

**EXAMEN DU PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE
DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ
DES SEXES ET L'AVANCEMENT DES FEMMES**

Rapport établi par

Keiko Kamioka

Eileen A. Cronin

Corps commun d'inspection

Genève 2019



Nations Unies

JIU/REP/2019/2
Français
Original : anglais

**EXAMEN DU PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE
DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ
DES SEXES ET L'AVANCEMENT DES FEMMES**

Rapport établi par

*Keiko Kamioka
Eileen A. Cronin*

Corps commun d'inspection



Nations Unies • Genève, 2019

RÉSUMÉ

Examen du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes JIU/REP/2019/2

Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale des Nations Unies a prié le Corps commun d'inspection (CCI) d'effectuer et de lui présenter, après complète mise en œuvre, une évaluation portant sur l'ensemble du système de l'efficacité, de la valeur ajoutée et des effets du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, évaluation qui constituerait un outil de contrôle des résultats et d'application du principe de responsabilité. Le présent rapport porte sur la première phase de mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système, qui a commencé en 2012 et pris fin en décembre 2017 et il répond à plusieurs objectifs : a) fournir à l'Assemblée générale une évaluation du Plan d'action compris comme cadre de suivi des résultats et d'application du principe de responsabilité à l'échelle du système ; b) examiner les mécanismes et procédures d'application du Plan d'action dans les entités des Nations Unies ; et c) diffuser les bonnes pratiques et les enseignements tirés. L'examen a été mené de juillet 2018 à mars 2019. Les 28 organisations ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection (correspondant aux 55 entités qui communiquent des informations au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies) ont participé activement à la collecte de données par le biais de questionnaires, d'entretiens, d'une enquête en ligne, ainsi qu'à la faveur d'un groupe de réflexion.

Qu'est-ce que le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes ?

Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies constitue pour les entités des Nations Unies un cadre de mise en œuvre de la stratégie qui fait partie intégrante de la politique sur la parité entre les sexes et l'avancement des femmes à l'échelle du système des Nations Unies, qui a été approuvée en 2006 par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS). En 2012, le Conseil économique et social a accueilli avec satisfaction ce Plan d'action. Le Plan d'action à l'échelle du système a été conçu comme un dispositif d'application du principe de responsabilité et de contrôle des résultats visant à mesurer, contrôler et guider les progrès réalisés dans l'adoption d'un ensemble commun de normes ayant pour but l'égalité des sexes et l'avancement des femmes dans le système des Nations Unies. Conformément à sa mission, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a été l'organisme chef de file chargé de coordonner et de faciliter la conception, l'élaboration et l'application du Plan d'action.

Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies contient 15 indicateurs de résultats réunis en six domaines stratégiques (principe de responsabilité ; gestion axée sur les résultats ; contrôle de supervision ; ressources humaines et financières ; capacités ; et cohérence et gestion des connaissances et de l'information). À la fin de 2017, on comptait 66 entités (dont 32 étaient des départements et bureaux du Secrétariat de l'ONU et des commissions régionales) communiquant chaque année leurs notes conformément aux exigences définies dans les notes techniques publiées par ONU-Femmes.

Dispositif d'application du principe de responsabilité

Dans le présent rapport, les inspectrices examinent les différents niveaux de responsabilité. À l'échelle du système des Nations Unies, elles analysent le rôle du CCS, en mettant particulièrement l'accent sur la manière dont celui-ci a donné suite au plan d'action adopté en application de la politique. Le principal dispositif de présentation de rapports sur l'application du Plan d'action à l'échelle du système, sous la houlette du Conseil économique et social, est également étudié. Pour chaque entité communiquant des informations au titre de ce Plan, le rôle des organes directeurs ainsi que des équipes dirigeantes et de la direction exécutive a également été examiné, ainsi que les mécanismes et procédures d'application du Plan d'action par les cadres hiérarchiques et les membres du personnel.

Principales constatations et conclusions

Au cours de la première phase de mise en œuvre, le Plan d'action s'est révélé être un cadre efficace de suivi des progrès réalisés à l'échelle du système ainsi qu'un outil utile d'évaluation comparative et un catalyseur de l'intégration des questions de genre dans la plupart des entités participantes. Compte tenu des ressources investies, les progrès réalisés par les entités des Nations Unies dans l'exécution du programme sont considérables. Les entités participantes s'accordent à dire de façon quasi unanime que le Plan d'action a agi comme un catalyseur pour ce qui est de la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes. Les entités dans lesquelles l'accent était déjà largement mis sur les questions de genre avant l'adoption du Plan d'action reconnaissent que le programme est venu compléter les initiatives existantes, qu'il a contribué à une meilleure institutionnalisation de ces questions, facilité l'identification des domaines dans lesquels des progrès s'imposent encore et permis d'obtenir un soutien en interne pour s'attaquer à ces domaines. Les entités qui avaient au début de mauvaises notes ont considéré que le programme leur offrait un point de référence qui était l'occasion pour elles de se fixer des normes minimales et de les atteindre.

Les inspectrices ont noté que les entités participantes avaient un point de vue positif sur la coordination et la facilitation par ONU-Femmes du Plan d'action à l'échelle du système. ONU-Femmes a réussi à intéresser les entités des Nations Unies à la question de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes en ayant recours à un dispositif commun. Pour l'élaboration et la mise en œuvre de ce dispositif, ONU-Femmes a pu compter sur le soutien des réseaux interinstitutions existants. Les inspectrices y ont vu un vrai pas en avant à l'échelle du système, la plupart des entités participantes s'étant réellement mobilisées pour assurer le succès du programme, tout d'abord au moyen de consultations et d'actions de pilotage puis à travers les mesures décrites dans le présent rapport.

Pour évaluer les améliorations obtenues grâce au dispositif, les notes relatives aux indicateurs de résultats sont réunies dans un panorama des progrès réalisés à l'échelle du système, que le Secrétaire général de l'Organisation a présentées au Conseil économique et social dans son rapport sur la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans l'ensemble des politiques et programmes du système des Nations Unies. Au cours de la première phase de mise en œuvre (2012-2017), le pourcentage cumulé des entités ayant obtenu des notes « satisfaisant » ou « très satisfaisant » pour tous les indicateurs de résultats a plus que doublé par rapport aux chiffres utilisés comme point de référence, passant de 31 % à 65 %. C'est dans le domaine du contrôle que l'amélioration des notes obtenues a été la plus spectaculaire. Cependant, les progrès dans le domaine des ressources humaines et financières ont été limités et c'est de cette catégorie que relèvent les indicateurs pour lesquels les résultats sont les moins bons, à savoir l'indicateur concernant le dispositif relatif à la problématique femmes-hommes et à la parité, et celui concernant l'affectation et le suivi des ressources. Ce domaine stratégique peut être considéré comme la manifestation la plus visible de la volonté d'une entité participante de prendre en compte les questions de genre, dans la mesure où il est directement lié aux engagements de ressources de l'entité.

Au vu des mesures prises, des politiques élaborées et des pratiques suivies, l'assurance qualité a été prise au sérieux dans la plupart des entités participantes. Cependant, le fait que le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies repose sur un principe d'auto-évaluation et de déclaration volontaire est un élément important à prendre en compte pour évaluer sa fiabilité, et la communication d'informations ne doit pas être un simple exercice bureaucratique – ces informations doivent refléter la situation réelle de chaque entité participante et, partant, du système dans son ensemble. Les inspectrices ont formulé dans le présent rapport une recommandation tendant à ce que les mécanismes d'assurance qualité mis en place fassent l'objet de vérifications périodiques de manière à éviter tout recul et d'encourager la réalisation de progrès s'il y a lieu (**recommandation 1**).

Un des objectifs clefs du Plan d'action est de renforcer la capacité du système des Nations Unies à faire face à ses responsabilités de manière systématique et plus harmonisée en ce qui concerne son action en faveur de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes. En effet, les membres du CCS ont vu dans l'application du principe de responsabilité le premier des grands domaines de la stratégie à l'appui de l'application de la politique de 2006. L'approbation du dispositif comme plan d'action

par le CCS est le signe d'une volonté forte, de la part des dirigeants et dirigeantes à l'échelle du système, d'appliquer cette politique. Il ressort de l'examen que cette approbation a été perçue comme primordiale pour le succès du Plan d'action et il convient donc qu'elle ne reste pas sans suite. Il est conseillé que cet engagement soit renouvelé pour la deuxième version du Plan d'action à l'échelle du système (Plan d'action 2.0) (**recommandation 2**).

Le dispositif du Plan d'action offre un modèle véritablement unique d'un ensemble d'indicateurs de résultats bien pensés pour suivre les progrès réalisés à l'échelle du système en matière de prise en compte des questions de genre de manière systématique et harmonisée. Les inspectrices pensent qu'il est possible de renforcer le mécanisme actuel de communication de l'information et d'améliorer la transparence en procédant à une refonte de la partie du rapport soumis au Conseil économique et social qui porte sur l'application du principe de responsabilité s'agissant de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, de manière à ce que les chiffres cumulés et détaillés soient présentés séparément pour chaque entité participante, accompagnés si nécessaire d'une note explicative analysant les cas particuliers (**recommandation 3**).

Parmi les entités des Nations Unies, certains membres des organes directeurs ont témoigné un grand intérêt pour les questions de genre, même si l'on relève des écarts d'une entité à l'autre, en fonction de leur mission respective. En ce qui concerne le Plan d'action à l'échelle du système, les organes directeurs y ont donné suite de diverses manières. Il existe par conséquent des différences importantes dans la manière dont les organes directeurs ont été tenus informés des résultats obtenus dans le cadre du Plan d'action. La **recommandation 4** a pour but de promouvoir le rôle joué par les organes directeurs dans le contrôle de l'application du Plan d'action et à demander aux chefs de secrétariat de prendre des mesures correctrices lorsque c'est nécessaire.

Dans l'accomplissement de son mandat, ONU-Femmes doit relever le défi consistant à combiner la responsabilité verticale au sein des organisations avec la responsabilité horizontale dans l'ensemble du système des Nations Unies afin de promouvoir un sentiment d'appartenance collective concernant l'action relative à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes. ONU-Femmes est chargé de coordonner et de faciliter l'application du Plan d'action, de formuler des conseils et des commentaires à l'intention des entités participantes et de communiquer des informations sur les progrès réalisés à l'échelle du système dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes.

La communication de l'information dans le cadre du Plan d'action est censée être un processus itératif pour les entités participantes et suit un cycle annuel qui implique aussi bien les coordonnateurs et coordonnatrices désignés que les référents processus métier. ONU-Femmes intervient à diverses étapes du cycle. Pour boucler la boucle, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée d'ONU-Femmes adresse chaque année à la direction exécutive de chaque entité participante une lettre dans laquelle elle présente une analyse des progrès accomplis, établit des comparaisons avec les cohortes et offre des suggestions d'amélioration en vue d'atteindre les résultats attendus concernant chaque indicateur. Un des grands intérêts de cette lettre annuelle est de braquer les projecteurs sur le Plan d'action et de donner du poids au dispositif relatif aux questions de genre et aux coordonnateurs et coordonnatrices de ces questions au sein des entités participantes. Il est clairement établi dans cette lettre, qui se veut incitative, que c'est à la direction de l'entité qu'il incombe de veiller à l'application du Plan d'action. À cet égard, les inspectrices sont d'avis que la lettre devrait être intégrée plus formellement dans le processus de mise en œuvre et mise à profit pour appuyer l'application du principe de responsabilité et la transparence en invitant à une réaction de la part des responsables et de la direction exécutive de l'entité dans l'objectif de régler les problèmes soulevés et en encourageant les dirigeants et dirigeantes à en communiquer la teneur aux organes directeurs.

La première phase de mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système a permis de jeter des bases et de mobiliser un réseau motivé. Le dispositif entrant dans une période de consolidation et de maturité, le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies a été mis à jour pour intégrer plusieurs nouveaux indicateurs qui concernent les résultats et la direction, renforcer certains des indicateurs existants et scinder en deux l'un des indicateurs (l'égalité de représentation des femmes et le dispositif relatif à la problématique femmes-hommes). Idéalement, la deuxième version du dispositif prévoira des mécanismes d'assurance qualité supplémentaires, un soutien renouvelé de la

part des responsables et de la direction exécutive, un contrôle par les organes directeurs et des évaluations indépendantes des progrès réalisés en matière de prise en compte de la problématique femmes-hommes (**recommandation 5**). En 2018, une version mise à jour du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (Plan d'action 2.0) ainsi que la feuille de résultats des équipes de pays des Nations Unies en matière d'égalité des sexes ont été lancées à titre de dispositifs complémentaires d'application du principe de responsabilité. De l'avis des inspectrices, il convient de faire œuvre de mobilisation et de motivation tant au niveau des entités qu'à l'échelle du système en vue d'atteindre les objectifs du Plan d'action 2.0 et de renforcer la crédibilité de l'évaluation comparative et l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

Recommandations

Les éléments d'un dispositif d'application du principe de responsabilité sont présents aussi bien à l'échelle du système qu'au niveau des entités individuelles. Dans le présent rapport, cinq recommandations visant à poursuivre les améliorations sont formulées : l'une est adressée aux membres du CCS, une autre à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée d'ONU-Femmes, deux aux chefs de secrétariat des entités des Nations Unies et une autre aux organes délibérants et aux organes directeurs des entités.

L'Assemblée générale des Nations Unies est invitée à approuver les recommandations figurant dans le présent rapport afin d'assurer la bonne application du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et de renforcer l'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies en ce qui concerne la prise en compte de la problématique femmes-hommes, l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient procéder régulièrement à un examen critique des mécanismes d'assurance qualité en place dans leur entité afin de veiller à ce que les notes données pour les différents indicateurs dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes soient justes et conformes aux notes techniques publiées par ONU-Femmes et reflètent la réalité.

Recommandation 2

Avant la fin de 2020, les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination devraient se coordonner dans le cadre des mécanismes du Conseil existants pour entreprendre un examen d'ensemble des résultats atteints au terme de l'application de la première phase du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et prévoir une plateforme d'approbation du dispositif tel qu'il a été révisé en 2018.

Recommandation 3

À compter du prochain cycle d'établissement des rapports, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée d'ONU-Femmes devrait élargir la teneur du rapport sur le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes que le Secrétaire général de l'ONU présente au Conseil économique et social et indiquer les progrès réalisés par les différentes entités participantes, les facteurs de succès et les problèmes auxquels les entités doivent faire face.

Recommandation 4

Les organes délibérants et les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient prendre connaissance de la lettre annuelle qu'ONU-Femmes adresse à la direction exécutive, accompagnée d'indications sur les stratégies et les mesures envisagées par les chefs de secrétariat pour mieux répondre aux exigences des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système et sur ce que l'on attend d'eux pour ce qui est de leur contribution à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes.

Recommandation 5

Avant la réalisation du Plan d'action 2.0, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient prévoir une évaluation indépendante des progrès tangibles qui ont été accomplis en ce qui concerne la prise en compte de la problématique femmes-hommes afin de promouvoir l'égalité des sexes et l'avancement des femmes au sein de leur organisme, en utilisant, le cas échéant, le Plan d'action comme point de référence.

TABLE DES MATIÈRES

		<i>Page</i>
	RÉSUMÉ	iii
	SIGLES ET ABRÉVIATIONS	ix
<i>Chapitre</i>		
I.	INTRODUCTION	1
	A. Objectifs, portée et méthodologie	2
	B. Généralités	2
II.	LE PLAN D’ACTION À L’ÉCHELLE DU SYSTÈME	4
	A. Le Plan d’action donne effet à la politique de prise en compte des questions de genre à l’échelle du système.....	4
	B. Progrès accomplis au regard des indicateurs du Plan d’action à l’échelle du système des Nations Unies	4
	C. Facteurs propices à l’exécution du Plan d’action	9
	D. Mécanismes et procédures d’exécution du Plan d’action	10
	E. Renforcement de l’assurance qualité pour une crédibilité accrue	11
III.	LE PLAN D’ACTION À L’ÉCHELLE DU SYSTÈME, UN DISPOSITIF DE SUIVI DES RÉSULTATS ET D’APPLICATION DU PRINCIPE DE RESPONSABILITÉ	14
	A. Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination	14
	B. Conseil économique et social.....	15
	C. Entités participantes	16
IV.	COORDINATION ET FACILITATION ASSURÉES PAR ONU-FEMMES	21
	A. Coordination à l’échelle du système.....	21
	B. Facilitation de la mise en œuvre du Plan d’action.....	22
	C. Lettre annuelle d’ONU-Femmes à la direction exécutive	25
V.	CONCLUSION	27
ANNEXES		
I a).	Le dispositif du Plan d’action à l’échelle du système.....	30
I b).	Progrès accomplis au niveau du système des Nations Unies au regard des indicateurs figurant dans le Plan d’action à l’échelle du système (2012-2017)	31
II.	Entités appliquant le Plan d’action à l’échelle du système (2017)	33
III.	Facteurs propices à la mise en œuvre du Plan d’action à l’échelle du système et bonnes pratiques par indicateur de résultats	35
IV.	Informations concernant les organes directeurs, les équipes dirigeantes et la direction exécutive	42
V.	Informations concernant les ressources humaines et financières	49
VI.	Méthodologie	51
VII.	Vue d’ensemble des mesures que les organisations participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d’inspection	53

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CCI CNUCED/OMC	Centre du commerce international CNUCED/OMC
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCDH	Haut-Commissariat aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

I. INTRODUCTION

1. Dans sa résolution 67/226, l'Assemblée générale des Nations Unies a prié le Corps commun d'inspection (CCI) d'effectuer et de lui présenter, après complète mise en œuvre, une évaluation portant sur l'ensemble du système de l'efficacité, de la valeur ajoutée et des effets du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes¹, évaluation qui constituera un outil de contrôle des résultats et de responsabilisation. Le Corps commun a inscrit cet examen à son programme de travail pour 2018. Le présent rapport porte sur la première phase de mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système, qui a commencé en 2012 et pris fin en décembre 2017.

A. Objectifs, portée et méthodologie

2. Les principaux objectifs du présent examen sont les suivants : a) fournir à l'Assemblée générale une évaluation du Plan d'action compris comme cadre de suivi des résultats et d'application du principe de responsabilité à l'échelle du système (chap. II et III) ; b) examiner les mécanismes et procédures d'application du Plan d'action dans les entités des Nations Unies ; et c) diffuser les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience à l'appui des futures versions du Plan d'action. Ces objectifs ont été définis en concertation avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et d'autres parties prenantes.

3. Le Plan d'action ayant vu dans un premier temps l'accent mis sur les dispositifs et processus institutionnels, le présent examen ne traite pas des résultats des programmes de développement en ce qui concerne les questions de genre, ni des avancées réalisées par chaque entité participante au regard de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes au moyen de politiques, plans d'action et autres mesures internes propres à l'entité, ces progrès étant mentionnés uniquement dans le contexte de la mise en œuvre du Plan d'action. Fruit de consultations entre les organismes des Nations Unies, le Plan d'action a été approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et accueilli avec satisfaction par le Conseil économique et social. Les inspectrices n'ont donc évalué ni les aspects techniques du cadre ni la pertinence de ses indicateurs de résultats.

4. L'examen mené par le CCI a eu lieu à l'issue de la première phase de mise en œuvre du Plan d'action (2012-2017), l'accent étant mis en particulier sur la dernière année, pour laquelle il y avait 66 entités déclarantes. Conformément au mandat du Corps commun, l'examen porte sur les 28 organisations ayant approuvé le statut du CCI (qui correspondent à 55 entités appliquant le Plan d'action, dont 32 entités du Secrétariat de l'ONU, 10 fonds et programmes et 13 institutions spécialisées, comme indiqué dans les annexes II et VII). Les 11 entités participantes qui ne relèvent pas de la compétence du CCI ont aussi été invitées à répondre à l'enquête adressée à tous les coordonnateurs et coordonnatrices du Plan d'action. L'annexe VI présente la méthode d'évaluation suivie pour élaborer le présent rapport.

5. Le Plan d'action à l'échelle du système repose sur l'auto-évaluation des résultats par chaque entité participante. Ce type d'évaluation présente un biais inhérent, que le CCI a atténué en recoupant autant que possible les sources et les méthodes de collecte des données. Les niveaux de performance présentés dans le rapport sont ceux qui ont été communiqués au Conseil économique et social ou fournis aux inspectrices par ONU-Femmes. Compte tenu de l'accord de confidentialité mentionné dans le premier rapport intérimaire sur le Plan d'action², en vertu duquel les conclusions sont formulées globalement, le présent rapport ne divulgue les données relatives aux indicateurs de résultats d'aucune entité particulière.

¹ Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes est désigné par l'acronyme UN-SWAP au sein du système des Nations Unies et par divers réseaux de promotion de l'égalité des sexes.

² E/2013/71.

6. Les entités participantes ont été invitées à formuler des observations sur le projet de rapport, qui ont été prises en considération lors de l'établissement de la version définitive. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du statut du CCI, le présent rapport a été mis au point après concertation entre les inspectrices de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun.

