



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

**Conseil d'administration**  
Session annuelle  
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

---

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Distribution: générale | Point 7 de l'ordre du jour |
| Date: 13 mai 2020      | WFP/EB.A/2020/7-B          |
| Original: anglais      | Rapports d'évaluation      |
|                        | Pour examen                |

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

---

## **Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020)**

### **Résumé**

Le Bureau de l'évaluation a demandé une évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) pour contribuer au respect de l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage. L'évaluation a porté sur la qualité et les résultats de la politique ainsi que sur les facteurs qui ont favorisé ou entravé l'obtention de bons résultats.

La politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) demeure pertinente. Elle est en phase avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 et est conforme aux normes et principes internationaux sur lesquels elle est fondée. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a mis en place avec une grande efficacité des mécanismes permettant au PAM de contribuer à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, notamment un plan d'action et des stratégies régionales concernant ces questions, ainsi que le Réseau de suivi des résultats et le Programme visant à transformer les relations hommes-femmes; cependant, les progrès ont globalement été freinés par l'insuffisance des investissements en ressources humaines et financières, qui n'ont pas été à la hauteur des engagements que le PAM a pris dans la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) et le plan d'action correspondant. Alors que le Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes définissait clairement les responsabilités incombant à chacun, les progrès sont le fruit de l'intérêt et de la motivation individuels de quelques

*Conformément à la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et pour respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues des évaluations, l'édition du présent rapport a été limitée et il est donc possible que certains termes employés ne soient pas pleinement conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.*

---

### **Coordonnatrices responsables:**

Mme A. Cook  
Directrice de l'évaluation  
tél.: 066513-2030

Mme D. McWhinney  
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation  
tél.: 066513-3968

hauts responsables, et l'on constate que si certaines parties du PAM ont progressé sur la voie de la prise en compte de la problématique, d'autres sont restées à la traîne.

Il apparaît que le PAM adapte les activités d'assistance alimentaire aux besoins différents des femmes, des hommes, des filles et des garçons et qu'il s'efforce de favoriser la participation sur un pied d'égalité des femmes et des hommes à la conception et à l'ajustement de ses programmes; mais cela n'est pas systématiquement le cas. Il convient de faire davantage pour veiller à ce que les femmes et les filles aient plus la possibilité de participer à la prise de décisions et bénéficient d'une meilleure protection dans le cadre des activités menées avec l'appui du PAM. Certains plans stratégiques de pays se sont appuyés sur la ventilation des données par sexe et sur des analyses de la problématique hommes-femmes pour favoriser la prise en compte systématique de cette problématique dans les programmes du PAM; cependant, ce type d'approche n'est pas systématiquement adopté dans tous les programmes, ce qui limite la mesure dans laquelle leurs contributions aux objectifs de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) peuvent être évaluées.

Pour ce qui est des changements à l'échelle institutionnelle, les domaines ayant enregistré le plus de progrès au regard des responsabilités définies dans la politique en matière de problématique hommes-femmes sont le développement des capacités et, dans une moindre mesure, l'évaluation et le contrôle. En revanche, le PAM n'a pas encore atteint les objectifs humains et financiers qu'il s'est fixés dans sa politique. En particulier, le fait de ne pas avoir honoré intégralement son engagement financier institutionnel, à savoir, affecter 15 pour cent des ressources totales des projets à des activités axées sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, a entravé la réalisation des objectifs de la politique. Quelques éléments montrent que la parité des sexes a fait de modestes progrès, mais pas à tous les niveaux ni pour toutes les fonctions, et certains problèmes plus généraux entravant la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes ont été ignorés. On observe des variations importantes entre les investissements consacrés par les différents bureaux régionaux et bureaux de pays au recrutement de conseillers pour la problématique hommes-femmes et aux activités de renforcement des capacités visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Nombre de ces bureaux se considèrent comme des utilisateurs d'une approche excessivement théorique plutôt que comme des sources de connaissances et de matériel de communication en prise directe sur le contexte.

Globalement, la conclusion de l'évaluation est qu'il faut mettre à jour la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020), de manière à ce que ces questions soient solidement ancrées dans les activités du PAM au niveau des pays et à ce que la politique contribue aux efforts déployés par le système des Nations Unies pour aider plus efficacement les partenaires gouvernementaux à atteindre les objectifs de développement durable d'ici à 2030. À cet effet, il conviendra que les responsables restent mobilisés, que des programmes de pays efficaces soient mis en place et que l'on crée un environnement favorable à la prise en compte de la problématique hommes-femmes, tout cela devant s'accompagner d'un accroissement des ressources financières et humaines affectées aux activités axées sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et d'une meilleure intégration de ces questions à tous les niveaux du PAM.

Les recommandations issues de l'évaluation se rapportent essentiellement aux points suivants: accélérer la prise en compte de la problématique hommes-femmes au sein du PAM en mettant à jour la politique correspondante qui avait été adoptée pour la période 2015-2020; accroître les investissements financiers et la mobilisation de ressources à l'appui de la concrétisation des engagements institutionnels du PAM; créer un groupe directeur sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour renforcer l'encadrement et les responsabilités en la matière; réviser les stratégies régionales et les plans d'action concernant la problématique hommes-femmes; prévoir une analyse de cette problématique, de la diversité et de l'inclusion pour éclairer la conception du nouveau cadre de responsabilité du PAM relatif aux ressources humaines; investir dans la mise en place d'une équipe spécialisée de conseillers pour la problématique

hommes-femmes qui seront présents au Siège, au niveau régional et dans les pays; et veiller à ce que les orientations ayant trait aux examens à mi-parcours et aux évaluations de la première génération de plans stratégiques de pays prévoient la réalisation d'analyses des activités du PAM relatives à l'égalité des sexes et à ce que la problématique hommes-femmes soit prise en compte de manière systématique lors de la conception et de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays de deuxième génération.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020)" (WFP/EB.A/2020/7-B) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1, et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

## Introduction et caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et des mécanismes mis en place pour sa mise en œuvre vise à contribuer au respect de l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage. L'évaluation porte sur la période allant de 2015 à 2019 et vise à donner une réponse aux trois questions-types associées à l'évaluation d'une politique:
  - La politique est-elle efficace?
  - Quels sont les résultats de la politique?
  - Pour quelles raisons la politique a-t-elle eu les résultats constatés?
2. Compte tenu de la nature transversale du thème, les futurs utilisateurs des résultats de l'évaluation sont l'ensemble des divisions et des unités du PAM au Siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays et sur le terrain, ainsi que le Conseil d'administration du PAM, les donateurs, les gouvernements et les partenaires coopérants.
3. L'évaluation a été menée entre juillet 2019 et mars 2020. L'équipe a utilisé une approche théorique fondée sur la théorie du changement de la politique en matière de problématique hommes-femmes et sur les données collectées aux niveaux mondial, régional et national grâce aux activités d'enquête suivantes:
  - douze bilans de pays, ayant donné lieu à cinq missions sur le terrain et à sept études de documents;
  - une analyse approfondie de l'intégration de la problématique hommes-femmes dans trois domaines relevant des programmes: transferts de ressources non assortis de conditions, création d'actifs et appui aux moyens d'existence et prévention de la malnutrition;
  - une analyse comparative avec les politiques du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement et d'Oxfam;
  - des entretiens avec des informateurs clés, notamment 212 parties prenantes internes et externes (59 pour cent de femmes), des discussions de groupes thématiques avec des bénéficiaires (75 femmes, 40 hommes) et une discussion de groupe thématique avec des représentants des membres du Conseil d'administration (8 femmes, 4 hommes);
  - une enquête menée par la voie électronique auprès des membres du Réseau de suivi des résultats en matière d'égalité des sexes, qui a permis de recueillir les réponses de 131 personnes, pour un taux de réponse de 20 pour cent (dont 60 pour cent de femmes);
  - un examen de séries de données institutionnelles, issues notamment de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (des opérations) (COMET), des rapports annuels par pays et des rapports annuels sur les résultats; et
  - un examen de plus de 400 documents de niveau institutionnel, régional ou national.
4. L'évaluation s'est heurtée à quelques difficultés, notamment l'absence d'informations produites par le PAM sur la réalisation des objectifs de la politique en matière de problématique hommes-femmes et sur la conformité aux normes minimales établies, l'annulation de la visite de pays au Liban en raison de l'insécurité, et le fait que les séries de

données relatives à 2019 étaient incomplètes<sup>1</sup>. Ces difficultés n'ont pas altéré la qualité du processus de collecte de données ni la validité des constatations.

