondés sur le suivi, la mise en œuvre et l'obligation redditionnelle et contribuent à ces opérations.

***Résultat 3. Accroissement du nombre de systèmes judiciaires formels et informels promouvant les droits fondamentaux des femmes aux niveaux national et local.***

35. Les institutions de justice informelles sont celles qui affectent le plus directement la capacité des femmes d'exercer leurs droits fondamentaux. Ces institutions sont régies par les pratiques coutumières, les lois religieuses et d'autres systèmes normatifs à base locale. Il y a peu d'exemples novateurs d'appui aux communautés locales pour les aider à déterminer les méthodes requises pour travailler avec les systèmes judiciaires tant formels qu'informels afin d'assurer l'égalité des droits des femmes. Par exemple, le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes a appuyé la participation des communautés religieuses et des dirigeants civiques à la lutte contre la violence à l'égard des femmes et le trafic de femmes, de même qu'une initiative menée par UNIFEM en Asie du Sud avec l'Interfaith Leaders Forum. Si l'on ne s'efforce pas de régler la question dans l'arène de la justice informelle, il sera impossible de combler la lacune entre l'établissement de normes et leur application et de tenir les promesses faites concernant l'égalité des sexes.

36. *Les partenariats.* UNIFEM travaillera avec ses partenaires pour déterminer les pays ou les communautés où il est nécessaire de travailler dans ce domaine, ou où on y travaille déjà, et suivra la résolution de certains cas, de même que la mesure dans laquelle les groupes confessionnels et les dirigeants communautaires œuvrent à la promotion des droits fondamentaux des femmes.

***Résultat 4. Accroissement du nombre de processus budgétaires soucieux de l'égalité des sexes.***

37. La demande venant de pays souhaitant adopter ou institutionnaliser une budgétisation tenant compte de la dimension Femmes a été notable tout au long des sept dernières années d'appui intensif d'UNIFEM aux initiatives de budgétisation de ce type. À la fin de 2000, 42 pays avaient eu l'expérience de ces initiatives sous une forme ou une autre. En 2006, le Fonds avait identifié 33 autres pays qui procédaient

à une forme ou une autre de budgétisation soucieuse de l'égalité des sexes<sup>10</sup>, avec un nombre croissant d'exemples d'intégration de la dimension Femmes dans les lois budgétaires nationales, les circulaires et les principales politiques budgétaires. Un certain nombre d'initiatives de ce type au niveau local ont permis d'obtenir des augmentations concrètes des allocations de crédits en faveur de l'égalité des sexes.

38. *Les partenariats.* Pour contribuer à obtenir ce résultat, UNIFEM œuvrera sur la base des travaux en cours avec de nombreux partenaires : le PNUD, le FNUAP, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), l'UNICEF et la Banque mondiale dans le système multilatéral, la Commission européenne et des donateurs bilatéraux, ainsi qu'avec des partenaires comme l'Agence allemande de coopération technique, le Centre de recherches pour le développement international et le secrétariat du Commonwealth. Le Fonds espère faciliter une initiative à l'échelle du système des Nations Unies qui rende les compétences en matière de budgétisation tenant compte de la dimension Femmes plus accessibles aux pays en mesure de l'adopter.

***Résultat 5. Renforcement des capacités et de l'influence des spécialistes et des champions de l'égalité des sexes et de leurs organisations et réseaux pour assurer une solide dimension Femmes dans les lois, politiques et stratégies nationales, y compris dans les processus de consolidation de la paix et de reconstruction après les conflits.***

39. Ce résultat est lié aux principaux partenaires de longue date d'UNIFEM : les ministères de l'égalité des sexes et/ou des affaires féminines, les réseaux de promotion des droits fondamentaux des femmes, les spécialistes de la question dans les universités et les organisations à vocation générale, les groupes parlementaires de femmes, les organisations et réseaux de femmes travaillant essentiellement à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits dans les pays sortant d'un conflit, et l'« architecture » de plus en plus importante à l'appui de l'égalité des sexes qui existe dans presque tous les pays, régions, et institutions de développement. UNIFEM appuie leurs capacités et leur influence politique sur les stratégies nationales et régionales de développement – par exemple, il organise des réunions bisannuelles de femmes ministres en Asie du Sud et encourage les échanges stratégiques Sud-Sud – ainsi que dans des réunions régionales et mondiales importantes, allant des débats intergouvernementaux aux réunions mondiales comme la Conférence internationale sur le sida. Le programme de travail politique qu'appuie le Fonds est souvent issu de questions déterminées par ces partenaires.

40. UNIFEM entend renforcer considérablement son appui aux ministères des affaires féminines en tant qu'organismes gouvernementaux centraux qui doivent stimuler les travaux sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au niveau national, de même qu'aux groupes parlementaires, aux services de promotion de la femme des organisations intergouvernementales régionales et aux spécialistes nationaux et régionaux des questions concernant les femmes pour renforcer leur influence, ainsi qu'aux groupes et réseaux locaux, nationaux, régionaux et mondiaux de femmes, notamment en appuyant leurs activités de promotion politique et leurs capacités de suivre les changements de leur influence.

<sup>10</sup> On ne dispose pas de suffisamment de données pour déterminer combien de ces initiatives sont en cours, mais UNIFEM suit un nombre croissant d'expériences dans lesquelles les ministères des finances institutionnalisent la budgétisation soucieuse de l'égalité des sexes.

41. *Les partenariats.* UNIFEM a consacré des ressources considérables à ce résultat mais ne disposait pas sur place de mécanismes appropriés pour suivre l'évolution des capacités et de l'influence. Le Fonds établira et actualisera les données de base pour mesurer les changements de l'influence et des ressources des organisations de femmes qu'il appuie et qui travaillent dans des secteurs particuliers (comme les mécanismes et les groupes féminins nationaux qui œuvrent à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et les organisations qui encouragent la participation politique des femmes). La collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies, les centres régionaux des Nations Unies et les organismes des Nations Unies sera cruciale.

***Résultat 6. Accroissement des ressources, des capacités et importance plus grande de la voix des femmes les plus marginalisées (notamment les femmes séropositives, les travailleuses du secteur non structuré, les migrantes, les femmes autochtones, les survivantes de violence sexuelle et sexiste dans les situations de conflit et les handicapées) pour veiller à ce que leurs priorités soient intégrées dans les politiques, programmes et budgets appropriés.***

42. L'appui aux groupes politiquement et économiquement marginalisés est au cœur d'une approche au développement fondée sur les droits. C'est là un domaine de travail qu'UNIFEM appuie depuis sa création. Le Fonds concentrera davantage ses efforts visant à donner la priorité aux groupes de femmes dont les droits sont les plus menacés, dont les options et les possibilités sont les plus limitées, et dont les aspirations au changement méritent une plus grande visibilité et une plus grande attention.

43. *Les partenariats.* On utilisera ici une approche similaire à celle énoncée pour le résultat 5.

***Résultat 7. Accroissement des ressources et amélioration des structures, des procédures, des incitations et des capacités des institutions de politique, de prestation de services et des organes de presse essentielles pour faire appliquer les lois et les politiques de promotion et de protection des droits fondamentaux des femmes dans le droit fil des accords mondiaux, régionaux et nationaux.***

44. On trouve un nombre croissant d'exemples pratiques de réforme institutionnelle à l'appui de l'égalité des sexes. L'un des meilleurs exemples est peut-être la façon dont quelques ministères des finances ont modifié leurs procédures pour encourager la budgétisation tenant compte de la dimension Femmes. Même dans ce cas, toutefois, rien ne garantit que ces changements seront durables.