7. Dans le rapport sont formulées cinq recommandations, dont l'une est adressée aux membres du CCS, une autre à la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée d'ONU-Femmes, deux aux chefs de secrétariat des entités des Nations Unies et une autre aux organes délibérants et aux organes directeurs des entités. Pour faciliter l'analyse du rapport, l'application des recommandations qui y sont formulées et le suivi, on trouvera à l'annexe VII un tableau où sont recensées les recommandations pertinentes pour chaque entité et où il est précisé si elles s'adressent à l'organe délibérant ou directeur, ou au chef de secrétariat de l'entité. Les recommandations formelles sont accompagnées de recommandations informelles sous la forme de suggestions supplémentaires adressées à la direction exécutive.

8. Les inspectrices tiennent à remercier toutes les personnes qui leur ont apporté une aide dans l'établissement du présent rapport, et en particulier celles et ceux qui ont participé aux entretiens, répondu aux questionnaires et à l'enquête, participé au groupe de réflexion et si généreusement fait bénéficier le CCI de leur expérience et de leurs compétences. Elles sont également reconnaissantes à ONU-Femmes et aux entités participantes de leur appui et de la transparence dont elles ont fait preuve au cours du processus d'examen.

B. Généralités

9. L'égalité femmes-hommes est au cœur des valeurs des Nations Unies depuis l'adoption de la Charte des Nations Unies³. Plusieurs conventions internationales et déclarations issues de conférences mondiales sur les femmes, que l'Assemblée générale des Nations Unies a fait siennes, ont fait avancer la cause de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes dans le programme mondial⁴. Les objectifs du Millénaire pour le développement adoptés en 2000 sont liés à la promotion des droits des femmes : plus particulièrement, l'objectif 3 appelle à la promotion de l'égalité des sexes et l'objectif 5 concerne l'amélioration de la santé maternelle. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est articulé autour des préceptes consistant à ne laisser personne de côté et à aider les plus défavorisés en premier, qui reposent sur les principes des droits de la personne et de l'égalité des sexes. Si l'objectif de développement durable n° 5 met l'accent sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le Programme 2030 vise à intégrer ces notions dans tous les objectifs de développement durable.

10. Dans le cadre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing adoptés en 1995, la communauté internationale a élaboré une stratégie d'intégration des questions de genre. Le Conseil économique et social a approfondi cette notion en affinant les principes de la prise en compte des questions de genre dans le système des Nations Unies, et a demandé la création d'un mécanisme assurant l'application du principe de responsabilité à l'échelle du système. L'intégration des questions de genre suppose d'évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines – politique, économique et

³ L'égalité des droits des hommes et des femmes est un principe fondamental de la Charte des Nations Unies.

⁴ Voir la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979) et la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes (1993). Voir aussi les déclarations issues des réunions de la Conférence mondiale sur les femmes tenues à Mexico en 1975, à Copenhague en 1980, à Nairobi en 1985 et à Beijing en 1995.

social – de manière que les femmes et les hommes bénéficient d’avantages égaux et que l’inégalité ne puisse se perpétuer. Le but ultime est d’atteindre l’égalité entre les sexes⁵.

11. En réponse à la demande du Conseil, le CCS a approuvé en 2006 la Politique sur la parité entre les sexes et l’autonomisation des femmes à l’échelle du système des Nations Unies, qui voit la priorité donnée aux résultats et à l’impact, et a souligné la nécessité d’élaborer un plan d’action qui précise les mesures à prendre pour appliquer les six principaux éléments de stratégie qui suivent la déclaration de principes⁶.

12. Après sa création⁷, et conformément à son mandat de coordination, ONU-Femmes a joué un rôle moteur dans l’élaboration du plan d’action selon une démarche inclusive et consultative reposant sur des consultations avec les organismes du système des Nations Unies suivies d’une phase pilote de mise en œuvre. Une fois le Plan d’action à l’échelle du système des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’avancement des femmes approuvé par le Comité de haut niveau sur les programmes et le Comité de haut niveau sur la gestion⁸, le CCS l’a fait sien en avril 2012 et a fixé à 2017 la date à laquelle le système des Nations Unies devrait avoir atteint les objectifs fixés par les 15 indicateurs de résultats y figurant. Dans sa résolution 2012/24, le Conseil économique et social s’est félicité de la mise en place du Plan d’action comme cadre de responsabilité devant être pleinement appliqué par les organismes des Nations Unies, et a invité ceux-ci à participer activement au lancement du plan. Il a réitéré cet appel au fil des ans⁹. L’Assemblée générale s’est également félicitée de l’élaboration du plan d’action dans sa résolution 67/226 sur l’examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

13. Il convient de noter que le Plan d’action est l’un des premiers mécanismes envisagés pour établir un cadre global de responsabilité permettant aux organismes des Nations Unies d’appliquer la politique définie par le CCS. Au cours de la première phase de mise en œuvre, le Plan d’action concernait les procédures internes et les dispositifs institutionnels au sein d’une entité donnée, tandis que les feuilles de résultats des équipes de pays des Nations Unies et les indicateurs correspondants, élaborés en 2008, portaient sur les processus et dispositifs communs au sein des équipes de pays.

14. Une nouvelle version du Plan d’action à l’échelle du système (Plan d’action 2.0) a été élaborée à l’issue de vastes consultations entre les organismes des Nations Unies, et lancée en 2018. Le cadre a été mis à jour et élargi pour tenir compte du Programme de développement durable à l’horizon 2030. Alors que la première phase de mise en œuvre avait pour objectif l’intégration des questions de genre, la deuxième phase met l’accent sur les résultats et comprend un suivi des activités et des résultats relatifs aux objectifs de développement durable liés à ces questions. Le Plan d’action 2.0 comprend des indicateurs axés sur la contribution des organismes des Nations Unies aux progrès en matière de développement au niveau national et sur le plan normatif, et est complété par la feuille de résultats des équipes de pays des Nations Unies en matière d’égalité des sexes relative au Plan d’action. Dans sa résolution 2017/9, le Conseil économique et social a demandé au système des Nations Unies d’accélérer la transversalisation intégrale et effective de la problématique femmes-hommes dans le système, en fonction du Programme de développement durable à l’horizon 2030, en lançant et en appliquant la version mise à jour du Plan d’action à l’échelle du système des Nations Unies et celle de la feuille de résultats des équipes de pays des Nations Unies.

⁵ Voir la résolution 1997/2 du Conseil économique et social, Conclusions concertées.

⁶ Voir CEB/2006/2 et Corr.1, par. 71 à 74 et annexe 1.

⁷ Résolution 64/289 de l’Assemblée générale.

⁸ Voir CEB/2012/3 et CEB/2012/4.

⁹ Voir les résolutions 2012/24, 2015/12 et 2016/2 du Conseil économique et social.

II. LE PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME

A. Le Plan d'action donne effet à la politique de prise en compte des questions de genre à l'échelle du système

15. Le Plan d'action à l'échelle du système concrétise la politique que le CCS a approuvée en 2006 en vue d'en faire un cadre global pour les organismes du système des Nations Unies. Il a été conçu comme un dispositif d'application du principe de responsabilité à l'échelle du système visant à mesurer, contrôler et guider les progrès réalisés dans l'adoption d'un ensemble commun de normes ayant pour but l'égalité des sexes et l'avancement des femmes dans le système des Nations Unies¹⁰. Il suit une approche globale de l'intégration des questions de genre, articulée autour des six domaines stratégiques énoncés dans la politique, à savoir le principe de responsabilité, la gestion axée sur les résultats, le contrôle, les ressources humaines et financières, le renforcement des capacités, et la cohérence et la gestion des connaissances et de l'information [voir annexe I a)]. Le Plan d'action constitue une avancée importante, car les progrès concernant la prise en compte des questions de genre dans le système des Nations Unies ont été lents. Il convient de noter qu'il a fallu plusieurs années pour établir une politique et un mécanisme d'application du principe de responsabilité à l'échelle du système en réponse à la demande formulée par le Conseil économique et social en 1997.

16. La politique approuvée par le CCS stipule que, « indépendamment des mandats spécifiques aux différents organes de l'ONU, le système dans son ensemble doit renforcer les objectifs communs et des méthodes de travail cohérentes pour promouvoir la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes »¹¹. Le Plan d'action se veut un cadre commun permettant de suivre les résultats à l'échelle du système, fondé sur un ensemble commun d'indicateurs de résultats accompagnés de directives opérationnelles visant à assurer une mise en œuvre harmonisée. Dans tout le système des Nations Unies, les entités participantes sont tenues de faire rapport chaque année sur ces indicateurs. Le Plan d'action est un bon exemple de collaboration entre les organismes du système en vue d'atteindre des objectifs cohérents et communs et s'inscrit parfaitement dans le contexte actuel de réforme des Nations Unies¹². Comme l'a souligné le Secrétaire général dans son rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (A/72/684-E/2018/7), la mise en œuvre du Programme 2030 suppose d'accélérer l'alignement de tout le système sur le Programme, de mener des actions communes et de développer les compétences « de l'ensemble du système ».

17. Le nombre d'entités participantes est la preuve que le Plan d'action est embrassé à l'échelle du système. En 2012, lorsque le programme a été lancé, 55 entités ont communiqué des renseignements et des notes. En 2017, elles étaient 66, pour près de la moitié des départements et bureaux du Secrétariat de l'ONU et des commissions régionales.

B. Progrès accomplis au regard des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies

18. Les différentes entités participantes en étaient à différents stades dans la mise en œuvre de leurs politiques, activités et programmes relatifs aux questions de genre lorsqu'elles ont adhéré au Plan d'action. Par-delà la volonté d'atteindre les objectifs fixés pour tous les indicateurs de résultats définis dans les notes techniques, la vision commune du succès parmi les organismes des Nations Unies participant à cette initiative reposait sur deux points, d'après ce qu'ONU-Femmes a indiqué dans sa réponse au questionnaire du CCI : a) renforcer le modèle théorique permettant de promouvoir l'égalité des sexes et l'avancement des femmes issu de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing ; b) renforcer l'application du principe de responsabilité et le suivi des résultats en la matière dans l'ensemble du système des Nations Unies.

¹⁰ ONU-Femmes, "UN-SWAP: A plan to improve gender equality and the empowerment of women across the UN system", 2014.

¹¹ Voir CEB/2006/2.

¹² Voir A/72/124-E/2018/3.

19. Les entités s'accordent presque unanimement à reconnaître que le Plan d'action a contribué à faire progresser le dialogue sur la prise en compte des questions de genre. Toutefois, leurs avis diffèrent quant à la nature de cette contribution. Les entités qui avaient des résultats médiocres au début du programme [telles que l'Union internationale des télécommunications (UIT), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC) et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)] voyaient le Plan comme un point de référence, fixant des normes minimales. Celles qui accordaient déjà une grande importance aux questions de genre avant l'adoption du Plan d'action ont estimé que celui-ci complétait les initiatives existantes et contribuait à une intégration plus poussée de ces questions à l'échelle du système. Certaines entités, comme l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), ont indiqué que le programme les avait aidées à cerner les domaines qui restaient à améliorer et à développer les capacités d'appui interne nécessaires à cet égard.

20. Chaque domaine stratégique du cadre repose sur deux ou trois indicateurs qui mesurent les résultats des entités concernées sur des sujets spécifiques [voir annexe I a)]. Pour être sûrs que leur mise en œuvre soit jugée importante, tous les indicateurs figurant dans le Plan d'action ont été élaborés à partir de mandats déjà approuvés dans les résolutions de l'Assemblée générale ou du Conseil économique et social¹³. Le niveau de réussite pour chaque indicateur est mesuré à l'aide de cinq notes évaluant le respect de divers critères¹⁴, la note « satisfaisant » étant le minimum requis. Comme mentionné plus haut, les entités s'auto-évaluent et s'attribuent elles-mêmes des notes.

21. Le Secrétaire général de l'ONU a rendu compte des progrès réalisés par l'ensemble du système des Nations Unies. Au cours de la première phase de mise en œuvre (2012-2017), le pourcentage cumulé des entités ayant obtenu des notes « satisfaisant » ou « très satisfaisant » pour tous les indicateurs de résultats a plus que doublé par rapport aux chiffres utilisés comme point de référence, passant de 31 % en 2012 à 65 % en 2017¹⁵. Les six figures ci-après fournies par le CCI illustrent les progrès enregistrés dans chacun des domaines stratégiques. Les indicateurs correspondants ont été regroupés pour obtenir une note unique pour chaque domaine. À cet égard, les inspectrices tiennent à souligner que tous les indicateurs sont traités de la même manière, sans hiérarchisation ni pondération. L'annexe I b) présente les progrès réalisés au titre de chaque indicateur afin de donner une image plus précise des résultats obtenus.

¹³ Voir ONU-Femmes, « UN System-wide Action Plan for the Implementation of the CEB Policy on Gender Equality and the Empowerment of Women Performance Indicators and Technical Notes », décembre 2016.

¹⁴ À savoir : « très satisfaisant », « satisfaisant », « partiellement satisfaisant », « insatisfaisant » et « sans objet ».

¹⁵ Voir E/2018/53, par. 10 et 11.

Figure I Notes cumulées pour les indicateurs de résultats dans le domaine 1 : renforcement de la responsabilisation (IR 1 : politiques et plans ; IR 2 : prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la gestion de la performance) (pourcentage)

Ces indicateurs concernent les politiques de promotion de l'égalité des sexes et leurs plans de mise en œuvre conformément aux documents et politiques stratégiques applicables à l'ensemble de l'ONU. La plupart des entités participantes ont élaboré ou mis à jour des politiques et des plans d'action qui font souvent référence au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. La prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la gestion favorise l'intégration de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes dans les valeurs et les compétences fondamentales des organisations.

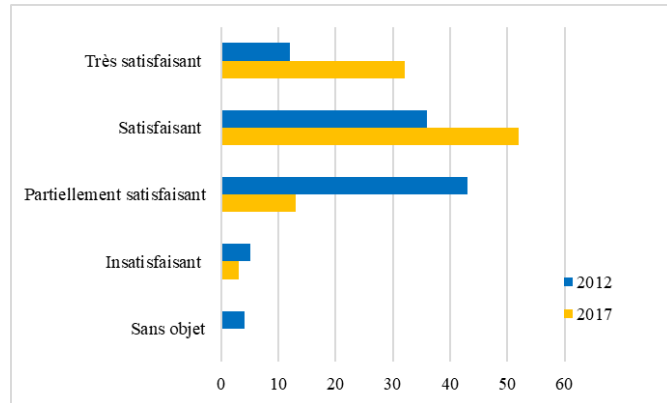


Figure II Notes cumulées pour les indicateurs de résultats dans le domaine 2 : amélioration de la gestion axée sur les résultats (IR 3 : planification stratégique ; IR 4 : communication des résultats et analyse des données) (pourcentage)

Ces indicateurs encouragent l'inclusion d'une analyse des questions de genre dans la planification stratégique de l'organisation ainsi que dans les principaux descriptifs de programme de pays. L'intégration de ces questions dans un cadre de résultats devrait faciliter la prise de décisions stratégiques en matière d'égalité des sexes et une collaboration plus productive avec les États Membres au niveau national. Les entités ayant une solide culture de gestion axée sur les résultats ont obtenu de bons résultats dans ce domaine.

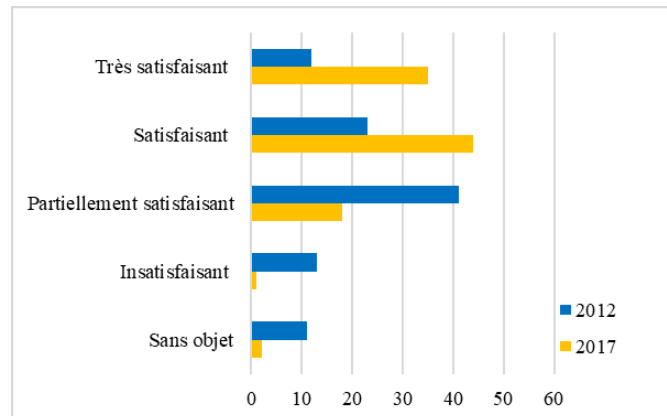


Figure III Notes cumulées pour les indicateurs de résultats dans le domaine 3 : mise en place du contrôle (IR 5 : évaluation ; IR 6 : audit tenant compte de la problématique femmes-hommes ; IR 7 : examen de programmes) (pourcentage)

Ces indicateurs permettent de suivre la mise en place de normes et de repères communs aux fins du suivi, de l'évaluation et de la vérification. Parmi les outils utilisés, on peut citer les évaluations externes et internes des programmes, les audits tenant compte des questions de genre et les examens par les pairs. Les progrès enregistrés dans ce domaine stratégique sont dus à la participation de réseaux professionnels interinstitutions à l'échelle du système, tels que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les représentants des services d'audit interne des organismes du système des Nations Unies. Le troisième indicateur favorise la prise en compte des questions de genre dans l'approbation des programmes et peut être lié au domaine 2 (gestion axée sur les résultats).

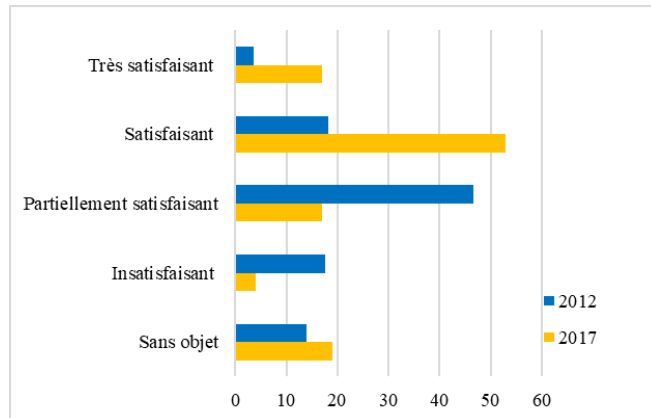


Figure IV Notes cumulées pour les indicateurs de résultats dans le domaine 4 : allocation de ressources humaines et financières suffisantes (IR 8 : suivi des ressources ; IR 9 : allocation des ressources ; IR 10 : dispositif relatif à la problématique femmes-hommes et parité ; IR 11 : culture organisationnelle) (pourcentage)

Ces indicateurs ont pour objectif d'évaluer les ressources humaines et financières consacrées à l'intégration des questions de genre. La tendance dans ce domaine a été moins positive. Les entités doivent composer avec de multiples priorités et peinent souvent à allouer les ressources nécessaires à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes. Les contraintes financières et le mode opératoire ont eu des incidences négatives sur le dispositif relatif à la problématique femmes-hommes et la parité. L'indicateur de résultats concernant la culture organisationnelle a trait à la mise en œuvre de politiques visant à promouvoir un environnement de travail propice à l'égalité des sexes.

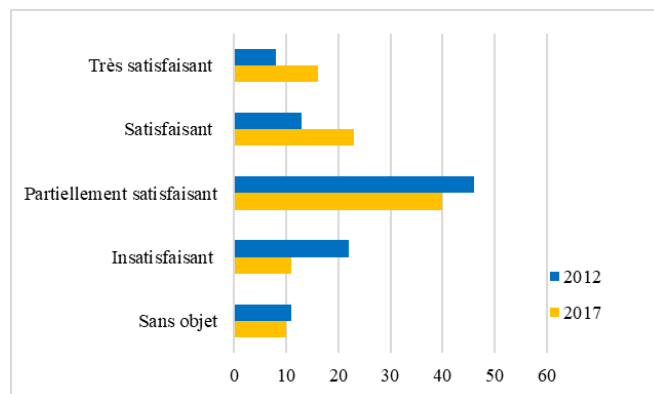


Figure V Notes cumulées pour les indicateurs de résultats dans le domaine 5 : développement et renforcement des capacités (IR 12 : évaluation des capacités ; IR 13 : renforcement des capacités) (pourcentage)

Ces indicateurs visent à évaluer le développement et le renforcement des capacités du personnel, y compris au niveau de la direction, ainsi que les compétences en matière d'analyse de la problématique femmes-hommes, qui constituent un atout essentiel pour l'intégration réussie des questions de genre dans les politiques et programmes. Les partenariats entre les unités ou les coordonnateurs et coordonnatrices chargés des questions de genre, d'une part, et les responsables de la formation et du perfectionnement du personnel, d'autre part, ont contribué aux progrès, notamment grâce à la formation.