## Contexte

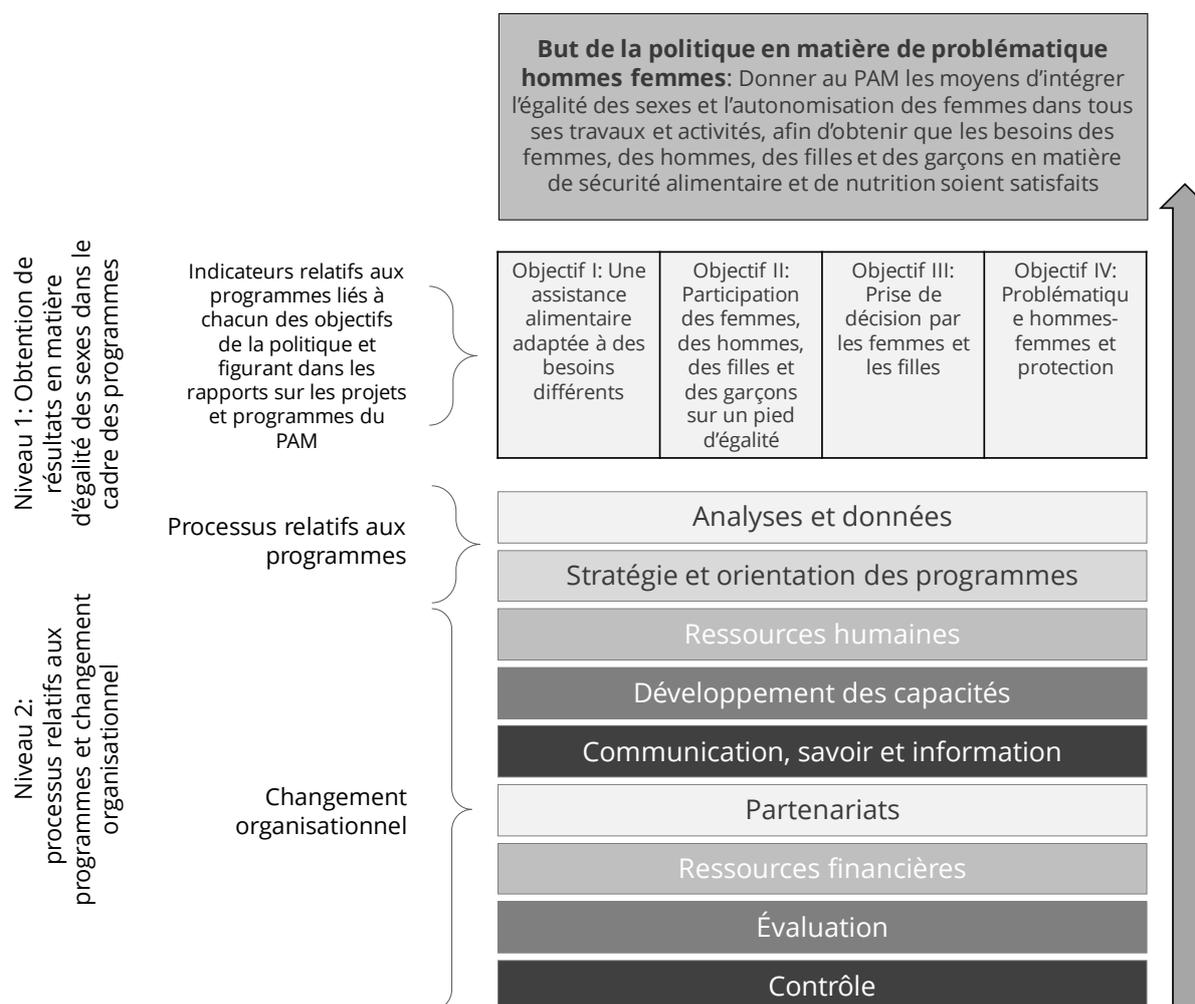
5. La politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) a été approuvée en mai 2015. Son but est "de donner au PAM les moyens d'intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans tous ses travaux et activités, afin d'obtenir que les besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition soient satisfaits". Elle prône l'adoption d'une approche propre à transformer les relations entre les sexes et à favoriser l'autonomisation des femmes pour corriger le caractère inégal des relations et promouvoir le partage des pouvoirs, du contrôle des ressources et de la prise de décisions entre les femmes et les hommes<sup>2</sup>. La politique est articulée autour de quatre objectifs:
  - i) *Une assistance alimentaire adaptée à des besoins différents*. En matière d'assistance alimentaire, les femmes, les hommes, les filles et les garçons bénéficient de programmes et d'activités adaptés à leurs besoins et à leurs capacités propres.
  - ii) *Participation sur un pied d'égalité*. Les femmes et les hommes participent sur un pied d'égalité à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de programmes et de politiques de sécurité alimentaire et de nutrition exécutés dans l'optique de la transformation des relations entre les sexes.
  - iii) *Prise de décision par les femmes et les filles*. Les femmes et les filles exercent un pouvoir de décision plus grand en ce qui concerne la sécurité alimentaire et la nutrition dans le cadre du foyer, de la communauté et de la société.
  - iv) *Problématique hommes-femmes et protection*. L'assistance alimentaire ne nuit ni à la sécurité, ni à la dignité ni à l'intégrité des femmes, des hommes, des filles et des garçons qui la reçoivent, et elle est dispensée dans le respect de leurs droits.
6. Pour traduire le but et les objectifs de la politique en matière de problématique hommes-femmes en un ensemble d'actions et de responsabilités, le PAM a mis en place en 2016 le Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes, qui établit des modalités de mise en œuvre structurées en deux niveaux. Le niveau 1 porte sur l'obtention de résultats en matière d'égalité des sexes dans le cadre des programmes, en lien avec les quatre objectifs de la politique. Le niveau 2 précise les activités internes relatives au changement organisationnel et les processus relatifs aux programmes que le PAM doit mener pour garantir l'obtention des résultats (figure 1).

---

<sup>1</sup> Au moment de l'élaboration du présent rapport, aucune donnée issue des rapports annuels par pays ou du rapport annuel sur les résultats pour 2019 n'était disponible.

<sup>2</sup> Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) (WFP/EB.A/2015/5-A).