45. Le choix des institutions avec lesquelles UNIFEM et ses partenaires travailleront dépendra des opportunités et des problèmes particuliers que présentent différents contextes. Étant donné la nécessité cruciale de renforcer l'exécution des engagements en faveur de l'égalité des sexes, le rôle des institutions prestataires de services gagne encore en importance. Dans l'ensemble, et compte tenu de l'expérience passée, on affermira ou on forgera des partenariats avec les institutions de justice (la police et le système judiciaire), les parlements, les ministères clefs comme ceux des finances et du travail, ainsi que ceux qui s'occupent particulièrement de certains groupes (les travailleurs migrants par exemple) ou de certaines questions (comme les droits fonciers et les droits de propriété), les institutions créées pour protéger les femmes contre la violence sexuelle et sexiste et

faciliter leur participation aux processus de paix et d'élections, et les municipalités. UNIFEM continuera de tirer parti de ses relations de travail étroites avec les organisations intergouvernementales régionales comme, notamment, l'Union africaine, la Communauté de développement de l'Afrique australe et l'Association sud-asiatique de coopération régionale.

46. *Les partenariats.* Pour pouvoir appuyer et suivre les changements dans l'allocation des ressources financières et renforcer les systèmes d'incitation, les capacités et l'utilisation de données ventilées par sexe, UNIFEM devra travailler en coopération étroite avec les institutions spécialisées et les organismes opérationnels, les fonds et programmes, et les commissions régionales des Nations Unies. Un partenariat solide avec le PNUD, dans le contexte de l'appui qu'il apporte aux institutions nationales à vocation générale, sera d'importance cruciale.

***Résultat 8. Accroissement du nombre de modèles efficaces de promotion des droits fondamentaux des femmes et d'élimination de l'inégalité entre les sexes établis dans le cadre d'initiatives communautaires.***

47. Des initiatives pilotes prises au niveau communautaire permettront de mieux comprendre comment apporter des changements favorisant l'égalité des sexes dans le cadre de programmes globaux. UNIFEM entend le mot « communautés » au sens large, y compris les groupes géographiques et d'autres types de communautés (par exemple, les travaux entrepris avec les Chemins de fer indiens, considérés comme « communauté » du patronat du secteur public, pour étudier la dimension Femmes du VIH/sida). Il tirera parti des travaux précédemment menés pour tester les « zones d'autonomisation des femmes » par exemple, en coopérant avec de nombreux autres organismes des Nations Unies dans une communauté rurale zimbabwéenne, et travaillera avec les municipalités pour faire adopter une budgétisation soucieuse de l'égalité des sexes, notamment avec le FENU et d'autres entités.

48. *Les partenariats.* Une sélection d'initiatives de ce type sera documentée et suivie tout au long de la période du plan stratégique, activité essentielle pour démontrer les stratégies intégrées de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au niveau local.

#### **Le cadre de résultats de développement dans la pratique :**

##### **Comment UNIFEM utilise le cadre pour renforcer le suivi axé sur les résultats**

Pour répondre à ceux qui craignent que le cadre de résultats de développement ne soit trop ambitieux, UNIFEM énoncerait clairement :

##### **1. La responsabilité concernant les objectifs, les résultats et les produits**

*Les effets au niveau des objectifs* doivent se faire sentir dans les 10 à 20 prochaines années dans le cadre d'un consensus et d'un engagement mondiaux en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. UNIFEM a gardé des exposés d'objectifs similaires tout au long des trois derniers plans stratégiques, avec une modification légère mais importante dans le présent plan : l'accent mis sur l'exécution des engagements nationaux.

*Les effets au niveau des résultats* sont le moteur du plan stratégique d'UNIFEM, qui guide le Fonds dans ses choix en matière de programmation, d'effectifs, de présence et de répartition des ressources. Le Fonds y contribuera aux côtés d'autres protagonistes nationaux, régionaux et internationaux. Son expérience passée donne à penser que ces résultats sont réalisables dans la période quadriennale du plan. Il estime que si ses besoins en ressources sont satisfaits, il peut apporter son appui à une soixantaine de pays au cours des quatre années du plan pour progresser notablement vers l'obtention des résultats envisagés. Avec de nombreux autres partenaires, UNIFEM doit répondre de sa contribution à ces activités, et en suivre le déroulement en rendant compte des résultats et en gérant le cadre correspondant.

*Les effets au niveau des produits* sont ceux pour l'apport et la mesure desquels UNIFEM est directement responsable. Essentiellement, on peut les classer en quatre séries d'effets fondamentaux : capacités/compétences/connaissances/sensibilisation; réseaux et partenariats; informations/données; et projets pilotes/systèmes (voir plus bas, et voir le cadre de résultats de gestion).

**2. Le point de départ du Fonds est de se fonder sur les acquis des activités réussies.** Le plan stratégique n'a pas pour but de lancer une vaste gamme d'initiatives nouvelles, mais plutôt de partir de la base et des partenariats solides qu'UNIFEM a établis. Le Fonds a déjà progressé dans un grand nombre de ces domaines dans plusieurs pays et renforcera son appui pour assurer de plus grandes avancées dans ces domaines et dans d'autres.

**3. Les effets au niveau des résultats sont liés et interdépendants et non pas distincts.** S'il est vrai que le cadre de résultats de développement contient huit effets au niveau des résultats, il n'y a pas huit voies d'activité différentes. Les résultats représentent un effort global pour avancer vers la réalisation de l'objectif. Ce qui varie, selon le contexte, est le point de départ et l'ensemble composite de résultats. Dans certains pays, la première chose à faire pour promouvoir la mise en œuvre est peut-être de se concentrer sur l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes dans les stratégies nationales de développement (résultat 1), tout en renforçant simultanément les capacités des « champions » de l'égalité des sexes et des institutions à vocation générale (résultats 5 et 7). Dans d'autres pays, l'activité de départ est peut-être d'aider les partenaires à renforcer leur capacité en matière de budgétisation tenant compte de la dimension Femmes en se concentrant sur les initiatives communautaires et les groupes de femmes démarginalisées. En fin de compte, pour accomplir de réels progrès, UNIFEM et ses partenaires appuieront les travaux dans les huit effets au niveau des résultats dans un pays donné.

Voir à l'annexe 6 le graphique illustrant la logique d'intervention qui dynamise les efforts déployés par UNIFEM pour appuyer son cadre relatif aux résultats.

## V. Le cadre de résultats de gestion

49. Le cadre de résultats de gestion définit les domaines où il convient de renforcer l'organisation interne pour permettre à UNIFEM de mieux réaliser son programme, créer des partenariats et se conformer à son cadre de résultats en matière de développement. Le cadre distingue quatre catégories de résultats : a) conseils d'orientation et de programmation catalytique; b) coordination et réforme du système des Nations Unies; c) responsabilité, gestion des risques et contrôle; d) capacité administrative, moyens humains et ressources financières (voir annexe 2 pour les résultats, indicateurs et objectifs). Il tient compte des points forts et des faiblesses recensés dans le rapport sur l'examen triennal global des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et d'autres documents d'évaluation.

50. UNIFEM est directement responsable de l'obtention des 18 résultats au niveau des produits que prévoit son cadre de résultats de gestion et du suivi de l'action menée en vue desdits résultats. Les résultats définis ci-après ont été formulés de manière que leur réalisation engage pleinement la responsabilité du Fonds.