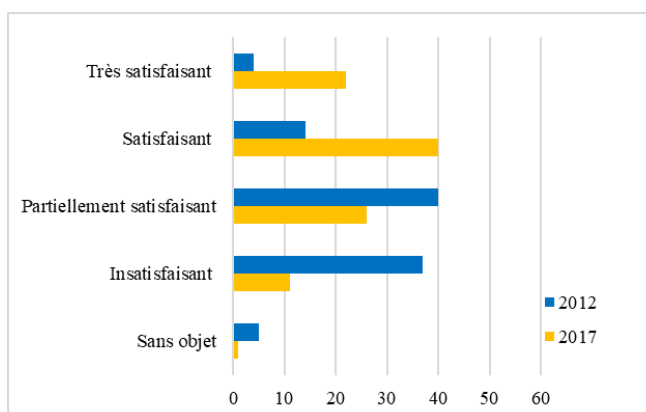
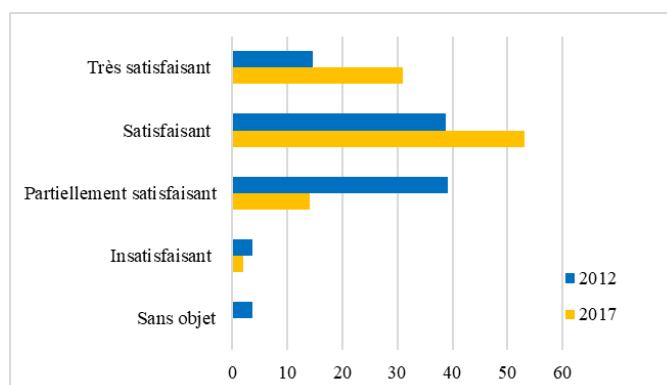


Figure VI Notes cumulées pour les indicateurs de résultats dans le domaine 6 : assurer la cohérence et la gestion des connaissances et de l'information (IR 14 : production et diffusion de connaissances ; IR 15 : cohérence) (pourcentage)

Ces indicateurs visent à déterminer comment le système des Nations Unies renforce les objectifs communs et les méthodes de travail cohérentes en matière de promotion de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes, en tenant compte des mandats spécifiques aux différents organes. Ces indicateurs ont été jugés importants pour lier le Plan d'action aux programmes à l'échelle des pays de manière à permettre aux États Membres de collaborer avec une équipe des Nations Unies harmonieuse.



22. La diversité des mandats, des modèles opérationnels et du périmètre d'action des entités concernées a soulevé un certain nombre de problèmes dans l'application du Plan d'action. Plusieurs entités ont mis en doute la pertinence et l'applicabilité de certains indicateurs. Les inspectrices interprètent la réduction notable, dans tous les domaines stratégiques, du nombre de notes « insatisfaisant » comme un signe que les entités concernées se sont dotées des mécanismes de collecte des données nécessaires à l'établissement des rapports. De même, la diminution du nombre de mentions « sans objet » suggère que les échanges entre ONU-Femmes et les entités ont permis à ces dernières de mieux comprendre les exigences correspondant aux indicateurs et leur pertinence, en les faisant leur. Les responsables de la coordination des questions d'égalité des genres ont également expliqué cette tendance positive par le dialogue engagé dans leurs organisations et au niveau du réseau des coordonnateurs et coordonnatrices à l'échelle du système.

23. Pour aider les entités concernées à surmonter les difficultés d'application du cadre de suivi et des indicateurs afférents, ONU-Femmes a adopté une approche souple saluée par de nombreux responsables de la coordination. Par exemple, les organisations dotées d'un mandat technique [Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), Organisation maritime internationale (OMI), Union internationale des télécommunications (UIT), Organisation des

Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Organisation mondiale du tourisme (OMT), Union postale universelle (UPU), Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) et Organisation météorologique mondiale (OMM)] ont bénéficié, pour atteindre leurs objectifs, d'un délai de deux ans par rapport à l'échéance prévue (2019). Les particularités des départements du Secrétariat de l'ONU exerçant des fonctions de gestion et d'appui administratif ont également été reconnues et ont pu donner lieu à des aménagements dans certains cas. Toutefois, des questions restent en suspens pour ce qui est du Secrétariat de l'ONU. Le dialogue en cours entre ONU-Femmes et les diverses entités concernées devrait offrir la possibilité d'adapter au mieux les indicateurs thématiques et les indicateurs spécifiques aux entités et permettre à toutes les entités de présenter des rapports conformément à leur mandat.

C. Facteurs propices à l'exécution du Plan d'action

24. Selon les spécialistes des questions de genre du système des Nations Unies, le fait que les équipes de direction aient la responsabilité de mettre à exécution le Plan d'action et de créer un environnement favorable est un facteur clef contribuant à la bonne application des éléments des politiques de l'Organisation qui concernent l'égalité des genres. Dans le même ordre d'idées, les responsables de la coordination du Plan d'action et les spécialistes des questions de genre rencontrés ou interrogés ont souligné qu'il ne suffit pas d'obtenir de bons résultats concernant les différents indicateurs, mais qu'il faut aussi mettre en place un environnement favorable et propice à la prise en compte des questions de genre, car la simple sensibilisation ne se traduit pas automatiquement par un changement profond et durable de la culture institutionnelle. ONU-Femmes a réalisé une analyse des facteurs de progrès pour la période 2012-2016¹⁶. La figure VII ci-dessous présente les facteurs favorables à la bonne exécution du Plan d'action qui ont été mis en avant par ONU-Femmes et mentionnés par les entités au cours du présent examen. L'annexe III décrit plus en détail pour chaque indicateur les facteurs favorables et les bonnes pratiques qui ont permis d'améliorer les résultats. **Les inspectrices encouragent les équipes de direction à vérifier que ces facteurs favorables sont réunis dans leur entité et à déterminer comment les bonnes pratiques pourraient être reproduites.**

Figure VII Facteurs propices à l'exécution du Plan d'action à l'échelle du système (2012-2017)

<p>Conception du cadre et orientations</p> <p>Cadre conçu à la suite d'un processus de consultation et tenant compte de l'évolution des besoins Participation et soutien des réseaux professionnels à l'échelle du système des Nations Unies</p> <p>Gouvernance et direction</p> <p>Appui et mobilisation des organes directeurs, des États Membres et de la communauté des donateurs Soutien de la haute direction et de la direction exécutive</p> <p>Mesures institutionnelles</p> <p>Intégration des objectifs et indicateurs du Plan d'action dans un cadre de résultats à l'échelle de l'organisation Création d'un groupe des questions de genre et d'un système de coordonnateurs et coordonnatrices Formalisation des attributions des référents processus métier concernant la communication de l'information Mécanismes internes clairs de communication de l'information Affectation de ressources suffisantes pour que les activités permettent d'atteindre les objectifs fixés Plans d'action clairs pour accompagner les politiques d'égalité des genres ou les éléments des politiques institutionnelles liés à cette problématique</p>
--

Source : Tableau dressé par le Corps commun d'inspection à partir des informations tirées des réponses au questionnaire et des entretiens.

25. Il est possible que les indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système ne rendent pas compte de tous les résultats obtenus en matière d'intégration des questions de genre et d'égalité femmes-hommes dans les entités concernées, car certaines entités (comme l'UNICEF et l'Office des

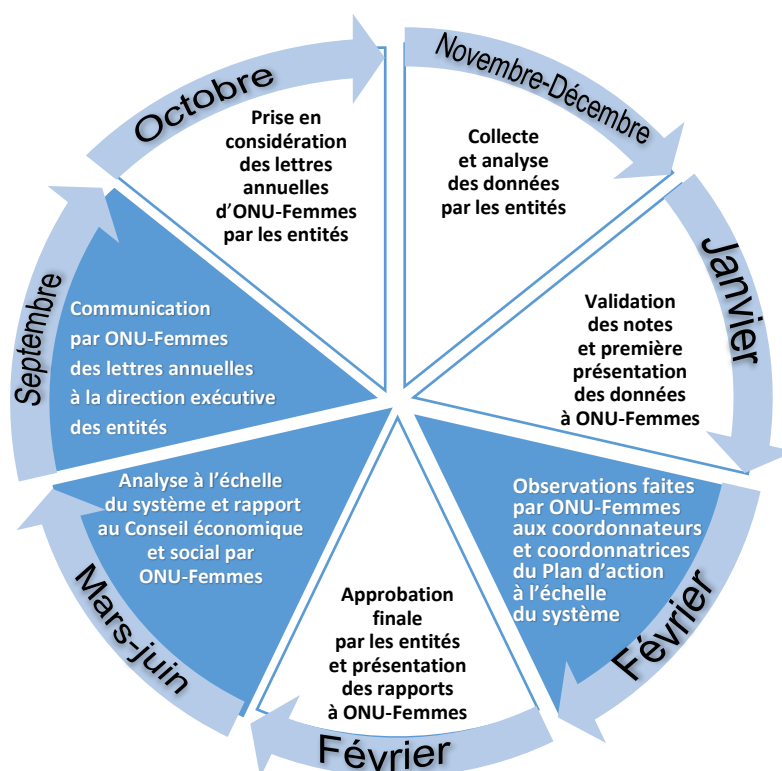
¹⁶ ONU-Femmes, "Drivers of UN-SWAP progress 2012–2016".

Nations Unies à Genève) ont constaté que les indicateurs ne reflétaient pas suffisamment leurs progrès et leurs initiatives. Outre les progrès réalisés au regard des indicateurs de résultats, le présent examen a également mis en lumière les autres avantages que présente pour les entités leur participation au Plan d'action. Premièrement, les questions de genre sont désormais mieux connues, elles ne sont plus circonscrites aux groupes chargés de ces questions, (lorsqu'il en existe), mais intéressent également diverses parties prenantes en interne, qui sont appelées à contribuer à l'établissement des rapports annuels de l'entité concernée. **Le Plan d'action a contribué à favoriser le dialogue entre les différentes unités administratives**, dont toutes n'avaient pas nécessairement établi de liens directs de communication par le passé. Selon l'une des personnes chargées de coordonner le Plan d'action, le programme a été l'occasion de « décloisonner » les manières de travailler. Deuxièmement, la capacité de prise en compte des questions de genre s'est accrue dans certaines entités, parfois de manière significative, par-delà la nomination d'une personne référente chargée de coordonner l'établissement des rapports sur le Plan d'action. Ainsi, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) a mis en place un programme mondial sur l'égalité des sexes qui s'appuie sur une équipe dédiée. La création d'un poste de spécialiste hors classe des questions de genre à l'UIT a facilité la coordination de l'effort de communication de l'information. Au Secrétariat de l'ONU, certaines des équipes chargées des questions de genre ont été renforcées et travaillent en lien avec la direction exécutive (notamment au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, à l'Office des Nations Unies à Genève et au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme). Dans de nombreuses entités, les réseaux internes de coordonnateurs et coordonnatrices des questions d'égalité des genres ont également été dynamisés (annexe V). Selon les personnes qui ont répondu à l'enquête du CCI, le Plan d'action a effectivement contribué à mieux faire comprendre aux hautes et hauts fonctionnaires et au personnel en général les questions liées à l'égalité des genres et à l'avancement des femmes, ainsi qu'à promouvoir le programme de prise en compte systématique des questions de genre.

D. Mécanismes et procédures d'exécution du Plan d'action

26. Les arrangements, procédures et mécanismes institutionnels mis en place par les entités concernées aux fins de l'établissement de leurs rapports sont présentés à la figure VIII, qui illustre les étapes de la collecte et de la validation des données, ainsi que de leur communication à ONU-Femmes via une plate-forme en ligne dédiée. Dans le cadre du Plan d'action, les informations sont censées être transmises de manière itérative, selon un cycle annuel qui fait intervenir les coordonnatrices et coordonnateurs désignés par les entités ainsi que les référents processus métier et les unités administratives responsables de la collecte des données et de l'établissement des rapports sur les indicateurs de résultats thématiques. Des échanges ont lieu avec ONU-Femmes à différentes étapes de ce cycle ; ils sont bienvenus, à condition que des limites soient fixées pour garantir l'indépendance de la collecte et de l'analyse des données. Pour boucler la boucle, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes adresse chaque année à la direction exécutive de chaque entité concernée une lettre dans laquelle elle présente une analyse des progrès accomplis, établit des comparaisons avec les cohortes et offre des suggestions d'amélioration en vue d'atteindre les résultats attendus concernant chaque indicateur.

Figure VIII Cycle annuel du plan d'action à l'échelle du système (2012-2017)



Source : Figure élaborée par le CCI à partir des informations communiquées et des documents pertinents.

27. Le présent examen a fait apparaître des disparités s'agissant des capacités internes des entités et de leurs compétences en appui à la bonne application du Plan d'action. On trouvera à l'annexe V un récapitulatif des informations concernant les dispositifs relatifs à la problématique femmes-hommes mis en place dans les entités concernées. Les situations en ce qui concerne l'existence éventuelle d'un groupe des questions de genre et la place qu'il occupe dans la structure organisationnelle sont variables en fonction du mandat et des activités des entités concernées. **En ce qui concerne l'exécution proprement dite du Plan d'action, il ressort des informations recueillies au cours du présent examen que la plupart des entités ont fait des efforts pour désigner une personne référente chargée de coordonner l'application du Plan d'action, d'établir les rapports y relatifs et de répartir les tâches entre les référents processus métier aux fins de la collecte des informations nécessaires.**

28. Ces disparités recourent les avis des référentes et référents du Plan d'action concernant le processus d'établissement des rapports. Dans l'ensemble, les personnes qui ont répondu à l'enquête du CCI ont estimé que les exigences relatives à ce processus étaient supportables, mais 15 % d'entre elles, appartenant principalement à des entités plus petites aux compétences et capacités moindres en matière d'égalité des sexes, y ont vu une « lourde » charge. Les réponses apportées par les organisations au questionnaire du CCI reflétant des tendances similaires, il est probable que la manière dont le processus d'établissement des rapports du Plan d'action est perçu par chaque entité dépend de la culture de gestion axée sur les résultats existant dans ladite entité. Les inspectrices ont également noté que les entités dotées d'un mécanisme solide de promotion des femmes se sont montrées plus confiantes dans la pérennité des résultats du programme.

E. Renforcement de l'assurance qualité pour une crédibilité accrue

29. Dans ses résolutions 2016/2 et 2017/9, le Conseil économique et social a souligné la nécessité d'améliorer la cohérence et l'exactitude des rapports afin de promouvoir l'institutionnalisation de la

transparence et la mise en place de systèmes de contrôle fiables. Le Plan d'action à l'échelle du système est fondé sur un principe d'auto-évaluation et de déclaration volontaire, et les inspectrices ont noté qu'à en croire leurs réponses au questionnaire du CCI, les entités concernées estimaient que les mécanismes d'assurance qualité mis en place garantissaient l'exactitude des rapports, conformément aux exigences énoncées dans les notes techniques publiées par ONU-Femmes. C'est une affaire de crédibilité : les rapports sur le Plan d'action ne doivent pas être un simple exercice bureaucratique, mais refléter la situation réelle des entités déclarantes et, partant, du système. Les inspectrices ont noté que moins de la moitié des coordonnateurs et coordonnatrices du Plan d'action estimaient que les mécanismes d'assurance qualité en place dans leurs entités respectives garantissaient effectivement l'exactitude des rapports. Cette observation ne laisse d'être préoccupante. Selon plusieurs entités, le fait que le processus de collecte et de communication des données soit condensé sur quelques semaines au début de l'année civile constitue un risque potentiel en termes d'assurance qualité.

30. Les mécanismes d'assurance qualité recensés lors du présent examen diffèrent grandement d'une entité à l'autre. Dans tous les cas, les données examinées et validées par les référents processus métier devaient aussi être approuvées par la direction des unités concernées. Les entités dotées d'un dispositif relatif à la problématique femmes-hommes bien conçu ont été en mesure d'assurer des échanges entre le groupe des questions de genre et les référents processus métier, aux fins de la consolidation et de la vérification des informations ainsi que de la validation des notations. Le fait que l'approbation finale revienne à la direction exécutive peut également être considéré comme un niveau d'assurance supplémentaire. Dans certaines entités, les indicateurs de résultats liés au contrôle font l'objet d'un examen plus approfondi. **Les inspectrices considèrent comme une bonne pratique que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ait examiné les informations communiquées par toutes les entités au sujet de l'indicateur de résultats 5 afin de garantir une approche harmonisée de la notation. Cette pratique mériterait d'être étendue, le cas échéant, à d'autres indicateurs de résultats et à d'autres réseaux.**

31. Après la transmission initiale des données, le service d'assistance d'ONU-Femmes donne son avis sur les informations enregistrées et sur la note attribuée à chaque indicateur en fonction des éléments fournis par l'entité concernée¹⁷. Ses capacités sont limitées et il doit étudier les informations dans des délais serrés imposés par la production de la documentation de la session de juin du Conseil économique et social. Ses avis ne sont donnés qu'à titre informatif ; aux entités déclarantes de décider si elles les intègrent ou non à leur présentation finale. Dans leurs réponses au questionnaire du CCI, les entités ont indiqué qu'elles prévoyaient de prendre en considération les observations d'ONU Femmes dans leur rapport final. Les orientations techniques établies par ONU Femmes participent également de l'assurance qualité, car elles clarifient les exigences relatives à chaque indicateur en tenant compte des contextes organisationnels particuliers et guident les entités déclarantes lors du processus de notation. L'équipe d'examen conclut que dans les limites des capacités existantes, ONU Femmes n'est pas en mesure d'assumer un rôle plus important à cet égard. **L'assurance qualité doit être prise en charge par les entités concernées, qui doivent avoir pour objectif de progresser dans la prise en compte systématique du genre dans leurs politiques et programmes et non de se concentrer sur la notation.**

32. Les inspectrices ont noté que les mécanismes d'examen collégial avec d'autres entités, prévus lors du lancement du Plan d'action, n'avaient que peu été utilisés au cours de la première phase. Seuls trois exercices d'examen collégial auxquels ont participé sept entités ont été menés, en raison de contraintes financières et des difficultés qu'il y a à trouver des pairs appropriés. Les comparaisons entre des entités des Nations Unies aux mandats, budgets, effectifs et méthodes de travail différents n'aboutissent pas forcément à un examen collégial constructif ; il paraît plus judicieux d'envisager ce processus pour des organismes ayant des mandats, des structures et des fonctions similaires. Les inspectrices ont appris qu'il était prévu de renforcer le mécanisme d'examen collégial au cours de la mise en œuvre de la deuxième phase du Plan d'action. Bien qu'il puisse présenter un certain intérêt en ce qui concerne

¹⁷ Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation dirige le bureau d'assistance pour le suivi de l'indicateur de résultats 5.

l'apprentissage et la diffusion des bonnes pratiques, **les inspectrices tiennent à souligner que ce mécanisme présente certaines limites du point de vue de l'indépendance et de l'impartialité, qu'il risque d'être lourd et ne représente peut-être pas une utilisation efficace des ressources.** En revanche, comme indiqué au chapitre V, certaines entités des Nations Unies (dont l'AIEA, l'OIT, le Programme alimentaire mondial (PAM), le PNUD et l'UNICEF) ont procédé à des évaluations ou à des audits indépendants concernant l'application de leur politique ou l'exécution de leur plan d'action en matière d'égalité des sexes. Dans certains cas, ces évaluations ou audits ont notamment porté sur la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système.

33. Dans l'ensemble, les inspectrices sont d'avis que dans la plupart des entités, le Plan d'action a renforcé la responsabilité interne en mobilisant les cadres supérieurs et les responsables hiérarchiques des unités administratives concernées. Au vu des mesures appliquées, des politiques élaborées et des pratiques suivies, les procédures d'assurance qualité existantes sont adaptées pour permettre à la plupart des entités de prendre la mesure de leurs résultats annuels. Comme indiqué précédemment, ce point est important pour des raisons de crédibilité et il convient de vérifier régulièrement que les mécanismes d'assurance qualité sont efficaces. S'appuyant sur les bonnes pratiques déjà en vigueur, les inspectrices recommandent que les entités concernées évaluent régulièrement leurs mécanismes internes d'assurance qualité et prennent les mesures correctives nécessaires.

34. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la transparence et le respect du principe de responsabilité dans les entités concernées et promouvoir l'apprentissage institutionnel.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient procéder régulièrement à un examen critique des mécanismes d'assurance qualité en place dans leur entité afin de veiller à ce que les notes données pour les différents indicateurs dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes soient justes et conformes aux notes techniques publiées par ONU-Femmes et reflètent la réalité.

III. LE PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME, UN DISPOSITIF DE SUIVI DES RÉSULTATS ET D'APPLICATION DU PRINCIPE DE RESPONSABILITÉ

35. Le Plan d'action a notamment pour objectif de renforcer la capacité du système des Nations Unies de faire face à ses responsabilités et d'agir d'une manière unifiée et plus globale en faveur de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes¹⁸. Il aborde le principe de responsabilité tant au niveau du système des Nations Unies qu'au niveau des entités individuelles, le but étant d'assurer l'adoption d'une démarche cohérente. Le présent chapitre traite des différents niveaux de responsabilité intégrés dans ce cadre et du rôle crucial qu'ils jouent dans le suivi des résultats et la prise de décisions concernant l'intégration des questions de genre. Au niveau du système des Nations Unies, les inspectrices ont analysé le rôle du CCS en s'intéressant tout particulièrement à la manière dont celui-ci a donné suite au Plan d'action destiné à appliquer la politique de 2006. Le principal dispositif de présentation de rapports sur l'application du Plan d'action à l'échelle du système, sous la houlette du Conseil économique et social, est également étudié. À l'échelon des entités concernées, le rôle des organes directeurs ainsi que des équipes dirigeantes et de la direction exécutive a également été examiné, de même que les mécanismes et procédures d'application du Plan d'action par les cadres hiérarchiques et les autres membres du personnel.

36. Outre les mandats et les fonctions des quatre entités qui ont été fusionnées pour créer ONU-Femmes¹⁹, l'Assemblée générale des Nations Unies a également confié à la nouvelle entité le rôle de diriger et de coordonner les activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme et de promouvoir le respect du principe de responsabilité dans ces domaines. Ce rôle est examiné plus en détail au chapitre IV. Les recommandations figurant dans le présent chapitre mettent en évidence les points qui pourraient être améliorés pour renforcer le respect du principe de responsabilité à l'échelle du système et au sein des entités concernées.

A. Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination

37. Les membres du CCS ont mis en avant le principe de responsabilité comme l'un des principaux éléments de la politique adoptée en 2006²⁰. Ils ont annoncé « [leur] intention et [leur] volonté de continuer à chercher à atteindre les objectifs de la parité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes, que ce soit en agissant tous ensemble au sein du système des Nations Unies ou séparément dans [leurs] propres organisations, en procédant à une mise en œuvre cohérente et coordonnée de la stratégie sur l'intégration d'une perspective sexospécifique que le Conseil économique et social a adoptée dans ses conclusions concertées 1997/2 ».

38. L'approbation du plan d'action par le CCS témoigne d'une volonté forte des dirigeantes et dirigeants à l'échelle du système de mettre en œuvre cette politique. Il ressort de l'examen que cette approbation a été perçue comme primordiale pour le succès du Plan d'action. Simple mécanisme de coordination interinstitutions, le CCS n'assure pas le suivi de l'application des mesures convenues. Après l'adoption de cette politique et de son plan d'action, le CCS a continué d'appeler l'attention sur les questions d'égalité des sexes en organisant dans ses réseaux des débats thématiques sur des points particuliers tels que les marqueurs genre et la parité des sexes, afin d'accélérer les progrès du système des Nations Unies en la matière. Toutefois, l'examen de la documentation a révélé que ni le CCS, ni ses principaux organes n'assurent formellement le suivi des progrès réalisés dans le cadre du Plan d'action. De ce fait, l'appropriation individuelle et collective des résultats qui aurait permis au système de repérer les domaines qui nécessitent plus d'attention ou ceux pour lesquels le Plan d'action est un succès n'a pas eu lieu.

¹⁸ ONU-Femmes, "UN-SWAP: A plan to improve gender equality and the empowerment of women across the UN system", 2014.

¹⁹ La Division de la promotion de la femme, l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme, le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme.

²⁰ Voir CEB/2006/2 et Corr.1.

39. De l'avis des inspectrices, le CCS devrait entreprendre un examen complet des résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre de la première phase du Plan d'action à l'échelle du système afin de faire le point sur les succès obtenus et les difficultés rencontrées. Cette discussion devrait s'appuyer sur une analyse approfondie menée par ONU-Femmes sur la base des résultats collectifs et individuels, pour que des décisions puissent être prises quant à la voie à suivre face aux problèmes qui continuent de se poser, notamment en ce qui concerne l'engagement de ressources (humaines ou financières) le cas échéant. Le CCS pourrait également approuver officiellement la version actualisée du Plan d'action à l'échelle du système (2.0), en signe de son soutien constant au programme, à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes.

40. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer le respect du principe de responsabilité à l'échelle du système.

Recommandation 2

Avant la fin de 2020, les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination devraient se coordonner dans le cadre des mécanismes du Conseil existants pour entreprendre un examen d'ensemble des résultats atteints au terme de l'application de la première phase du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et prévoir une plateforme d'approbation du dispositif tel qu'il a été révisé en 2018.

B. Conseil économique et social

41. Dans sa résolution 2012/24, le Conseil économique et social a prié le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies de lui faire rapport sur la promotion du principe de responsabilité en matière de prise en compte des questions de genre et les progrès accomplis dans l'exécution du Plan d'action. Principal mécanisme de suivi des résultats de l'application du Plan d'action au niveau du système²¹, le rapport est élaboré par ONU-Femmes à partir des informations communiquées par toutes les entités participantes et, depuis 2018, il est soumis au Cabinet du Secrétaire général pour examen et approbation. Les autres rapports qui font le point des progrès accomplis au regard des questions relatives à l'égalité des sexes à l'échelle du système des Nations Unies, comme le rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de la situation des femmes dans le système des Nations Unies ou les rapports sur les sessions du Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes, mentionnent le Plan d'action mais ne comportent pas de renseignements suffisamment détaillés sur sa mise en œuvre pour constituer un mécanisme de responsabilisation et de communication de l'information.

42. Le Conseil économique et social a examiné les informations qui figurent dans le rapport du Secrétaire général et demandé dans ses résolutions annuelles sur la transversalisation de la problématique femmes-hommes que soient promues l'institutionnalisation de la transparence et la mise en place de systèmes de contrôle fiables qui s'attachent en priorité à évaluer la transversalisation de la problématique femmes-hommes, notamment au niveau des équipes de pays des Nations Unies, en mettant à profit les enseignements tirés de la conception et de l'exécution du Plan d'action.

43. Le dispositif défini dans le Plan d'action permet de mieux suivre, de manière systématique et harmonisée, les progrès accomplis en matière d'intégration des questions de genre. Il s'agit d'un modèle véritablement unique dans le système. L'Entité s'est engagée à respecter le caractère confidentiel des notes des différentes entités avant le premier cycle de présentation des rapports afin d'instaurer la confiance, d'éviter que les notes ne soient gonflées et d'associer davantage les entités concernées à la procédure. Par conséquent, la méthode retenue voit l'accent mis sur les progrès enregistrés pour chaque indicateur par rapport aux notes de l'année précédente et aux chiffres de référence de 2013. Les notes sont ventilées en fonction des catégories d'entités, qui sont déterminées par ONU-Femmes en fonction

²¹ Voir E/2012/61, E/2013/71, E/2014/63, E/2015/58, E/2016/57, E/2017/57 et Corr.1 et E/2018/53.

du modèle opérationnel de chacune. Ces résultats groupés sont complétés par des données agrégées à l'échelle du système visant à mesurer les progrès des 66 entités participantes (petits bureaux et grandes organisations, entités normatives et opérationnelles, entités basées au Siège ou déployées sur le terrain), la mise en contexte et la ventilation étant limités.

44. Cette méthode ne permet pas d'expliquer les valeurs aberrantes, ni de tenir chaque entité responsable de ses résultats, qu'ils soient positifs ou insuffisants et nécessitent une attention accrue. La prudence a été recommandée quant à la publication de données ventilées car, de l'avis général, le Plan d'action doit permettre de préserver un équilibre entre application du principe de responsabilité et transparence, notamment pour éviter que les équipes chargées des questions de genre ne fassent l'objet de pressions pour apporter des modifications superficielles aux notes ou les gonfler. La méthode actuelle de communication de l'information a été remise en question dans certaines réponses au questionnaire, dans des entretiens avec les parties prenantes et dans les réponses à l'enquête. De nombreuses suggestions ont été faites en vue d'améliorer la transparence, notamment celle de ventiler les données par entité. De l'avis des inspectrices, ces déclarations signifient que l'accord initial ne remplit plus sa fonction et que la situation a évolué depuis l'époque où la confidentialité était jugée primordiale pour instaurer la confiance. Dans ses observations sur le présent rapport, le Secrétariat de l'ONU s'est déclaré prêt à collaborer avec ONU-Femmes pour publier les informations communiquées, ce qui pourrait aider les entités des Nations Unies à apprendre les unes des autres et à mettre en commun les meilleures pratiques.

45. De l'avis des inspectrices, il faudrait améliorer le suivi de la mise en œuvre du Plan d'action dans l'ensemble du système et l'établissement de rapports à ce sujet, en tirant parti des possibilités offertes par le dispositif. Les inspectrices pensent qu'il est possible d'améliorer la transparence en procédant à une refonte de la partie du rapport soumis au Conseil économique et social qui porte sur l'application du principe de responsabilité s'agissant de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, de manière que les chiffres cumulés et détaillés soient présentés séparément pour chaque entité participante, accompagnés si nécessaire d'une note explicative analysant les cas particuliers. Cela contribuerait à renforcer l'application du principe de responsabilité à l'échelle du système en offrant un panorama des entités qui respectent ou dépassent les objectifs fixés par les indicateurs et de celles qui accusent du retard, ainsi que des facteurs qui expliquent ces résultats. Le document préparé par ONU-Femmes sur les moteurs de progrès du Plan d'action (couvrant la période 2012-2016) est un bon exemple du type d'analyse qui, de l'avis des inspectrices, devrait être présenté aux organes directeurs, afin d'inciter le système à agir plus efficacement en faveur de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes.

46. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer le respect du principe de responsabilité à l'échelle du système.

Recommandation 3

À compter du prochain cycle d'établissement des rapports, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée d'ONU-Femmes devrait élargir la teneur du rapport sur le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes que le Secrétaire général de l'ONU présente au Conseil économique et social et indiquer les progrès réalisés par les différentes entités participantes, les facteurs de succès et les problèmes auxquels les entités doivent faire face.

C. Entités participantes

47. En plus de proposer une approche à l'échelle du système, la stratégie incluse dans la politique sur la parité entre les sexes et l'avancement des femmes à l'échelle du système des Nations Unies fait aussi de l'application du principe de responsabilité au niveau de chaque entité participante un élément essentiel au progrès. Dans la politique, on peut lire ce qui suit : « S'il est vrai qu'une responsabilisation

cohérente à l'échelle du système constitue l'objectif recherché, cela ne remplacera pas l'aptitude des différents organismes des Nations Unies à élargir ou améliorer leurs propres méthodes de responsabilisation ou à tenir compte de leurs mandats et rôles spécifiques »²². Le Plan d'action à l'échelle du système porte sur plusieurs niveaux de responsabilité au sein des entités concernées, car les indicateurs peuvent concerner aussi bien la direction que les cadres hiérarchiques ou l'ensemble du personnel. Il s'agit d'un élément clé du Plan d'action, grâce auquel les entités peuvent faire la différence en prenant des mesures concrètes. Compte tenu des réponses concernant chaque indicateur de résultats, on peut conclure que la majorité des entités participantes se sont engagées de manière positive dans la mise en œuvre du Plan d'action et ont pris des mesures pour la faciliter, tout en tenant compte de leurs caractéristiques et de leurs capacités propres.

Renforcer le rôle des organes directeurs

48. Parmi les entités des Nations Unies, certains membres des organes directeurs ont témoigné un grand intérêt pour les questions de genre, même si l'on relève des écarts d'une entité à l'autre, en fonction de leur mission respective. En ce qui concerne le Plan d'action à l'échelle du système, les organes directeurs y ont donné suite de diverses manières. Les inspectrices ont relevé que certains l'avaient approuvé officiellement. Par exemple, la Conférence de plénipotentiaires de l'Union internationale des télécommunications a chargé le Secrétaire général de l'Union de satisfaire à l'obligation de présenter les rapports requis en application du Plan d'action et d'améliorer le respect des indicateurs de résultats. De plus, le Conseil d'administration du BIT a demandé au Bureau d'aligner étroitement son plan d'action pour l'égalité des sexes sur les six domaines du Plan d'action à l'échelle du système, et la Conférence générale de l'ONUDI a encouragé le Directeur général de cette organisation à appliquer intégralement les indicateurs de résultats pertinents parmi ceux définis dans le Plan d'action. Le Conseil exécutif de l'UNESCO a pris note des informations fournies par le secrétariat et a encouragé la Directrice générale de l'Organisation à poursuivre ses efforts de mise en œuvre. Dans certains cas, les indicateurs énoncés dans le Plan d'action ont été incorporés à des degrés variables dans les politiques de promotion de l'égalité des sexes, qui ont été soumises à l'approbation des organes directeurs des entités concernées (PNUD, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), PAM, Organisation mondiale de la Santé (OMS) et OMM), comme indiqué à l'annexe IV. Selon ONU-Femmes, à l'issue de la première phase du programme, la plupart des entités participantes ont mis en place une politique relative à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes conforme au Plan d'action qui est régulièrement révisée par les organes directeurs, ce qui ajoute un niveau supplémentaire de responsabilité.

49. La manière dont les organes directeurs sont informés des résultats obtenus dans la mise en œuvre du Plan d'action par les entités dont ils sont responsables est très variable (voir annexe IV). Les inspectrices appellent l'attention sur la pratique suivie par l'Union internationale des télécommunications, qui voit le Secrétaire général transmettre la lettre annuelle adressée par ONU-Femmes au Conseil de l'UIT sous forme de document d'information. Dans le cas du Secrétariat de l'ONU, les récapitulatifs préparés par ONU-Femmes pour le rapport à l'échelle du système donnent une vue d'ensemble de ce qui est fait par les 32 départements, bureaux et commissions régionales qui communiquent des informations dans le cadre du Plan d'action. Le CCI CNUCED/OMC, l'UNESCO et l'OMM font aussi partie des organisations dans lesquelles des informations sur le Plan d'action sont présentées aux membres des organes directeurs. Dans la plupart des cas, les résultats obtenus dans le cadre du Plan d'action sont transmis au moyen d'un autre mécanisme de communication de l'information sur la mise en œuvre des politiques de promotion de l'égalité des sexes (comme à l'OIT, au PNUD, à l'ONUDI et au PAM) ou dans un rapport sur la gestion des ressources humaines (comme c'est le cas pour l'AIEA, l'OACI, l'OMI, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'UNRWA, l'OMT et l'OMS), avec des informations parfois parcellaires et ne portant pas sur tous les indicateurs, qui ne sont pas nécessairement présentées comme des réalisations accomplies dans le cadre du Plan d'action. Comme indiqué plus haut, plusieurs des entités concernées [les fonds et programmes et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)] ont intégré la communication de

²² CEB/2006.2.

l'information sur le Plan d'action aux rapports qu'elles présentent à leurs organes directeurs au titre de leur cadre de résultats institutionnels, ce qui est considéré comme une bonne pratique.

50. Dans un contexte plus large, on peut faire remonter les origines du Plan d'action aux déclarations adoptées lors des conférences internationales qui ont été successivement consacrées aux femmes ainsi qu'à d'autres instruments internationaux. Les inspectrices considèrent qu'il est de leur devoir de suivre les progrès accomplis dans l'intégration des questions de genre par les diverses organisations, en vue de parvenir à l'égalité des sexes et de promouvoir l'avancement des femmes dans le système des Nations Unies. Elles estiment que les organes directeurs ont un rôle à jouer dans le contrôle des mesures prises par les organisations et des résultats obtenus dans la mise en œuvre du Plan d'action et, plus généralement, dans la réalisation de l'objectif de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes. Cela fait écho aux évaluations menées récemment par certaines entités des Nations Unies, qui ont recommandé que des rapports sur ces sujets soient présentés aux organes directeurs afin de renforcer le respect du principe de responsabilité²³. Une telle transparence devrait favoriser la bonne application du principe de responsabilité par les chefs de secrétariat et améliorer la performance globale en matière d'intégration des questions de genre. Comme l'a indiqué un haut fonctionnaire d'une entité participante, la mise en œuvre du Plan d'action devient une question de gouvernance plutôt qu'un exercice de gestion bureaucratique. Les inspectrices estiment que dans sa lettre annuelle, dont la teneur est décrite plus en détail au chapitre V, ONU-Femmes fournit des renseignements pertinents qui permettent aux organes directeurs de mieux examiner le respect du Plan d'action, de définir des orientations stratégiques et de charger les chefs de secrétariat de prendre des mesures correctrices s'il le faut. Dans la recommandation 4, il est demandé que cette lettre soit distribuée aux membres des organes directeurs et accompagnée d'indications sur les mesures à prendre. L'intention n'est pas d'ajouter une procédure administrative supplémentaire, mais plutôt de porter le débat au sommet de la hiérarchie dans les organisations. Les mesures énoncées dans les plans de rattrapage que les entités concernées sont tenues d'inclure dans leurs rapports en ligne et les mécanismes de communication de l'information en place dans plusieurs organisations (voir annexe IV) peuvent être utilisés à cet effet.

51. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la transparence et le respect du principe de responsabilité dans les entités concernées.

Recommandation 4

Les organes délibérants et les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient prendre connaissance de la lettre annuelle qu'ONU-Femmes adresse à la direction exécutive, accompagnée d'indications sur les stratégies et les mesures envisagées par les chefs de secrétariat pour mieux répondre aux exigences des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système et sur ce que l'on attend d'eux pour ce qui est de leur contribution à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes.

Mobilisation des équipes dirigeantes et de la direction exécutive

52. Dans la politique sur la parité entre les sexes et l'avancement des femmes à l'échelle du système des Nations Unies, les chefs de secrétariat se sont engagés à jouer un rôle moteur au sein de leurs organisations respectives pour faire en sorte que les questions de genre soient systématiquement prises en compte dans l'ensemble de leurs pratiques, politiques et programmes institutionnels. Selon ONU-Femmes, la mobilisation de la haute direction en faveur du Plan d'action, de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes et l'appui qu'elle apporte dans ce domaine sont des facteurs essentiels de succès²⁴. Toutes les réponses au questionnaire du CCI témoignent de la mobilisation de la haute direction à cet égard.

²³ Voir, par exemple, PAM, *Evaluation of WFP's 2009 Gender Policy : This Time Around*, janvier 2014.

²⁴ Voir ONU-Femmes, « Drivers of UN-SWAP progress 2012–2016 ».

53. Les inspectrices soulignent que le Plan d'action ne doit pas être considéré comme un simple exercice d'établissement de rapports, mais aussi comme une occasion de promouvoir l'égalité des sexes et l'avancement des femmes par des mesures concrètes. Il incombe aux chefs de secrétariat des entités concernées d'agir pour mettre en œuvre le Plan d'action et réaliser des progrès tangibles en vue de créer un environnement porteur. Les résultats de l'enquête du CCI indiquent que l'appui de la direction pourrait être plus solide.

54. L'initiative intitulée « Champions internationaux de l'égalité des sexes » est un bon exemple de l'attention accordée aux questions d'égalité des sexes par les responsables des entités de l'ensemble du système des Nations Unies. Cependant, ce sont les décisions prises par les équipes dirigeantes et la direction exécutive pour traduire les engagements pris en mesures concrètes qui constituent les meilleurs indicateurs. Ces décisions peuvent avoir trait au dispositif relatif à la problématique femmes-hommes mis en place au sein des entités participantes, à savoir s'il y existe ou non un groupe chargé de ces questions et quelles sont les ressources qui lui sont le cas échéant allouées, et si un réseau de coordonnateurs et de coordonnatrices pour l'égalité des sexes a été créé à l'échelle de l'entité. On trouvera à l'annexe V des éléments de comparaison entre les entités participantes à ce sujet. En ce qui concerne l'intérêt manifesté par la direction exécutive, une bonne pratique consiste à inscrire les résultats obtenus dans le cadre du Plan d'action à l'ordre du jour de l'équipe de direction pour qu'elle examine les réalisations de l'entité et les mesures correctrices qu'il convient de prendre, un(e) membre du groupe chargé des questions de genre pouvant faire partie de l'équipe ou assister à ses réunions en tant qu'observateur(trice). Dans certaines organisations, le groupe chargé de la problématique femmes-hommes organise à l'intention des cadres supérieurs des réunions d'information sur les questions d'égalité des sexes et sur le Plan d'action en particulier. Quelques organisations disposent d'un comité directeur sur l'égalité des sexes qui est chargé d'examiner les résultats obtenus au regard du Plan d'action. Une autre bonne pratique consiste à faire mieux connaître les questions d'égalité des sexes et à donner davantage de moyens au groupe qui en est chargé en assurant un lien direct entre celui-ci et la direction exécutive.

55. En ce qui concerne le Secrétariat de l'ONU, les départements, bureaux et commissions régionales sont considérés comme des entités déclarantes distinctes dans le Plan d'action. En l'absence d'une politique d'égalité des sexes à l'échelle du Secrétariat, plusieurs chefs de département et de bureau ont lancé des plans d'action et des politiques spécifiques qui sont conformes aux pouvoirs qui leur ont été délégués mais doivent aussi respecter les politiques de recrutement et de formation à l'échelle de l'entité.

56. Le Plan d'action à l'échelle du système est conçu comme un mécanisme de responsabilité en cascade vers les échelons inférieurs des entités déclarantes. À cet égard, l'une des bonnes pratiques constatées a trait à la formalisation des rôles et responsabilités des coordonnateurs et coordonnatrices du Plan d'action et des référentes et référents processus métier dans les politiques de promotion de l'égalité des sexes ou dans des dispositifs spécifiques de promotion du principe de responsabilité, le travail accompli et le temps consacré à ces fonctions étant dûment reconnu (comme c'est le cas pour l'UIT, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), l'ONUDI et l'Office des Nations Unies à Genève). L'intégration d'indicateurs ou d'objectifs du Plan d'action dans les instruments de planification stratégique des entités peut aussi jouer un important rôle incitatif en ce qui concerne le respect du principe de responsabilité et la transparence, en liant les rapports sur les résultats obtenus au regard du Plan d'action à ceux concernant les objectifs de l'entité (comme c'est le cas pour la FAO, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF). Plusieurs entités (le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département des affaires politiques, le CCI CNUCED/OMC, le PNUD, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, l'UNESCO, l'OMS et l'OMM) ont en outre introduit une démarche tenant compte des questions de genre dans leur système interne d'évaluation et de notation des fonctionnaires, tant pour les cadres que pour l'ensemble du personnel. Il convient de noter que ces éléments sont souvent axés sur la parité des sexes plutôt que sur les composantes plus globales d'une démarche de prise en compte systématique du genre.

57. La participation au Plan d'action génère une grande quantité de données d'information internes. Il ressort des réponses au questionnaire du CCI que ces données et les constatations et conclusions connexes ne sont pas toujours examinées par la direction ou d'autres comités de gestion ni communiquées de manière systématique aux cadres hiérarchiques. Les inspectrices estiment que les entités concernées pourraient faire davantage fond sur les informations relatives à la mise en œuvre du Plan d'action pour instiller plus efficacement une culture axée sur le principe de responsabilité.