**Figure 1: Théorie du changement du Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes**



## Principales constatations

7. On trouvera dans cette partie, les principales constatations relatives à chacune des questions de l'évaluation.

### La politique est-elle efficace?

8. La politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) établit clairement une vision stratégique, une finalité, une structure, un cadre et une série d'objectifs de haut niveau qui ont été largement diffusés au sein du PAM et qui demeurent pertinents au regard du double mandat dont le PAM doit s'acquitter, à savoir éliminer la faim et sauver des vies. La politique est en phase avec les objectifs du Plan stratégique du PAM pour 2017–2021; cependant, la théorie du changement n'explique pas les liens existant entre le changement organisationnel et les processus relatifs aux programmes, et n'indique pas non plus en quoi ils contribuent à la réalisation des objectifs de la politique.
9. La politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) s'inspire directement des constatations, conclusions et recommandations issues de l'évaluation réalisée en 2014 de la politique précédente que le PAM avait adoptée en 2009; en conséquence, elle embrasse une optique programmatique de nature à transformer les relations entre les sexes et assigne des responsabilités à des "référénts" chargés de veiller à la mise en œuvre des processus relatifs aux programmes et du changement organisationnel. La politique reconnaît l'importance que revêtent le renforcement des

capacités et l'encadrement dans tout le PAM et la nécessité d'intégrer la problématique hommes-femmes dans le cycle stratégique et programmatique du PAM.

10. La politique est cohérente et stratégique, et concorde en partie avec les politiques des organismes comparables; fait novateur, son adoption a été suivie de l'élaboration d'un plan d'action concernant la problématique hommes-femmes, assorti de responsabilités. Le PAM a adopté une approche plutôt pragmatique qui s'est avérée adaptée à son mandat<sup>3</sup>.
11. La politique était fondée sur une série de normes et principes internationaux relatifs à l'égalité des sexes, notamment ceux figurant dans la Déclaration de Beijing et le Programme 2030, et elle continue à contribuer directement ou indirectement à leur application. Elle est également demeurée pertinente et appropriée dans le contexte des travaux menés par le Comité permanent interorganisations, le PAM étant l'un des deux organismes qui, en 2019, ont utilisé à titre pilote et adapté le marqueur associant égalité femmes-hommes et âge défini par le comité.
12. La majorité des politiques institutionnelles du PAM élaborées depuis 2015 prévoient la conduite d'analyses différenciées par sexe et intègrent les concepts d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Il convient de veiller à ce que cela se poursuive dans les futures politiques, le prochain plan stratégique du PAM et la deuxième génération de plans stratégiques de pays (PSP), alors même que la communauté internationale franchit le seuil de la Décennie d'action pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).
13. Tant dans la politique que dans le plan d'action, il est reconnu que les stratégies régionales et les analyses relatives à la problématique hommes-femmes contribuent considérablement à l'adaptation au contexte local des mesures adoptées pour assurer la prise en compte systématique de cette problématique. On observe toutefois de nombreux recouvrements entre les objectifs de la politique, les indicateurs figurant dans le Cadre de résultats institutionnels (2017–2021) et le Plan d'action et les normes minimales en matière de problématique hommes-femmes, ce qui est une source de confusion pour les bureaux de pays qui se demandent quelles sont les données à recueillir, quand et à quelle fin, et quel est le cadre à utiliser pour rendre compte des activités liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

### **Quels sont les résultats de la politique?**

14. On trouvera dans cette partie une appréciation des progrès accomplis en ce qui concerne la réalisation des quatre objectifs de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020), les processus relatifs aux programmes et les domaines concernés par le changement organisationnel, tels que définis dans la politique.

### **Résultats obtenus au regard des objectifs de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020)**

#### *Objectif I: Une assistance alimentaire adaptée à des besoins différents*

15. Les programmes du PAM ne sont pas toujours adaptés aux besoins différents des femmes, des hommes, des filles et des garçons. On trouve des exemples de programmes dans lesquels l'assistance alimentaire a été différenciée, notamment avec le ciblage des femmes dans le cadre de transferts de type monétaire mis en œuvre dans plusieurs pays et le ciblage des réfugiés à risque comme les jeunes enfants et les femmes enceintes ou allaitantes dans le contexte de l'assistance alimentaire générale, mais il n'existe guère d'éléments démontrant que des progrès importants ont été accomplis. Ce résultat est dû en partie au

---

<sup>3</sup> Chacune des quatre organisations comparables aspire à instaurer l'égalité des sexes et à promouvoir l'autonomisation des femmes mais, tandis que les approches adoptées par le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés visent la satisfaction des besoins, celles d'Oxfam et de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement sont axées sur les droits.

manque de communication de données sur les principaux indicateurs transversaux (par exemple, "type de transfert par sexe et par âge") et à l'insuffisance de la collecte de données à l'échelle individuelle<sup>4</sup>. Ces faiblesses font qu'il est difficile de procéder à une bonne analyse de la problématique hommes-femmes, en particulier de la dynamique intrafamiliale ayant des incidences sur l'utilisation de l'assistance alimentaire du PAM, et elles constituent une grave défaillance des systèmes de suivi mis en place par le PAM.

*Objectif II: Participation sur un pied d'égalité*

16. Les programmes du PAM qui favorisent la participation de tous sur un pied d'égalité sont la planification communautaire participative et la gestion et le contrôle des comités chargés des distributions générales de vivres. L'évaluation a montré que la participation des femmes et des hommes sur un pied d'égalité à la conception des programmes et l'utilisation de données ventilées par sexe et par âge n'étaient pas encore systématiques et que le souci d'équité n'était pas suffisamment pris en compte. Il est ressorti d'un examen des données relatives aux bureaux de pays qu'une majorité des bureaux ne recueillaient pas de données liées à l'âge pour leurs projets, ce qui laisse penser que ce type de données est utilisé uniquement dans des programmes tels que ceux axés sur l'alimentation scolaire et la nutrition, où elles sont directement utiles. Cette observation corrobore les constatations issues d'anciennes évaluations dans lesquelles il était reproché au PAM d'utiliser des indicateurs institutionnels quantifiant la participation des femmes et des hommes sans analyser les structures de pouvoir ou l'évolution des rôles impartis à chaque sexe, et d'être ainsi incapable de déterminer les changements de nature à transformer les relations entre les sexes.

*Objectif III: Prise de décisions par les femmes et les filles*

17. Le PAM appuie un nombre croissant de programmes dans lesquels les femmes et, dans une moindre mesure, les filles, se voient offrir de nouvelles possibilités de participer à la prise de décisions, notamment dans le cadre de programmes de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, de nutrition et d'alimentation scolaire. Le PAM s'adresse aux femmes et aux hommes au moyen de messages adaptés visant à améliorer la répartition des vivres et la diversité alimentaire au sein du ménage. Les activités de planification communautaire participative ont permis aux femmes de déterminer les actifs communautaires contribuant à réduire la charge de travail liée aux travaux non rémunérés qu'elles effectuent. Certains éléments montrent aussi que les femmes ayant suivi une formation sur les travaux agricoles collectifs, l'appui aux filières, les groupements d'épargne et de crédit ou la construction de latrines estiment que ce type d'activités jette les bases d'un changement porteur de transformations plus générales concernant leur pouvoir décisionnel au sein du ménage et de la communauté. Le PAM doit veiller à ce que tous les programmes mettent l'accent sur les options de nature à entraîner une transformation qui contribue au renforcement du pouvoir décisionnel des femmes et des filles sans compromettre les résultats en matière de santé et de nutrition.