### A. Conseils d'orientation et programmation catalytique (résultats de gestion de la catégorie 1)

*Mise en place de systèmes pour déterminer dans quelle mesure les stratégies de sensibilisation et les conseils techniques d'UNIFEM contribuent à faire évoluer les politiques et les pratiques concernant l'égalité entre les sexes et à démarginaliser les femmes aux niveaux national, régional et mondial (1.1)*

51. Ce résultat a été défini en réponse aux nombreuses observations faites par les parties prenantes et les membres du Conseil d'administration et dans le rapport issu de l'examen triennal global d'UNIFEM sur la nécessité de renforcer les moyens et systèmes d'analyse des changements et de la contribution qu'y apporte UNIFEM. Il procède du souci de mettre l'accent sur le suivi, en particulier l'évaluation de la mesure dans laquelle UNIFEM a induit ces changements en exerçant ses deux compétences de base, à savoir la sensibilisation et la prestation de services d'experts.

*À partir de l'expérience d'UNIFEM en matière de renforcement des capacités, définition de formules d'actions explicites et accessibles, applicables notamment aux échanges Sud-Sud (1.2)*

52. Ce résultat a été défini sur la base d'une recommandation figurant dans le rapport sur l'examen triennal global et des avis formulés lors des consultations sur le plan, en faveur d'une action plus nettement orientée vers le renforcement des capacités et des échanges Sud-Sud.

*Faciliter l'accès des principales parties prenantes aux informations relatives aux progrès accomplis sur la voie de l'égalité entre les sexes et sur les moyens de parvenir à cette égalité (1.3)*

53. UNIFEM prévoit de développer son action dans ce domaine selon trois grandes orientations, à savoir : a) analyser les enseignements tirés des activités d'UNIFEM et d'autres programmes, notamment quant à leurs incidences croisées ou transrégionales, et diffuser les résultats de ce travail; b) analyser les principales

modalités et tendances du développement ayant une incidence sur l'égalité entre les sexes et les droits des femmes; c) suivre régulièrement les progrès accomplis au regard des résultats et indicateurs en matière d'égalité des sexes prévus dans son plan stratégique. UNIFEM fera un effort particulier pour recueillir des informations sur ces progrès et les rendre accessibles aux principaux intéressés. Pour ce faire, il établira des partenariats solides avec le PNUD, la Banque mondiale, l'UNICEF (en particulier dans le cadre de *DevInfo*), le FNUAP et la Division de la promotion des femmes pour créer et tenir à jour un certain nombre de bases de données (voir les indicateurs concernant les cadres de résultats en matière de développement, annexe 1).

54. UNIFEM veillera à ce que les ressources humaines et financières nécessaires soient mises en place pour publier des éditions de qualité de *Progress of the World's Women*, mettant en relief les pratiques les plus efficaces. Enfin, il apportera sa contribution aux réseaux de praticiens (par exemple, pour l'élaboration de budgets tenant compte des impératifs de la parité, le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes et les réseaux de praticiens appuyés par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), favorisera la création de communautés de praticiens dans de nouveaux domaines et s'attachera à mieux cibler ses sites Web, notamment [www.womenwarpeace.org](http://www.womenwarpeace.org), [www.womenandaids.org](http://www.womenandaids.org) et [www.gender.budgets.org](http://www.gender.budgets.org)).

***Renforcement des capacités d'UNIFEM et de ses partenaires pour la réalisation d'évaluations faisant une large place à la problématique de la parité, axées sur les résultats et les droits, qui permettent d'approfondir les questions touchant l'égalité des sexes et la démarginalisation des femmes (1.4)***

55. Conformément aux recommandations issues de l'examen triennal global, le Fonds renforce ses capacités d'évaluation. Il augmentera le nombre de fonctionnaires chargés de l'évaluation et s'emploiera à renforcer les capacités de ses partenaires et les initiatives interinstitutions. Le renforcement des capacités des partenaires nationaux et des réseaux d'évaluation régionaux permettra de disposer d'un vivier d'experts capables d'entreprendre les évaluations faisant la place voulue aux questions touchant la situation des femmes. En 2005, UNIFEM a lancé, en collaboration avec l'Association africaine d'évaluation, un partenariat axé sur le renforcement des capacités et le développement des méthodes d'évaluation des résultats sous l'angle de l'égalité des sexes; il est prévu d'inscrire l'expansion de ces partenariats dans le plan stratégique. UNIFEM a aussi entrepris de renforcer les capacités d'évaluation des bénéficiaires des subventions du Fonds spécial des Nations Unies pour l'élimination de la violence. Il continuera de collaborer étroitement avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et espère encourager des initiatives conjointes et l'évaluation réciproque des programmes portant sur l'égalité entre les sexes, l'objectif à long terme étant de définir beaucoup plus rigoureusement les moyens qui permettront de parvenir à la parité.

***Établissement des documents et rapports d'évaluation nécessaires pour encourager le développement et l'émulation d'initiatives prises ou financées par UNIFEM favorisant l'égalité entre les sexes et l'exercice des droits fondamentaux des femmes (1.5)***

56. Ayant vocation à innover et stimuler, UNIFEM s'est employé, durant l'exécution de ses deux plans précédents, à déterminer dans quelle mesure ses initiatives ont été émulées ou développées par d'autres. Cependant, il ne s'est pas

mis en œuvre les moyens nécessaires pour encourager d'autres acteurs à émuler ou développer ses programmes novateurs ou pour déterminer si ceux qui l'ont fait ont réussi. UNIFEM prévoit de s'occuper davantage de cet aspect, en collaboration avec le PNUD et d'autres organismes des Nations Unies.

57. En particulier, UNIFEM : a) parachèvera une stratégie d'évaluation à plusieurs volets pour le Fonds spécial des Nations Unies contre la violence (en tirant les enseignements de son partenariat initial avec la Banque mondiale) et recensera les initiatives qui méritent un effort d'investissement, soit pour les développer, soit pour les reproduire ailleurs; b) investira plus dans les études d'impact et l'analyse du processus d'émulation ou d'expansion des initiatives et de sa contribution à l'augmentation des investissements pour la promotion de l'égalité entre les sexes<sup>11</sup>; et c) militera pour l'expansion des activités des partenariats actuellement en place.

## **B. Coordination et réforme du système des Nations Unies (résultats de gestion de la catégorie 2)**

*UNIFEM affirmera son rôle d'agent principal de la promotion de l'égalité entre les sexes dans le cadre des mécanismes prévus par la réforme du système des Nations Unies (2.1)*

58. Diverses évaluations signalent l'ambiguïté du rôle d'UNIFEM vis-à-vis du PNUD et des autres organismes des Nations Unies. Le PNUD et UNIFEM se sont efforcés durant la période couverte par le plan précédent de mieux préciser leurs rôles respectifs, mais il reste à faire à cet égard. Il importe de délimiter clairement les rôles pour bien marquer à qui il incombe au premier chef de promouvoir l'égalité entre les sexes, et pour renforcer le partenariat et la complémentarité. Il faut en particulier clarifier la répartition des tâches entre le PNUD et UNIFEM, pour s'assurer que les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies aident de façon cohérente les pays à promouvoir la parité, et entre UNIFEM, la Division de la promotion de la femme et le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme, pour garantir la cohérence des activités normatives et des activités opérationnelles. Les projets pilotes mis en œuvre pour tester l'application du principe de l'unité d'action, dont six sont réalisés avec la participation d'UNIFEM, sont aussi un moyen de vérifier dans quelle mesure le système des Nations Unies agit de manière unifiée pour promouvoir la parité. UNIFEM collabore avec l'Équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement au soutien et au suivi des processus.

