



Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Session annuelle de 2014

Juin 2014

Point de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes menés au sein du système des Nations Unies

Synthèse

En 2012-2013, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds pour la réalisation des OMD (MDG-F), en partenariat avec les gouvernements norvégien et espagnol, ont entrepris une évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes qui sont menés au sein du système des Nations Unies. L'objectif de cette évaluation est de fournir des informations évaluatives permettant d'appuyer les politiques et orientations futures sur la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de ces programmes afin d'améliorer la coordination et l'efficacité de la contribution du système des Nations Unies à

l'avancement de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes à l'échelle des pays.

Le champ d'application de cette évaluation a couvert les programmes conjoints en faveur de l'égalité des sexes menés au niveau national, qui ont été mis en œuvre après 2006 sur tout un éventail de thèmes liés au genre. L'évaluation propose quatre recommandations pour améliorer la prochaine génération de programmes conjoints pour l'égalité des sexes, à l'attention des entités des Nations Unies, des gouvernements hôtes et de leurs citoyens, des donateurs et du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD).

Les usagers auxquels les résultats de l'évaluation sont destinés en premier lieu sont les entités des Nations Unies qui participent aux programmes conjoints pour l'égalité des sexes, le GNUD, les pays donateurs et les pays partenaires, la société civile – en particulier les groupes de plaidoyer pour l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes – et les réseaux de femmes.

Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes menés au sein du système des Nations Unies

Introduction

1. En 2012, sept partenaires, à savoir l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds pour la réalisation des OMD (MDG-F), en partenariat avec les gouvernements norvégien et espagnol, se sont concertés pour commanditer *l'Évaluation commune des programmes conjoints pour l'égalité des sexes qui sont menés au sein du système des Nations Unies*. Il s'agit de la première évaluation collective des Nations Unies réalisée à si grande échelle sur l'égalité des sexes. Mise en œuvre de mai 2012 à novembre 2013, ses principaux bénéficiaires sont : les entités des Nations Unies qui participent aux programmes conjoints pour l'égalité des sexes, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), les pays donateurs et les pays partenaires, la société civile – en particulier les groupes de plaidoyer pour l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes – et les réseaux liés au genre.

Contexte

2. Malgré les progrès importants qui ont été enregistrés dans le domaine du développement humain, les inégalités, y compris celles qui sont liées aux questions de genre, ne diminuent que de manière inégale. Les femmes sont encore confrontées à la discrimination dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la participation politique et sur le marché du travail. Par conséquent, l'égalité des sexes et l'autonomisation des

femmes¹ continuent d'être au cœur du programme mondial pour le développement. La Politique du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes de 2006 a été suivie par la création d'ONU Femmes en 2010. Cette entité a pour mandat de jouer un rôle de leader en matière de cohérence et de coordonner les efforts menés par le système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes, tout en poursuivant son propre travail normatif et opérationnel. Parmi les mesures prises pour faire avancer le « programme pour l'égalité des sexes » à l'échelle des pays, des régions et du système des Nations Unies figurent la Résolution A/RES/67/226 de l'Assemblée générale (2012) - recommandant vivement le renforcement des activités qui tiennent compte de l'égalité des sexes au niveau des pays -, un Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies visant à accroître la responsabilisation envers l'égalité des sexes et un nouveau dispositif régional pour ONU Femmes.

Cohérence et programmes conjoints des Nations Unies

3. Une réforme du système des Nations Unies est en cours pour instaurer une plus grande cohérence, en mettant l'accent sur la programmation conjointe à l'échelle des pays. La résolution A/RES/67/226 de l'Assemblée générale (2012) encourageait elle aussi le système des Nations Unies à renforcer les processus de programmation conjointe, le cas échéant. C'est en effet dans le cadre de la programmation conjointe que réside la modalité de coopération au développement des programmes conjoints, envers laquelle les États membres des Nations Unies se sont engagés. On définit un programme conjoint comme « un ensemble d'activités suivant un plan de travail commun, disposant d'un budget connexe, impliquant deux organisations [des Nations Unies] ou plus, ainsi que des

¹ Pour des raisons de concision, l'expression « égalité des sexes » est utilisée dans cette évaluation pour refléter le concept de développement d'« égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ».

partenaires (infra)nationaux [...] et [qui applique] un document de programme conjoint ».² Le principe fondamental qui sous-tend les programmes conjoints est qu'un travail collectif - en mobilisant et en regroupant les points forts de différentes entités pour améliorer l'efficacité et les synergies - mène à une plus grande efficacité et à de meilleurs résultats en matière de développement.

Programmes conjoints pour l'égalité des sexes

4. La définition de l'expression « programme conjoint pour l'égalité des sexes » qui s'applique dans le cadre de cette évaluation est la suivante : « un programme conjoint dont l'objectif explicite est l'autonomisation des femmes et/ou la promotion de l'égalité des sexes ». Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes sont nés de la convergence de plusieurs facteurs : la trajectoire de la réforme entreprise à l'échelle du système des Nations Unies, y compris la programmation conjointe, les réformes de 2005 portant sur l'efficacité de l'aide et du développement, et la poussée vers un accroissement des efforts et de l'accent mis sur l'égalité des sexes. La portée et l'ampleur de ces mouvements ont augmenté, en particulier depuis 2006. La création en 2007 du MDG-F, dont le premier volet thématique concernait le genre, et la mise sur pied d'ONU Femmes en 2010, ont fourni une impulsion supplémentaire dans cette direction.

Objectifs et champ d'application de l'évaluation

5. L'évaluation a étudié la première génération des programmes conjoints pour l'égalité des sexes afin de guider leur direction stratégique et leur utilisation et de proposer une orientation pour l'avenir. L'évaluation vise à informer les entités des Nations Unies et leurs partenaires sur les thèmes suivants :

² On en trouvera une définition complète dans la *Note d'orientation sur la programmation conjointe* (GNUD, 2003).

- La contribution globale des programmes conjoints pour l'égalité des sexes aux résultats de développement sur l'égalité des sexes sur le plan national, y compris les résultats prévus et imprévus, et l'efficacité avec laquelle leurs objectifs ont été atteints
 - La mesure dans laquelle les objectifs et les résultats des programmes conjoints pour l'égalité des sexes correspondent aux buts et aux politiques des pays et des Nations Unies en matière de développement
 - La durabilité générale des résultats obtenus par les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, y compris le degré d'appropriation nationale, le renforcement des capacités nationales et les partenariats établis entre le système des Nations Unies et les partenaires nationaux
 - La mesure dans laquelle les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont créé des synergies au sein des entités des Nations Unies, et entre celles-ci et les partenaires à l'échelle nationale
 - Le niveau général d'intégration des approches fondées sur les droits humains.
6. Cette évaluation a pris pour unité d'analyse les programmes conjoints pour l'égalité des sexes menés au sein du système des Nations Unies qui ont opéré à l'échelle des pays sur tout un éventail de domaines thématiques, qui ont été conçus et mis en œuvre après 2006 et qui disposaient d'un budget supérieur à 100 000 dollars US.

Structure de gouvernance

7. Cette évaluation a été conçue comme une évaluation commune, car cela présentait l'avantage d'en accroître l'efficacité et d'améliorer l'impact et l'utilisation potentiels de ses

résultats. Une structure de gouvernance claire a été mise en place afin d'assurer l'efficacité de l'évaluation. Un Groupe d'encadrement de l'évaluation, composé de représentant(e)s des Bureaux centraux de l'évaluation des entités partenaires et dirigé par ONU Femmes, a géré l'évaluation de manière conjointe et a joué le rôle de principal organe décisionnel pour l'évaluation. Un Comité directeur de l'évaluation, composé de membres de la direction des organisations partenaires, a également été constitué afin d'apporter un appui politique et institutionnel à l'évaluation au plus haut niveau et de garantir l'utilisation des résultats et des recommandations formulées sur la base d'une réponse de la Direction. En outre, un Groupe de référence a été formé afin de fournir un retour d'information. Ce groupe se composait d'experts techniques en matière d'égalité des sexes, de programmes conjoints et de coordination des Nations Unies, issus des entités partenaires. Enfin, des Groupes de référence nationaux composés de membres du personnel des Nations Unies, de représentant(e)s du gouvernement et des organisations de la société civile impliquées dans les cinq études de cas ont apporté un retour d'information sur les rapports d'études de cas.

Méthodologie

8. L'évaluation a suivi une approche axée sur l'utilisation, fondée sur la théorie et tenant compte du genre et des droits humains, et a utilisé comme critères d'évaluation la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Les critères de « participation et inclusion » ont également été appliqués, sur la base de l'orientation fournie par le Groupe des Nations unies pour l'évaluation (GNUE).