*Objectif IV: Problématique hommes-femmes et protection*

18. Le PAM n'a que modérément progressé pour ce qui est de s'assurer que l'assistance alimentaire ne nuit ni à la sécurité, ni à la dignité ni à l'intégrité des femmes, des hommes, des filles et des garçons qui la reçoivent. La majorité des femmes et des hommes déclarent pouvoir accéder à l'assistance du PAM sans rencontrer de problèmes de protection, mais cette donnée perd de sa valeur en raison du fait que relativement peu de bénéficiaires sont tenus informés des interventions des programmes du PAM, de la faiblesse de la base

---

<sup>4</sup> Des efforts sont faits pour améliorer la collecte de données au niveau individuel, avec la mise en place d'un nouvel indicateur ("égalité des sexes au service de la sécurité alimentaire"), l'utilisation de l'indicateur sur les privations individuelles et la mise en œuvre d'un projet pilote de suivi tenant compte de la problématique hommes-femmes.

analytique et de la confusion résultant du recoupement partiel des concepts de problématique hommes-femmes et de protection. Les informateurs clés à tous les niveaux ont regretté l'absence d'analyse de la problématique hommes-femmes qui permettrait de disposer d'informations utiles à l'élaboration de stratégies relatives à cette problématique et à la protection, puis à leur contrôle; d'autres évaluations indépendantes ont déjà mis en lumière cette défaillance. Par exemple, dans une évaluation relative à la période 2017-2018, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a conclu que le PAM accordait trop peu d'attention à des problèmes en rapport avec la protection comme la violence sexiste et les tensions entre réfugiés et communautés hôtes.

### **Résultats intermédiaires concernant les processus relatifs aux programmes**

19. Malgré les améliorations constatées en matière de collecte systématique de données ventilées par sexe, certains programmes du PAM continuent à ne pas utiliser ce type de données. En 2018, seuls 70 pour cent des projets et des PSP ont communiqué des informations sur les indicateurs transversaux relatifs à la problématique hommes-femmes. Lorsque des données sont collectées, elles s'accompagnent rarement d'une compréhension qualitative de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes; dans de nombreux programmes, la collecte de données sur le "sexe du chef de ménage" est considérée comme synonyme de l'utilisation de données ventilées par sexe, sans qu'il soit jugé nécessaire de recueillir des informations sur les autres membres du ménage.
20. Le PAM a clairement établi un lien entre la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et les PSP en utilisant le marqueur associant égalité femmes-hommes et âge défini par le Comité permanent interorganisations; cependant, les questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes tendent à être considérées à un niveau général plutôt qu'en lien avec le contexte opérationnel considéré. Si les PSP ont bien été conçus en tenant compte de ce marqueur, le processus a cependant souvent été mécanique et axé sur l'obligation redditionnelle, au lieu de contribuer activement à la prise en compte de la problématique hommes-femmes.
21. Le PAM a accompli des progrès considérables pour ce qui est d'établir des documents d'orientation uniformisés de nature à appuyer la prise en compte des questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et à étayer les activités de renforcement des capacités, notamment avec la mise à disposition de la boîte à outils du PAM relative à la problématique hommes-femmes en 2019 et l'élaboration des directives relatives aux programmes à dimension nutritionnelle en 2017 et du manuel sur les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs en 2016. Mais la prise en compte généralisée de ces questions n'est pas encore assurée dans l'ensemble des politiques, plans d'action et directives car tous les documents d'orientation ne sont pas soumis au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes pour examen.

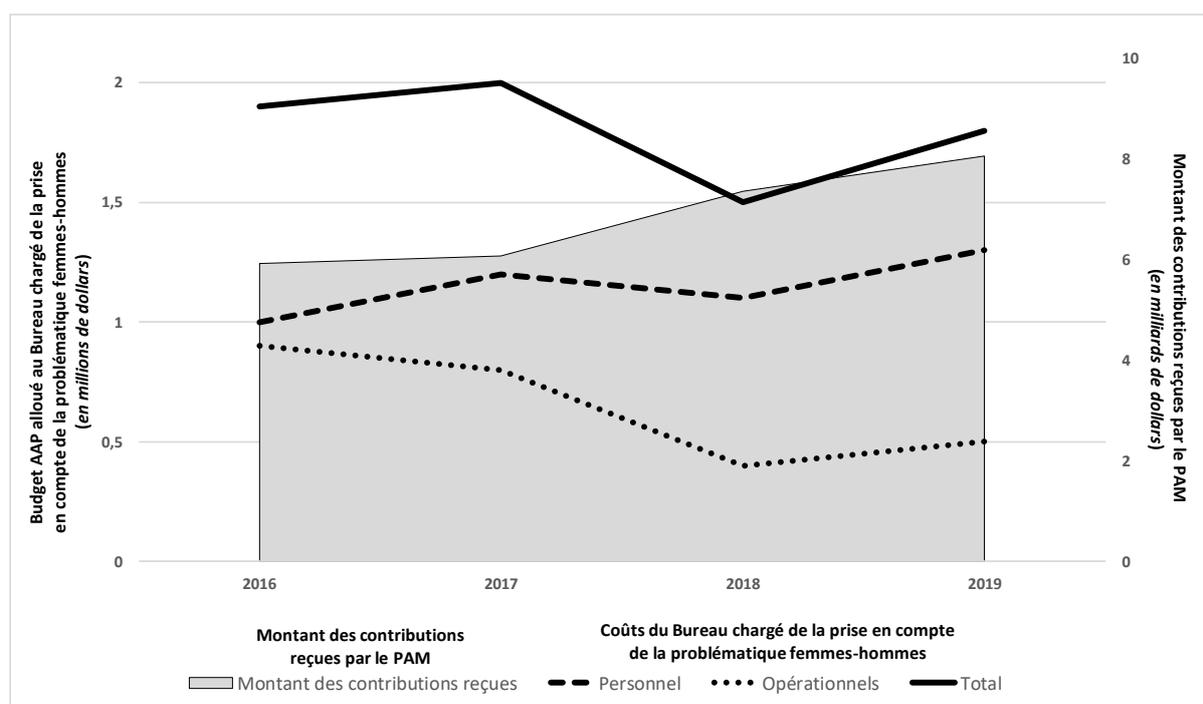
### **Résultats intermédiaires relatifs aux domaines concernés par le changement organisationnel**

22. Les évolutions positives en faveur de l'égalité des sexes observées depuis 2015 au niveau des politiques et des pratiques de recrutement du PAM comprennent notamment les engagements pris par le Directeur exécutif, qui ont été traduits en activités contribuant à promouvoir la parité. Ces efforts ont entraîné quelques améliorations générales (les femmes constituaient 38 pour cent du total des effectifs du PAM en 2019, contre 32 pour cent en 2015), mais les progrès sont lents aux classes P-3, P-5, D-1 et D-2 et concernant certaines fonctions, par exemple, au sein de la Division chargée des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et de la Division des technologies de l'information, dans les situations d'urgence et parmi les employés nationaux (36 pour cent). Il ressort de l'enquête mondiale menée en 2018 auprès du personnel et de l'enquête menée auprès des membres