59. Ces deux dernières années, UNIFEM a lancé un certain nombre de formules qui illustrent le potentiel de renforcement de la coordination. Par exemple, dans la sous-région des Andes, UNIFEM a réuni les coordonnateurs résidents de cinq pays pour définir les principes de la coordination des activités visant l'égalité entre les sexes. En Afrique australe, il dirige le sous-groupe sur l'égalité entre les sexes et les

<sup>11</sup> Au cours du PFP, UNIFEM a proposé au PNUD et à l'École des cadres du système des Nations Unies de créer un « Innovation Institute on Gender Equality and Women's Empowerment » (Institut de l'innovation en matière d'égalité des sexes et de démarginalisation des femmes). Cet institut serait chargé, sur la base de monographies de qualité, d'analyser les processus d'innovation et d'émulation, en s'attachant à déterminer en quoi le système des Nations Unies peut favoriser une démarche intégrée axée sur les résultats et les droits des femmes. UNIFEM considère qu'il y a là un projet viable, sur lequel il entend sonder à nouveau ses partenaires.

droits fondamentaux de l'Équipe des directeurs régionaux des Nations Unies. Il s'inspirera de l'expérience ainsi acquise pour renforcer la coordination et la coopération au sein des équipes de pays des Nations Unies et au niveau régional.

***Exploitation des instruments, directives et connaissances issus des activités d'UNIFEM et des mécanismes de coordination interinstitutions auxquels le Fonds participe par les équipes de pays des Nations Unies aux fins d'une aide cohérente et intégrée aux pays en matière de promotion de la parité des sexes (2.1)***

60. Conformément à la recommandation formulées dans le rapport sur l'examen triennal de 2004 tendant à ce que le système des Nations Unies tire parti de l'expérience technique d'UNIFEM en matière de promotion de l'égalité des sexes, UNIFEM a milité pour la création de l'équipe du GNUD pour l'égalité des sexes. Il participe aussi activement aux travaux de nombre de groupes de travail du réseau interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes, notamment au groupe de travail contre la violence à l'égard des femmes.

61. En application du plan stratégique, et dans le cadre de l'équipe spéciale pour l'égalité des sexes du GNUD, UNIFEM poursuivra (en collaboration avec le FNUAP) son travail de synthèse des indicateurs de performance de l'aide à la promotion de la parité des sexes fournie par les équipes de pays des Nations Unies, analysera et appliquera les conclusions d'un programme d'enseignement pratique pour aider les équipes de pays à élaborer des programmes intégrés pour l'égalité des sexes (avec l'UNICEF), et favorisera l'adoption de méthodes de formation appropriées et diffusera des listes de consultants en vue de renforcer les capacités de promotion de la parité (en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies). UNIFEM militera en faveur de la création d'un institut pour l'innovation en matière d'égalité des sexes en collaboration avec d'autres partenaires de l'ONU et l'École des cadres du système des Nations Unies; cet institut devra recenser et faire connaître les stratégies prometteuses que les équipes de pays des Nations Unies ont mises en œuvre pour réaliser les priorités nationales en matière d'égalité des sexes.

62. En outre, UNIFEM se propose d'évaluer plus systématiquement les incidences de l'assistance qu'il apporte aux équipes de pays, en particulier dans le contexte des bilans de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et sous l'angle de la réalisation des OMD et de la coordination des travaux des groupes thématiques s'occupant de la parité des sexes, en vue de déterminer quelles sont les approches qui permettent de renforcer l'efficacité des équipes de pays et leur détermination à soutenir durablement la réalisation des objectifs nationaux en matière de parité.

***Renforcement des partenariats avec les organismes des Nations Unies (2.3)***

63. Les mémorandums d'accord conclus avec des organismes des Nations Unies pour certains des domaines d'activité (tels que ceux conclus avec le FNUAP et le FENU pour l'établissement de budgets tenant compte des impératifs de la parité) permettent de préciser les avantages comparatifs, de renforcer la coordination et de réduire la fragmentation des activités. UNIFEM, en collaboration avec ses partenaires des Nations Unies, recensera les domaines pour lesquels la conclusion de mémorandums d'accord faciliterait la définition de stratégies claires d'harmonisation de l'aide aux pays en matière d'égalité des sexes et de démarginalisation des femmes.

*Élaboration et exécution, avec d'autres organismes des Nations Unies, de programmes conjoints illustrant la mesure dans laquelle les partenariats permettent de renforcer l'efficacité des stratégies d'aide et de sensibilisation (2.4)*

64. UNIFEM participe dans certains cas en tant que coordonateur à au moins 10 projets conjoints d'envergure mondiale ou régionale. Ces projets renforcent l'efficacité du système des Nations Unies tout en contribuant dans une mesure importante à faire avancer la cause de l'égalité des sexes. Il faut du temps pour créer ces partenariats, diriger leurs activités ou y participer. UNIFEM entend renforcer les moyens dont il dispose pour évaluer les avantages qui découlent concrètement de ces partenariats, tant pour la promotion de l'égalité des sexes que pour le renforcement des capacités et de l'engagement de ses partenaires des Nations Unies.

*Au nom du système des Nations Unies, aide à la coordination des activités visant à affermir l'engagement des organismes du système en faveur de la parité des sexes et d'accroître le montant total des ressources consacrées à cette cause (2.5)*

65. UNIFEM a joué ce rôle dans le monde entier, par exemple au Kenya, en tant qu'administrateur du fonds pour la gouvernance et la parité des sexes, en Chine, en assurant le secrétariat du Fonds des Nations Unies pour l'égalité des sexes, et en sa qualité de gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Il a acquis une vaste expérience et a maintenant mis en place les systèmes administratifs et les moyens nécessaires pour définir les critères, lancer les appels d'offres et faciliter les processus interinstitutions pour le recensement des formules novatrices. UNIFEM espère étendre et renforcer cette compétence de base dans le cadre du prochain plan stratégique, étant donné l'utilité qu'elle présente du point de vue de la réforme des Nations Unies et de l'innovation en matière d'assistance.

### **C. Responsabilité, gestion des risques et contrôle (résultats de gestion de la catégorie 3)**

*Faire en sorte qu'UNIFEM pratique un style de gestion et dispose de moyens lui permettant d'obtenir des résultats, d'atteindre des taux élevés d'exécution et d'en rendre compte (3.1)*

66. Le plan stratégique est le document principal définissant les responsabilités qu'engage l'action d'UNIFEM de la part ou vis-à-vis des principales parties prenantes, en particulier des États Membres. Les partenaires de développement concernés sont comptables de la réalisation des objectifs et des produits, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats. UNIFEM est directement et pleinement comptable : de l'exécution des produits prévus par le cadre de résultats en matière de développement; de la gestion des ressources qui lui sont confiées, qui doit aboutir à des taux d'exécution régulièrement élevés; du suivi de la réalisation des résultats prévus dans le plan stratégique et de l'établissement des rapports d'exécution.

67. UNIFEM entend se doter d'un système plus efficace de suivi des progrès accomplis vers la réalisation des résultats et des produits. Il se propose de créer, en s'inspirant de l'expérience du PNUD et du FNUAP, une base de données permettant d'améliorer la communication et l'analyse des résultats; d'exercer régulièrement un contrôle rigoureux de la qualité des rapports; et de remédier à l'insuffisance des

moyens disponibles pour l'établissement des rapports axés sur les résultats. Il rattachera ces activités au suivi des taux d'exécution afin de pouvoir prendre, au besoin, des mesures pour améliorer ceux-ci.

***Mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques intégrée aux systèmes et valeurs d'UNIFEM (3.2)***

68. L'amélioration de la gestion des risques est un objectif principal du plan stratégique actuellement en vigueur. Pour réaliser cet objectif, UNIFEM parachève actuellement un modèle d'évaluation des risques. Il s'attachera à recenser les risques et à les gérer de telle sorte qu'il puisse atteindre les objectifs tout en protégeant mieux les intérêts des parties prenantes. Le financement pluriannuel est l'un des piliers de la stratégie de gestion des risques financiers encourus par UNIFEM parce qu'il permettra des prévisions plus fiables et réduira la nécessité de prémunir le Fonds contre une baisse des contributions.