9. Les différentes phases et méthodes d'évaluation et les sources de preuves comprenaient notamment :

- Une importante phase de démarrage, au cours de laquelle ont eu lieu plus de 90 entretiens avec un éventail de parties prenantes participant à des programmes conjoints pour l'égalité des sexes, tant dans les pays qu'aux sièges, y compris des représentant(e)s du gouvernement, de la société civile (dont des groupes de femmes) et des organismes donateurs
- Une phase d'examen approfondi et détaillé des documents, portant sur un échantillon globalement représentatif de 24 programmes conjoints pour l'égalité des sexes, sélectionnés au sein d'un univers de 113 programmes conjoints pour l'égalité des sexes opérationnels de 2001 à 2010 et identifiés au moyen d'une cartographie exhaustive du portefeuille de programmes. Pour choisir ces programmes parmi les 80 programmes conjoints pour l'égalité des sexes répondant aux critères d'admissibilité pour l'examen documentaire, la sélection a été guidée par des critères d'échantillonnage visant à assurer leur caractère représentatif sur le plan des domaines géographique et thématique, des caractéristiques contextuelles, du type de programme et de l'entité des Nations Unies jouant le rôle de chef de file
- Une phase d'étude sur le terrain, au cours de laquelle une nouvelle étude approfondie de cinq programmes conjoints pour l'égalité des sexes a été menée : en Albanie, au Kenya, au Libéria, au Nicaragua et dans l'État de Palestine. Ces programmes ont été choisis parce qu'ils associaient représentativité et diversité sur le plan du contexte, de l'échelle, du domaine thématique et du statut de la réforme du système des Nations Unies dans le pays. De plus, une analyse approfondie et des entretiens avec les partenaires sur les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont été effectués au Népal afin d'améliorer la représentativité régionale

- Une phase de synthèse, comprenant une nouvelle série d'entretiens avec les partenaires donateurs et un examen plus large de la documentation, portant notamment sur les programmes pour l'égalité des sexes dirigés par une seule agence et sur des évaluations thématiques, des méta-évaluations, des évaluations de programmes de pays menées par les entités des Nations Unies, ainsi que des documents provenant du MDG-F et du système des Nations Unies.

10. L'évaluation a été confrontée à deux limitations principales. Tout d'abord, la quantité d'informations disponibles sur les résultats était très limitée. En effet, un grand nombre de programmes ne disposaient pas de données sur leur niveau d'impact et les évaluations solides sont rares. Malgré ces difficultés, la documentation et les entretiens ont permis de brosser un tableau satisfaisant de chacun des programmes conjoints pour l'égalité des sexes étudiés permettant de les analyser. Ensuite, l'analyse comparative complète avec d'autres types de programmes conjoints et avec des programmes pour l'égalité des sexes dirigés par une seule entité a été limitée en raison de la diversité des calendriers, des secteurs, des activités, des zones cibles et des partenariats, ainsi que du manque de données d'évaluation solides.

Résultats

Pertinence

11. Tous les programmes conjoints pour l'égalité des sexes analysés sont pertinents au sens où ils sont orientés, de par leur conception, vers les cadres normatifs relatifs à l'égalité des sexes, dont ils visent à servir les engagements (en citant explicitement la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes

[CEDEF], le Programme d'action de Beijing et la Résolution 1325 des Nations Unies) et au sens où ils reconnaissent et citent les besoins nationaux généraux en matière de genre tels que formulés dans les statistiques nationales.

12. Toutefois, leur alignement sur les priorités nationales en matière de genre a représenté un défi plus important et a été affecté par le nombre limité de consultations directes avec les mouvements de femmes et/ou les titulaires de droits. Cela était souvent dû à des contraintes de temps, et c'est un problème dont les programmes conjoints menés dans d'autres domaines thématiques souffrent également. Ces contraintes ont contribué au fait que plus de la moitié des programmes n'avaient pas clairement sélectionné les priorités de genre dans le contexte national, en particulier celles qui avaient été identifiées par les représentant(e)s des femmes. Cela compromet la capacité des partenaires des programmes conjoints pour l'égalité des sexes à faire des choix stratégiques éclairés parmi le large éventail des besoins liés au genre auxquels de nombreux de pays doivent faire face, et limite aussi les possibilités d'appropriation élargie.

13. Pour les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, l'alignement sur le contexte dans lequel ils opèrent revêt des dimensions supplémentaires (car ce sont de nouvelles modalités dans leurs contextes respectifs), qui accroissent l'importance de veiller à fonder leur conception sur une base analytique solide. Cependant, étant donné que cette modalité n'avait jamais été mise en œuvre auparavant, certains éléments analytiques importants pour la conception des programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont souvent été négligés, notamment :

- L'analyse du contexte opérationnel pour voir s'il était favorable et mûr, ce qui a conduit les Nations Unies et les partenaires nationaux à faire de nombreuses suppositions sur la manière de travailler

- L'analyse des capacités de l'environnement politique/institutionnel pour les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, y compris les besoins des Nations Unies et des partenaires nationaux en matière de renforcement des capacités et leur capacité à travailler au sein d'une modalité conjointe sur les questions de genre
- L'analyse politique et l'analyse de l'économie politique, malgré les effets potentiellement significatifs des volontés et des trajectoires politiques sur la mise en œuvre, y compris les relations de pouvoir, les intérêts et les motivations ou les résistances qui sous-tendent les questions de genre
- L'analyse des risques, qui s'est limitée aux risques tactiques et de niveau opérationnel, sans analyser les risques stratégiques, politiques et de gouvernance tels que la capacité des partenaires nationaux à mettre les activités prévues en œuvre.

14. Par conséquent, la conception des programmes conjoints pour l'égalité des sexes était fondée sur des hypothèses non vérifiées concernant la capacité des dispositifs opérationnels et des partenaires nationaux et la capacité du système des Nations Unies lui-même à absorber et à faciliter la gestion d'une modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes. Quelques programmes font exception³, car ils ont adopté une approche d'exécution échelonnée pour permettre une meilleure compréhension de la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes, renforcer les capacités et accroître l'adhésion à cette modalité, mais le temps et les efforts nécessaires pour cela ont été sous-estimés.

³ Par exemple, les programmes conjoints pour l'égalité des sexes menés au Kenya et en Albanie.

15. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont également souffert de graves contraintes de temps et de ressources lors de leur conception, alors qu'ils visaient à lutter contre des inégalités de genre systémiques et profondément ancrées sous plusieurs aspects. La plupart étaient marqués par l'ampleur et la portée de leur ambition et par d'autres caractéristiques communes, par exemple de larges cadres de résultats comportant de nombreux résultats complexes, et peu de liens apparents entre les activités et/ou entre les activités et les résultats. En outre, les ressources et les calendriers alloués à la mise en œuvre étaient fréquemment irréalistes. Bien que ces problèmes ne soient pas propres aux programmes conjoints pour l'égalité des sexes, ils n'en ont pas moins grandement affecté l'obtention des résultats.

16. Enfin, bien que l'orientation thématique d'un grand nombre de programmes conjoints pour l'égalité des sexes comprenne la question des droits des femmes, il convient de renforcer l'application véritable de l'approche fondée sur les droits humains dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Il faut en particulier renforcer le principe d'inclusion par le biais de consultations supplémentaires, de l'identification adéquate de groupes spécifiques de titulaires de droits et de la ventilation des groupes vulnérables et défavorisés au sein des catégories de titulaires de droits. Une des principales raisons, fréquemment citées, pour expliquer l'application limitée de l'approche fondée sur les droits humains dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes est l'existence, au sein des entités des Nations Unies et de leurs partenaires, de lacunes dans les connaissances et compétences requises pour appliquer cette approche. Là où les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont été en mesure de mettre d'autres ressources à profit, l'approche fondée sur les droits humains a été appliquée de façon plus exhaustive et soutenue.

Appropriation

17. L'appropriation est un principe d'efficacité du développement au sens large. Il s'agit principalement d'une dynamique interne qui résulte de moteurs d'action et de mesures d'incitation politiques liés aux caractéristiques locales de l'économie politique. L'appropriation du programme pour l'égalité des sexes ne peut être stimulée artificiellement par des facteurs externes tels qu'un programme conjoint pour l'égalité des sexes, bien qu'elle puisse être appuyée par l'application de stratégies appropriées. Tous les pays qui accueillent un programme conjoint pour l'égalité des sexes ont de bonnes raisons de viser l'appropriation, car ils ont ratifié les cadres normatifs de la CEDEF et du Programme d'action de Beijing.

18. Cela dit, l'appropriation est particulièrement problématique quand il s'agit du genre. En effet, le genre est une question de développement transversale profondément ancrée dans les normes et dynamiques socioculturelles ; il n'est pas aisément identifié dans un pilier de la structure nationale de gouvernance et il représente un domaine où le dispositif et les mécanismes nationaux y afférents peuvent souffrir de contraintes de capacités.

19. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont clairement reconnu l'importance de l'appropriation et ont eu recours à des stratégies visant à en aborder les différentes dimensions, par exemple :

- L'intégration des programmes conjoints pour l'égalité des sexes au sein des stratégies/des plans nationaux. Cela était le cas pour tous les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, plus de la moitié d'entre eux devant recevoir un soutien direct à leur mise en œuvre. Cela a permis aux Nations Unies d'appuyer

l'appropriation du programme politique et de légitimer le genre en tant que question de développement à part entière

- L'appui aux mécanismes institutionnels liés au genre. Au moins 16 des programmes conjoints pour l'égalité des sexes (sur 24) mettaient particulièrement l'accent sur cette dimension, certaines fonctions de coordination étant assumées au sein des gouvernements
- Le financement destiné aux questions de genre. Il s'agissait d'une stratégie mise en œuvre tant comme objectif dans la conception des programmes que comme indicateur de l'engagement national en faveur du genre. Les ressources financières nationales allouées aux programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont augmenté pour un tiers d'entre eux.

20. D'autres stratégies ont été utilisées, par exemple faire avancer le genre dans le programme politique et des politiques, appuyer les cadres de responsabilisation pour le genre, mener des efforts visant à renforcer la demande de réformes sensibles au genre et inclure les partenaires nationaux dans les structures de gouvernance.

21. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont travaillé en partenariat avec les parties prenantes nationales afin de stimuler l'appropriation. En général, les gouvernements sont le principal partenaire du programme (le « chef de file »), les activités des programmes tendant à s'articuler autour d'un ministère partenaire central (qui est souvent le ministère de l'Égalité des sexes). Bien que de nombreux programmes aient aussi élargi leur portée pour travailler avec d'autres ministères, il apparaît qu'ils ont manqué des opportunités de générer une implication plus large sur l'ensemble du gouvernement. Les relations avec les groupes de la société civile, en particulier avec les organisations de femmes, ont été moins systématiques et plus limitées, que ce soit lors de

la conception des programmes ou de leur mise en œuvre. La représentation limitée de ces groupes dans les structures de gouvernance et de gestion des programmes est symptomatique, du fait qu'ils sont perçus comme des partenaires de mise en œuvre plutôt que comme des partenaires stratégiques. Toutefois, les capacités limitées dont ils disposent ou leur statut de groupes nouvellement créés est également un facteur dans certains cas.

22. L'amélioration des capacités, de l'expertise et des connaissances des questions de genre est la base qui permet de générer l'appropriation. Tous les programmes examinés ont été conçus de sorte à comporter des stratégies de renforcement des capacités. L'amélioration des capacités des institutions et des partenariats est fondamentale pour l'appropriation et revêt une importance particulière pour le genre, étant donné sa nature transversale et le fait que les mécanismes nationaux y afférents souffrent souvent d'un manque de ressources. Cependant, les possibilités qu'offrent les programmes conjoints pour l'égalité des sexes en matière de renforcement des capacités, aux niveaux national et institutionnel, plus larges n'ont pas été mises à profit, les efforts étant principalement axés sur le niveau individuel et sur les détenteurs de devoirs. Quant aux efforts impliquant les partenaires de la société civile, ils se sont essentiellement focalisés sur le développement de leurs capacités à réaliser les composantes du programme en tant que partenaires de mise en œuvre. Cependant, les approches adoptées pour le renforcement des capacités des partenaires nationaux évoluent de manière encourageante vers davantage d'inclusivité.

Cohérence, synergies et efficacité

23. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes opèrent au sein de cadres nationaux élargis d'arrangements de coopération au développement. On évalue leur

cohérence externe en les situant et en les comprenant par rapport aux autres efforts de développement en matière d'égalité des sexes déployés dans un pays donné. Plusieurs pays disposent ainsi de multiples programmes conjoints pour l'égalité des sexes qui mènent leurs opérations en même temps.

24. Là où l'harmonisation du dispositif du système des Nations Unies est plus avancée (par exemple dans les pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »), des mesures d'incitation, des cadres et une orientation ont été mis à disposition des programmes conjoints pour l'égalité des sexes pour qu'ils se placent au sein des efforts élargis de développement pour l'égalité des sexes menés par les Nations Unies dans un pays donné. Toutefois, lorsque ces cadres propices n'ont pas encore été élaborés, et en particulier là où l'analyse du contexte opérationnel lors de la phase de conception omet de se pencher sur les initiatives concomitantes sur le genre, les programmes conjoints pour l'égalité des sexes occupent quelquefois la position « d'ensembles de mesures » multiples de soutien, sans que la manière dont les résultats en termes d'égalité des sexes seront obtenus collectivement soit clairement définie. Un autre facteur affecte la cohérence externe de ces programmes, à savoir les difficultés supplémentaires auxquelles le thème de l'égalité des sexes est confronté par rapport aux autres questions de développement, par exemple le fait que les dispositifs nationaux relatifs à la problématique hommes-femmes et les contextes opérationnels sont souvent fragmentés, ne disposent pas de ressources suffisantes et ne bénéficient pas d'un leadership robuste.

25. La question de la cohérence interne est tout aussi importante. Elle concerne la mesure dans laquelle les caractéristiques internes de la conception et de la mise en œuvre d'un programme conjoint pour l'égalité des sexes reflètent une approche commune. La valeur apportée par une phase de conception prolongée dans l'amélioration de la cohérence a été prouvée par les quelques programmes conjoints pour l'égalité des sexes

qui ont inclus cette caractéristique, ceux qui passaient au second stade optant, comme principal enseignement tiré, pour une phase de conception prolongée. En effet, cela leur a permis d'avoir un processus commun d'élaboration d'une vision, de partager les priorités, les approches et les expériences, et d'analyser les différences entre partenaires. Concrètement, les programmes conjoints pour l'égalité des sexes de ce type bénéficient d'une conception plus robuste et plus cohérente, de cadres programmatiques unifiés et d'une division du travail plus claire, de l'utilisation de processus communs pour la planification annuelle du travail, d'approches mieux coordonnées de la couverture géographique, et de la mise en œuvre collective d'initiatives particulières. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes qui incluaient la cohérence comme terrain de responsabilisation (par exemple, comme domaine de résultats dans la conception programmatique) ont également fait preuve d'une coordination plus robuste au stade de la mise en œuvre.

26. Cependant, la majorité des programmes conjoints pour l'égalité des sexes a été caractérisée par un processus de conception resserré et a par la suite présenté une cohérence assez peu développée. La plupart contenaient des domaines de réalisations et (quelquefois) de résultats qui n'étaient ni entièrement unifiés ni orientés vers l'obtention de résultats globaux. Certains comprenaient un assemblage d'activités qui ne permettait pas de voir comment le programme conjoint pour l'égalité des sexes allait ajouter de la valeur ou mener à de meilleurs résultats. Il s'agit là d'un domaine qui bénéficierait d'une orientation plus poussée de la part des sièges.

27. Il est également essentiel de comprendre les concepts qu'implique la cohérence interne dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Sans cela, les partenaires ne peuvent entièrement saisir les implications de la cohérence interne pour la coordination opérationnelle, ni les nouvelles manières de travailler conçues pour y

répondre. Tous les partenaires ont fait montre d'une compréhension conceptuelle limitée de la cohérence interne et des approches harmonisées qu'implique la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes. S'ils avaient pleinement saisi les implications et les exigences entraînées par la mobilisation de ressources communes, cela les aurait aidés à attribuer les responsabilités et à mettre les modalités en place. Sans une compréhension solide des concepts en jeu, ceci représente en pratique un véritable défi.

28. Les entités partenaires des Nations Unies ont fait montre de leur engagement envers la cohérence dans quelques programmes conjoints pour l'égalité des sexes – particulièrement ceux dont la conception suivait un modèle plus développé, qui étaient entourés de dispositifs favorables et qui disposaient d'une solide fonction de coordination : « l'esprit de coopération » l'a alors emporté. Cela a eu un impact significatif en termes de motivation du personnel, de diffusion de messages sur les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, de transmission du principe de cohérence aux partenaires et de renforcement de l'esprit et de la culture de cohérence en matière d'égalité des sexes sur l'ensemble des entités participantes des Nations Unies. Toutefois, les évaluations des entités des Nations Unies qui ont été examinées (à l'exception de certaines évaluations provenant d'ONU Femmes) apportent une reconnaissance limitée de la participation des programmes conjoints pour l'égalité des sexes, et mettent également en lumière la nécessité potentielle d'une plus grande cohérence programmatique en matière d'égalité des sexes au sein des entités. D'autres facteurs ont une incidence négative sur l'engagement en faveur de la cohérence. Certains éléments indiquent notamment que les agences continuent à se faire concurrence et à faire montre de territorialisme – elles y sont souvent poussées par le besoin de visibilité pour recevoir un financement des donateurs et par des désaccords concernant les rôles de chacune dans le programme conjoint pour l'égalité des sexes.

29. Étant donné que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes sont une modalité nouvelle, ils nécessitent dans une certaine mesure un renforcement des capacités en vue d'instaurer la cohérence. Cependant, l'avantage comparatif des entités des Nations Unies a généralement été mis à profit pour appliquer des domaines d'expérience préalables plutôt que pour une réflexion stratégique sur la manière d'optimiser les résultats. Des résultats positifs ont été enregistrés dans les études de cas où l'entité « chef de file » possédait à la fois la capacité et l'expérience requises pour piloter la cohérence interne ou a fait montre de son engagement envers la cohérence, de par sa volonté à investir des ressources dans la coordination et à faire preuve de leadership dans ce domaine.