- du Réseau de suivi des résultats en matière d'égalité des sexes que parmi les employés, les femmes et les hommes n'ont pas la même perception des inégalités entre les sexes.
23. En ce qui concerne le développement des capacités, les progrès sont manifestes avec la mise en place et la promotion de la boîte à outils relative à la problématique hommes-femmes, de programmes de formation et de modules d'apprentissage en ligne; cependant, les résultats ont été moins encourageants pour ce qui est du renforcement des capacités au niveau des pays, faute de formations répondant aux besoins propres aux différentes activités et en raison des engagements financiers limités consentis en faveur des postes de conseillers pour la problématique hommes-femmes. Le PAM a progressé s'agissant de mettre au point et de diffuser des outils et de bonnes pratiques favorisant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et de réaliser les études thématiques correspondantes, mais de nombreux bureaux régionaux et bureaux de pays se considèrent comme des utilisateurs d'une approche excessivement théorique plutôt que comme des sources de connaissances et de matériel de communication en prise directe sur le contexte. Les informateurs clés ont souligné la nécessité de mener des activités de renforcement des capacités exploitant les outils proposés pour faire en sorte que la problématique hommes-femmes soit prise en compte dans le cadre de formations mises au point pour les programmes et de l'appui adapté au contexte.
  24. Malgré la collaboration régulière du PAM avec les partenaires institutionnels aux niveaux mondial et régional, en particulier les autres organismes ayant leur siège à Rome, le nombre de partenariats axés sur l'égalité des sexes établis au niveau institutionnel a baissé, passant de neuf en 2016 à sept en 2019, faute de ressources financières et humaines suffisantes affectées au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes. Au niveau opérationnel, les progrès ont été plus satisfaisants et ont concerné principalement l'intégration de dispositions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans les accords de partenariat sur le terrain révisés établis avec les partenaires coopérants. Les orientations relatives à la prise en compte de la problématique hommes-femmes à la faveur des partenariats avec les gouvernements sont également limitées, si bien que les personnes interrogées dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux ne comprennent pas clairement le rôle que doit jouer le PAM pour renforcer la contribution des pouvoirs publics à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, en particulier compte tenu de la réorientation stratégique du PAM de la mise en œuvre directe à une action de catalyseur.
  25. Le système dont dispose le PAM pour assurer le suivi des ressources financières consacrées à l'égalité des sexes est en cours d'examen, mais certains éléments laissent penser que le PAM est loin d'avoir atteint son objectif consistant à allouer 15 pour cent de ses ressources financières à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes à tous les niveaux. Les systèmes de suivi des dépenses consacrées à la problématique hommes-femmes ont été supprimés en 2017, et bien qu'une nouvelle approche soit en cours d'expérimentation, le PAM – comme toutes les entités des Nations Unies – ne dispose pas d'une image exacte des ressources qu'il consacre à ces questions et, en conséquence, ne satisfait pas aux exigences de l'indicateur de performance 9 du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP), concernant le suivi des ressources financières.
  26. Les crédits prévus dans le budget administratif et d'appui aux programmes pour financer l'emploi de spécialistes de la problématique hommes-femmes et appuyer la prise en compte systématique de cette question ont reculé pendant une période pourtant marquée par une croissance considérable du total des contributions reçues par le PAM (voir la figure 2). Les postes liés à la problématique hommes-femmes étaient plus nombreux fin 2019 qu'en 2015, mais seuls 3 bureaux régionaux et 21 bureaux de pays disposaient de conseillers en la matière. Si l'on tient compte aussi du personnel travaillant au Siège, au Bureau chargé de la

prise en compte de la problématique hommes-femmes, cela signifie que 30 personnes se consacrent à des activités axées sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, alors que les effectifs du PAM s'élèvent à 18 000 personnes. Le Réseau de suivi des résultats en matière d'égalité des sexes compte 700 membres, mais cela ne suffit pas pour compenser un tel déficit de capacités.

**Figure 2. Crédits du budget administratif et d'appui aux programmes du PAM alloués au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes par rapport au montant des contributions reçues par le PAM (2016–2020)**



27. Le PAM a été particulièrement performant du point de vue de la conformité aux normes de contrôle contribuant à renforcer les responsabilités de haut niveau relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, dans le cadre de mécanismes tels qu'ONU-SWAP. Ainsi, en 2019, il a été classé dans la catégorie "dépassant les exigences" pour neuf des 16 indicateurs de performance de ce plan d'action, la catégorie "respectant les exigences" pour quatre autres et la catégorie "proche des exigences" pour les trois derniers.
28. Comme en témoigne la politique du PAM en matière d'évaluation (2016–2021), ONU-SWAP a favorisé la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les évaluations. Des appréciations indépendantes de la qualité des évaluations ont souligné des faiblesses en matière de traitement des questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en 2016 et 2017, mais des améliorations sensibles ont été apportées en 2018 et 2019, notamment avec la commande d'évaluations axées sur la problématique hommes-femmes en 2019.
29. L'intégration récente de la problématique hommes-femmes dans le programme d'audit interne est également bienvenue quand on sait qu'avant 2019, seul un très petit nombre de rapports de vérification consacrés aux bureaux de pays ou d'audits thématiques comportait une analyse des risques associés à cette problématique. Les registres des risques du PAM ont été notablement améliorés avec l'insertion des besoins de protection des bénéficiaires (risques opérationnels) et la mention de la planification des effectifs, mais l'analyse de la problématique hommes-femmes dans les évaluations des risques stratégiques, opérationnels et fiduciaires demeure limitée.

**Pour quelles raisons la politique a-t-elle eu les résultats constatés?**

30. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et les conseillers régionaux en la matière ont obtenu des résultats non négligeables du point de vue de l'intégration de la question de l'égalité des sexes dans les PSP, les documents stratégiques de haut niveau et le matériel d'orientation. Des goulets d'étranglement perdurent dans certains bureaux régionaux et bureaux de pays en ce qui concerne les ressources et l'appui disponibles pour les stratégies régionales en matière de problématique hommes-femmes, les conseillers et le renforcement des capacités des employés du PAM au niveau des pays et du terrain. Il est difficile de recruter des conseillers dans ce domaine et de les inciter à rester à leur poste en raison de deux principaux problèmes: l'absence de plan de carrière structuré pour les conseillers sur le plan national et la rotation des conseillers principaux. Ces problèmes mettent à mal l'aptitude du PAM à entretenir une dynamique en matière d'intégration de la problématique hommes-femmes et de renforcement des capacités.
31. Il convient de saluer le fait que le PAM a su anticiper ce qui allait être attendu en matière de parité des sexes à l'échelle du système des Nations Unies, conformément aux priorités établies par le Secrétaire général, et s'inspirer de ces critères au moment de définir des cibles pour l'ensemble des bureaux de pays et des domaines fonctionnels dans le plan d'action de 2018 pour la parité des sexes. Le PAM s'est attaché à donner du poids à la parité parmi son personnel, mais les investissements en lien avec les ressources humaines dans d'autres domaines susceptibles de contribuer de manière plus générale à l'égalité des sexes (par exemple, la prise en compte de la charge que représentent les soins et le travail domestique non rémunérés assurés par les femmes ou la fidélisation du personnel féminin) sont comparativement limités, ce qui explique en partie que, dans l'enquête mondiale menée en 2018 auprès du personnel, les femmes et les hommes ont une perception différente des progrès accomplis.
32. Malgré un important manque de moyens, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes est parvenu à montrer la voie en établissant le Réseau de suivi des résultats en matière d'égalité des sexes et en mettant au point des modules de formation en ligne. Il est amplement démontré que le Programme visant à transformer les relations hommes-femmes et le Réseau de suivi des résultats en matière d'égalité des sexes ont contribué à favoriser le changement dans plusieurs bureaux de pays en renforçant les capacités des employés et des partenaires du PAM; cependant, dans tous les bureaux de pays et bureaux de terrain, les approches axées sur le renforcement des capacités en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes sont souvent jugées trop théoriques et insuffisamment adaptées aux besoins courants.
33. De nombreux faits concourent à indiquer que le PAM a effectivement mis au point des outils de connaissance axés sur la problématique hommes-femmes, dont l'interprétation et l'utilisation demeurent toutefois limitées en raison de l'intégration insuffisante des questions que sont l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans la communication institutionnelle du PAM.
34. L'incapacité du PAM à honorer intégralement les engagements financiers énoncés dans le Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes a entravé l'application de la politique correspondante. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a appuyé la mobilisation de ressources au niveau des pays, mais cela n'a pas entraîné de modification notable des financements extrabudgétaires en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.
35. Le PAM a adopté et utilisé avec succès le processus ONU-SWAP pour renforcer les responsabilités en matière de problématique hommes-femmes, grâce à une harmonisation étroite entre ce plan d'action, le Plan d'action concernant la problématique

hommes-femmes et le Programme visant à transformer les relations hommes-femmes. L'attention accordée à la problématique hommes-femmes dans les évaluations du PAM et l'intégration de l'analyse des risques connexes dans les audits internes constituent autant d'évolutions positives et offrent un modèle à suivre en matière de gestion globale des risques lorsque peu de place est faite à la problématique hommes-femmes.