***Renforcement des capacités en matière de définition de politiques, de contrôle et de suivi, notamment pour faciliter les délégations de pouvoirs (3.3)***

69. UNIFEM a doublé le volume de ses activités de contrôle de 2006 à 2007, notamment en mettant l'accent sur les audits internes et externes. En 2007, pour la première fois, la vérification des comptes a pu s'appuyer sur un modèle d'évaluation des risques. Au cours de la période 2008-2011, le Fonds entend soutenir son effort en matière de contrôle en s'appuyant sur le modèle d'évaluation des risques pour s'assurer de l'harmonisation et de la pertinence de ses programmes, veiller à un suivi et à des évaluations rigoureux, dont les résultats devront être dûment pris en compte, et veiller à l'efficacité des opérations et l'application de la stratégie de gestion des risques en vue de maximiser l'efficacité et l'impact des activités prévues par le plan stratégique. UNIFEM utilisera les systèmes du PNUD pour suivre la mise en œuvre des recommandations issues des audits.

70. Le Fonds entend accroître l'efficacité de ses opérations en associant décentralisation et délégation de pouvoirs; ainsi, il est prévu de transformer les mécanismes de contrôle interne en substituant à un système centralisé, dans lequel les décisions étaient subordonnées à l'approbation du siège, à une formule décentralisée, où les pouvoirs seront délégués et où les gestionnaires auront à rendre compte des résultats obtenus selon une procédure bien définie. Compte tenu des rapports étroits qui existent entre délégation de pouvoirs et responsabilité, le Fonds renforcera les moyens dont dispose son siège en matière d'élaboration de politiques, de contrôle et de suivi pour conseiller les bureaux sous-régionaux et les aider à exercer les pouvoirs qui leur seront délégués et à se doter de mécanismes efficaces de contrôle et de suivi.

71. Le respect du principe de responsabilité est au premier rang des priorités d'UNIFEM. Le Directeur exécutif et les hauts fonctionnaires du Fonds sont individuellement et solidairement responsables. UNIFEM entend renforcer les cadres et mécanismes de responsabilisation de toutes ses unités administratives et pour ses fonctionnaires de tous niveaux. L'accent sera mis en particulier sur les responsabilités financières et en matière de gestion, dont l'exercice sera contrôlé sur la base des rapports d'audit, des rapports financiers et des évaluations de performance, ainsi que des informations extraites du système Atlas. Le Fonds veillera tout particulièrement au suivi et à la mise en œuvre des mesures correctives.

## **D. Moyens administratifs, humains et financiers (résultats de gestion de la catégorie 4)**

*UNIFEM peut, grâce à sa structure et à sa présence, répondre à la demande d'appui en matière d'égalité entre les sexes aux niveaux national, régional et mondial, dans le contexte de la réforme des Nations Unies (4.1)*

72. Pour pouvoir exécuter son plan stratégique, UNIFEM doit avoir les moyens financiers et humains nécessaires pour assurer une présence ou une couverture stratégique aux niveaux national, régional et mondial. Il sera doté d'une structure organisationnelle propre à lui permettre de mettre en œuvre le plan stratégique avec le plus d'efficacité possible. Une des priorités est de veiller à ce qu'il puisse contribuer pleinement à répondre à la demande des pays de programme et mettre à profit les possibilités qu'offre la réforme de l'Organisation des Nations Unies.

### *Effectifs*

73. En ce qui concerne les effectifs, UNIFEM se fonde, pour ses projections, sur l'expérience acquise dans la mise en œuvre du plan de financement pluriannuel (PFPA), les moyens dont il dispose pour répondre à la demande des États Membres et d'autres partenaires et les résultats de son évaluation du PFPA. Les projections concernant les ressources humaines correspondent aux résultats prévus dans le cadre des résultats de gestion et montrent qu'il importe que les effectifs permanents soient à la mesure du programme. Les priorités absolues sont les suivantes :

a) *Renforcer l'assistance technique offerte aux États Membres sur le terrain, notamment par le biais des équipes de pays des Nations Unies, et améliorer l'efficacité globale grâce à la décentralisation, moyennant la création d'équipes techniques restreintes dans au moins trois centres régionaux des Nations Unies, et d'un poste d'administrateur de programme recruté sur le plan international et d'un poste d'agent d'administration supplémentaires dans chaque bureau sous-régional;*

b) *Renforcer les capacités d'évaluation, de formation et de gestion des connaissances en créant une unité de l'évaluation et de la gestion des connaissances à New York et en renforçant les capacités d'évaluation des bureaux sous-régionaux.*

### *Présence sur le terrain*

74. Ces quatre dernières années, pour répondre à la demande, UNIFEM a assuré une présence économique dans une soixantaine de pays dans le cadre d'arrangements souples. Il est présent sous cinq formes : a) bureaux sous-régionaux; b) bureaux de programme de pays dirigés par du personnel recruté sur le plan international et financés moyennant une participation aux coûts; c) bureaux de programme de pays dirigés par du personnel recruté sur le plan national et financés moyennant une participation aux coûts; d) conseillers techniques travaillant en même temps pour d'autres organismes des Nations Unies, le plus souvent le PNUD; et e) affectation à une équipe de pays des Nations Unies d'un Volontaire des Nations Unies ou d'un administrateur auxiliaire chargé de superviser la mise en œuvre d'un volet d'un programme sous-régional.

75. Bien que les trois dernières formes de présence soient de nature à donner d'excellents résultats à faible coût, elles ne vont pas sans difficultés : a) dans certains cas, lorsque le Fonds est représenté par du personnel local, celui-ci ne peut

pas participer pleinement aux activités de l'équipe de pays des Nations Unies, créer des partenariats solides avec les membres de cette équipe ou participer à la prise de décisions; b) les conseillers techniques qui travaillent aussi pour un autre organisme se trouvent dans une situation complexe en ce sens qu'ils rendent compte de deux côtés et doivent parfois concilier les attentes différentes des deux organismes; et c) même si les Volontaires des Nations Unies et les administrateurs auxiliaires peuvent apporter l'assistance nécessaire dans certaines situations, la présence de fonctionnaires plus expérimentés est souvent nécessaire.

76. La première priorité d'UNIFEM en ce qui concerne les effectifs consiste à renforcer sa présence sur le terrain, selon les critères suivants :

a) *Possibilité d'accélérer les progrès* : pays relevant d'un conflit, adoptant de nouvelles constitutions ou prévoyant de tenir des élections, très soucieux d'intégrer l'égalité entre les sexes dans leurs stratégies nationales de développement ou se trouvant dans d'autres situations offrant d'excellentes possibilités de promouvoir l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes. UNIFEM donnera la priorité aux pays ou aux sous-régions dans lesquels existent ces possibilités, et aidera les partenaires nationaux à jouer un rôle de premier plan en leur apportant l'assistance qu'ils demandent;

b) *Risque de régression en matière de droits fondamentaux des femmes* : dans certains pays, des facteurs contribuent à une régression en matière de droits des femmes, par exemple les bouleversements économiques qui intensifient la féminisation de la pauvreté ou les conflits qui font se multiplier les atteintes aux droits fondamentaux des femmes. Dans ces situations, UNIFEM se servira de ses ressources pour assurer une présence ou offrir un appui si le pays lui en fait la demande;

c) *Demande* : la première priorité d'UNIFEM sera de répondre à des demandes concrètes reflétant la détermination et la volonté politique des pays de programme;

d) *Nécessité* : UNIFEM donnera la priorité aux pays ayant les plus faibles indicateurs en ce qui concerne l'égalité entre les sexes, la démarginalisation des femmes et les droits des femmes;

e) *Alignement sur les équipes de pays des Nations Unies* : UNIFEM suivra les indications des coordonnateurs résidents et des autres membres des équipes de pays des Nations Unies concernant les besoins et les occasions à saisir. Durant la période couverte par le plan précédent, il n'a pas pu répondre à toutes les demandes des équipes de pays.