30. Les études de cas ont constaté que le nombre d'heures de travail du personnel allouées aux programmes conjoints pour l'égalité des sexes n'était pas réaliste étant donné l'ampleur de leurs ambitions. La cohérence a pâti de contraintes supplémentaires, à savoir les rotations de personnel, des vacances aux postes de responsabilité et le sentiment que le personnel affecté aux programmes conjoints pour l'égalité des sexes par les gouvernements hôtes manquait d'expérience.

31. Lors qu'une expertise de haut niveau sur les questions de genre était mise à disposition des programmes conjoints pour l'égalité des sexes, ils devaient avoir une vision claire de la manière de la déployer. Il faut en particulier clarifier davantage le rôle d'ONU Femmes à l'échelle des pays, car cette agence détient désormais le mandat de coordination pour l'égalité des sexes sur l'ensemble du système des Nations Unies. La diversité des attentes sur la valeur, que cette entité peut apporter, et le fait que les Équipes de pays des Nations Unies n'ont pas de position arrêtée sur le rôle qu'elle doit jouer sont compliqués par l'hétérogénéité des compétences, des capacités et de l'expérience dont elle dispose encore à l'échelle des pays. Bien que le Plan stratégique 2014-2017 d'ONU Femmes reconnaisse que cette entité doit faire preuve d'une qualité plus constante dans le rôle de coordination qu'elle

joue au niveau national, elle a enregistré des succès évidents. Ainsi, en Albanie, la fonction de coordination du programme conjoint pour l'égalité des sexes assumée par ONU Femmes a été reconnue comme un facteur critique de l'amélioration de la cohérence et de l'obtention de résultats. Toutefois, la contribution technique d'ONU Femmes aux activités des programmes a dépendu en grande partie de la mesure dans laquelle les autres entités des Nations Unies étaient disposées à accepter sa participation. L'implication des groupes thématiques sur l'égalité des sexes dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes reflète leur propre statut et leur maturité au sein de la réforme du système des Nations Unies. Dans certains cas, ils ont fortement contribué à appuyer la cohérence, particulièrement lorsqu'ils remplissaient une fonction de responsabilisation. Dans d'autres, ils se sont contentés d'être des récepteurs de l'information ou sont restés à distance du programme conjoint pour l'égalité des sexes.

32. L'évaluation a identifié quatre principaux obstacles à la cohérence au sein des programmes conjoints pour l'égalité des sexes :

- Obstacles systémiques : Alors que l'évolution vers l'harmonisation des procédures des Nations Unies est en cours,⁴ dans une certaine mesure, la cohérence conceptuelle et la cohérence opérationnelle ne coïncident pas encore tout à fait. Cette évaluation a constaté, comme d'autres évaluations avant elle et comme l'indique une abondante documentation⁵, que les obstacles systémiques onusiens à l'harmonisation des opérations ont considérablement entravé la cohérence des programmes conjoints pour l'égalité des sexes. L'application de procédures individuelles déterminées par les sièges, en particulier en ce qui concerne l'approvisionnement, a renforcé la motivation des agences qui militent contre

⁴ Voir, par exemple, la Résolution A/RES/67/226 de l'Assemblée générale (janvier 2013).

⁵ Voir, par exemple, Downs (2013), *UNDG Joint Programme Mechanism Review (Examen du mécanisme de programmation conjointe du GNUD)*.

l'esprit de communauté et la gestion de programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Les mécanismes de financement parallèle et de financement par intermédiation (qui s'appliquent dans la majorité des programmes) se sont avérés complexes et onéreux, occasionnant des retards et représentant une lourde charge administrative pour les partenaires

- Ampleur de l'inclusion et de la couverture de l'entité : Plus le nombre d'organisations participantes augmente, qu'il s'agisse des Nations Unies ou des partenaires nationaux, plus il devient difficile d'instaurer la cohérence. En effet, il faut consacrer davantage de temps et d'énergie à la résolution des différences, des tensions et des concurrences au cours de la mise en œuvre. Il est également difficile de trouver un terrain d'entente et de prendre des décisions, ce qui entrave la recherche des résultats. C'est peut-être pour cela que les parties prenantes qui ont exprimé leur avis sur la question ont estimé à quatre le nombre optimal d'entités des Nations Unies participant à un programme conjoint pour l'égalité des sexes
- Dispositions de gestion : Le manque de personnel, le manque de clarté des lignes hiérarchiques et l'ambiguïté relative au rôle de leadership joué par l'entité « chef de file »/de coordination affectent la cohérence et retardent les prises de décision
- Nombre limité de stratégies partagées pour le suivi, la préparation des rapports et la détermination des enseignements tirés : l'établissement de priorités en ce qui concerne les résultats, les indicateurs et les situations de référence par rapport auxquels mesurer la qualité et l'efficacité de la coordination et de la cohérence globale a été limité. En règle générale, les programmes n'ont pas utilisé de stratégies exhaustives communes pour les mesures et le suivi. Comme ils accordent la priorité à l'obligation de rendre des comptes à leurs supérieurs, les

coordonnateurs centraux se contentent principalement de rassembler et de transmettre les rapports des différentes agences, certaines entités ou certains individus étant peu disposés à faire, en réalité, deux rapports.

33. Enfin, bien que cela ne constitue pas un obstacle en soi, les défis auxquels sont confrontés les programmes conjoints pour l'égalité des sexes sont aggravés dans les zones affectées par un conflit ou en reconstruction. Dans ces régions, où la vulnérabilité des femmes et des filles est au plus haut, il existe des raisons particulièrement solides d'œuvrer pour l'égalité des sexes : les obstacles à la cohérence sont exacerbés, les dispositifs opérationnels, la cohérence externe et l'appropriation nationale sont généralement faibles, les risques qui menacent la mise en œuvre et l'obtention des résultats sont élevés et les capacités font face à des difficultés extrêmes.

34. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont contribué à la création de synergies, notamment en permettant d'intensifier et d'élargir le dialogue sur l'égalité des sexes dans tous les pays analysés – une valeur ajoutée essentielle de la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont également amélioré les synergies :

- Entre les Nations Unies et ses partenaires de développement, en particulier les partenaires impliqués au niveau programmatique, tels que les donateurs
- Entre les Nations Unies et ses partenaires nationaux, ces synergies étant bien plus développées avec les gouvernements qu'avec les organisations de la société civile et les groupes de femmes
- Entre les partenaires nationaux et au sein de ces partenaires, avec des avancées majeures dans l'attribution de ressources aux ministères de l'Égalité des sexes. De ce fait, ces ministères bénéficient d'une plus grande visibilité, ce qui renforce la

confiance des autres parties prenantes nationales en eux, ces dernières étant alors plus susceptibles de solliciter leur aide

- Entre les entités des Nations Unies à l'échelle des pays, tous les programmes conjoints pour l'égalité des sexes menant à des relations concrètement plus solides et à une compréhension mutuelle plus approfondie, comme le montrent le grand nombre d'initiatives, de dialogues et de partenariats qui ont été créés sous l'effet de ces programmes.

35. L'amélioration de l'efficacité est au cœur du principe sous-tendant les programmes conjoints pour l'égalité des sexes et constitue un résultat intérimaire clé pour démontrer la valeur ajoutée de cette modalité. Cependant, comme les résultats provenant de l'évaluation d'autres programmes thématiques conjoints⁶ le montrent, la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes n'a pas amélioré l'efficacité. En effet, elle a généralement laissé intact le volume des charges et des tâches à accomplir⁷. Celui-ci :

- A diminué ou est resté identique pour les partenaires gouvernementaux, bien que les changements positifs, là où ils ont été obtenus, aient été extrêmement bien reçus
- Est resté identique pour les partenaires de la société civile, qui ont en grande partie continué d'effectuer des opérations bilatérales en tant que partenaires de mise en œuvre dans le cadre de relations normales et des règles administratives des Nations Unies
- A augmenté pour les entités des Nations Unies, qui ont éprouvé des difficultés avec les « coûts de coordination » inattendus.

⁶ Voir, par exemple, les évaluations des programmes conjoints pour l'emploi des jeunes et la migration, la gouvernance économique démocratique, et la culture et le développement menées par le MDG-F.

⁷ L'étude du MDG-F sur le Volet thématique « Égalité des sexes » (PNUD/MDG-F, 2012) arrive elle-aussi à cette conclusion.

Cependant, contrairement aux programmes pour l'égalité des sexes dirigés par une seule agence, les « coûts de coordination » sont généralement perçus comme un investissement qui promet de générer des bénéfices à l'avenir. Les interlocuteurs se sont accordés pour dire que, bien que cette modalité soit loin d'être parfaite, son potentiel en termes d'efficacité est élevé.