58. Dans le même ordre d'idées, une fois le rapport annuel sur le Plan d'action établi, les résultats obtenus par rapport aux indicateurs et les enseignements tirés de l'expérience ne sont pas systématiquement mis à profit dans les initiatives de partage des connaissances. Il ne sont que rarement publiés sur le site Web ou l'intranet des entités ou inclus dans les supports de sensibilisation, ce qui pose problème du point de vue de la transparence et de l'application du principe de responsabilité. De l'avis des inspectrices, la transparence et la publication de ces informations pourraient être améliorées. Parmi les bonnes pratiques recensées en ce qui concerne l'utilisation des données recueillies, on peut citer la publication d'informations sur le Plan d'action dans les supports de sensibilisation (comme le fait l'Office des Nations Unies à Genève) ou de communication interne (à l'instar du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences). **Les équipes dirigeantes et la direction exécutive des entités concernées sont invitées à rechercher de nouvelles manières de diffuser l'information relative au Plan d'action dans le cadre des travaux menés sur l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.** Enfin, l'égalité des sexes et l'avancement des femmes devraient figurer dans les stratégies de communication des entités.

IV. COORDINATION ET FACILITATION ASSURÉES PAR ONU-FEMMES

A. Coordination à l'échelle du système

59. Comme indiqué plus haut, l'Assemblée générale a chargé ONU-Femmes de diriger et de coordonner les activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes et de promouvoir le respect du principe de responsabilité dans ces domaines²⁵. L'élaboration du Plan d'action à l'échelle du système ainsi que la coordination et la facilitation de sa mise en œuvre relèvent de ce mandat, comme le Conseil économique et social l'a réaffirmé depuis 2012 dans ses résolutions sur la prise en compte des questions de genre. À ce titre, ONU-Femmes a dû relever le défi consistant à combiner la responsabilité verticale au sein des organisations avec la responsabilité horizontale des entités du système des Nations Unies afin de promouvoir un sentiment d'appartenance collective concernant l'action relative à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes²⁶. Il s'agit pour ONU-Femmes de coordonner et faciliter l'application du Plan d'action, l'Entité ayant fait remarquer qu'elle n'a pas pour vocation de « discipliner » les organisations et que celles-ci n'ont pas de comptes à lui rendre quant à l'application de leurs politiques de promotion de l'égalité des sexes. Dans le contexte du Plan d'action, **ONU-Femmes est responsable de la manière dont elle coordonne le plan d'action et facilite sa mise en œuvre, formule des conseils et des commentaires à l'intention des entités concernées et encourage l'ensemble du système à mieux respecter le principe de responsabilité en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.**

60. Les inspectrices ont noté que les entités participantes appréciaient les mesures de coordination et de facilitation de la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système prises par ONU-Femmes. L'Entité a réussi à mettre l'accent sur l'égalité des sexes et l'avancement des femmes dans les organisations du système des Nations Unies en utilisant un cadre commun, conformément aux dispositions de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing, aux résolutions du Conseil économique et social sur la prise en compte des questions de genre et à la vision des membres du Conseil des chefs de secrétariat. Les réponses au questionnaire du Corps commun d'inspection, les entretiens menés avec des fonctionnaires à différents niveaux et les avis recueillis dans le cadre de l'enquête du CCI montrent que cette impression positive est largement partagée.

61. ONU-Femmes a su tirer parti des réseaux interinstitutions existants, notamment le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le Réseau finances et budget du Conseil des chefs de secrétariat et les représentants des services d'audit interne des comptes des entités des Nations Unies, qu'elle a encouragés à assumer davantage de responsabilités en fournissant des conseils techniques et professionnels aux fins de l'utilisation des indicateurs de résultats pertinents figurant dans le Plan d'action. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de la résolution 2015/12 du Conseil économique et social, qui demandait de mobiliser les mécanismes à l'échelle du système pour qu'ils prennent davantage la responsabilité d'utiliser les indicateurs de succès des plans d'action. ONU-Femmes crée des liens entre le réseau et d'autres initiatives liées à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes (telles que les efforts de réforme de l'ONU et l'Équipe spéciale de haut niveau chargée du financement de la promotion de l'égalité des genres et de l'avancement des femmes) pour que le Plan d'action reste pertinent.

62. ONU-Femmes a également participé, avec les organes directeurs, à une série de réunions d'information informelles sur le programme et encouragé les responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes à dialoguer avec les organes directeurs de leurs organisations. Des fonctionnaires d'ONU-Femmes ont notamment participé aux réunions des organes directeurs de

²⁵ Voir la résolution 64/289 de l'Assemblée générale.

²⁶ Voir Bureau indépendant d'évaluation d'ONU-Femmes, *Coordinating for gender equality results: corporate evaluation of UN-Women's contribution to UN system coordination on gender equality and the empowerment of women* (mai 2016).

plusieurs organisations sises à Genève et à Vienne. L'Entité a également pris contact avec la direction des entités participantes pour promouvoir le Plan d'action à l'échelle du système.

63. Au sein d'ONU-Femmes, la coordination et la facilitation du Plan d'action relèvent de la compétence de la Division de la coordination. Selon les estimations de l'Entité, les ressources humaines affectées au programme équivalent à 2,5 postes (personnel et consultants), et les ressources financières s'élèvent à 322 454 dollars, soit moins de 5 % de la rubrique budgétaire correspondante (2016-2017)²⁷. Aucune ressource supplémentaire n'a été allouée au titre du budget ordinaire pour la coordination et la facilitation du Plan d'action à l'échelle du système. En 2014, ONU-Femmes et la Direction suisse du développement et de la coopération ont conclu un accord de partage des coûts pour appuyer la mise en œuvre du programme sur une période de trois ans, qui a été prolongée jusqu'en 2017, pour une contribution totale de 600 000 dollars. En réponse à l'évaluation globale de son rôle de coordination à l'échelle du système, la direction d'ONU-Femmes a indiqué que le manque de ressources avait restreint la capacité de l'Entité de tirer pleinement parti de ses fonctions interinstitutionnelles et systémiques. Ces fonds extrabudgétaires étant désormais épuisés, ONU-Femmes s'est dite préoccupée quant à la possibilité d'appliquer le Plan d'action 2.0 et la feuille de résultats des équipes de pays relative au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies.

64. ONU-Femmes utilise ces ressources pour faire mieux connaître le Plan d'action et faciliter sa mise en œuvre dans le système des Nations Unies. Compte tenu du contexte financier, l'Entité a hiérarchisé ses activités et ses ressources, tant au niveau de chaque entité qu'au niveau interinstitutions. Elle s'est principalement concentrée sur l'élaboration, le pilotage et l'adaptation du Plan d'action et sur la mise en place de l'infrastructure nécessaire à son application, notamment par le biais du réseau des coordonnatrices et coordonnateurs dans tout le système. Pour aider les entités participantes, des notes d'orientation technique ont été publiées afin de donner des explications sur les indicateurs de résultats et d'assurer le respect des exigences correspondantes et des activités de partage des connaissances ont été menées. **Au regard des ressources investies, les progrès réalisés par les organisations du système des Nations Unies dans l'exécution du programme sont considérables.**

B. Facilitation de la mise en œuvre du Plan d'action

Conception et développement du cadre de mise en œuvre

65. Selon les résultats de l'évaluation globale, ONU-Femmes a été plus efficace dans son rôle de coordination à l'échelle du système quand elle collaborait et dialoguait avec d'autres organismes du système des Nations Unies²⁸. L'étude préliminaire effectuée par les inspectrices et les vues exprimées dans les questionnaires et lors des entretiens ont confirmé que cette méthode participative et inclusive avait été efficace et bien accueillie, ce qui est d'une importance cruciale pour une initiative systémique comme celle-ci, qui a pour objectif d'associer des entités disparates ; peu d'avis divergents ont été exprimés à cet égard. L'une des bonnes pratiques identifiées consiste à tester le programme dans quelques entités avant de lancer les versions successives du Plan d'action à l'échelle du système. **Les inspectrices encouragent ONU-Femmes à continuer d'ajuster le cadre et à fournir des conseils adaptés en fonction des enseignements tirés et des contributions recueillies auprès des parties prenantes dans les entités concernées.** Cette approche souple a conduit à l'introduction de changements dans la version actualisée du Plan d'action 2.0 sous la forme d'un affinement des indicateurs de résultats et de l'inclusion de nouveaux indicateurs, par exemple concernant le rôle que doivent jouer les équipes de direction. **Les inspectrices encouragent également ONU-Femmes à inclure dans le rapport qu'elle présentera au Conseil économique et social une section portant**

²⁷ Les ressources consacrées à la mise en œuvre du Plan d'action par chaque entité participante ne sont pas calculées ici et devraient être additionnées pour estimer le coût global qu'elles représentent pour le système des Nations Unies.

²⁸ Bureau indépendant d'évaluation d'ONU-Femmes, *Coordinating for gender equality results: corporate evaluation of UN-Women's contribution to UN system coordination on gender equality and the empowerment of women* (mai 2016).

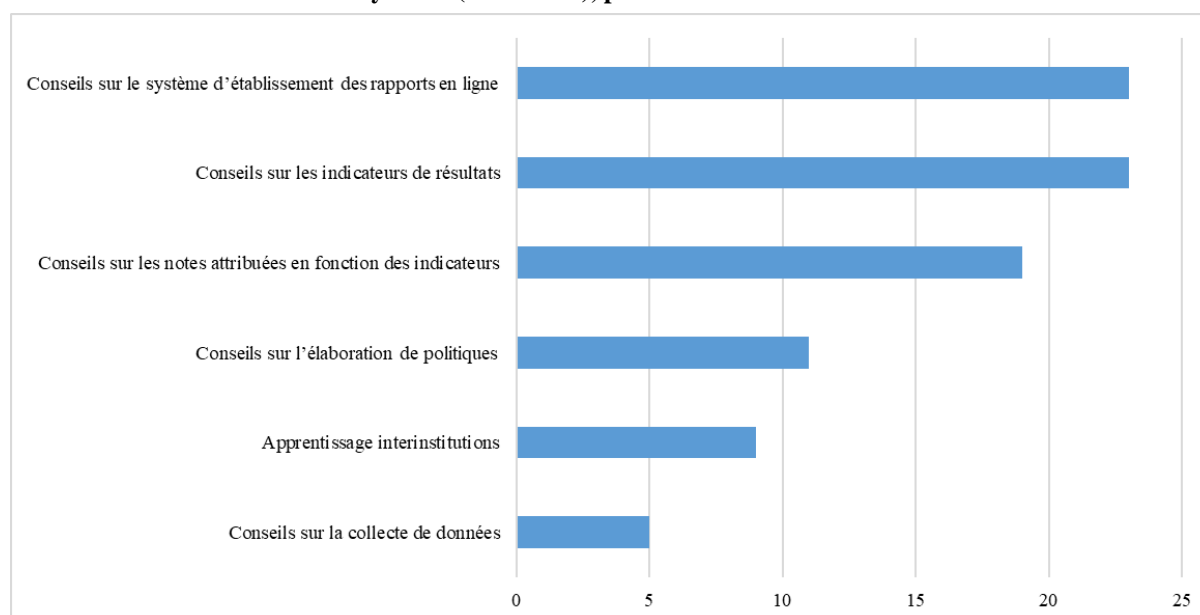
spécifiquement sur les changements, les améliorations et les adaptations apportés au Plan d'action.

Orientations techniques et soutien aux entités concernées

66. Parallèlement au lancement du Plan d'action à l'échelle du système, ONU-Femmes a pris une série de mesures pour aider les entités à mettre celui-ci en œuvre. Dans ce contexte, beaucoup ont décrit l'équipe d'ONU-Femmes comme solidaire et attentive aux besoins des clients. En premier lieu, ONU-Femmes a préparé des documents d'orientation sur la conception de politiques de promotion de l'égalité des sexes alignées sur le Plan d'action, élément considéré comme essentiel pour autoriser des progrès, et appuyé l'élaboration de politiques en la matière, soit en fournissant une expertise, soit en assumant une partie des coûts liés aux services consultatifs²⁹. Elle a également aidé les entités déclarantes en apportant des précisions sur les exigences relatives aux indicateurs, l'interprétation des données et la détermination des notes, la formation et le partage des connaissances. Il s'agit de contributions importantes qui ont eu des effets concrets sur l'action des entités participantes et les notes qu'elles ont communiquées, comme indiqué au paragraphe 22.

67. Dans leurs réponses au questionnaire du Corps commun d'inspection, les deux tiers des entités participantes ont indiqué qu'elles avaient reçu une assistance technique pour la mise en œuvre du Plan d'action. La figure IX présente les services d'appui fournis par ONU-Femmes. Les conseils sur les indicateurs de résultats (applicabilité, exigences et choix des notes) ont été les plus fréquemment consultés, suivis par les explications concernant le système d'établissement des rapports en ligne. Les inspectrices ont noté que l'appui fourni par ONU-Femmes avait été très apprécié par les entités concernées, comme il ressort aussi bien des réponses au questionnaire que des avis donnés par les coordonnatrices et coordonnateurs chargés de l'exécution du projet qui ont interrogés dans le cadre de l'enquête du CCI. Il apparaît également que les besoins et le type d'assistance requis varient d'une entité à l'autre. De l'avis des inspectrices, les petites entités, dont les capacités et les ressources sont limitées, ont davantage besoin d'aide et peuvent y être plus sensibles.

Figure IX Services d'appui fournis par le Service d'assistance d'ONU-Femmes en vue de la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système (2012-2017), par nombre d'entités soutenues



Source : Questionnaire du Corps commun d'inspection, 2018.

²⁹ Voir E/2017/57, par. 35, et ONU-Femmes, *Drivers of UN-SWAP progress 2012-2016*.

Assurance qualité

68. Dans les limites de ses ressources, le Service d'assistance d'ONU-Femmes examine les informations communiquées par chaque entité au regard des exigences énoncées dans les notes techniques en matière de contrôle de la qualité et d'exactitude. Comme indiqué plus haut, les capacités internes nécessaires pour exécuter cette tâche sont actuellement limitées. Le Service d'assistance peut être amené à suggérer que les notes soient modifiées ou à demander des éclaircissements et des pièces justificatives supplémentaires. Cet examen est mené dans un délai court (trois semaines), ce qui restreint la possibilité d'approfondir la vérification et la validation. Quoiqu'il en soit, il convient de noter qu'ONU-Femmes formule ses commentaires à titre informatif seulement et que les changements proposés ne sont pas obligatoires.

Gestion du savoir

69. Au cours de la première phase de mise en œuvre du Plan d'action, ONU-Femmes a accordé une grande attention à la gestion et au partage du savoir, en tenant compte des contraintes en termes de ressources humaines et financières, une mesure essentielle pour recenser les bonnes pratiques et veiller à tirer des leçons de l'expérience, tant pour asseoir la responsabilité interne que pour améliorer la collecte de données et l'établissement des rapports. Grâce aux méthodes de communication, de partage des connaissances et d'apprentissage, il est possible de favoriser une vision commune des exigences minimales de qualité et de crédibilité dans la mise en œuvre du Plan d'action. Au cours de la première phase de mise en œuvre, les initiatives de partage des connaissances ont été gérées principalement par ONU-Femmes.

70. L'un des principaux résultats du programme est l'expansion du réseau des coordonnateurs et coordonnatrices du Plan d'action au cours de la première phase de mise en œuvre. Plus des deux tiers des personnes interrogées (67 %) considèrent que le réseau, qui est passé de 150 membres en 2012 à plus de 400 à la fin de 2017, les aide à s'acquitter de leurs responsabilités. ONU-Femmes a organisé des réunions annuelles sous la forme d'ateliers rassemblant les principaux acteurs. Ces ateliers ont divers objectifs, comme celui de préciser les attentes en matière d'établissement de rapports et d'interprétation des indicateurs. Ils ont également permis de renforcer le réseau en facilitant l'échange d'informations et de données d'expériences, l'apprentissage croisé à partir des bonnes pratiques et la mise en réseau avec les spécialistes des questions de genre dans tout le système. Par conséquent, ces ateliers annuels ont donné lieu à des initiatives conjointes, comme la production de vidéos sur les préjugés inconscients par l'Organisation internationale pour les migrations et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Les questions relatives à l'atelier ont reçu d'assez bonnes notes dans l'enquête du CCI.

71. Les entretiens menés et les observations recueillies dans le cadre de l'enquête du CCI donnent à penser qu'il reste beaucoup à faire dans le domaine de la gestion des connaissances. L'amélioration de la convivialité et de la fiabilité technique du système d'établissement des rapports en ligne est une préoccupation majeure. Des progrès pourraient également être faits en ce qui concerne les mises à jour régulières et l'amélioration de la qualité de la documentation publiée sur le pôle de connaissances. Il a été suggéré de mobiliser davantage l'expertise et les compétences spécifiques des entités dans certains domaines, tels que les marqueurs genre, pour mener des initiatives de partage des connaissances dans l'ensemble du système. L'intensification de la participation des réseaux interinstitutions a également été encouragée.

72. La gestion et le partage des connaissances pourraient bénéficier de ressources supplémentaires, par exemple pour mettre à jour les modules de formation en ligne tels que « Je connais le genre », qui pourraient être utilisés par des entités partout dans le système. La mise en œuvre de la deuxième phase du Plan d'action à l'échelle du système (Plan d'action 2.0) nécessitera également une gestion et un partage ciblés des connaissances avec les bureaux extérieurs ainsi que la participation des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en tant que partenaires clés.

73. Les initiatives de gestion des connaissances pourraient être encore améliorées pour appuyer la mise en œuvre de la deuxième phase du Plan d'action. Les inspectrices ont appris que des mesures avaient déjà été prises à cet égard, comme l'intégration du pôle de connaissances dans le système officiel d'établissement de rapports, ce qui constitue une évolution positive. **ONU-Femmes devrait continuer de développer une communauté de pratique pour la mise en commun des connaissances à l'échelle du système. Elle pourrait également envisager de mettre à profit les compétences en matière d'égalité des sexes des entités qui excellent dans ce domaine en vue d'aider celles qui ont besoin d'aide, renforçant ainsi le réseau pour l'égalité des sexes et favorisant le partage des connaissances.** Un aspect important en matière de communication consiste à mettre en évidence les liens complémentaires existant entre le Plan d'action à l'échelle du système et les autres initiatives de promotion de l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies, telles que la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies et les initiatives des Champions internationaux de l'égalité des sexes.

C. Lettre annuelle d'ONU-Femmes à la direction exécutive

74. Le cycle annuel du Plan d'action à l'échelle du système s'achève avec la publication d'une lettre de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive chargée de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes adressée à la direction exécutive de chaque entité participante. ONU-Femmes investit beaucoup de temps et de travail dans l'analyse des renseignements communiqués par les 66 entités afin de produire pour chacune d'elles une lettre sur mesure, qui présente les notes ventilées par indicateur de résultats et leur évolution au fil des ans et met en évidence les progrès réalisés ainsi que les domaines dans lesquels des progrès s'imposent, l'analyse étant étayée par des données statistiques. De plus, la performance de chaque entité est mise en contexte par rapport à la performance des entités comparables et du système dans son ensemble.

75. Les entités utilisent cette lettre de diverses façons. Sa diffusion auprès des cadres supérieurs, des référentes et référents processus métier participant à l'établissement de rapports, des cadres hiérarchiques et, parfois, de l'ensemble du personnel, fait partie des bonnes pratiques. En tant que mesure incitative, la lettre est importante pour promouvoir la participation au Plan d'action : la grande majorité des coordonnatrices et coordonnateurs considèrent qu'il s'agit d'un outil efficace dans leurs interactions avec les référentes et référents processus métier. Dans chaque lettre, ONU-Femmes salue la contribution des groupes chargés des questions de genre et des coordonnatrices et coordonnateurs, ce qui leur donne davantage de poids et améliore leur visibilité au sein de l'entité concernée et leur donne l'occasion de se réunir avec la haute direction pour traiter les questions liées au genre. Ainsi, cette lettre aide les équipes qui s'occupent des questions de genre, lorsqu'elles existent, à promouvoir l'égalité des sexes auprès des cadres hiérarchiques.