77. Pour pouvoir répondre à la demande, UNIFEM recensera les demandes d'assistance technique ou financière et d'aide à l'élaboration de politiques qu'il reçoit d'États Membres, de partenaires des Nations Unies, de donateurs bilatéraux, d'organisations non gouvernementales, de réseaux de femmes et d'autres intéressés et indiquera dans quelle mesure il peut y répondre.

***Le système Atlas et les autres systèmes de gestion des ressources financières et humaines sont améliorés et permettent de lier les résultats aux flux financiers (4.2)***

78. Le progiciel d'entreprise Atlas est utilisé par UNIFEM à des niveaux multiples. Au cours de la période couverte par le plan stratégique (2008-2011), il

sera davantage utilisé pour la programmation, l'exécution et le suivi des activités. La formation spécialisée, axée sur les besoins à l'utilisation d'Atlas et d'autres outils et méthodes, sera étendue et les communautés de savoir et de pratique seront renforcées. La deuxième mise à niveau d'Atlas sera exécutée et les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) seront appliquées.

***Des effectifs suffisants et compétents sont constamment disponibles pour répondre aux besoins du programme (4.3)***

79. Pour répondre aux besoins du programme pendant la période 2008-2011, UNIFEM s'appuiera sur les progrès qu'il a déjà accomplis dans le domaine des ressources humaines. L'abandon des contrats à court terme au profit d'engagements à plus long terme sur des postes permanents devrait permettre d'attirer et de retenir du personnel hautement compétent pour réduire les mouvements de personnel et compenser les départs. UNIFEM continuera de s'efforcer d'améliorer les possibilités de promotion pour les meilleurs éléments, ce qui est souvent difficile pour les petites organisations. Il est à la fois souhaitable et nécessaire de créer des synergies avec les autres organismes des Nations Unies. UNIFEM élaborera et mettra en œuvre une stratégie plus complète et systématique de formation de son personnel.

***La gestion des ressources d'UNIFEM sera améliorée (4.4)***

80. Une gestion efficace et judicieuse des ressources financières est indispensable au renforcement des capacités nationales qui permettra de faire des progrès en ce qui concerne l'égalité entre les sexes. Comme les autres fonds et programmes s'y sont déjà engagés, UNIFEM renforcera les mécanismes internes qui doivent permettre une allocation et une distribution ponctuelles des fonds destinés aux budgets des programmes et aux budgets d'appui biennaux aux services et bureaux sous-régionaux, et une redistribution rapide des ressources non utilisées. Il utilisera le système Atlas pour suivre continuellement les dépenses et les administrateurs seront tenus de rendre compte de la réalisation des objectifs fixés en la matière.

***Les ressources seront accrues et diversifiées pour qu'UNIFEM puisse satisfaire la demande d'assistance catalytique et technique et de subventions stratégiques (4.5)***

81. Pour les trois premières années du PFFPA, à savoir les années 2004 à 2007, le montant total des contributions attendues a été dépassé. Alors que les prévisions étaient de 121,3 millions de dollars, le montant total des contributions reçues a atteint 160 millions de dollars. Le nombre d'États Membres ayant versé des contributions est passé de 40 en 2004 à 51 en 2006. Cependant, les contributions proviennent toujours principalement de quelques grands pays, dont les cinq plus importants – Espagne, Suède, Royaume-Uni, États-Unis et Norvège – en ont versé les deux tiers en 2006. Les ressources de base d'UNIFEM ont été en deçà des projections, qui s'élevaient au total à 25 millions de dollars en 2006 tandis qu'un montant de 31,7 millions était prévu. La tendance à une augmentation plus rapide des ressources autres que les ressources de base se retrouve dans d'autres organismes des Nations Unies. Entre 2004 et 2006, 91 % des revenus d'UNIFEM provenaient de gouvernements et les 9 % restants d'autres sources.

82. Outre l'augmentation du montant total des ressources, qui devrait atteindre 405,9 millions de dollars à la fin de la période couverte par le présent plan, les trois autres priorités sont les suivantes :

a) *Obtenir le montant total prévu au titre des ressources de base pour renforcer la prévisibilité et rendre la planification plus efficace.* UNIFEM prévoit qu'il lui faudra, au titre des ressources de base, 258 millions de dollars pour le plan quadriennal. S'il obtient des engagements pluriannuels couvrant le total de ce montant, il pourra, pour la première fois, planifier ses activités avec ses partenaires en se fondant sur des ressources prévisibles et déterminer objectivement dans quelle mesure il est capable d'atteindre les résultats qu'il recherche;

b) *Diversifier la base de ressources.* En plus d'obtenir davantage de ressources d'un plus grand nombre d'États Membres, UNIFEM espère en obtenir davantage de sources non traditionnelles. Il s'emploiera à mobiliser ces ressources, notamment en utilisant de façon plus stratégique les médias et les moyens de communication électroniques pour faciliter la collecte de fonds au niveau de la base, en collaborant de plus belle avec ses ambassadeurs itinérants et en développant les partenariats avec des fondations et des entreprises du secteur privé tenant compte de l'intérêt de la collectivité. Il veillera au recouvrement intégral des coûts indirects liés aux ressources autres que les ressources de base et au cofinancement;

c) *Étendre les activités du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes.* La croissance prévue des ressources autres que les ressources de base d'UNIFEM permettra d'octroyer des subventions devant permettre de développer les capacités et d'encourager l'innovation aux fins de la mise en œuvre des plans nationaux visant à faire cesser la violence contre les femmes. Le Fonds d'affectation spéciale, dont les capacités d'absorption sont sous-utilisées, pourrait faire changer beaucoup de choses si ses ressources augmentaient sensiblement. En outre, compte tenu de l'impulsion que l'Assemblée générale a, par la résolution 61/143, donnée aux initiatives interinstitutions des Nations Unies tendant à mettre un terme à la violence contre les femmes, le moment est bien choisi pour accroître les ressources du Fonds d'affectation spéciale. Le Fonds étant de mieux en mieux connu et les structures nécessaires à son développement étant déjà en place, UNIFEM envisage un accroissement des contributions qui permettrait au Fonds d'augmenter sensiblement ses activités d'ici à 2011. Il collaborera étroitement avec le Réseau interinstitutions de lutte contre la violence contre les femmes.

### ***Stratégie de mobilisation de ressources***

83. Pour arriver à doubler le montant total de ses ressources et, en particulier, à inverser la tendance consistant en une augmentation disproportionnée des ressources autres que les ressources de base, UNIFEM devra sérieusement renforcer tous les aspects de sa stratégie de mobilisation de ressources. Une stratégie bien précise de mobilisation de ressources sera élaborée au début de 2008. Elle comprendra les éléments indiqués ci-après.