Responsabilisation

36. La responsabilisation mutuelle avec les donateurs et les partenaires nationaux est au cœur de toute activité de développement et constitue un aspect essentiel de l'approche de développement fondée sur les droits humains. Elle implique un engagement mutuel, les acteurs nationaux et les partenaires de développement étant censés se demander des comptes les uns aux autres. La responsabilisation mutuelle a été appuyée par l'inclusion des parties prenantes nationales dans les structures d'établissement de rapports et l'hébergement des unités de coordination au sein des ministères des Affaires féminines, mais les efforts menés en ce sens ont été inégaux et non généralisés. Dans le même temps, les partenaires nationaux, qui jouent un rôle crucial dans l'instauration de la responsabilisation au sein des priorités et des systèmes de résultats nationaux, n'ont pas toujours exigé de comptes des programmes conjoints pour l'égalité des sexes ou des Nations Unies, en raison de leur perception d'un déséquilibre du pouvoir en faveur des Nations Unies.

37. La responsabilisation vers le bas, c'est-à-dire envers les femmes et les hommes défavorisés, est un domaine auquel il faut accorder une plus grande priorité sur l'ensemble des programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Bien qu'il s'agisse d'un aspect essentiel de l'approche fondée sur les droits humains, seul un très petit nombre de programmes conjoints pour l'égalité des sexes en ont tenu compte au moment de la conception, de la mise en œuvre ou de l'établissement de rapports. Ce manque semble

être lié au fait que les partenaires de la société civile sont perçus comme des partenaires de mise en œuvre plutôt que comme des partenaires stratégiques.

38. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes accordent la priorité à la responsabilisation vers le haut, envers les sièges et les donateurs, plutôt qu'au sein des Équipes de pays des Nations Unies. Étant donné qu'aucune agence n'est responsable de l'ensemble du programme, en particulier avec les mécanismes de gestion des fonds parallèles et par intermédiation, chaque entité est responsable de sa propre part, selon ses propres règles et procédures. L'autorité institutionnelle du Coordonnateur résident est actuellement insuffisante pour générer un élargissement de la responsabilité de l'Équipe de pays des Nations Unies en matière de résultats sur l'égalité des sexes.

39. Certains des programmes conjoints pour l'égalité des sexes les plus développés ont fait des efforts pour créer une culture de responsabilisation ancrée dans le contexte national. Au nombre des moteurs et des mesures d'incitation allant en ce sens, on compte : le recrutement et l'autonomisation d'un coordinateur/d'une coordinatrice de programme conjoint pour l'égalité des sexes (Albanie et Libéria), l'inclusion de la coordination au nombre des domaines de résultats (Albanie et Kenya), l'intégration des fonctions de gestion et de coordination du programme au sein des ministères du gouvernement central (Macédoine, Libéria et État de Palestine), les efforts menés pour intégrer des mesures d'incitation à la responsabilisation dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes (Kenya), l'accent mis sur le suivi et l'évaluation, les mécanismes de retour d'information et les ajustements de trajectoire (exigence du MDG-F pour les programmes conjoints pour l'égalité des sexes) et, là où la modalité de financement commun a été utilisée et située au niveau national, il apparaît que l'intérêt manifesté par le Coordonnateur résident et par l'Équipe de pays des Nations Unies a été renforcé, de même que leur implication (Albanie, Irak et Uruguay).

40. Un certain nombre de facteurs dissuasifs affectant la responsabilisation ont également été identifiés. La plupart sont systémiques et résultent de facteurs qui dépassent les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, notamment : le fait que les lignes hiérarchiques pour le personnel et la gestion financière des programmes conjoints pour l'égalité des sexes ne se trouvent pas au sein des pays, mais remontent vers le siège de l'entité concernée, le manque de clarté et de cohérence relativement au rôle joué par les Coordonnateurs résidents dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, la faiblesse des outils ou des sanctions applicables visant à empêcher ou à enrayer une mise en œuvre bilatérale, l'insuffisance des performances ou de la cohérence ainsi que l'existence de chevauchements ou de doublons pendant la mise en œuvre, la faiblesse du suivi, des rapports et des mécanismes de retour d'information communs devant éclairer les prises de décisions programmatiques, le manque de mesures organisationnelles d'incitation à la cohérence et à l'harmonisation, l'accent mis sur l'établissement de rapports au sujet des activités plutôt que sur les résultats en matière d'égalité des sexes, la faible demande de responsabilisation de la part des gouvernements partenaires et le fait que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes investissent peu dans la stimulation systématique de cette demande, par exemple par le biais du renforcement des organisations et des mouvements de femmes.

Des résultats durables

41. Certains éléments indiquent que des résultats normatifs ont été obtenus au sens où certains programmes conjoints ont accordé une priorité plus importante à l'obtention de résultats en matière d'égalité des sexes dans le contexte national et, de ce fait, ont aidé les gouvernements à remplir les engagements qu'ils avaient pris dans le cadre de la CEDEF et du Programme d'action de Beijing. En outre, ils ont appuyé la création ou le développement de partenariats de développement pour l'égalité des sexes plus robustes et plus inclusifs.

42. Les trois principaux domaines où ces résultats normatifs ont été obtenus sont présentés ci-dessous, ainsi que certains des résultats opérationnels auxquels ils sont directement liés. Chacun d'entre eux est significatif pour l'environnement national dans lequel les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont mené leurs opérations.⁸

- Des résultats thématiques pour les titulaires de droits, par exemple, une réduction de la tolérance envers la violence fondée sur le genre et une augmentation des cas signalés, l'amélioration de la participation civile et politique des femmes, l'amélioration de la santé maternelle, davantage d'accès à l'éducation pour les filles et les femmes, l'autonomisation économique, y compris l'amélioration de l'accès aux biens et aux services et l'augmentation de l'emploi.
- La réforme et/ou le renforcement de l'environnement politique, législatif et de responsabilisation pour l'égalité des sexes, par exemple une augmentation des allocations financières nationales aux priorités de genre, l'élaboration ou la mise en œuvre de plans, de stratégies ou de cadres nationaux pour l'égalité des sexes, des réformes législatives – dont le renforcement du système judiciaire pour le

⁸ On trouvera une liste complète des résultats obtenus dans le rapport d'évaluation de synthèse.

rendre plus sensible au genre – et le renforcement de l'environnement de responsabilisation pour l'égalité des sexes.

- Le renforcement de la demande de réforme, par exemple l'augmentation des capacités des représentant(e)s des groupes de femmes, une meilleure connaissance des droits liés au genre, l'amélioration des capacités de réseautage et de plaidoyer des groupes de femmes et le renforcement des bases nationales de données probantes sur la problématique de genre.

43. Certains programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont montré qu'ils avaient obtenu des changements profonds et de haut niveau, en faisant progresser la visibilité du genre dans le programme politique, en rassemblant partenaires, entités et financements, et en stimulant les réformes législatives et politiques.

44. L'utilisation systématique de stratégies claires et cohérentes de surveillance et de gestion de la performance, engagement fondamental de la Politique du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes de 2006, est essentielle pour améliorer l'obtention de résultats par les programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Bien qu'il existe de bons exemples d'ajustement de trajectoire à la suite d'un bilan à mi-parcours, par exemple dans le cadre du modèle du MDG-F, il n'y avait d'évaluations finales que pour sept des programmes conjoints pour l'égalité des sexes. Quant aux 17 programmes conjoints pour l'égalité des sexes restants, ils ne prévoyaient pas de mener d'évaluations ou bien c'est une étape qu'ils avaient manquée.

45. Il n'a pas été possible de conduire une évaluation rigoureuse exhaustive de la durabilité des résultats obtenus, car certains programmes étaient encore en cours, tandis que d'autres venaient tout juste d'arriver à leur terme et que la plupart étaient de courte durée. Par conséquent, l'évaluation s'est focalisée sur les stratégies de durabilité

appliquées par les programmes et les évaluateurs en ont tiré des conclusions concernant les futures trajectoires possibles. Environ la moitié des programmes conjoints pour l'égalité des sexes pour lesquels des données probantes étaient disponibles présentaient au moins deux stratégies de durabilité claires. Celles-ci mettaient principalement l'accent sur l'apport d'un soutien à l'appropriation et à la durabilité parmi les détenteurs de devoirs.

46. Toutefois, la résilience des résultats pourrait être améliorée si les stratégies de durabilité étaient plus robustes et plus exhaustives, si leur application était renforcée et si elles ne se limitaient pas aux derniers stades de la mise en œuvre. Ainsi, les plans de sortie étaient élaborés sur le tard ou entièrement absents.