76. Un des intérêts majeurs de la lettre annuelle est de faire mieux connaître le Plan d'action et de renforcer le dispositif d'égalité des sexes et les capacités des coordonnatrices et coordonnateurs en la matière au sein de l'entité concernée. La lettre attribue clairement la responsabilité de la mise en œuvre du Plan d'action et de la prise en compte systématique du genre et de l'égalité des sexes en général à la direction de l'entité. ONU-Femmes profite de cette lettre pour attirer l'attention de l'équipe dirigeante et de la direction exécutive sur les progrès réalisés et les défis qui restent à relever, et pour saluer ce qui a été fait et les résultats obtenus par l'entité. ONU-Femmes recense les domaines sur lesquels l'entité devrait se concentrer ou les problèmes qu'elle devrait résoudre, et espère qu'il sera tenu compte de la teneur de sa lettre pour définir les objectifs du prochain cycle d'établissement des rapports. Toutefois, les inspectrices ont appris que seul un nombre limité d'entités répondaient officiellement à cette lettre. **Pour renforcer l'application du principe de responsabilité, les inspectrices encouragent la direction exécutive des entités concernées à répondre officiellement à la lettre annuelle de la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive en indiquant les mesures envisagées pour maintenir ou améliorer leur performance au regard des indicateurs définis dans le Plan d'action.**

77. ONU-Femmes ne recueille pas d'informations sur la mise en œuvre des mesures spécifiquement préconisées dans les lettres. Les progrès accomplis par chaque entité font l'objet d'un suivi d'année en

année dans le cadre de rapports périodiques. La lettre est un mécanisme efficace pour instaurer un dialogue avec la direction exécutive et lui faire des observations, en lui communiquant des données comparables et en lui signalant les domaines sur lesquels elle doit se pencher en priorité. Elle peut aussi servir de levier pour encourager la transparence. À cet égard, les inspectrices recommandent d'intégrer la lettre plus formellement dans la mise en œuvre du Plan d'action et d'en profiter pour encourager l'application du principe de responsabilité et la transparence en invitant l'équipe dirigeante et la direction exécutive de l'entité à prendre des mesures afin de relever les défis qui ont été mis en lumière dans la lettre et à en communiquer la teneur aux organes directeurs. **À compter du prochain cycle d'établissement des rapports, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive devrait réviser le modèle de la lettre annuelle adressée à l'équipe dirigeante et à la direction exécutive des entités concernées pour y inclure une invitation à communiquer par écrit leurs plans de mise en œuvre du Plan d'action en fonction des progrès enregistrés jusqu'alors et des sujets de préoccupation mis en lumière dans la lettre.**

V. CONCLUSION

78. Les résolutions du Conseil économique et social mettent en lumière les multiples facettes de la transversalisation de la problématique femmes-hommes³⁰. Bien que les entités des Nations Unies aient pour mandat d'intégrer les questions de genre dans leurs activités, on observe des différences d'une entité à l'autre s'agissant du niveau de mobilisation et des mesures concrètes prises à cet égard, ainsi que de la compréhension de la façon dont le domaine d'activité technique de l'entité est inextricablement lié aux avancées en matière d'égalité des sexes.

79. Le Plan d'action a favorisé la cohérence à l'échelle du système en matière de promotion de l'intégration des questions de genre et de suivi des progrès. **Les inspectrices soulignent que ce résultat est bien une réussite à l'échelle du système, la plupart des entités participantes ayant concouru à l'élaboration du dispositif et à sa mise en œuvre.** Le présent examen confirme également que parmi les multiples facettes que revêt la transversalisation de la problématique femmes-hommes, la mobilisation de ressources humaines et financières est un élément clé du progrès. Dans l'ensemble, la mise en œuvre du Plan d'action montre que ces questions restent un sujet de préoccupation pour le système des Nations Unies. La réussite du passage au Plan d'action 2.0 dans les bureaux hors Siège demandera davantage de ressources. Cela coïncide avec le mandat et les recommandations de l'Équipe spéciale de haut niveau chargée de la question du financement de la promotion de l'égalité des genres, qui a créé deux groupes de travail, l'un sur les mécanismes de suivi financier, et l'autre sur les affectations de ressources pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Au moment de la finalisation du présent rapport, les inspectrices ont été informées que les groupes de travail pourraient présenter aux responsables de l'Équipe spéciale des recommandations pratiques.

80. Dans le contexte actuel de réforme, l'égalité et la parité des sexes sont considérées comme des priorités. Le dispositif du Plan d'action a été révisé et amélioré par rapport à la première phase pour tenir compte des divers niveaux de responsabilité définis dans la politique de 2006 à l'échelle du système, qui prévoyait la mise en place d'un mécanisme pour faire respecter le principe de responsabilité au niveau national et sur le plan normatif en ce qui concerne les résultats en matière de développement. On notera que cette version révisée comporte de nouveaux indicateurs [annexe I a)]. Les inspectrices se félicitent de l'introduction d'un indicateur spécifique sur les équipes dirigeantes et prennent note de la définition d'un indicateur distinct sur la parité des sexes.

81. En 2017, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a replacé la parité des sexes au cœur des efforts, en introduisant la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, dans laquelle sont énoncés divers objectifs et qui prévoit le suivi de quatre domaines de performance (encadrement et application du principe de responsabilité, nominations aux postes de haute direction, recrutement, rétention, progression et gestion des aptitudes du personnel, et instauration d'un climat propice à la parité des sexes)³¹. Bien que l'accent mis sur la parité ait permis d'obtenir plus rapidement certains résultats, elle a été source de confusion dans certaines parties du système et elle risque de détourner l'attention de ce que supposent l'intégration de la dimension de genre et l'égalité des sexes. **Il ressort du présent examen qu'une meilleure communication s'impose en ce qui concerne les liens qui existent entre parité des sexes, prise en compte systématique du genre et égalité des sexes. Le Plan d'action 2.0 et la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système devraient être étroitement alignés afin d'harmoniser et de simplifier les exigences en matière d'établissement de rapports.**

82. Le Plan d'action 2.0 a été lancé en 2018 et les entités ont commencé à présenter des rapports à ce sujet en janvier 2019. Les recommandations formulées dans le présent rapport devraient contribuer à renforcer le dispositif, tant sur le plan de son utilité pour le système des Nations Unies en vue de l'instauration de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes qu'en ce qui concerne sa crédibilité en tant que mécanisme de suivi des résultats et gage de respect du principe de responsabilité.

³⁰ Résolutions 2012/24, 2013/16, 2014/2, 2015/12, 2016/2 et 2017/9 du Conseil économique et social.

³¹ Nations Unies, *Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies* (2017).

83. Le Plan d'action offre à la fois un point de référence et une idée de la manière dont les organismes du système des Nations Unies ont intégré les questions d'égalité des sexes. Il sert donc d'indicateur indirect permettant de mesurer la mobilisation des entités en faveur de l'intégration de l'égalité des sexes sous ses divers aspects. Dans le contexte du système des Nations Unies, une méthodologie reposant sur des indicateurs indirects semble appropriée pour assurer le suivi de sujets généraux comme l'intégration des questions de genre, qui est un thème complexe. Dans ce cas, cette méthode peut aider à mettre en évidence les mesures qu'il convient de prendre pour promouvoir l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Idéalement, parallèlement à une analyse plus large, elle devrait servir de base à la prise de décisions en faveur d'actions concrètes visant à atteindre cet objectif, au sein de chaque entité participante comme au niveau du système des Nations Unies. Il reste à déterminer si une organisation qui a intégré le genre dans toutes ses pratiques (c'est-à-dire qui a atteint tous les objectifs fixés par les indicateurs de résultats du Plan d'action) affiche nécessairement de meilleurs résultats en matière d'égalité des sexes et de développement. Les bons résultats obtenus au regard de chaque indicateur ne correspondent pas toujours à un changement de culture au sein des entités ou à des résultats durables en ce qui concerne l'intégration des questions de genre.

84. Comme on l'observe dans certaines entités, les notes attribuées pour les différents indicateurs de résultats peuvent varier au fil des ans. Le Plan d'action à l'échelle du système doit comprendre des mesures de contrôle et de validation adéquates pour dresser un tableau plus complet de la manière dont une entité progresse vers l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Les inspectrices estiment que le Plan d'action fournit un cadre de référence pour mener des évaluations et des audits indépendants périodiques qui permettraient d'évaluer de manière plus crédible les progrès accomplis par chaque entité sur cette voie et de remédier à certaines des limites du Plan d'action en tant qu'outil de suivi des résultats. Ainsi, ces dernières années, plusieurs organismes des Nations Unies (l'AIEA, la FAO, le PAM, le PNUD, l'UNESCO et l'UNICEF) ont procédé à un examen de la mise en œuvre de leurs politiques en matière d'égalité des sexes et des plans d'action connexes pour évaluer leur action en faveur de l'égalité des sexes ou de la prise en compte des questions de genre dans leurs programmes.

85. À en croire les informations recueillies par les inspectrices, les mécanismes de validation externes ne sont pas suffisamment utilisés. Les inspectrices sont d'avis que des évaluations et des audits périodiques et indépendants permettraient de renforcer la crédibilité et de mesurer plus précisément l'égalité des sexes et l'avancement des femmes grâce aux indicateurs du Plan d'action. Elles recommandent donc la mise en place d'un système de validation impartial, comme une évaluation ou un audit, afin d'assurer une analyse périodique indépendante des procédures suivies dans le cadre du Plan d'action et des notes attribuées, ainsi qu'un bilan des progrès réalisés par chaque entité en matière d'égalité des sexes et d'avancement des femmes. Les inspectrices notent que la nouvelle version à jour du Plan d'action à l'échelle du système (Plan d'action 2.0) prévoit un mécanisme de validation de ce type pour dépasser les objectifs relatifs à l'indicateur de résultats 4, qui concerne l'évaluation³², et elles encouragent les chefs de secrétariat à accélérer les efforts déployés à cette fin.

86. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la transparence et la responsabilité dans les entités concernées et de promouvoir l'apprentissage institutionnel.

Recommandation 5

Avant la réalisation du Plan d'action 2.0, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient prévoir une évaluation indépendante des progrès tangibles qui ont été accomplis en ce qui concerne la prise en compte de la problématique femmes-hommes afin de promouvoir l'égalité des sexes et l'avancement des femmes au sein de leur organisme, en utilisant, le cas échéant, le Plan d'action comme point de référence.

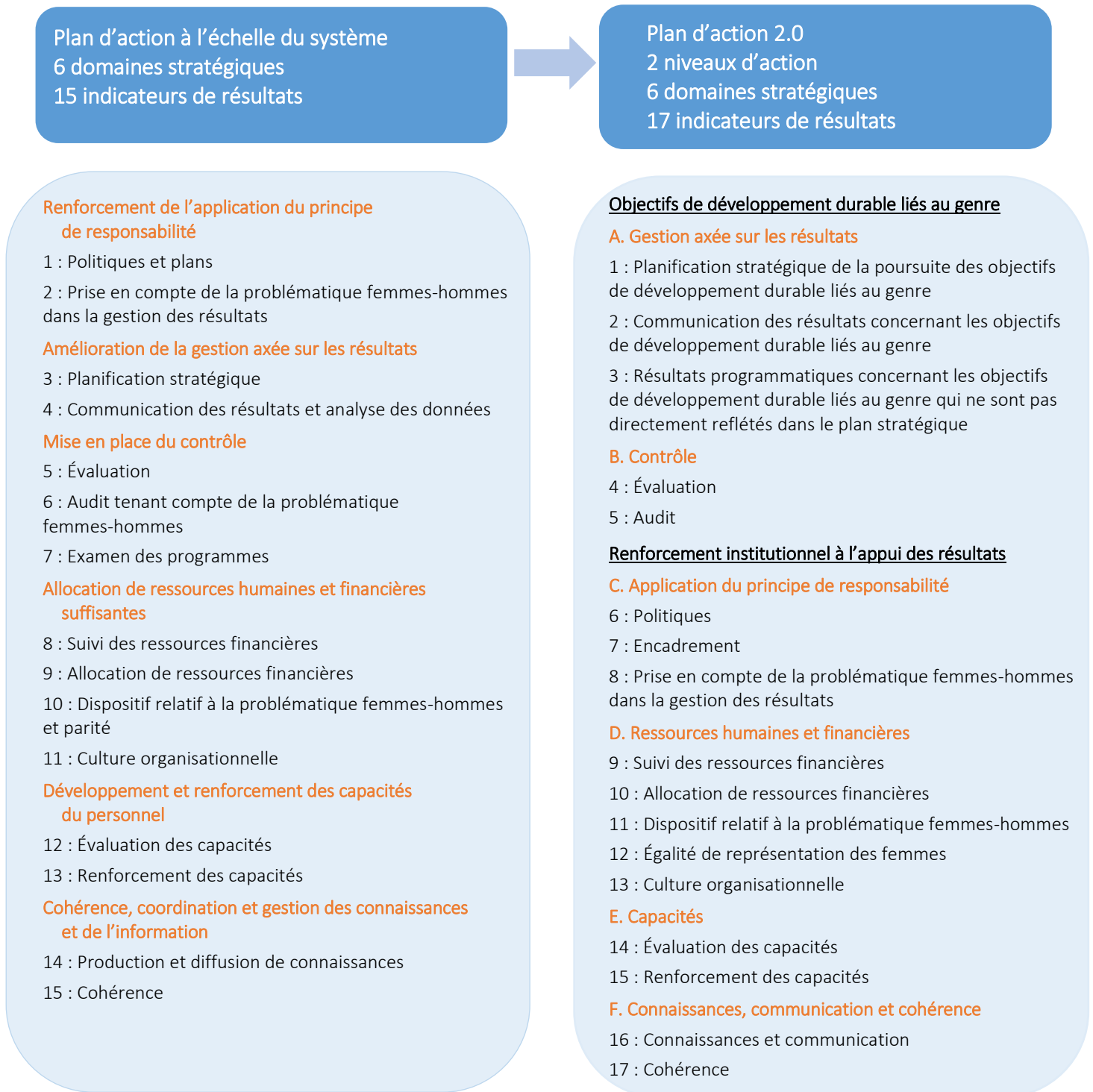
³² Dans les notes techniques relative au Plan d'action 2.0, l'une des conditions à remplir pour obtenir la note « très satisfaisant » au regard de l'indicateur de résultats 4 sur l'évaluation est la suivante : « Effectuer au moins une évaluation de la performance de l'organisation en matière d'intégration des questions de genre ou équivalent tous les 5 à 8 ans ».

Ultimes réflexions

87. Au cours de toute initiative pluriannuelle à l'échelle du système, telle que le Plan d'action à l'échelle du système, les équipes de direction et le personnel sont amenés à être renouvelés ; il faut toutefois que la mobilisation et la motivation en vue d'atteindre **les objectifs du Plan d'action restent continues aux niveaux des organismes et du système**, afin d'avancer vers la réalisation de progrès concrets et de faire en sorte que le système assume les responsabilités qui sont les siennes pour ce qui est des domaines dans lesquels davantage d'attention et d'efforts s'imposent.

88. **Dans cette perspective, l'Assemblée générale des Nations Unies est invitée à approuver les recommandations figurant dans le présent rapport afin d'assurer la bonne application du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et de renforcer l'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies en ce qui concerne la prise en compte de la problématique femmes-hommes, l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.**

Annexe I a) : Le dispositif du Plan d'action à l'échelle du système



Source : Figure établie par le Corps commun d'inspection sur la base des notes techniques relatives au Plan d'action à l'échelle du système.

Annexe I b) : Progrès accomplis au niveau du système des Nations Unies au regard des indicateurs figurant dans le Plan d'action à l'échelle du système (2012-2017) (pourcentage)

Domaines stratégiques et indicateurs de résultats (IR)	Note	2012	2017	Tendance
Domaine 1 : Renforcement de l'application du principe de responsabilité				
IR 1. Politiques et plans	Insuffisant	5	3	—
	Sans objet	5	0	↓
	Partiellement satisfaisant	51	15	↓↓↓
	Satisfaisant	22	33	↑↑
	Très satisfaisant	16	48	↑↑↑
IR 2. Prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la gestion des résultats	Insuffisant	5	3	—
	Sans objet	2	0	—
	Partiellement satisfaisant	35	12	↓↓↓
	Satisfaisant	51	70	↑↑
	Très satisfaisant	7	15	↑
Domaine 2 : Amélioration de la gestion axée sur les résultats				
IR 3. Planification stratégique	Insuffisant	15	2	↓↓
	Sans objet	11	2	↓
	Partiellement satisfaisant	38	23	↓↓
	Satisfaisant	24	30	↑
	Très satisfaisant	13	44	↑↑↑
IR 4. Communication des résultats et analyse des données	Insuffisant	11	0	↓↓
	Sans objet	11	2	↓
	Partiellement satisfaisant	44	14	↓↓↓
	Satisfaisant	24	59	↑↑↑
	Très satisfaisant	11	26	↑↑
Domaine 3 : Mise en place du contrôle				
IR 5. Évaluation	Insuffisant	18	0	↓↓
	Sans objet	18	35	↑↑
	Partiellement satisfaisant	35	18	↓↓
	Satisfaisant	24	30	↑
	Très satisfaisant	5	17	↑↑
IR 6. Audit tenant compte de la problématique femmes-hommes	Insuffisant	16	5	↓↓
	Sans objet	2	5	—
	Partiellement satisfaisant	69	3	↓↓↓
	Satisfaisant	11	77	↑↑↑
	Très satisfaisant	2	11	↑
IR 7. Examen des programmes	Insuffisant	18	6	↓↓
	Sans objet	2	17	↑↑
	Partiellement satisfaisant	36	14	↓↓↓
	Satisfaisant	20	41	↑↑↑
	Très satisfaisant	4	23	↑↑
Domaine 4 : Allocation de ressources humaines et financières suffisantes				
IR 8. Suivi des ressources	Insuffisant	33	14	↓↓
	Sans objet	16	21	↑
	Partiellement satisfaisant	33	23	↓
	Satisfaisant	11	33	↑↑↑
	Très satisfaisant	7	9	—
IR 9. Allocation de ressources	Insuffisant	42	24	↓↓
	Sans objet	24	18	↓
	Partiellement satisfaisant	29	38	↑
	Satisfaisant	4	15	↑↑

	Très satisfaisant	2	5	—
IR 10. Dispositif relatif à la problématique femmes-hommes et parité	Insuffisant	13	5	↓
	Sans objet	2	0	—
	Partiellement satisfaisant	73	74	—
	Satisfaisant	7	15	↑
	Très satisfaisant	5	6	—
IR 11. Culture organisationnelle	Insuffisant	2	0	—
	Sans objet	2	0	—
	Partiellement satisfaisant	49	24	↓↓↓
	Satisfaisant	31	30	—
	Très satisfaisant	16	45	↑↑↑
Domaine 5 : Développement et renforcement des capacités du personnel				
IR 12. Évaluation des capacités	Insuffisant	45	17	↓↓↓
	Sans objet	4	2	—
	Partiellement satisfaisant	36	32	—
	Satisfaisant	11	29	↑↑
	Très satisfaisant	4	21	↑↑
IR 13. Renforcement des capacités	Insuffisant	29	5	↓↓↓
	Sans objet	5	0	↓
	Partiellement satisfaisant	44	21	↓↓↓
	Satisfaisant	18	52	↑↑↑
	Très satisfaisant	4	23	↑↑
Domaine 6 : Cohérence, coordination et gestion des connaissances et de l'information				
IR 14. Production et diffusion de connaissances	Insuffisant	5	2	—
	Sans objet	4	0	—
	Partiellement satisfaisant	58	17	↓↓↓
	Satisfaisant	22	35	↑↑
	Très satisfaisant	11	47	↑↑↑
IR 15. Cohérence	Insuffisant	2	3	—
	Sans objet	4	0	—
	Partiellement satisfaisant	20	11	↓
	Satisfaisant	56	71	↑↑
	Très satisfaisant	18	15	—

Source : Tableau dressé par le Corps commun d'inspection à partir des informations communiquées par ONU-Femmes.

Légende : ↑ (↓) indique une tendance à la hausse (à la baisse) de 5 à 10 points de pourcentage, qui dénote une amélioration quant à la réalisation des objectifs correspondant à l'indicateur de résultats.

↑↑ (↓↓) indique une tendance à la hausse (à la baisse) de 10 à 20 points de pourcentage, qui dénote une amélioration quant à la réalisation des objectifs correspondant à l'indicateur de résultats.

↑↑↑ (↓↓↓) indique une tendance à la hausse (à la baisse) de plus de 20 points de pourcentage, qui dénote une amélioration quant à la réalisation des objectifs correspondant à l'indicateur de résultats.

↑ (↓) indique une tendance à la hausse (à la baisse) de 5 à 10 points de pourcentage, qui dénote un recul quant à la réalisation des objectifs correspondant à l'indicateur de résultats.

↑↑ (↓↓) indique une tendance à la hausse (à la baisse) de 10 à 20 points de pourcentage, qui dénote un recul quant à la réalisation des objectifs correspondant à l'indicateur de résultats.

— indique une stagnation (variation de moins de 5 points de pourcentage).

Annexe II : Entités appliquant le Plan d'action à l'échelle du système (2017)

Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies*

Bureau d'appui à la consolidation de la paix	Département des opérations de maintien de la paix
Bureau de l'administration de la justice	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)
Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique	Office des Nations Unies à Genève
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	Office des Nations Unies à Nairobi
Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement	Office des Nations Unies à Vienne
Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC)
Bureau des affaires de désarmement	Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)
Bureau des affaires juridiques	Secrétariat de la CNUCED
Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies	Secrétariat de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP)
Bureau des services de contrôle interne	Secrétariat de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)
Département de l'appui aux missions	Secrétariat de la Commission économique pour l'Afrique (CEA)
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Secrétariat de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC)
Département de l'information	Secrétariat de la Commission économique pour l'Europe (CEE)
Département de la gestion	Secrétariat du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)
Département de la sûreté et de la sécurité	Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes
Département des affaires économiques et sociales	
Département des affaires politiques	

* Les départements suivants ont changé de nom à compter du 1^{er} janvier 2019 : a) le Département de la gestion est devenu le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; b) le Département des opérations de maintien de la paix est devenu le Département des opérations de paix ; c) le Département de l'appui aux missions est devenu le Département de l'appui opérationnel ; d) le Département des affaires politiques est devenu le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ; e) le Département de l'information est devenu le Département de la communication globale.