## **Conclusions**

### **Conclusion 1: Pertinence et validité de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020)**

36. La politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) demeure pertinente quant aux engagements pris par le PAM au regard du Programme 2030, des ODD et de la réforme du système des Nations Unies, mais il convient de la mettre à jour afin de l'adapter au contexte mondial en pleine évolution. Cette politique fait écho et est conforme aux engagements normatifs externes relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, mais elle souligne aussi le rôle des bureaux régionaux et des bureaux de pays en faisant sienne la conception selon laquelle le contexte est déterminant. Ses objectifs sont cohérents et applicables à la plupart des domaines opérationnels, mais ils ne rendent pas compte de l'évolution des perceptions mondiales et institutionnelles concernant le changement porteur de transformation et l'intersectionnalité; ils ne sont pas non plus pleinement représentatifs de la transition opérée par le PAM pour ne plus seulement sauver des vies, mais aussi changer la vie. Il convient de mettre à jour la politique pour appuyer l'action menée par le PAM au niveau des pays en l'ancrant solidement dans les efforts que déploie le système des Nations Unies pour aider plus efficacement les partenaires gouvernementaux à atteindre les ODD, efforts qui s'inscrivent dans le cadre de la Décennie d'action lancée dans ce sens.

### **Conclusion 2: Culture et rôle de chef de file du PAM**

37. Le PAM a montré la voie en établissant des cadres à l'appui de ses activités relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, notamment les efforts faits en faveur de la parité. Cette démarche s'est traduite par des évolutions positives, mais l'accent placé par les responsables sur la parité a conduit à reléguer au deuxième plan d'autres aspects de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) et constitue un obstacle au renforcement de l'approche globale du PAM en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

### **Conclusion 3: Mise en place de programmes efficaces**

38. Tant que les bonnes pratiques existant au PAM ne seront pas adoptées par l'ensemble des bureaux de pays et que les principes relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ne seront pas traduits en voies de changement adaptées aux besoins différents des femmes, des hommes, des filles et des garçons dans le contexte national, la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) restera théorique et éloignée des préoccupations pratiques quotidiennes de nombreux bureaux de pays et bureaux de terrain. Le PAM laisse échapper des occasions d'enraciner la conception et l'élaboration des programmes dans une analyse contextuelle approfondie des besoins et des intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons et des voies à suivre pour atteindre les quatre objectifs de la politique. En conséquence, les bureaux de pays peinent souvent à traduire les concepts ayant trait à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes en actions concrètes adaptées aux effets directs stratégiques de leur PSP.

**Conclusion 4: Établissement d'un environnement favorable à la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes**

39. Des efforts volontaristes visant la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes dans toutes les fonctions organisationnelles du PAM ont contribué dans une certaine mesure à l'établissement d'un environnement plus favorable à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes au PAM. Cependant, la performance est plus marquée dans certains des domaines concernés par le changement organisationnel que dans d'autres. Le renforcement des capacités et, à un moindre degré, l'évaluation et le contrôle ont contribué à la mise en œuvre de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020), tandis que pour les domaines des ressources humaines et financières, les cibles fixées n'ont pas encore été atteintes. L'attention accordée par le PAM à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes est variable et dépend du pouvoir décisionnel individuel des directeurs régionaux et des directeurs de pays qui peuvent souhaiter, ou non, promouvoir la prise en compte de ces questions, alors qu'elle devrait garantir le respect par toute l'équipe de direction des responsabilités à l'égard du Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes.

**Conclusion 5: Ressources humaines au service du renforcement de la structure de prise en compte de la problématique hommes-femmes au PAM**

40. Les investissements consacrés par le PAM aux ressources humaines n'ont pas atteint les cibles énoncées dans la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020). Pour faire en sorte que les questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes fassent partie intégrante de sa culture, de son apprentissage et de ses résultats, le PAM doit allouer des ressources et un appui suffisants à sa structure de prise en compte de la problématique hommes-femmes, afin de rendre opérationnels les outils existants et de renforcer les capacités des employés à tous les niveaux.

**Conclusion 6: Ressources financières à tous les niveaux de l'organisation**

41. Le PAM est parvenu à élaborer des stratégies régionales en matière de problématique hommes-femmes et des plans d'action harmonisés avec ces stratégies, mais la mise en œuvre a été freinée faute de ressources financières et de capacités suffisantes pour procéder à l'application décentralisée de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020). Face à l'ampleur croissante des opérations du PAM et à l'importance des demandes d'appui en matière de problématique hommes-femmes, la réduction des financements alloués au Bureau chargé de la prise en compte de cette problématique et aux bureaux régionaux pour mettre en œuvre les stratégies régionales en la matière devrait constituer un motif de préoccupation pour les responsables du PAM.

**Recommandations**

42. Les recommandations ci-après s'appuient sur les nombreux changements positifs qui se sont produits à l'issue du lancement de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020). Elles visent à promouvoir un accroissement des investissements consentis dans certains domaines clés pour appuyer l'action menée par le PAM en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Les deux premières recommandations définissent l'orientation stratégique et le cadre de mobilisation de ressources et devraient être appliquées à titre prioritaire. Les autres recommandations devraient être prises en considération de manière systématique en vue de renforcer l'encadrement, les responsabilités et les ressources humaines indispensables à la mise en œuvre de la politique, et de faire en sorte que la problématique hommes-femmes soit pleinement prise en compte lors de l'élaboration de la deuxième génération de PSP.

## Recommandations stratégiques

| Recommandation   | Degré de priorité, responsables et délai de mise en œuvre  |
|--|--|
| <p><b>Recommandation 1: le PAM devrait mettre à jour la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) afin d'accélérer les progrès sur la voie de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de renforcer l'action menée par le PAM pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le contexte de la sécurité alimentaire et de la nutrition.</b></p> <p>a) La mise à jour devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ne pas modifier la structure générale ni le contenu de la politique adoptée par le PAM pour 2015–2020 pas plus que les engagements qui y figurent, maintenir l'harmonisation avec le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes et réaffirmer l'importance de la question de la responsabilité comme indiqué dans le Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes;</li> <li>• revoir et recadrer les critères de référence relatifs à la gouvernance, à l'encadrement, aux financements, aux partenariats et aux employés (en particulier les conseillers pour la problématique hommes-femmes) utilisés dans le cadre de la mise en œuvre de la politique;</li> <li>• renforcer les responsabilités des bureaux régionaux et des bureaux de pays du PAM pour ce qui est d'accélérer la réalisation des engagements institutionnels relatifs à la problématique hommes-femmes;</li> <li>• employer un discours moderne visant à ne laisser personne de côté, tout en reconnaissant qu'une approche unique peut ne pas convenir à tous les contextes; et</li> <li>• prévoir un objectif intermédiaire concernant l'instauration, grâce au changement organisationnel impulsé par le PAM dans différents domaines, d'un environnement porteur à l'appui des processus relatifs aux programmes et des opérations humanitaires.</li> </ul> <p>Au moment de mettre à jour la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020), le PAM devrait également:</p> <p>b) réviser la théorie du changement sous-tendant la politique à la faveur d'un processus participatif et consultatif, afin d'articuler les relations d'interdépendance entre les domaines concernés par le changement organisationnel, les processus relatifs aux programmes et les objectifs de la politique, et de définir les mesures à prendre pour faire en sorte que les programmes et les opérations du PAM contribuent davantage à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes;</p> <p>c) garantir la coordination et la collaboration pour faire en sorte que la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes figure dans le prochain plan stratégique en tant qu'élément central du rôle de catalyseur que doit jouer le PAM en vue d'éliminer la faim;</p> <p>d) veiller à ce que l'ensemble des directives techniques relatives aux programmes du PAM (pour les transferts de type monétaire et les distributions générales de vivres, l'alimentation scolaire, la nutrition ou les moyens d'existence résilients, par exemple) soient mises à jour compte tenu de leur contribution à l'égalité des sexes, ou à ce qu'une note technique accompagne les directives non destinées à être révisées, illustrant par des exemples précis la façon de se servir des questions que sont l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour élaborer des</p> | <p><u>Priorité: élevée</u></p> <p><u>Responsables:</u><br/>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, avec l'appui du Groupe de direction et des directeurs régionaux et en consultation avec le Conseil d'administration</p> <p><u>Délai de mise œuvre:</u><br/>juin 2021</p> |