Valeur ajoutée de la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes

47. Des éléments de preuve individuellement significatifs montrent la valeur ajoutée qu'apporte la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes à l'amélioration des résultats en matière d'égalité des sexes : en créant une appréciation commune de l'égalité des sexes, des partenariats œuvrant en sa faveur et un discours commun à son sujet, en augmentant la visibilité de la problématique de genre dans le programme national et en la légitimant, en développant la possibilité de transposer les travaux normatifs sur le genre dans les opérations par le biais de l'élargissement de la portée des entités qui disposent de programmes normatifs dédiés à l'égalité des sexes (par ex. ONU Femmes) à de nouveaux secteurs et de l'ouverture de partenariats avec d'autres entités, en mettant sur pied un travail de proximité et en établissant des synergies sur le genre avec d'autres ministères, entités ou départements qui, auparavant, ne reconnaissaient pas le caractère central des rapports hommes-femmes, en permettant l'adoption d'une approche plus

multidimensionnelle pour résoudre les inégalités entre les sexes, en améliorant la visibilité, la crédibilité et les ressources dont dispose le mécanisme national pour l'égalité des sexes grâce à l'attribution de ressources au ministère « chef de file » et à un appui lui permettant de remplir son mandat et, pour finir, en améliorant les résultats en amont sur la réforme des politiques et le plaidoyer par le truchement d'une approche multipartite en matière de politiques.

Enseignements tirés

48. Les principaux enseignements tirés de l'évaluation sont présentés ci-dessous et visent à appuyer l'amélioration des futurs programmes conjoints pour l'égalité des sexes. S'ils sont appliqués lors de la conception de nouveaux programmes conjoints pour l'égalité des sexes, ils devraient contribuer à rendre opérationnel le lien entre la cohérence en amont et la cohérence au niveau opérationnel. De plus, ils devraient aider les Nations Unies à mieux gérer et à mieux mettre à profit les facteurs qu'elle contrôle. Les enseignements tirés sont les suivants :

- Les environnements où l'initiative « Unis dans l'action » a été mise en œuvre, lorsqu'ils sont mis à profit de façon appropriée, peuvent présenter un contexte propice à la conduite de programmes conjoints pour l'égalité des sexes
- La réussite de la mise en œuvre et l'obtention de résultats dans le cadre de programmes conjoints pour l'égalité des sexes sont fortement liées à une base analytique robuste
- Un processus détaillé et inclusif de conception des programmes conjoints pour l'égalité des sexes est la pierre angulaire de leur cohérence opérationnelle

- Il est également essentiel de s'employer à assurer la compréhension, la capacité et l'engagement des partenaires envers la cohérence, en particulier au niveau des dirigeants
- Il est essentiel de faire preuve de réalisme lorsqu'on cherche à instaurer la coordination et la cohérence à travers l'ensemble des entités des Nations Unies, car elles ont toutes leurs propres systèmes et manières de fonctionner
- Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes de grande envergure sont susceptibles de résoudre les problèmes systémiques de genre et de stimuler l'appropriation et la responsabilisation inclusives pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, bien que le grand nombre de partenaires participant à ces programmes présente des difficultés en termes de ressources requises pour assurer la cohérence
- La possibilité d'instaurer la cohérence est optimisée lorsque les capacités de l'entité « chef de file » sont analysées dès le départ, et que ses rôles et responsabilités sont entièrement compris et acceptés par l'ensemble des partenaires
- L'appropriation et la durabilité sont optimisées lorsque la responsabilisation est ancrée dans le contexte national et comprise comme véritablement mutuelle
- Les stratégies de gestion du risque sont clairement planifiées et conçues de manière intégrée à l'avance.

49. Enfin, la mise en œuvre de programmes conjoints pour l'égalité des sexes au sein de contextes fragiles et de reconstruction est une entreprise spéciale, qui nécessite de mettre fortement l'accent sur les facteurs politiques, sur les niveaux de capacités ainsi que sur les caractéristiques particulières et la nature évolutive du contexte.

Conclusions

50. Bien que des approches multidonateurs soient appliquées dans le cadre de la coopération bilatérale au développement depuis de nombreuses années, les programmes conjoints pour l'égalité des sexes représentaient une modalité relativement nouvelle pour les Nations Unies. En profitant de l'élan créé par le processus de réforme systémique élargie, ils ont ouvert de nouvelles voies pour la cohérence opérationnelle en matière d'égalité des sexes parmi les entités à l'échelle des pays. Ce faisant, ils ont aussi fourni des opportunités d'établir de nouveaux partenariats et, en fin de compte, ils ont amélioré les résultats de développement en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

Sélection stratégique de la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes

51. Une des questions principales à laquelle les concepteurs, les commanditaires et les parties prenantes nationales doivent répondre est de savoir si la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes est celle qui convient le mieux à un contexte particulier, ou si d'autres modalités et formes de coopération, qui pourraient elles-aussi être communes par nature, ne seraient pas plus appropriées dans une situation et à un moment donnés. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes étudiés ici ont omis de mener de manière inclusive une telle évaluation systématique des différentes options. En outre, c'est dans les situations fragiles suivant un conflit et dans les contextes de reconstruction que la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes a rencontré les plus grandes difficultés – c'est-à-dire là où la cohérence et l'engagement général à l'instaurer sont encore plus nécessaires. Pourtant, c'est dans ce genre de contextes que les difficultés sont amplifiées. Il faut disposer d'un niveau élevé d'engagement, de capacités et de tolérance au risque, ainsi que d'une approche extrêmement souple.

Pertinence

52. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont généralement fait preuve de pertinence et de leur alignement tant sur les cadres normatifs relatifs aux rapports hommes-femmes que sur les besoins nationaux généraux en termes de genre. Toutefois, il est essentiel d'améliorer leur adéquation au contexte opérationnel, leur capacité à réagir aux priorités nationales en matière d'égalité des sexes et la mise en œuvre d'une approche fondée sur les droits humains si l'on veut élargir et approfondir leur pertinence.

53. C'est le processus d'élaboration d'un programme conjoint pour l'égalité des sexes qui constitue la base de la capacité de ce programme à obtenir les résultats escomptés, bien plus que le document de programme qui en résulte. En effet, ce processus fournit la principale occasion d'élaborer une vision commune, de former des partenariats, de s'accorder sur les priorités et d'exprimer les divergences. Il revêt une importance cruciale et représente un véritable travail de spécialistes pour les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, étant donné la nature complexe de l'égalité des sexes et les diverses manières de l'appréhender. Pourtant, cette opportunité importante de mettre en place les pierres angulaires d'une prestation coordonnée en élaborant une vision commune, en mettant en place un partenariat collectif et une stratégie de renforcement des capacités pour résoudre les problèmes délicats et profondément ancrés des inégalités de genre a souvent été manquée lors de la phase de conception des programmes conjoints pour l'égalité des sexes.

54. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont été confrontés à un grand nombre de difficultés inattendues et ils ont eu beaucoup à apprendre. Leur optimisme excessif et le manque d'assurance dont ils ont fait preuve dans leurs réactions au contexte opérationnel s'expliquent en partie par le fait qu'ils ont sous-estimé le temps et les ressources nécessaires, et par la base analytique limitée à partir de laquelle ils ont été conçus. Leur aptitude à réagir aux priorités des femmes et de la société civile, et l'application de l'approche fondée sur les droits humains ont été particulièrement affectées,

et les capacités des Nations Unies et de leurs partenaires à mettre en œuvre le programme conjoint pour l'égalité des sexes ont été surestimées. De plus, l'identification et l'atténuation des risques n'ont pas été suffisantes.

Cohérence, synergies et efficacité

55. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes opérant dans des environnements favorables ont fait preuve de cohérence, mais ils ont en général été affectés par le manque de facteurs importants pilotant la cohérence et ils ont été confrontés à un certain nombre d'obstacles à la cohérence, dont certains étaient systémiques. Malgré ces difficultés, nombre de parties prenantes estiment que les coûts de coordination générés par les programmes conjoints pour l'égalité des sexes sur le court terme entraîneront des bénéfices importants pour l'égalité des sexes sur le long terme.

56. Les défis que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont dû relever pour instaurer la cohérence externe et interne représentent un argument de poids en faveur de la réforme. Dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes qui ont été étudiés par la présente évaluation, les liens entre, d'une part, la cohérence politique en amont impliquée tant par le programme mondial de développement des Nations Unies que par la réforme entreprise à l'échelle du système tout entier et, d'autre part, la cohérence opérationnelle des programmes conjoints pour l'égalité des sexes à l'échelle des pays, en tant que vecteur de leur mise en œuvre au niveau national, n'ont pas été entièrement établis jusqu'à présent.

57. La présence de partenaires multiples signifie qu'il faut prêter une attention particulière à l'élaboration d'une vision partagée pour l'égalité des sexes, en résolvant les différences et en planifiant les priorités devant jalonner la route du changement en profondeur, et cela est particulièrement vrai en ce qui concerne le genre. En raison de leur manque d'expérience, un grand nombre de programmes conjoints pour l'égalité des sexes

n'ont pas intégré cet aspect dans leur planification ou dans leur mise en œuvre au départ. Bien que l'initiative « Unis dans l'action » ait fourni un cadre favorable et des mesures incitatives, en général, les implications de la modalité de programme conjoint pour les pratiques professionnelles et les façons de travailler ont été mal comprises. Ce problème a été aggravé par le manque d'orientation centrale claire de la part des sièges et par les obstacles systémiques qui ont détourné les efforts et l'attention de la recherche de résultats. En effet, à part quelques exceptions notables, les entités des Nations Unies, lorsqu'elles ont dû se débattre avec les obstacles systémiques et les exigences des donateurs, sont souvent revenues au bilatéralisme qui sape l'esprit de coopération.