<p>Fonds, programmes et Centre du commerce international</p> <p>Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) Centre du commerce international (CCI CNUCED/OMC) Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) Programme alimentaire mondial (PAM) Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)</p>	<p>Institutions spécialisées et AIEA</p> <p>Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) Organisation internationale du Travail (OIT) Organisation maritime internationale (OMI) Organisation météorologique mondiale (OMM) Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) Organisation mondiale de la Santé (OMS) Organisation mondiale du tourisme (OMT) Union internationale des télécommunications (UIT) Union postale universelle (UPU)</p>
--	---

Les entités suivantes ne font pas partie des organisations ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection : Centre international de formation de l'OIT ; Commission préparatoire de l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires ; Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ; École des cadres du système des Nations Unies ; Fonds d'équipement des Nations Unies ; Fonds international de développement agricole ; Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche ; Organisation internationale pour les migrations ; Pacte mondial des Nations Unies ; programme des Volontaires des Nations Unies ; Université des Nations Unies.

Annexe III : Facteurs propices à la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système et bonnes pratiques par indicateur de résultats

Indicateurs de résultats (IR)	Facteurs propices	Bonnes pratiques
<p>IR 1. Politiques et plans</p>	<p>Les politiques et les plans d'action relatifs à l'égalité des genres au niveau de l'Organisation sont alignés sur le Plan d'action à l'échelle du système</p> <p>Les politiques et les plans d'action relatifs à l'égalité des genres sont alignés sur les documents stratégiques applicables à l'échelle de l'Organisation</p> <p>Des plans d'action clairs accompagnent les politiques d'égalité des genres ou les éléments des politiques institutionnelles liés à cette problématique</p>	<p>ONU-Femmes a appuyé l'élaboration de politiques relatives à l'égalité des sexes, soit en fournissant une expertise, soit en assumant une partie des coûts liés aux services consultatifs. Au terme de la première phase de mise en œuvre, la plupart des entités participantes avaient adopté des politiques jugées compatibles avec le Plan d'action à l'échelle du système et complémentaires de celui-ci. Hormis le Secrétariat de l'ONU, deux organisations ne se sont pas dotées de politique relative à l'égalité des genres et une autre est en train d'élaborer la sienne (voir annexe IV)</p> <p>Les politiques d'égalité des genres comprennent un dispositif d'application du principe de responsabilité ou une matrice des responsabilités dans la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système et des mesures de promotion de l'égalité des genres en général (comme au Département des opérations de maintien de la paix, à ONU-Habitat, à l'ONUDI et à l'Office des Nations Unies à Genève)</p> <p>S'il y a lieu, les indicateurs du Plan d'action sont intégrés dans la politique ou le plan d'action en matière d'égalité des genres de l'entité, à la demande de l'organe directeur (comme à l'OIT)</p>
<p>IR 2. Prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la gestion des résultats</p>	<p>Le Plan d'action à l'échelle du système ou les questions relatives à la problématique femmes-hommes sont examinés par l'équipe dirigeante</p> <p>Les résultats obtenus par les cadres supérieurs et la haute direction en matière d'égalité des sexes et d'avancement des femmes font l'objet d'un suivi officiel et sont récompensés dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires</p> <p>Le principe de responsabilité en matière d'égalité des sexes et d'avancement des femmes est appliqué à tous les niveaux et à tous les grades dans le cadre du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires</p>	<p>Les informations relatives au Plan d'action sont présentées lors des réunions de l'équipe dirigeante (voir annexe IV)</p> <p>Des indicateurs de performance relatifs à la sensibilisation aux questions de genre et à la parité des sexes sont adoptés, et l'équipe dirigeante et le personnel exerçant des fonctions de recrutement ou d'encadrement au Siège et sur le terrain cherchent à instaurer un environnement de travail harmonieux et exempt de tout type de comportement interdit, ainsi qu'à promouvoir la réalisation d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (comme au Département des</p>

Indicateurs de résultats (IR)	Facteurs propices	Bonnes pratiques
	<p>Une combinaison de mécanismes d'application du principe de responsabilité assortis de cibles, de récompenses et de mesures incitatives est en place</p> <p>Un comité spécial sur l'égalité des sexes et l'avancement des femmes est chargé de contrôler la mise en œuvre des politiques et d'en assurer le suivi</p>	<p>affaires politiques, à la CESAP, au CCI CNUCED/OMC, à l'OMM, à l'OMS, au PNUD et à l'UNESCO)</p> <p>Le contrat de mission des hauts fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU pour l'année 2013 comportait une référence au Plan d'action à l'échelle du système, qui est maintenant remplacée par un objectif de parité des sexes</p> <p>Le Comité de direction et de mise en œuvre sur l'égalité des sexes du PNUD est responsable de l'élaboration des politiques et de la supervision de tous les bureau</p>
IR 3. Planification stratégique	<p>Les spécialistes de la planification stratégique sont en mesure d'élaborer une méthode efficace de promotion de l'égalité femmes-hommes et de rendre compte des résultats obtenus avec l'appui des groupes chargés des questions de genre et des responsables de la coordination en la matière</p>	<p>Des plans d'action clairs accompagnent les politiques d'égalité des genres ou les éléments des politiques institutionnels liés à cette problématique</p>
IR 4. Communication des résultats et analyse des données	<p>Les indicateurs liés au Plan d'action à l'échelle du système figurant dans les documents de planification stratégique des organismes sont incorporés dans les plans de travail des bureaux extérieurs, de manière à faciliter la collecte des éléments d'information et des données permettant de produire des rapports distincts sur chaque indicateur</p> <p>Les administrateurs et administratrices de programme reçoivent des conseils visant à les aider à intégrer une analyse des questions de genre dans la conception et le suivi de leurs activités et dans les rapports à ce sujet</p> <p>Des systèmes et outils d'information permettent de disposer de données ventilées par sexe et de la capacité interne nécessaire pour les analyser</p>	<p>Le réseau informel du système des Nations Unies sur la planification stratégique s'engage à apporter un éclairage spécialisé et technique pour aider les entités participantes à atteindre les objectifs fixés sous chaque indicateur</p>

Indicateurs de résultats (IR)	Facteurs propices	Bonnes pratiques
IR 5. Évaluation	<p>Capacité des spécialistes de l'évaluation d'intégrer des éléments liés aux questions de genre dans leurs activités, y compris dans les évaluations décentralisées</p> <p>Contrôle de la qualité et offre d'un soutien lors de la mise au point des mandats et des procédures d'évaluation</p> <p>Orientations sur l'intégration des éléments liés aux questions de genre dans les activités d'évaluation</p>	<p>Le groupe de travail sur l'égalité des sexes et les droits de l'homme du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation s'engage à apporter un éclairage spécialisé et technique pour aider les entités participantes à atteindre les objectifs fixés sous l'indicateur correspondant (voir notes techniques)</p> <p>Le groupe de travail examine les informations communiquées par l'entité et les notes qu'elle s'est attribuées avant de finaliser son évaluation</p> <p>Le rapport annuel que l'organe de contrôle présente aux organes directeurs contient des informations sur l'indicateur de résultats 5 relatif à l'évaluation (comme au FNUAP ou à l'UNESCO)</p> <p>Il existe des procédures internes d'examen par les pairs entre les composantes audit et évaluation de l'organe de contrôle (comme à la FAO)</p> <p>Le Plan d'action à l'échelle du système est mentionné dans la politique ou dans les directives relatives à l'évaluation (comme au HCDH, au FNUAP et au PNUD)</p>
IR 6. Audit tenant compte de la problématique femmes-hommes	<p>Collaboration et appui d'experts en audit</p> <p>Prise en compte des questions de genre dans l'évaluation des risques institutionnels</p>	<p>Le groupe de travail sur les questions de genre des représentants des services d'audit interne des organismes du système des Nations Unies apporte une perspective professionnelle et technique aux entités concernés pour les aider à atteindre les objectifs fixés sous chaque indicateur (voir le document d'orientation)</p> <p>Les entités concernées accordent une attention particulière aux questions de genre dans l'évaluation des risques et la planification axée sur les risques (comme le font l'ONUDI et l'UNICEF)</p> <p>Un audit des mécanismes d'autoévaluation est effectué en lien avec le Plan d'action à l'échelle du système (comme au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et comme prévu à l'UNESCO)</p>

Indicateurs de résultats (IR)	Facteurs propices	Bonnes pratiques
		Le groupe chargé des questions de genre communique avec les bureaux d'audit pour intégrer les questions relatives à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes dans l'évaluation des risques et la planification des audits axés sur le risque (comme c'est le cas au BSCI, à l'OMS, au PAM, au PNUD et à l'UNESCO)
IR 7. Examen des programmes	<p>Capacité des administrateurs et administratrices de programme d'intégrer la dimension de genre dans tous les domaines de la gestion des programmes et des projets</p> <p>Mobilisation et appui des administrateurs et administratrices de programme au sein des entités concernées</p> <p>Directives claires à l'intention des administrateurs et administratrices de programme en vue de l'intégration des questions de genre dans leurs travaux</p> <p>Systèmes et outils de gestion de l'information permettant aux entités participantes d'extraire les données relatives au genre qui sont pertinentes</p>	<p>Pour tous les projets et programmes, les questions de genre doivent être prises en compte lors des délibérations et de l'analyse qui conduisent à leur adoption (comme au HCDH, à l'ONUDI et à l'UNRWA)</p> <p>Un(e) représentant(e) du groupe chargé(e) de la problématique femmes-hommes participe aux délibérations du comité d'approbation des programmes</p>
IR 8. Suivi des ressources financières	<p>Les systèmes et outils de gestion de l'information sont suffisamment précis pour permettre l'introduction des marqueurs genre</p> <p>Une politique ou des directives sur les marqueurs genre sont en place à l'échelle de l'Organisation afin de permettre l'adoption de pratiques cohérentes entre les entités et en leur sein</p> <p>Les systèmes et outils de gestion de l'information permettent d'analyser les données générées par les marqueurs genre pour orienter la planification stratégique centrale (y compris les allocations budgétaires, la planification et le développement des capacités)</p>	<p>Le Comité permanent interorganisations assure la coordination à l'échelle du système en ce qui concerne les marqueurs genre</p> <p>Les organismes du système des Nations Unies se conseillent les uns les autres, coopèrent et s'entraident, et des ateliers interinstitutions sur les marqueurs genre sont organisés</p> <p>Un mécanisme d'assurance de la qualité de la gestion des projets est en place pour veiller à l'application correcte de l'étiquette « égalité des sexes » (comme c'est le cas au PNUD)</p>

Indicateurs de résultats (IR)	Facteurs propices	Bonnes pratiques
IR 9. Allocation de ressources financières	<p>Il existe un système de marqueurs genre bien établi qui facilite la définition d'indicateurs financiers de référence pour les questions de genre</p> <p>Des ressources financières sont prévues pour intégrer les résultats liés à l'égalité des genres dans les systèmes de gestion axée sur les résultats afin de suivre les activités liées au genre et d'en rendre compte (y compris au moyen de marqueurs genre)</p>	<p>Les entités disposent de ressources réservées aux questions et programmes relatifs à l'égalité femmes-hommes (voir annexe V)</p> <p>Des ressources spécifiques à l'appui de l'égalité des genres et de la prise en compte des questions connexes sont allouées par les organes directeurs (comme à l'UIT), ou le dispositif ou les programmes institutionnels relatifs à la problématique femmes-hommes sont financés par les contributions des donateurs (comme à l'ONU DC et au PAM)</p>
IR 10. Dispositif relatif à la problématique femmes-hommes et parité	<p>Le dispositif relatif à la problématique femmes-hommes est composé d'un groupe interne chargé de la question et d'un réseau de coordonnateurs et coordonnatrices ou de responsables des questions de genre [appartenant de préférence à la catégorie des administrateurs(trices)] et au moins 20 % du temps de travail du personnel y est consacré</p> <p>Les États Membres appuient l'égalité des genres et donnent la priorité à cet objectif (Groupe des Amis de la parité des sexes)</p> <p>Les organisations ont des stratégies spécifiquement dédiées à la parité femmes-hommes</p>	<p>Il existe un système de responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes à l'échelle de l'Organisation (au Siège et dans les bureaux extérieurs) dont les rôles et responsabilités sont clairement définis (voir annexe V)</p> <p>L'équipe de travail interdisciplinaire virtuelle d'ONUSIDA sur l'égalité des genres appuie l'établissement du rapport sur l'UN-SWAP pour 2018</p>
IR 11. Culture organisationnelle	<p>Mise en œuvre effective de politiques à l'échelle de l'Organisation (notamment en ce qui concerne le recrutement, l'aménagement des modalités de travail, les congés de maternité et la lutte contre le harcèlement) visant à promouvoir un environnement de travail propice à l'égalité des genres</p> <p>Programmes de formation visant à sensibiliser l'opinion et à améliorer la culture organisationnelle en matière d'égalité des genres (en abordant les préjugés inconscients, le lien entre les questions de genre et le mandat de l'organisation, et la résistance, l'hostilité et les attitudes patriarcales et méprisantes à l'égard des questions d'égalité et de parité des sexes)</p>	<p>Le module de formation d'ONU-Femmes « Je connais le genre » est utilisé et adapté aux besoins propres à chaque entité (comme à l'ONUDI et au FNUAP)</p> <p>Le réseau des Champions internationaux de l'égalité des sexes encourage une culture tenant compte de la problématique femmes-hommes</p> <p>La formation relative à l'égalité des genres fait partie du programme de formation obligatoire ou des modules en ligne (CCI CNUCED/OMC, FAO, FNUAP, HCDH, OIT, ONU DC, PNUD, UNESCO et Secrétariat de l'ONU, par exemple)</p>

Indicateurs de résultats (IR)	Facteurs propices	Bonnes pratiques
	Possibilités de modifier la composition démographique des organisations dont le mandat concerne des secteurs traditionnellement masculins	
IR 12. Évaluation des capacités	<p>Il existe des partenariats solides entre le groupe chargé de la problématique femmes-hommes ou les responsables de la coordination des questions d'égalité des genres, d'une part, et les responsables de la formation et du perfectionnement du personnel d'autre part</p> <p>Il existe des ressources humaines et financières suffisantes pour permettre la réalisation d'évaluations des capacités en matière d'égalité des genres</p>	<p>L'outil d'évaluation des capacités en matière d'égalité des sexes établi par ONU-Femmes est utilisé par les entités participantes en fonction de leurs besoins spécifiques (comme à l'OIT et à l'ONU DC)</p> <p>Un autre exercice d'évaluation des capacités à l'échelle de l'entité tient compte de la dimension de genre (comme au FNUAP)</p> <p>Les capacités au regard des questions de genre sont évaluées à la faveur de l'enquête menée auprès du personnel de l'entité (comme à l'AIEA, à l'UNICEF et à l'OMM)</p>
IR 13. Renforcement des capacités	<p>Il existe des partenariats solides entre le groupe chargé de la problématique femmes-hommes ou les responsables de la coordination en la matière, d'une part, et les responsables de la formation et du perfectionnement du personnel d'autre part</p> <p>La problématique femmes-hommes est incluse dans les programmes de formation obligatoires et fait l'objet d'un suivi</p> <p>Une formation en ligne sur les questions de genre adaptée à des mandats précis est prête à être utilisée dans tout le système</p> <p>Des réunions annuelles mondiales sur l'UN-SWAP rassemblent des représentants des entités du système des Nations Unies pour que les pratiques exemplaires et les enseignements tirés de l'expérience puissent être mis en commun</p> <p>Des ressources suffisantes sont disponibles pour élaborer et mettre à jour les modules de formation, en tenant compte de l'évolution de l'effectif et des connaissances au sein de l'entité</p>	<p>Le module de formation d'ONU-Femmes « Je connais le genre » est utilisé et adapté aux besoins propres à chaque entité (comme au FNUAP et à l'ONUDI)</p> <p>La formation relative à l'égalité des genres fait partie du programme de formation obligatoire ou des modules en ligne (CCI CNUCED/OMC, FAO, FNUAP, OIT, ONU DC, PNUD, UNESCO et Secrétariat de l'ONU, par exemple)</p> <p>La notion d'égalité des genres est incluse dans le programme de formation initiale (comme à l'AIEA, à la FAO et à l'OIT)</p> <p>Les questions de genre sont traitées dans la formation à la déontologie (comme à l'OACI et à l'UNESCO)</p>

Indicateurs de résultats (IR)	Facteurs propices	Bonnes pratiques
IR 14. Production et diffusion de connaissances	<p>Mise en place d'une plateforme en ligne de gestion et de partage des connaissances sur l'UN-SWAP où seront systématiquement regroupés les documents relatifs à la prise en compte des questions de genre et à l'application du Plan d'action à l'échelle du système (politiques, pratiques exemplaires, documents d'orientation, rapports et exposés)</p> <p>Tenue de réunions annuelles mondiales sur l'UN-SWAP avec des représentantes et des représentants des entités du système des Nations Unies pour mettre en commun les pratiques exemplaires et les enseignements tirés de l'expérience</p> <p>Coopération avec les responsables de la communication pour intégrer les questions liées au genre dans les supports de sensibilisation</p> <p>Supports de connaissances (publications, notes d'orientation et exemples de réussite) mis à disposition pour promouvoir l'intégration des questions de genre</p> <p>Incorporation d'éléments liés au genre dans les plans de communication stratégiques</p>	<p>Un plan de communication interne sur la problématique femmes-hommes est élaboré pour diffuser les connaissances sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (comme à la FAO)</p> <p>Des manifestations de sensibilisation à l'égalité des genres sont organisées régulièrement (comme à l'AIEA et à l'Office des Nations Unies à Genève)</p> <p>Les informations relatives à l'UN-SWAP sont publiées dans les supports de sensibilisation (comme à l'Office des Nations Unies à Genève) ou de communication interne (comme au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences)</p> <p>Les responsables de la coordination pour les questions de genre au sein d'une entité se réunissent régulièrement (comme à la FAO)</p>
IR 15. Cohérence	<p>Un réseau composé des responsables de la coordination pour l'UN-SWAP ou pour l'égalité des sexes sert de mécanisme de mise en commun des pratiques exemplaires entre les entités</p> <p>Le Service d'assistance d'ONU-Femmes offre son appui aux fins de l'établissement des rapports</p> <p>Les réseaux interinstitutions sont mobilisés pour mettre en œuvre le Plan d'action à l'échelle du système et apportent un éclairage spécialisé pour préciser les attentes et clarifier les procédures</p> <p>Des fonds et un appui sont fournis aux fins de la participation du personnel aux réunions interinstitutions</p>	<p>Des réunions annuelles mondiales sur l'UN-SWAP sont organisées dans diverses régions dans le cadre de la première phase de mise en œuvre</p> <p>Des réseaux locaux de responsables de la coordination de l'UN-SWAP ou de spécialistes de la problématique femmes-hommes sont constitués (comme à Genève et à Vienne)</p> <p>Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les représentants des services d'audit interne des organisations du système des Nations Unies sont mobilisés (voir ci-dessus)</p>

Source : Tableau dressé par le Corps commun d'inspection à partir des informations tirées des réponses au questionnaire et des entretiens.