84. *UNIFEM accroîtra ses ressources de base* en encourageant les principaux donateurs bilatéraux à « doubler et doubler encore » leurs contributions. Les 10 principaux donateurs fournissent actuellement 85 % des ressources de base. Le moyen le plus direct d'atteindre l'objectif des 100 millions de dollars au titre des ressources de base serait que ces donateurs doublent leurs contributions au titre des ressources de base pour les deux premières années du plan stratégique, et compte tenu des résultats, les doublent encore pour les deux années suivantes. Le montant des ressources de base atteindrait ainsi environ 80 millions de dollars en 2011. L'augmentation des contributions des autres donateurs bilatéraux et du nombre de

pays de programme versant des contributions permettrait d'obtenir 10 autres millions de dollars. Enfin, les 10 millions de dollars restants pourraient provenir de collectes de fonds au niveau de la base, grâce aux efforts déployés par les ambassadeurs itinérants et par des comités nationaux renforcés.

85. *UNIFEM convaincra les donateurs de ce qui suit :*

a) UNIFEM a les moyens de gérer judicieusement ses ressources (établissement de rapports, exécution, etc.);

b) L'augmentation des ressources donnera à UNIFEM des moyens prévisibles qui lui permettront d'investir davantage dans des programmes stratégiques et de réduire les dépenses de gestion et d'administration par rapport au total;

c) L'augmentation des ressources permettra à UNIFEM d'aider l'ensemble du système des Nations Unies à s'engager plus fermement en faveur de l'égalité entre les sexes et la démarginalisation des femmes, et de contribuer aux efforts que font les autres organisations sans pour autant les remplacer.

86. D'après l'expérience d'UNIFEM, pour que l'objectif soit atteint, il faudra *qu'un petit nombre de donateurs importants accroissent sensiblement leurs contributions* (comme l'ont fait les Gouvernements espagnol, britannique, norvégien, néerlandais, suédois et italien à différents moments au cours des 10 dernières années) et convainquent les autres pays qu'une augmentation des contributions aurait les résultats escomptés.

87. En ce qui concerne les ressources autres que les ressources de base, qui devraient atteindre un montant cumulé de 147,5 millions de dollars d'ici à 2011 selon le budget du plan stratégique, UNIFEM compte recevoir environ 38 millions de dollars dans le cadre des accords de partage des coûts qu'il a déjà conclus ou qu'il s'appête à proposer pour le financement d'activités ne relevant pas du programme de base. L'augmentation des ressources de base permettra à UNIFEM de moins compter sur les autres ressources pour des activités prioritaires. Cependant, UNIFEM continuera d'élaborer des stratégies novatrices de collecte de fonds pour obtenir les contributions aux fonds d'affectation spéciale, notamment le Fonds d'affectation des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et éventuellement un autre fonds d'affectation spéciale qui permettrait d'octroyer des subventions ciblées à des pays de programme. UNIFEM s'emploiera en particulier à tirer le meilleur parti possible des efforts que déploient ses ambassadeurs itinérants pour qu'un grand nombre d'entreprises et de particuliers versent des contributions aux fonds d'affectation spéciale.

88. *Fonds thématiques.* UNIFEM reconnaît également qu'il sera difficile d'inverser la tendance à l'augmentation disproportionnée des ressources autres que les ressources de base. Bien que ce ne soit pas idéal, il est disposé à créer un certain nombre de fonds thématiques correspondant aux engagements énoncés dans son plan stratégique. Ces fonds lui permettraient de répondre à la demande et, espère-t-on, de disposer de montants plus prévisibles, tout en donnant aux donateurs une modalité d'appui se prêtant à une gestion plus précise et à l'établissement de rapports plus précis concernant leurs contributions.

## VI. Cadre financier intégré

89. L'annexe 3 contient des informations relatives au cadre intégré des ressources financières prévues. Elle comprend deux tableaux :

a) Tableau 1 : ressources nécessaires pour les périodes 2004-2007 et 2008-2011. Indique la répartition des fonds prévus. La colonne 1 indique les ressources dont UNIFEM pense avoir besoin pour atteindre les objectifs du PFPA 2004-2007; la colonne 2 montre la répartition prévue, entre ressources de base et autres ressources, des montants qui seront consacrés à l'exécution du plan stratégique pour la période 2008-2011, les ressources de base devant atteindre 100 millions de dollars en 2011;

b) Tableau 2 : répartition des ressources entre les divers domaines d'activité.

90. La mise en œuvre du PFPA pour la période 2004-2007 a montré que l'augmentation de ressources répondrait à une demande, correspondrait à un besoin et ne poserait pas de problème du point de vue de la capacité d'absorption :

a) Les États Membres ont souscrit au troisième des objectifs du Millénaire pour le développement et reconnu son importance pour la réalisation de tous les autres objectifs, et la plupart des pays se sont engagés à mettre en œuvre la Convention et la résolution 1325 du Conseil de sécurité. Pour que ces engagements soient suivis d'effet, il faudra que le montant des fonds consacrés à ces domaines augmente sensiblement, car les pays ayant directement besoin de ressources beaucoup plus importantes. Les pays consacrant plus de fonds à la promotion de l'égalité entre les sexes et à la démarginalisation des femmes, la demande du type de soutien et de coopération qu'UNIFEM s'est montré capable d'offrir augmentera en conséquence;

b) UNIFEM devra accroître ses activités d'assistance technique et de sensibilisation, de même que les partenaires nationaux soucieux de promouvoir l'égalité entre les sexes, pour que les femmes bénéficient autant que les hommes de l'aide publique au développement. Les mécanismes nationaux d'aide aux femmes et les réseaux de promotion des droits de la femme devront intervenir plus efficacement dans le processus;

c) UNIFEM a pratiquement doublé le montant total de ses ressources entre la période 2000-2003, couverte par la stratégie et le plan d'exécution, et la période 2004-2007, couverte par le PFPA. C'est donc en se fondant sur un précédent qu'il prévoit un doublement des ressources. Un des aspects importants du plan est l'augmentation de l'importance relative des ressources de base, rendue possible par la volonté d'un nombre accru d'États membres d'éviter les coûts de transaction élevés liés à l'obtention de ressources autres que les ressources de base et de rendre les ressources prévisibles dans l'intérêt d'une meilleure planification.

91. On retiendra ce qui suit au sujet du cadre intégré de ressources financières :

a) Le budget a été établi de sorte que le montant le plus important possible soit consacré à des activités menées au niveau des pays, les activités de coordination menées aux niveaux régional et mondial et au niveau de l'Organisation des Nations Unies devant donner des résultats au niveau des pays;

b) Les ressources autres que les ressources de base sont principalement celles des fonds d'affectation spéciale, tels que le Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (dont UNIFEM prévoit que les ressources atteindront 50 millions d'ici à 2011);

c) Les montants ont été budgétisés compte tenu des coûts estimatifs des produits du « cadre de résultats de développement » et du « cadre de résultats de gestion ». Les coûts ont été calculés, dans la plupart des cas, sur la base de ceux du plan précédent, compte tenu des indications issues des évaluations des domaines dans lesquels UNIFEM doit redoubler d'efforts pour obtenir des résultats meilleurs et plus durables; ils ont été calculés par pays et par région;

d) Le montant prévu pour les activités menées à l'échelon national couvrira l'appui au renforcement des capacités d'organismes gouvernementaux et d'organisations de la société civile, afin que l'égalité entre les sexes et la démarginalisation des femmes figurent en bonne place dans les stratégies nationales de développement, les politiques, les lois et les budgets, ainsi que le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation. Il permettra également de financer des initiatives d'aide à des activités de consolidation de la paix menées par des femmes et de renforcer la participation des femmes à la vie politique nationale et locale. (Voir les produits indiqués dans le cadre de résultats de développement.);