58. Enfin, la fonction des spécialistes des questions de genre et leur utilisation dans le cadre de la mise en œuvre des programmes conjoints pour l'égalité des sexes étaient souvent peu claires. Le mandat et le rôle d'ONU Femmes en tant que porte-drapeau mondial de l'égalité des sexes sont bien établis, mais sa contribution technique à la conception et à la mise en œuvre des programmes a en grande partie dépendu de l'ouverture de chaque entité à son implication, plutôt que d'un processus systématique. Cette situation est peu propice à l'avancement collectif des objectifs en matière d'égalité des sexes, et justifie un changement. Le rôle joué par le Coordonnateur résident et les groupes thématiques sur l'égalité des sexes dans l'appui à la cohérence, externe ou interne, des programmes conjoints pour l'égalité des sexes n'a pas été clarifié et, dans certains cas, il n'a pas été suffisamment mis à profit.

59. L'hypothèse selon laquelle cette modalité entraînerait des améliorations de l'efficacité ne s'est pas réalisée, du moins en ce qui concerne les entités des Nations Unies. Les coûts de coordination ont été à la fois inattendus et élevés, et exacerbés par les obstacles systémiques. Si les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ne bénéficient pas de mesures de soutien de la part du système des Nations Unies lui-même, leur potentiel

ne sera jamais réalisé entièrement puisque les mesures incitatives, la responsabilisation et les moteurs d'action requis pour conduire à une meilleure efficacité sont extérieurs aux programmes individuels et hors de leur portée.

Appropriation et responsabilisation

60. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont reconnu l'importance de l'appropriation et ont réussi à intégrer des stratégies visant à la faciliter, y compris par le biais de partenariats avec les parties prenantes nationales et d'efforts pour le renforcement des capacités. Toutefois, il reste nécessaire d'inclure des stratégies explicites et globales en faveur de l'appropriation qui reposent sur une large assise et qui accordent un rôle central aux représentant(e)s des femmes. Les opportunités que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes représentent pour le renforcement des capacités aux niveaux national et institutionnel élargis doivent en particulier identifier les titulaires de droits comme des partenaires stratégiques et améliorer leur inclusion.

61. Certains programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont déployé des efforts importants à titre individuel pour créer une culture et des pratiques de responsabilisation propices à l'obtention de résultats en matière d'égalité des sexes. Cependant, l'objectif de la responsabilisation doit changer. Au lieu d'être orientés vers le haut (c'est-à-dire vers les sièges des Nations Unies et les donateurs), les programmes doivent se tourner vers le niveau national en se focalisant sur la responsabilisation mutuelle (envers les parties prenantes nationales et l'Équipe de pays des Nations Unies) et sur la responsabilisation vers le bas, c'est-à-dire envers les titulaires de droits. Les gouvernements nationaux, bien qu'ils constituent des partenaires de bonne volonté dans tous les cas, n'ont pas exigé de comptes des Nations Unies et n'ont pas non plus accordé la priorité à l'égalité des sexes en tant que

thème de développement. En outre, la responsabilisation envers les titulaires de droits a été limitée, ce qui a entravé l'application de l'approche fondée sur les droits humains.

Obtenir des résultats durables

62. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes qui ont été examinés par la présente évaluation ont aidé les gouvernements à satisfaire à leurs engagements normatifs et ont élargi les possibilités de traduire les travaux normatifs sur le genre en résultats opérationnels. Il est encore trop tôt pour estimer la durabilité des résultats obtenus. Cependant, des éléments probants montrent que, bien qu'un changement durable ait été généré, nombre de résultats pourraient s'avérer peu résilients si les stratégies de durabilité et d'appropriation ne sont pas renforcées.

63. Les stratégies de gestion des résultats (collectifs) de développement n'ont connu qu'une mise en œuvre limitée. Les programmes pour lesquels un modèle programmatique plus cohérent a été appliqué ont fait preuve d'additionnalité, par le biais de l'émergence d'une vision partagée, du déploiement approprié de l'avantage comparatif, de l'orientation des activités vers les résultats visés et d'un suivi transparent et conjoint de la performance. Pourtant, si l'on considère de manière agrégée l'ensemble des programmes conjoints pour l'égalité des sexes analysés, on constate que ce groupe composite n'a pas, à ce jour, obtenu de résultats qui démontrent tout le potentiel de la modalité en termes de valeur ajoutée.

Vers l'avenir

64. Revenir vers un modèle de conception et de mise en œuvre bilatérales, de coordination limitée et d'efficacité de développement fragilisée ne constitue pas une option

réaliste, surtout dans le cas d'une problématique transversale et véritablement universelle comme l'égalité des sexes.

65. Les problèmes mis en lumière dans cette évaluation sont symptomatiques du processus d'apprentissage fort exigeant que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes ont entrepris. Malgré les défis qu'ils ont dû relever, la vision partagée et la cohérence opérationnelle, qui sont fondamentales pour effectuer un travail en commun, se sont fait jour vers la fin de la mise en œuvre. Beaucoup de connaissances ont été acquises, non seulement au sujet de la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes, mais également sur la manière d'en intégrer les intentions dans les contextes opérationnels, sur la meilleure façon de travailler pour obtenir des résultats en termes d'égalité des sexes au sein d'un partenariat collectif, sur la manière dont différents modèles de cohérence se comportent en pratique, et sur la façon d'anticiper les obstacles et d'élaborer des stratégies d'atténuation pour les gérer. De nouveaux partenariats ont été établis et d'autres initiatives conjointes ont été élaborées et lancées. Ces résultats, ainsi que d'autres exemples de valeur ajoutée, démontrent les possibilités qu'offre cette modalité pour l'avenir.

66. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes demeurent un élément accepté, et même essentiel, du paysage futur de la coopération au développement. Pourtant, les éléments probants qui ont été recueillis montrent que leur réforme est nécessaire. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes qui ont été examinés ne satisfont pas encore entièrement aux éléments et aux engagements de la Politique du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes de 2006, ce qui indique qu'il reste du travail à faire.

67. Ils doivent s'appuyer sur tout ce qu'ils ont appris jusqu'à présent, continuer de lutter contre les obstacles systémiques et s'efforcer de satisfaire les attentes de leurs partenaires, sans jamais perdre de vue leurs objectifs et clients ultimes.

Recommandations

68. Recommandation globale n°1 : À l'attention des entités des Nations Unies : Veiller à ce que les programmes conjoints pour l'égalité des sexes reposent sur une justification stratégique claire – ancrer fermement leur conception dans les efforts menés à l'échelle des pays pour assurer l'efficacité des activités de développement.

Mettre la recommandation en œuvre :

- i. Faire du choix d'un programme conjoint pour l'égalité des sexes une décision stratégique plutôt qu'une réaction par défaut à des incitations financières, à la réforme des Nations Unies ou à la pression exercée par les donateurs. Un tel choix stratégique implique d'évaluer clairement les différentes options qui se présentent. Il convient donc que les Nations Unies et ses partenaires présentent des arguments en faveur de la modalité conjointe, du point de vue de l'efficacité des activités de développement et de l'avantage comparatif, y compris la capacité des parties prenantes participantes dans le pays. En outre, ce choix implique a) d'analyser l'état de la programmation en matière de genre au niveau national (à savoir sa position au sein de la programmation nationale au sens large) et b) de considérer d'autres modalités possibles, qui intègrent aussi le principe de travail conjoint, mais qui pourraient être mises en œuvre différemment, par exemple les partenariats silencieux, les paniers de fonds ou les fonds de promotion.