| Recommandation   | Degré de priorité, responsables et délai de mise en œuvre   |
|--|---|
| <p>programmes efficaces, efficients, équitables et au service de l'autonomisation; et</p> <p>e) élaborer et mettre en œuvre un plan de communication et de diffusion visant à promouvoir la politique révisée, qui mette en lumière et explique l'importance de la problématique hommes-femmes pour le mandat du PAM et l'ensemble de ses employés, ce qui permettrait que "l'exemple viennois d'en haut".</p>   |   |
| <p><b>Recommandation 2: le PAM devrait allouer des fonds suffisants provenant du budget administratif et d'appui aux programmes pour honorer ses engagements institutionnels, notamment aux fins du bon fonctionnement du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et de la mise en œuvre des stratégies régionales, et élaborer des stratégies visant à mobiliser des ressources extrabudgétaires et des financements pour les projets, y compris à la faveur de partenariats opérationnels et stratégiques, conformément à la réforme du système des Nations Unies.</b></p> <p>a) À mesure qu'il continue à intégrer la problématique hommes-femmes dans ses activités, le PAM devrait revoir l'équilibre des ressources extrabudgétaires et des financements alloués au titre du budget administratif et d'appui aux programmes afin de garantir que les postes essentiels de conseillers pour la problématique hommes-femmes seront pourvus et que des ressources seront allouées à ces questions à tous les niveaux de l'organisation.</p> <p>b) Le PAM devrait étendre ses partenariats et accroître les financements axés sur la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes et la programmation ciblée, en tirant parti des bonnes pratiques existantes, conformément aux attentes des donateurs et aux priorités institutionnelles concernant la nécessité pour le PAM de s'adapter au contexte mondial et à la situation du financement, en pleine évolution.</p> <p>c) Le PAM devrait faire en sorte qu'il existe un mécanisme institutionnel efficace de suivi de la planification et des dépenses liées à la problématique hommes-femmes.</p> | <p><u>Priorité: élevée</u></p> <p><u>Responsables:</u><br/>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, avec l'appui des directeurs régionaux, du Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation et du Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, et en consultation avec le Conseil d'administration</p> <p><u>Délai de mise en œuvre:</u> juin 2021, en phase avec la révision de la politique en matière de problématique hommes-femmes et des stratégies régionales connexes</p> |

## Recommandations opérationnelles

| Recommandation   | Degré de priorité, responsables et délai de mise en œuvre  |
|--|--|
| <p><b>Recommandation 3: Le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques devrait créer un groupe directeur intersectoriel sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à qui il reviendrait de répartir les responsabilités en matière d'encadrement, de promouvoir la politique en matière de problématique hommes-femmes et de veiller à ce que chacun s'acquitte de ses responsabilités s'agissant de mettre en œuvre la politique à tous les niveaux de l'organisation.</b></p> <p>a) Le groupe directeur devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• compter des représentants des divisions chargées des questions liées à l'organisation, à l'action humanitaire et aux programmes et n'être incorporé dans aucun autre groupe de travail ou équipe spéciale;</li> <li>• être doté d'un mandat définissant sa composition et les règles de fonctionnement, garantissant une participation effective et l'organisation d'au moins deux réunions par an; et</li> <li>• avoir comme points inscrits en permanence à son ordre du jour: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ l'intégration systématique de la problématique hommes-femmes dans les activités du PAM;</li> <li>➤ les progrès enregistrés en matière d'égalité des sexes, notamment dans le cadre des PSP; et</li> <li>➤ la mise en œuvre des dispositifs en place au PAM pour l'intégration de la problématique hommes-femmes: structure de prise en compte de la problématique, Programme visant à transformer les relations hommes-femmes, marqueur associant égalité femmes-hommes et âge mis au point par le Comité permanent interorganisations et Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.</li> </ul> </li> </ul> <p>b) Les rapports d'activité des divisions du Siège du PAM et des bureaux régionaux devraient alimenter les débats du groupe directeur et les points présentés annuellement au Conseil d'administration sur la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes.</p> | <p><u>Priorité: élevée</u></p> <p><u>Responsables:</u><br/>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, avec l'appui des directeurs régionaux et des directeurs de pays et en consultation avec le Conseil d'administration et les divisions fonctionnelles au Siège et dans les bureaux régionaux</p> <p><u>Délai de mise en œuvre:</u> novembre 2020</p> |
| <p><b>Recommandation 4: le PAM devrait renforcer la prise en main de la politique et du Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes aux niveaux régional et national, au moyen de la révision des stratégies régionales en la matière et de l'établissement de plans d'action connexes harmonisés avec les PSP.</b></p> <p>a) Le PAM devrait examiner et réviser les stratégies régionales existantes en matière de problématiques hommes-femmes pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• déterminer les principaux problèmes liés à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes rencontrés dans chacune des régions et le degré d'équilibre de la réponse apportée par le PAM dans chaque région compte tenu du contexte (action humanitaire, développement ou transition à assurer entre mise en œuvre directe et action de catalyseur);</li> <li>• accorder la priorité aux changements organisationnels à effectuer pour appuyer la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux;</li> </ul>  | <p><u>Priorité: moyenne</u></p> <p><u>Responsables:</u><br/>Directeurs régionaux, avec l'appui du Chef de cabinet, du Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, des unités fonctionnelles au Siège et dans les bureaux régionaux, des directeurs de pays et des directeurs de pays adjoints</p>   |