e) Le montant budgétisé pour les activités régionales permettra à UNIFEM d'appuyer des stratégies sous-régionales et régionales (par exemple, en reliant des mécanismes nationaux de promotion de la femme pour qu'ils analysent les rapports entre la question de l'égalité des sexes et les accords commerciaux régionaux ou en réunissant des partenaires pour qu'ils s'enseignent les uns aux autres ce qu'ils savent au sujet de la mise en œuvre de la Convention), de renforcer son appui à des organisations intergouvernementales et non gouvernementales régionales et à des réseaux régionaux (tels que l'Union africaine ou la Communauté et le Marché commun des Caraïbes) et de fournir régulièrement ou de faciliter l'élaboration de produits et de ressources pour la diffusion des connaissances;

f) Le budget d'appui, qui couvre le monde entier, permettra à UNIFEM de jouer son rôle de conseil en matière de politiques et de sensibilisation grâce auquel il favorise le progrès et pour lequel il est connu; de renforcer ses activités de suivi de l'évolution des indicateurs et de collecte d'information s'y rapportant; d'entreprendre des évaluations plus ciblées et plus techniques, de mieux suivre les projets qui sont reproduits ou transposés à plus grande échelle; et de publier régulièrement des numéros de *Progress of the World's Women* et d'autres produits destinés à diffuser les connaissances;

g) Le budget des activités de coordination entre organismes des Nations Unies couvrira le coût des activités de coordination touchant la promotion de l'égalité entre les sexes au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement et les initiatives de coordination relatives à la paix et la sécurité. Il permettra à UNIFEM d'aider l'Équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement chargée de la question de la parité des sexes à mener à bien son programme de travail. Il prévoit qu'un nombre important d'experts en matière d'égalité entre les sexes, chargés de renforcer la coordination interinstitutions, seront affectés aux centres régionaux des Nations Unies et aux bureaux sous-régionaux d'UNIFEM, et que des consultants seront envoyés sur le terrain, s'il y a

lieu, pour renforcer le volet égalité des sexes des initiatives de coordination nationales, régionales et mondiales.

## VII. Suivi, établissement de rapports et évaluation

92. Le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation s'appuieront sur les objectifs et indicateurs s'y rapportant; les résultats et indicateurs s'y rapportant et certains des produits et indicateurs correspondants du cadre de résultats de développement et du cadre de résultats de gestion.

### *Suivi et établissement de rapports*

93. L'insuffisance de données de base était un des points faibles du PFPA couvrant la période 2004-2007. Ce ne sera pas le cas pour la période couverte par le présent plan stratégique. UNIFEM prévoit de recueillir au cours de la première année des données de base ciblées et stratégiques qui serviront de point de départ pour l'élaboration des rapports annuels et de produire des informations de meilleure qualité sur les résultats cumulatifs.

94. UNIFEM évaluera chaque année les progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés en matière de développement et de gestion pour s'assurer qu'il est sur la bonne voie, déterminer les mesures correctives à prendre ou les modifications à apporter au cadre de résultats global et recenser les capacités à renforcer et les lacunes à combler. Conformément aux procédures en place, les rapports annuels seront examinés avec le Comité consultatif d'UNIFEM, mis à la disposition du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP et utilisés pour la rédaction de la partie du rapport annuel du Secrétaire général se rapportant aux activités du Fonds. En ce qui concerne ses rapports officiels au Conseil d'administration, UNIFEM alignera son calendrier ainsi que la structure et le contenu des rapports, sur ceux du PNUD et du FNUAP. Outre les rapports sur les résultats, UNIFEM espère publier, chaque année, à partir de 2009 au plus tard, *Progress of the World's Women* afin de diffuser les enseignements que lui-même et ses partenaires tirent de l'expérience au sujet des moyens d'encourager l'innovation et le progrès, au niveau des pays, dans le domaine de la démarginalisation des femmes et de l'égalité entre les sexes.

95. UNIFEM a accompli des progrès concrets, au cours de la période de 2004 à 2007 couverte par le PFPA, en ce qui concerne le renforcement des capacités du personnel en matière de suivi et d'établissement de rapports axés sur les résultats et fondés sur les droits, mais il doit continuer à renforcer les capacités et les systèmes internes. Il bénéficie d'importants investissements que des partenaires tels que le PNUD et le FNUAP ont réalisés sur le plan des systèmes et des capacités. En outre, il doit consacrer davantage de ses propres ressources au renforcement de ses capacités et de ses systèmes pour qu'ils soient adaptés à ses activités. Une des grandes priorités est de créer un système de suivi et de surveillance électronique permettant d'analyser de façon plus souple et plus approfondie la contribution d'UNIFEM aux résultats obtenus par région, par domaine thématique et par stratégie tout en continuant à renforcer les capacités du personnel et des partenaires.

*Évaluation coordonnée, décentralisée et indépendante*

96. L'évaluation est indispensable pour qu'UNIFEM puisse s'améliorer continuellement et mettre en œuvre des stratégies efficaces de promotion de l'égalité entre les sexes. Outre qu'il suivra les progrès accomplis au moyen des indicateurs figurant dans les cadres de résultats, UNIFEM réunira chaque année les informations issues des évaluations et des enquêtes et examinera des documents pour obtenir plus d'informations qualitatives sur sa contribution aux résultats et sa performance. En particulier, il prévoit de renforcer ses capacités, ses systèmes et ses politiques en matière d'évaluations.

97. UNIFEM renforcera et recentrera sa politique d'évaluation pour donner au sujet des méthodes d'évaluation des directives qui tiennent compte de la question de l'égalité des sexes, soient fondées sur leurs droits et cadrent avec les principaux volets du plan stratégique couvrant la période 2008-2011. Il harmonisera sa pratique en matière de suivi et d'évaluation avec les normes et principes d'évaluation du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation afin de mettre en place des systèmes et des procédures qui aident à : a) mener des évaluations indépendantes et de qualité; b) donner suite aux recommandations issues des évaluations; et c) tirer davantage d'enseignements des évaluations.

98. Dans le présent plan stratégique, l'accent est mis sur le renforcement du rôle d'UNIFEM en tant qu'élément catalyseur et sa volonté de produire des éléments tangibles et des données concrètes sur les moyens de promouvoir l'égalité entre les sexes. La politique d'évaluation indiquera comment utiliser l'évaluation pour renforcer l'analyse sur laquelle reposent les décisions stratégiques, promouvoir la reproduction et la transposition à plus grande échelle d'initiatives novatrices et catalytiques, et réunir des éléments qui faciliteront les activités de sensibilisation et de mobilisation, de conseils sur les politiques à adopter et d'assistance technique concernant l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

99. Pour renforcer la fonction d'évaluation et en assurer l'indépendance et la qualité, UNIFEM créera un service d'évaluation indépendant composé d'une équipe restreinte d'administrateurs et doté d'un fonds central qui sera consacré à des évaluations stratégiques, thématiques et conjointes présentant un intérêt pour l'ensemble de l'organisation. Le service fournira un appui et une assistance technique de qualité pour renforcer les activités d'évaluation qu'entreprendront des bureaux sous-régionaux ou des bureaux de programme, et établira chaque année un rapport de synthèse sur les enseignements tirés de l'ensemble des évaluations effectuées par UNIFEM et des évaluations utiles qu'auraient faites certains de ses partenaires.

100. UNIFEM renforcera les capacités de son personnel et de ses partenaires externes en matière de préparation et de gestion des évaluations axées sur l'égalité des sexes et les droits de l'homme. Dans le cadre de sa stratégie de renforcement des capacités nationales d'évaluation, il continuera d'aider des réseaux d'évaluation tels que AfrEA, Africa Gender and Development Evaluators Network et d'autres réseaux créés dans des pays en développement.