- ii. Rendre la phase de conception des programmes conjoints pour l'égalité des sexes plus rigoureuse :
 - a) Avant de concevoir ces programmes, il convient de mener une analyse robuste des éléments qui les sous-tendent, avec notamment une analyse politique et une analyse de l'économie politique, des conflits/de la fragilité, des droits humains et du contexte opérationnel. Veiller à ce que la conception des programmes s'appuie sur une analyse solide des capacités de tous les partenaires, y compris les entités des Nations Unies, et que cette analyse se penche également sur leur capacité de cohérence
 - b) La conception des programmes doit être inclusive (avec l'orientation du groupe thématique sur l'égalité des sexes, le cas échéant), disposer de ressources suffisantes (humaines et financières, y compris une expertise technique sur le genre et les droits humains), reposer sur une large assise et incorporer la formulation d'une vision stratégique, des méthodes de mesure réalistes et des cadres de résultats axés sur l'obtention des résultats communs visés
 - c) Veiller à ce que la conception des programmes reflète la systématisation d'une approche fondée sur les droits humains.
- iii. Le rôle d'ONU Femmes, entité que son mandat place, lorsque les conditions le permettent, en position de chef de file logique sur le plan technique et/ou de la coordination, devrait être clarifié et exprimé explicitement dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes.
- iv. Veiller à ce que les principes clés suivants soient intégrés dans la conception et dans la mise en œuvre des programmes :

- Les programmes devraient être alignés sur les priorités que les titulaires de droits ont formulées (dont celles des organisations de femmes) et sur les droits humains, plutôt que simplement sur des besoins nationaux généraux
- La responsabilisation devrait changer d'objectif, pour ne plus viser le haut, c'est-à-dire les sièges des Nations Unies, et devenir véritablement mutuelle, axée sur les droits humains et centrée sur le niveau national. Il faut formaliser le rôle que jouent le Coordonnateur résident et l'Équipe de pays des Nations Unies en demandant des comptes aux programmes et aux agences partenaires, sans se limiter à l'utilisation d'outils de mesure de la performance ou de feuilles de résultats. La réalisation conjointe du suivi et des rapports de performance devrait être une condition préalable du financement et faire l'objet d'un suivi tout au long du programme
- L'appropriation nécessite des stratégies explicites qui doivent être formulées dès le départ et être liées aux stratégies de renforcement des capacités (voir ci-dessous). Il faut que les mécanismes utilisés pour assurer l'appropriation au cours de la mise en œuvre reposent sur une large assise – en incluant notamment les représentant(e)s des organisations de femmes et les autres agents de changement concernés – et qu'ils fassent l'objet d'un suivi par le truchement des rapports
- Pour harmoniser l'ensemble afin d'instaurer la cohérence, il faut aussi disposer d'une vision claire et d'un ensemble de stratégies dès le départ, ainsi que de l'engagement total des partenaires, et ce processus doit être mené jusqu'au bout. Le principe de la modalité conjointe devrait être au cœur du processus de formulation de cette vision et être intégré dans les

exigences de suivi et d'établissement de rapports. De plus, il faut inclure un énoncé explicite des résultats relatifs à la coordination dans les cadres de résultats. Il faut résister à la tentation de recourir à des modalités de financement parallèle ou de financement par intermédiation, car elles s'opposent activement à l'harmonisation. Les mécanismes de coordination devraient être dotés de ressources explicites et être accueillis dans les structures nationales (pas nécessairement gouvernementales) afin d'ancrer davantage la responsabilisation au niveau national. Les stratégies relatives aux enseignements tirés devraient être intégrées et appliquées tout du long

- Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes, sous-tendus par une vision partagée, doivent être plus fermement axés sur une gestion visant des résultats de développement par le biais d'un travail collectif, ils doivent être clairement suivis, mesurés et évalués, et faire l'objet de rapports. Il n'est pas nécessaire que toutes les activités soient mises en œuvre conjointement, mais elles doivent être orientées vers un ensemble de résultats communs, avec des liens horizontaux et verticaux clairs. Les rapports de performance doivent être fréquents, conjoints, axés sur les résultats et obligatoires. Il faut inclure une comparaison de la modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes avec les modèles de programmes dirigés par une seule entité dans la conception des évaluations des programmes de pays et des évaluations thématiques.
- v. Pour mettre en œuvre des programmes conjoints pour l'égalité des sexes dans des situations fragiles ou affectées par un conflit, il faut mener une analyse selon le « principe d'innocuité », appliquer les principes internationaux pour l'engagement dans les situations fragiles et adopter une perspective de renforcement de l'État, le

cas échéant et de manière permanente. Il conviendrait d'élaborer une théorie du changement distincte pour les programmes mis en œuvre dans des situations de ce type, qui inclurait les éléments indiqués dans la Section 4 du Rapport de synthèse.

- vi. La conception des programmes devrait dès le départ être articulée au sein d'un cadre complet de gestion des risques – il est essentiel d'analyser les risques stratégiques, politiques, liés à l'économie politique, aux capacités et à la gouvernance, ainsi que les risques posés par la modalité de programme conjoint elle-même. Les stratégies d'atténuation et les processus continus de gestion des risques devraient être explicites et fréquemment passés en revue. Cela concerne tous les programmes conjoints pour l'égalité des sexes sans exception et tout particulièrement ceux qui sont mis en œuvre dans des situations fragiles ou affectées par un conflit.
- vii. Les programmes conjoints pour l'égalité des sexes devraient représenter une occasion d'élaborer des stratégies exhaustives de renforcement des capacités nationales pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Celles-ci devraient être en adéquation avec les stratégies nationales de renforcement des capacités, faire référence au cadre de renforcement des capacités du PNUD, inclure à la fois les titulaires de droits et les détenteurs de devoirs, être axées sur les partenariats et être inclusives et transversales.

69. Recommandation globale n°2 : À l'attention des gouvernements hôtes et de leurs citoyens : Veiller à l'appropriation entière des programmes conjoints pour l'égalité des sexes et à la responsabilisation envers ces programmes dans le cadre de l'élaboration des stratégies et du renforcement des capacités pour les questions de genre au sens plus large.

Mettre la recommandation en œuvre :

- i. Inscrire les programmes conjoints pour l'égalité des sexes menés par les Nations Unies dans le cadre d'une stratégie nationale claire pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Cette stratégie doit être ancrée dans un partenariat de développement élargi et inclusif, être de nature intergouvernementale et dirigée au niveau national, et clairement formuler les résultats visés en matière d'égalité des sexes.
 - ii. Faire preuve de davantage de fermeté dans le leadership et adopter une position plus assurée envers les programmes conjoints pour l'égalité des sexes menés par les Nations Unies en termes de leur conception, de leur gestion, de leur mise en œuvre et de l'établissement des rapports y afférents.
 - iii. Exiger une responsabilisation totale comme condition de mise en œuvre d'un programme conjoint pour l'égalité des sexes et faire preuve de vigilance en exerçant une surveillance continue.
70. Recommandation globale n°3 : À l'attention des donateurs : Accompagner les demandes de rigueur et de résultats dans les programmes conjoints pour l'égalité des sexes en offrant appui et conseils et en adoptant une approche axée sur le partenariat.

Mettre la recommandation en œuvre :

- i. Exiger, comme condition de financement, un niveau technique plus élevé pour la conception et la mise en œuvre des programmes conjoints pour l'égalité des sexes, notamment en mettant l'accent sur les principes d'efficacité des activités de développement et sur de saines pratiques de développement acquises au cours de nombreuses années d'expérience des efforts conjoints de développement.
- ii. Allier ces exigences avec l'apport d'un appui et de directives aux entités des Nations Unies sur la modalité de programme conjoint, en s'appuyant sur les

expériences d'approches couvrant l'ensemble du secteur, des paniers de fonds, des partenariats silencieux et d'autres modalités de travail conjoint.

- iii. Accorder une certaine souplesse à l'approche lorsque la situation le justifie, et particulièrement en réponse à un changement contextuel, dans le cadre de l'accompagnement constructif des entités des Nations Unies sur la « voie des résultats en matière d'égalité des sexes ».
- iv. Exiger que la communication des résultats soit axée sur les stratégies et les résultats nationaux et qu'elle mette notamment l'accent sur les résultats obtenus dans le domaine du renforcement des capacités pour l'égalité des sexes.

71. Recommandation globale n°4 : À l'attention du GNUD : Offrir une orientation plus spécifique sur les programmes conjoints pour l'égalité des sexes tout en plaidant en faveur d'un changement systémique.

Mettre la recommandation en œuvre :

- i. Élaborer et affiner les directives actuelles concernant le moment, la manière et les conditions d'utilisation d'une modalité de programme conjoint pour l'égalité des sexes, y compris son orientation stratégique, les caractéristiques de sa conception, les attentes en matière de coordination et ce à quoi ressemble un programme conjoint « réussi ». Ces directives doivent aussi inclure des critères clairs relatifs à la participation des entités des Nations Unies à un programme conjoint pour l'égalité des sexes, sur la base des capacités internes, de l'expérience et de l'avantage comparatif.
- ii. Continuer à plaider en faveur des éléments suivants :
 - a) Un modèle opérationnel révisé pour les Nations Unies, à savoir : (i) que l'autorité et le pouvoir de prise de décision en ce qui concerne les questions de cohérence et de coordination reviennent au Coordonnateur

résident ; (ii) que le Coordonnateur résident soit à la tête d'un mécanisme de gouvernance inclusif dirigé au niveau national ; (iii) que les mécanismes de gouvernance intègrent des systèmes pour la responsabilisation horizontale et mutuelle des Coordonnateurs résidents et des Équipes de pays des Nations Unies ; (iv) que les modalités nationales de mise en œuvre soient appliquées si possible

- b) La levée des obstacles systémiques et une plus grande harmonisation des procédures afin de faciliter la coordination et l'obtention de résultats sur le terrain
- c) La création de mesures d'incitation à l'application de la modalité de programme conjoint dans la programmation pour l'égalité des sexes : par exemple, dans les descriptifs de poste, par le biais d'indicateurs clés de performance et/ou en intégrant l'établissement de rapports conjoints dans les évaluations et les rapports de performance annuels.