| Recommandation  | Degré de priorité, responsables et délai de mise en œuvre   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• aider les bureaux de pays à élaborer et à mettre en œuvre des PSP qui tiennent compte du sexe et de l'âge, du Programme visant à transformer les relations hommes-femmes et du Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes, l'objectif étant d'obtenir des résultats contribuant à l'égalité des sexes dans le contexte de la sécurité alimentaire et de la nutrition, compte tenu du lien existant entre action humanitaire, paix et développement;</li> <li>• déterminer précisément les responsabilités de chacun en fonction du contexte régional.</li> </ul> <p>b) Les directeurs régionaux devraient examiner les possibilités de mobilisation de ressources existant pour les bureaux régionaux et les bureaux de pays en faveur de l'intégration de la problématique hommes-femmes, compte tenu des partenariats noués par le PAM et de la nécessité de financer les engagements prioritaires.</p> <p>c) Les directeurs régionaux devraient mettre en place de véritables structures de gouvernance à l'échelle régionale, chargées de superviser l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies régionales en matière de problématique hommes-femmes.</p> <p>d) Les rapports régionaux présentés au groupe directeur sur l'égalité des sexes devraient comporter une analyse quantitative et qualitative de l'évolution de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, mettant en lumière les changements organisationnels survenus et les résultats obtenus dans le cadre des programmes par rapport aux objectifs de la politique en matière de problématique hommes-femmes.</p> | <p><u>Délai de mise en œuvre</u>: décembre 2021</p>   |
| <p><b>Recommandation 5: le PAM devrait veiller à ce que l'élaboration du nouveau cadre de responsabilité relatif aux ressources humaines – comme convenu pour répondre à l'une des recommandations issues de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) – soit étayée par une analyse de la problématique hommes-femmes, de la diversité et de l'inclusion, et à tenir les membres de la direction responsables de l'adoption de pratiques d'encadrement inclusives et de la promotion de l'excellence dans tous les domaines de l'intégration de la problématique hommes-femmes, notamment mais non exclusivement la parité des sexes.</b></p> <p>a) Cela devrait recouvrir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la réalisation d'une analyse de la problématique hommes-femmes, de la diversité et de l'inclusion lors de l'élaboration du cadre de responsabilité, placée sous la houlette de la Division des ressources humaines avec l'appui du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes;</li> <li>• des engagements en faveur du renforcement des capacités des employés du PAM en matière d'intégration de la problématique hommes-femmes; et</li> <li>• la mise au point d'approches spécifiques axées sur le renforcement des capacités individuelles des responsables (directeurs régionaux et directeurs régionaux adjoints, et directeurs de pays et directeurs de pays adjoints) en matière d'intégration de la problématique hommes-femmes aux niveaux régional et national.</li> </ul>  | <p><u>Priorité</u>: <b>moyenne</b></p> <p><u>Responsables</u>:<br/>           Directeur de la Division des ressources humaines, en consultation avec le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques et avec l'appui du Sous-Directeur exécutif chargé de la gestion des ressources ainsi que du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes</p> <p><u>Délai de mise en œuvre</u>: août 2021</p> |

| Recommandation  | Degré de priorité, responsables et délai de mise en œuvre   |
|---|---|
| <p><b>Recommandation 6: le PAM devrait investir dans la mise en place au Siège et dans les bureaux régionaux de conseillers pour la problématique hommes-femmes spécialisés et qualifiés et se doter d'un vivier de conseillers expérimentés en la matière chargés de travailler dans les bureaux de pays.</b></p> <p>a) Le PAM devrait lancer une opération de planification des effectifs pour les conseillers en matière de problématique hommes-femmes et mettre en place un plan de gestion des ressources humaines de manière à ce qu'un vivier cohérent, convenablement financé et durable de conseillers pour la problématique hommes-femmes soit accessible à tous les niveaux de l'organisation. Pour cela il conviendrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de créer, en vue du recrutement de conseillers régionaux pour la problématique hommes-femmes, des postes d'administrateur de la classe P-4 ou P-5 à durée déterminée, à pourvoir obligatoirement et rattachés par des liens fonctionnels au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes; et</li> <li>• d'établir les grandes lignes du mandat-type de conseiller en poste au niveau régional ou dans le bureau de pays afin d'aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays du PAM à définir les rôles et les responsabilités de ces conseillers, en fonction du contexte.</li> </ul> <p>b) Toutes les opérations de restructuration organisationnelle devraient prévoir la prise en compte des compétences et capacités relatives à la problématique hommes-femmes.</p> <p>c) Il conviendrait aussi de s'intéresser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à la mise en place d'un plan de carrière et d'un vivier d'administrateurs à l'intention des conseillers pour la problématique hommes-femmes, dans les pays, au niveau régional et à l'échelle mondiale, comme pour les autres fonctions comparables existant au PAM; et</li> <li>• à l'insertion d'un groupe diversifié de conseillers pour la problématique hommes-femmes dans le vivier des talents internationaux de demain en vue de leur déploiement partout au PAM.</li> </ul> | <p><u>Priorité</u>: élevée</p> <p><u>Responsables</u>:<br/>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques avec l'appui des directeurs régionaux, du Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources et du Directeur de la Division des ressources humaines, du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et d'un certain nombre de directeurs régionaux, de directeurs de pays, de directeurs de pays adjoints et de conseillers régionaux pour la problématique hommes-femmes</p> <p><u>Délai de mise en œuvre</u>: décembre 2021, en phase avec l'élaboration des stratégies régionales en matière de problématique hommes-femmes et du cadre de responsabilité relatif aux ressources humaines</p> |
| <p><b>Recommandation 7: le PAM devrait veiller à ce que le cadre et les orientations ayant trait aux examens à mi-parcours et aux évaluations de la première génération de plans stratégiques de pays prévoient la réalisation d'analyses quantitatives et qualitatives des activités du PAM relatives à l'égalité des sexes.</b></p> <p>a) Le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques devrait élaborer et diffuser, avec l'appui du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et des divisions techniques, un cadre utilisant le marqueur associant égalité femmes-hommes et âge mis au point par le Comité permanent interorganisations, pour veiller à ce que les plans stratégiques de pays de deuxième génération prévoient des programmes adaptés au contexte et tenant compte de la problématique hommes-femmes, qui soient conformes aux objectifs de la politique du PAM en la matière.</p>  | <p><u>Priorité</u>: moyenne</p> <p><u>Responsables</u>:<br/>Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, avec l'appui du Directeur de l'évaluation et du Directeur de la Division de la planification et de la performance institutionnelles, en collaboration avec les</p>   |

| Recommandation   | Degré de priorité, responsables et délai de mise en œuvre  |
|--|--|
| <p>b) Le Directeur de la Division de la planification et de la performance institutionnelles devrait superviser la mise au point et le déploiement de matériel d'orientation et de modèles devant permettre la prise en compte des questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les examens à mi-parcours des plans stratégiques de pays d'ici à décembre 2020.</p> <p>c) Le Directeur de l'évaluation devrait mettre à jour le matériel d'orientation et les modèles afin de favoriser la prise en compte des questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les évaluations des plans stratégiques de pays d'ici à décembre 2020.</p>  | <p>directeurs régionaux et les directeurs de pays, les chefs des divisions techniques du Département de l'élaboration des programmes et des politiques et le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes</p> <p><u>Délai de mise en œuvre</u>: décembre 2020 (a à c)</p>   |
| <p><b>Recommandation 8: les bureaux de pays devraient intégrer la problématique hommes-femmes dans les examens à mi-parcours et les évaluations de la première génération de plans stratégiques de pays et faire en sorte qu'elle soit prise en compte de manière systématique lors de la conception et de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays de deuxième génération.</b></p> <p>a) Chaque bureau de pays devrait utiliser l'examen à mi-parcours, l'évaluation et les analyses contextuelles par sexe et par âge de son plan stratégique de pays de première génération pour intégrer la problématique hommes-femmes dans son plan stratégique de pays de deuxième génération, comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en harmonisant le plan stratégique de pays avec le processus d'analyse commune de pays des Nations Unies afin de veiller à ce que le PAM réponde aux besoins déterminés au niveau national en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, comme "ne laisser personne de côté"; et</li> <li>• en veillant à ce que les activités prévues dans le plan stratégique de pays de deuxième génération soient exécutées de manière à contribuer à la réalisation des objectifs énoncés dans la version révisée de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et à répondre équitablement aux besoins de l'ensemble des bénéficiaires relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition.</li> </ul> | <p><u>Priorité</u>: <b>moyenne</b></p> <p><u>Responsables</u>: directeurs de pays, avec l'appui des directeurs régionaux, des conseillers régionaux pour la problématique hommes-femmes, des membres du groupe directeur sur l'égalité des sexes, du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et des chefs des divisions techniques du Département de l'élaboration des programmes et des politiques</p> <p><u>Délai de mise en œuvre</u>: à partir de janvier 2021, parallèlement à l'élaboration de la deuxième génération de PSP</p> |

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

|          |  |
|----------|--|
| COMET    | Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace  |
| ODD      | objectif de développement durable  |
| ONU-SWAP | Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes |
| PSP      | plan stratégique de pays   |