Note : Dans un souci de concision, l'acronyme UN-SWAP est utilisé dans le présent tableau pour désigner le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

Annexe IV : Informations concernant les organes directeurs, les équipes dirigeantes et la direction exécutive

Entités participantes	Informations communiquées aux organes directeurs	Équipes dirigeantes et direction exécutive			Politiques et plans d'action en faveur de l'égalité des genres
		Participation à la finalisation des rapports sur l'UN-SWAP	Personne responsable de l'approbation du rapport final sur l'UN-SWAP	Résultats de l'UN-SWAP examinés lors de réunions de l'équipe de direction	
Secrétariat de l'ONU (32 entités participantes : 28 départements, bureaux et commissions régionales et CNUCED, PNUE, ONU-Habitat et ONUDC)					
ONU	Dans sa résolution 2012/24, le Conseil économique et social se félicite de la mise en place du Plan d'action à l'échelle du système. Le rapport du Secrétaire général au Conseil portant sur la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans toutes les politiques et tous les programmes du système des Nations Unies comprend une section sur l'UN-SWAP	Entière participation (15 entités) Participation partielle (5 entités) Pas de participation (3 entités)	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)] : 11 entités Directeur(trice) : 9 entités Administrateur(trice) (chef de département) : 3 entités	Oui : 9 Non : 8 Non connu : 6	17 départements ou bureaux ont adopté une politique ou un plan d'action en faveur de l'égalité des genres ou sont en voie de le faire
CNUCED	Aucune information communiquée	Entière participation	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Non	Gender Parity Strategy (stratégie sur la parité femmes-hommes) (2018)
PNUE	Aucune information communiquée	Pas de participation	Administrateur(trice) (chef de département)	Non	Policy and Strategy for Gender Equality and the Environment (politique et stratégie sur l'égalité des sexes et l'environnement) (2014-2017)
ONU-Habitat	Les informations relatives à l'égalité des genres et à l'avancement des femmes sont communiquées au Conseil d'administration	Pas de participation	Administrateur(trice) (chef de département)	Non	Gender Policy and Plan (2014-2019) : politique et plan d'action concernant l'égalité des genres élaborés selon les lignes directrices de l'UN-SWAP
ONUDC	Présentation régulière de rapports aux organes directeurs sur les aspects de l'UN-SWAP relatifs aux ressources humaines	Participation partielle	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Oui	UNODC Gender Equality Policy (politique de l'ONUDC en matière d'égalité femmes-hommes) (2017) alignée sur l'UN-SWAP

Entités participantes	Informations communiquées aux organes directeurs	Équipes dirigeantes et direction exécutive			Politiques et plans d'action en faveur de l'égalité des genres
		Participation à la finalisation des rapports sur l'UN-SWAP	Personne responsable de l'approbation du rapport final sur l'UN-SWAP	Résultats de l'UN-SWAP examinés lors de réunions de l'équipe de direction	
Fonds, programmes et Centre du commerce international (10 entités participantes)					
ONUSIDA	Les informations relatives à l'UN-SWAP sont communiquées chaque année au Conseil de coordination du Programme dans le cadre du bilan sur les questions liées à la gestion stratégique des ressources humaines	Entière participation	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Oui	Gender Action Plan (plan d'action pour l'égalité des sexes) (2013) aligné sur l'UN-SWAP
CCI	Les résultats obtenus dans le cadre de l'UN-SWAP font l'objet d'un rapport officiel au Groupe consultatif commun	Entière participation	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Oui	Gender Parity and Capacity Assessment at ITC (parité des sexes et évaluation des capacités au CCI) (2016)
PNUD	Informations sur l'UN-SWAP communiquées au Conseil d'administration dans le rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes	Pas de participation	Administrateur(trice) (chef de département)	Oui	Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes (2008-2013, 2014-2017 et 2018-2021), UNDP Diversity and Inclusion Strategy (stratégie du PNUD relative à la diversité et à l'intégration) (2013), UNDP Gender Parity Strategy (stratégie du PNUD pour la parité des sexes) (2014-2017 et 2018-2021)
FNUAP	Les informations relatives à l'UN-SWAP figurent dans les rapports au Conseil d'administration portant sur le plan stratégique (2018-2021)	Participation partielle	Directeur(trice)	Oui	Non connu
HCR	Les résultats obtenus dans le cadre de l'UN-SWAP sont présentés au Comité exécutif dans le cadre du rapport sur les progrès réalisés en matière d'égalité femmes-hommes dans les opérations	Participation partielle	Directeur(trice)	Résultats examinés par le(la) Haut(e)-Commissaire adjoint(e)	Policy on Age, Gender and Diversity (politique concernant l'âge, le genre et la diversité) (2018) faisant référence à l'UN-SWAP

Entités participantes	Informations communiquées aux organes directeurs	Équipes dirigeantes et direction exécutive			Politiques et plans d'action en faveur de l'égalité des genres
		Participation à la finalisation des rapports sur l'UN-SWAP	Personne responsable de l'approbation du rapport final sur l'UN-SWAP	Résultats de l'UN-SWAP examinés lors de réunions de l'équipe de direction	
UNICEF	Non connu	Participation partielle	Conseiller(ère) principal(e)	Oui	UNICEF Policy on Gender Equality and the Empowerment of Girls and Women (politique de l'UNICEF sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des filles et des femmes) (2010) et Plan d'action pour l'égalité des sexes (2014-2017 et 2018-2021), qui intègre les normes de l'UN-SWAP
UNOPS	Aucune information communiquée	Participation partielle	Directeur(trice)	Oui	Gender Mainstreaming Policy (politique d'intégration des questions de genre) (2013) et Gender Parity Strategy (stratégie pour la parité entre les sexes) (2018) et plan d'action associé
UNRWA	Non connu	Pas de participation	Administrateur(trice) (chef de département)	Oui	Gender Equality Policy (politique d'égalité des sexes) (2007) et Gender Mainstreaming Strategy (stratégie d'intégration des questions de genre) (2008). La stratégie pour l'égalité des sexes (Gender Equality Strategy 2016-2021) garantit le respect de l'UN-SWAP
ONU-Femmes	Aucune information communiquée	Participation partielle	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Non	ONU-Femmes promeut l'égalité des genres et l'avancement des femmes dans toutes ses activités et politiques

Entités participantes	Informations communiquées aux organes directeurs	Équipes dirigeantes et direction exécutive			Politiques et plans d'action en faveur de l'égalité des genres
		Participation à la finalisation des rapports sur l'UN-SWAP	Personne responsable de l'approbation du rapport final sur l'UN-SWAP	Résultats de l'UN-SWAP examinés lors de réunions de l'équipe de direction	
PAM	Le Conseil d'administration est informé des progrès accomplis dans l'harmonisation des programmes avec l'UN-SWAP grâce à la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes et de son plan d'action sur la question	Participation partielle	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Non	Engagements du PAM en faveur des femmes (1996-2002) et Engagements renforcés en faveur des femmes (2003-2007) ; politique en matière de problématique femmes-hommes (2015-2020) et plan d'action concernant la problématique femmes-hommes reflétant les indicateurs de l'UN-SWAP
Institutions spécialisées et AIEA (13 entités participantes)					
FAO	Des informations sur l'UN-SWAP sont communiquées tous les deux ans dans le rapport sur l'exécution du Programme et chaque année dans le rapport de synthèse à mi-parcours, et des explications plus détaillées sont fournies dans les annexes à ces rapports, qui sont soumis aux organes directeurs (les progrès au regard des indicateurs sont intégrés dans le plan à moyen terme)	Entière participation	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Oui	Versions successives du Plan d'action Parité femmes-hommes et développement (1996-2001, 2002-2007 et 2008-2013) ; la politique relative à l'égalité des sexes (2012) intègre les normes minimales de compatibilité avec l'UN-SWAP
AIEA	Les résultats obtenus au regard de l'UN-SWAP figurent dans les rapports semestriels présentés à la Conférence générale sur la situation des femmes au secrétariat de l'Agence	Participation partielle	Administrateur(trice) (chef de département)	Non	Gender Equality Policy (politique d'égalité des sexes) (2008)
OACI	Les informations relatives à l'UN-SWAP figurent dans le rapport annuel à l'Assemblée ou au Conseil portant sur les progrès accomplis en matière d'égalité des genres	Entière participation	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Non connu	ICAO Gender Equality Programme (programme de l'OACI pour l'égalité des sexes) (2017) et plan de mise en œuvre

Entités participantes	Informations communiquées aux organes directeurs	Équipes dirigeantes et direction exécutive			Politiques et plans d'action en faveur de l'égalité des genres
		Participation à la finalisation des rapports sur l'UN-SWAP	Personne responsable de l'approbation du rapport final sur l'UN-SWAP	Résultats de l'UN-SWAP examinés lors de réunions de l'équipe de direction	
OIT	Les résultats obtenus au regard de l'UN-SWAP sont communiqués au Conseil d'administration avec le résumé des résultats de la mise en œuvre du Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes	Participation partielle	Administrateur(trice) (chef de département)	Oui	Politique de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes (2018-2021) ; ce dernier est aligné sur les domaines de résultats correspondant aux indicateurs de l'UN-SWAP
OMI	Les informations relatives aux questions de genre sont communiquées aux organes directeurs chaque année, séparément de celles concernant l'UN-SWAP	Pas de participation	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Non	Politique de l'OMI en matière d'égalité des genres (projet)
UIT	La lettre annuelle adressée par ONU-Femmes au Secrétaire général de l'UIT a été transmise au Conseil en 2016 et 2017	Aucune information n'a été fournie	Directeur(trice)	Non	ITU Gender Equality and Mainstreaming Policy (politique de l'UIT en matière d'égalité des genres et d'intégration de la problématique femmes-hommes) (2013, contient des références aux dispositions de l'UN-SWAP) et plan d'action annuel de l'UIT pour l'égalité des genres et l'intégration de la problématique femmes-hommes (2017)
UNESCO	Les résultats obtenus dans le cadre de l'UN-SWAP sont présentés au Conseil exécutif au titre des questions de gestion	Entière participation	Directeur(trice)	Oui	Plan d'action pour la priorité Égalité des genres (2009-2013) et (2014-2021, basé sur l'UN-SWAP)

Entités participantes	Informations communiquées aux organes directeurs	Équipes dirigeantes et direction exécutive			Politiques et plans d'action en faveur de l'égalité des genres
		Participation à la finalisation des rapports sur l'UN-SWAP	Personne responsable de l'approbation du rapport final sur l'UN-SWAP	Résultats de l'UN-SWAP examinés lors de réunions de l'équipe de direction	
ONUDI	Les informations relatives à l'UN-SWAP sont communiquées à la Conférence générale dans le rapport du Directeur général sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Participation partielle	Directeur(trice)	Oui	UNIDO Policy on Gender Equality and the Empowerment of Women (politique de l'ONUDI en matière d'égalité des sexes et d'avancement des femmes) (2015) et Gender Equality and the Empowerment of Women Strategy (stratégie pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes) (2016-2019), alignées sur l'UN-SWAP
OMT	Des informations partielles sur l'UN-SWAP figurent dans le rapport du Secrétaire général de l'OMT au Conseil exécutif portant sur les ressources humaines, y compris une référence à l'équilibre entre les sexes	Participation partielle	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Non	Non
UPU	Aucune information communiquée	Pas de participation	Administrateur(trice) (chef de département)	Non	Non
OMS	L'OMS surveille l'équilibre entre les sexes dans ses effectifs au moyen d'un rapport annuel sur les ressources humaines qu'elle présente à l'Assemblée mondiale de la Santé. Un rapport sur l'UN-SWAP est prévu pour 2020	Entière participation	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Non connu	WHO Gender, Equity and Human Rights (2013) et Mainstreaming Roadmap for Action (feuille de route pour l'intégration de la dimension de genre) (2014-2019) ; Global Gender Policy in Staffing (politique globale sur l'égalité des sexes dans les effectifs) (2017) faisant référence à l'UN-SWAP en tant qu'objectif général

Entités participantes	Informations communiquées aux organes directeurs	Équipes dirigeantes et direction exécutive			Politiques et plans d'action en faveur de l'égalité des genres
		Participation à la finalisation des rapports sur l'UN-SWAP	Personne responsable de l'approbation du rapport final sur l'UN-SWAP	Résultats de l'UN-SWAP examinés lors de réunions de l'équipe de direction	
OMPI	Les résultats de l'UN-SWAP sont récapitulés dans le rapport annuel sur les ressources humaines présenté au Comité de coordination et au Comité du programme et budget	Entière participation	Directeur(trice)	Oui (irrégulièrement)	Politique de l'OMPI en matière d'égalité des sexes (2014) faisant référence à l'UN-SWAP
OMM	Un rapport sur l'UN-SWAP est présenté au Groupe consultatif d'experts du Conseil exécutif pour l'égalité entre les femmes et les hommes ; des extraits en sont donnés dans les rapports sur les questions de genre présentés au Conseil exécutif	Entière participation	Chef de secrétariat [ou adjoint(e)]	Oui	WMO Policy on Gender Equality (politique de l'OMM en matière d'égalité entre les femmes et les hommes) (2011, modifiée en 2015 pour prendre en compte les dispositions principales de l'UN-SWAP)

Source : Tableau dressé par le Corps commun d'inspection à partir des informations tirées des réponses au questionnaire et des entretiens.

Note : Dans un souci de concision, l'acronyme UN-SWAP est utilisé dans ce tableau pour désigner le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

Annexe V : Informations concernant les ressources humaines et financières

Entités participantes	Existence d'un groupe chargé de la problématique femmes-hommes	Existence d'un réseau de responsables de la coordination pour les questions relatives à l'égalité des genres ou à la situation des femmes	Suivi des ressources affectées aux questions de genre et aux programmes y relatifs	Affectation de ressources aux questions de genre et aux programmes y relatifs	Prise en compte des questions de genre dans les documents de planification stratégique
Secrétariat de l'ONU* (32 entités participantes : 28 départements, bureaux et commissions régionales et CNUCED, PNUE, ONU-Habitat et ONUDC)					
Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	Plusieurs départements et bureaux ont renforcé le dispositif relatif à la problématique femmes-hommes (par exemple, le Groupe de la problématique femmes-hommes du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et la Section des droits des femmes et de l'égalité des sexes du HCDH)	Oui	Non, système de suivi à l'échelle du Secrétariat intégré à Umoja (à l'étude). Certaines entités (HCDH, CESAO, CESAP) ont lancé à titre d'essai un système de marqueurs genre	Non	Oui
CNUCED	Oui	Oui	Non	Non	Oui
PNUE	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
ONU-Habitat	Non connu	Non connu	Oui	Non	Oui
ONUDC	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Fonds, programmes et Centre du commerce international (10 entités participantes)					
ONUSIDA	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Centre du commerce international	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
PNUD	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
FNUAP	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
HCR	Oui	Oui	Non	Non	Oui

Entités participantes	Existence d'un groupe chargé de la problématique femmes-hommes	Existence d'un réseau de responsables de la coordination pour les questions relatives à l'égalité des genres ou à la situation des femmes	Suivi des ressources affectées aux questions de genre et aux programmes y relatifs	Affectation de ressources aux questions de genre et aux programmes y relatifs	Prise en compte des questions de genre dans les documents de planification stratégique
UNICEF	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
UNOPS	Non	Oui	Non	Sans objet	Oui
UNRWA	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
ONU-Femmes	ONU-Femmes promeut l'égalité des genres et l'avancement des femmes dans toutes ses activités et politiques		Les fonds d'ONU-Femmes sont utilisés pour promouvoir l'égalité des genres et l'avancement des femmes		
PAM	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Institutions spécialisées et AIEA (13 entités participantes)					
FAO	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
AIEA	Non	Oui	Non	Non	Non
OACI	Non	Oui	Non	Non	Non connu
OIT	Oui	Oui	En cours de développement	Non	Oui
OMI	Non	Oui	Oui	Non connu	Oui
UIT	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
UNESCO	Oui	Oui	En cours de développement	Oui	Oui
ONUDI	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
OMT	Non	Non	Non	Non	Oui
UPU	Non	Non	Non connu	Non connu	Non connu
OMS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
OMPI	Non	Oui	Oui	Non	Oui
OMM	Non	Oui	Oui (ressources extrabudgétaires)	Non	Oui

Source : Tableau dressé par le Corps commun d'inspection à partir des informations tirées des réponses au questionnaire et des entretiens.

Annexe VI : Méthodologie

Le présent examen a été mené de juillet 2018 à mars 2019 et porte sur les 28 organisations ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection énumérées à l'annexe VII (soit 55 entités participant à la mise en œuvre du Plan d'action).

Conformément aux normes internes du Corps commun d'inspection et à ses procédures de travail³³, les inspectrices ont utilisé plusieurs méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives provenant de différentes sources pour assurer cohérence, validité et fiabilité :

Examen des documents utiles. Un examen de la documentation officielle d'ONU-Femmes a été effectué. Il portait en particulier sur les directives et les notes techniques ; les rapports annuels du Secrétaire général de l'ONU au Conseil économique et social sur la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans toutes les politiques et tous les programmes du système des Nations Unies et les résolutions adoptées par le Conseil en conséquence (2012-2018) ; les documents issus des ateliers annuels sur le Plan d'action ; les documents et données utiles fournis par ONU-Femmes concernant les notes que les 66 entités participantes se sont attribuées au regard des indicateurs de performance ; et les lettres adressées chaque année par ONU-Femmes à la direction exécutive des entités concernées (2012-2017). Des sources secondaires telles que les rapports de contrôle et d'autres types d'évaluations produits par les entités concernées, portant sur le Plan d'action à l'échelle du système en particulier ou sur les questions relatives à l'égalité des genres en général, ont également été examinées.

Questionnaires adressés aux entités. Dans ces questionnaires, les 28 organisations ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection étaient priées de fournir des informations qualitatives et quantitatives et des pièces justificatives. Les réponses ainsi recueillies ont permis une analyse approfondie des méthodes et procédures en place dans les entités concernées, mettant en lumière les avantages et les défis que présente le programme. Au Secrétariat de l'ONU, 25 des 32 départements, bureaux et commissions régionales ont apporté leur contribution³⁴, tandis que tous les fonds, programmes et institutions spécialisées ont répondu à l'appel.

Deux questionnaires techniques. Le questionnaire adressé à ONU-Femmes mettait l'accent sur son rôle de coordination et de facilitation à l'échelle du système, tandis que celui adressé au secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat concernait les décisions et autres mesures relatives au Plan d'action à l'échelle du système.

Entretiens. Des entretiens ont été menés avec 94 représentantes et représentants d'entités participantes, choisies de manière à obtenir une représentation équilibrée en termes de mandat, de modèle opérationnel, de localisation et de taille. À ONU-Femmes, des entretiens ont été menés avec la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, le Directeur de la Division de la coordination, les membres de l'équipe chargée du Plan d'action et des fonctionnaires d'autres départements. Les entretiens ont porté sur 19 entités déclarantes relevant du Secrétariat de l'ONU, cinq fonds et programmes et cinq institutions spécialisées. Dans chaque entité, des entretiens ont eu lieu avec les responsables de la coordination du Plan d'action et les membres du groupe chargé de la problématique

³³ A/51/34, Annexe I, et A/68/34, Annexe VII.

³⁴ Les 25 entités du Secrétariat de l'ONU énumérées ci-après ont répondu au questionnaire du Corps commun d'inspection : le Bureau de l'administration de la justice, le Bureau des affaires de désarmement, le Bureau des affaires juridiques, le Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé, le BSCI, la CEA, la CEE, la CEPALC, la CESAP, la CNUCED, le Département des affaires économiques et sociales, le Département des affaires politiques, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département de la gestion, le Département de l'information, le Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions, le Département de la sûreté et de la sécurité, le HCDH, l'Office des Nations Unies à Genève, l'ONU/DC/Office des Nations Unies à Vienne, ONU-Habitat, le PNUE, la Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes. Les sept entités suivantes n'ont pas renvoyé le questionnaire au Corps commun d'inspection : le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, le Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, le Bureau de l'Ombudsman, la CESAO, et l'Office des Nations Unies à Nairobi.

femmes-hommes, les responsables des questions de genre ou des questions liées aux femmes et les représentantes et représentants de la direction exécutive et des unités administratives responsables de la collecte des données et de la communication de l'information sur les indicateurs de performance (référénts processus métier). On compte parmi ces derniers des membres des départements de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière, des bureaux de contrôle et des divisions chargées des programmes.

Enquête en ligne. Cette enquête visait à recueillir les impressions des responsables de la coordination du Plan d'action et des responsables des questions de genre ou des questions liées aux femmes quant à l'efficacité et à l'efficience du Plan d'action à l'échelle du système et à les recouper avec les vues recueillies auprès d'autres sources sur les mesures visant à parvenir à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes. L'enquête a été envoyée à une liste ciblée de destinataires, dont certains ont été sélectionnés par ONU-Femmes et d'autres choisis au terme d'entretiens. Au total, 158 personnes y ont répondu (49 responsables de la coordination du Plan d'action et 109 responsables des questions de genre, représentant 51 des 66 entités déclarantes). Les réponses ont été analysées globalement et triées par catégories générales d'entités et selon les fonctions occupées par les personnes ayant répondu. Les résultats de l'enquête ont été regroupés de manière à établir des indicateurs indirects pour divers thèmes tels que l'appui fourni par la direction, les mécanismes de communication de l'information et les retombées du programme.

Groupe de réflexion. Un groupe de réflexion composé d'environ 45 personnes, qui s'est réuni lors de la réunion annuelle des responsables de la coordination des questions d'égalité des sexes tenue à Genève en octobre 2018, a recueilli des commentaires sur les trois principaux domaines d'examen : a) le Plan d'action à l'échelle du système, y compris ses indicateurs de résultats ; b) le Plan d'action en tant que mécanisme d'application du principe de responsabilité, tant à l'échelle du système qu'au niveau des organisations ; c) la coordination interne et externe de la communication de l'information.

L'ensemble des données et opinions recueillies ont été traitées dans le respect de la confidentialité qui caractérise le travail du Corps commun d'inspection. Les réponses sont essentiellement présentées sous forme agrégée dans le rapport et lorsque celui-ci fait usage de citations à titre d'illustration, la ou les sources ne sont jamais mentionnées.

Annexe VII : Vue d'ensemble des mesures que les organisations participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection

JIU/REP/2019/2

		Effet escompté	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes														Institutions spécialisées et AIEA															
			CCS	Nations Unies*	ONUSIDA	CNUCED	Centre du commerce	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM	
Rapport	Pour suite à donner		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pour information		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recommandation 1	a		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 2	a		E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 3	a															E																
Recommandation 4	a		L	L			L	L	L			L		L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 5	a		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Légende : L : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant. E : Recommandation adressée au chef de secrétariat pour suite à donner.

: La recommandation n'appelle pas de mesure de la part de cette entité.

Effet escompté : a : transparence et responsabilisation renforcées ; b : diffusion de bonnes/meilleures pratiques ; c : coordination et coopération renforcées ; d : cohérence et harmonisation renforcées ; e : contrôle et conformité renforcés ; f : efficacité renforcée ; g : économies importantes ; h : efficacité renforcée ; i : autre.

* Entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2015/3.