

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Première session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 10–11 février 2014

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2014/5-A*
21 janvier 2014
ORIGINAL: ANGLAIS

* Réimprimé pour raisons techniques

RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE DE PROBLÉMATIQUE HOMMES-FEMMES (2008–2013)

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, OEV*: Mme H. Wedgwood tél.: 066513-2030

Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation, OEV: Mme C. Conan tél.: 066513-3480

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Bureau de l'évaluation

RÉSUMÉ

La présente évaluation porte sur la qualité, la mise en œuvre et les résultats de la politique du PAM de 2009 intitulée "Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans la recherche de solutions aux problèmes de la faim et de la malnutrition", ainsi que sur le plan d'action institutionnel qui lui est associé. L'objectif est de faciliter tout à la fois la reddition de comptes et l'apprentissage devant l'importance croissante que revêt l'obligation redditionnelle en matière de problématique hommes-femmes au sein du système des Nations Unies et au vu des récents changements qui ont été apportés aux structures et systèmes institutionnels du PAM pour s'attaquer à cette question.

Les évaluateurs ont constaté que la politique présentait dès le départ certaines limites d'ordre qualitatif. Elle conjugait une réorientation stratégique pour le PAM et l'adoption d'une démarche réaliste, mais des lacunes dans son contenu, l'absence de certains fondements essentiels et une approche par projet ont sapé sa capacité de réforme.

La politique n'a pas abouti à une vision partagée ou collective de la "problématique hommes-femmes" au PAM, ni influé de façon significative sur l'aptitude de celui-ci à prendre en considération cette problématique de manière systématique. Sa mise en œuvre a été difficile en raison d'un manque de reconnaissance, d'engagement et de ressources à l'échelle de l'institution, et le morcèlement de la réponse institutionnelle n'a pas permis de mener toutes les activités de lutte contre les inégalités hommes-femmes nécessaires pour répondre aux objectifs fixés dans la politique.

Les données recueillies montrent qu'à l'échelon des pays, de plus en plus de travaux sont axés spécifiquement sur cette question et qu'un nombre croissant de programmes en tiennent compte. Cette évolution débouche sur des résultats potentiellement intéressants: accès plus équitable aux allocations de vivres et à la prise de décisions relatives aux distributions de produits alimentaires, et appui aux progrès dans les domaines de la participation et de l'autonomisation des femmes. Cela étant, ces mutations sont impulsées de la base vers le sommet et ne s'appuient pas sur une vision centrale commune, un cadre ou des enseignements tirés de la politique.

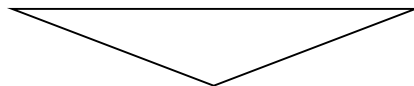
Des facteurs internes comme externes ont influé sur l'efficacité de la politique. Plus que la politique elle-même, ce sont des facteurs externes qui ont été les principaux moteurs des efforts faits par le PAM pour s'attaquer aux problèmes liés aux inégalités entre hommes et femmes: le système d'établissement de rapports prévu dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies, le marqueur de l'égalité hommes-femmes mis en place par le Comité permanent interorganisations et les environnements nationaux propices, entre autres. Les facteurs contraignants ont surtout été des facteurs internes; ils avaient trait aux problèmes touchant la qualité et les modalités d'exécution de la politique.

En dépit de ces difficultés, de nets progrès dans la dynamique et l'engagement à l'échelle institutionnelle sont observés depuis 2012. Cependant, il est nécessaire d'opérer un changement de vitesse – comme celui que laissent augurer la redynamisation de l'encadrement, les réformes

de l'obligation redditionnelle et la visibilité accrue de la problématique hommes-femmes – pour que le PAM puisse s'acquitter de sa mission et de son mandat équitablement et respecter ses engagements internationaux.

Les quatre recommandations formulées dans le présent rapport visent à soutenir ce processus. Elles appellent à adopter une position plus claire et une approche plus globale vis-à-vis de la problématique hommes-femmes dans les politiques, les stratégies et les opérations du PAM.

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 (2008–2013)" (WFP/EB.1/2014/5-A*) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2014/5-A/Add.1, et invite le Secrétariat à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil 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.

Nous nous engageons à mener une action énergique au sein de nos organisations afin qu'une perspective sexospécifique soit prise en compte dans toutes leurs pratiques, politiques et programmes¹.

Le PAM ne peut accomplir sa mission que si les femmes, les hommes, les filles et les garçons sont égaux en termes de possibilités, d'accès aux ressources et aux services, et de participation à la prise de décisions².

INTRODUCTION

1. L'importance de la prise en compte de la problématique hommes-femmes pour faire reculer l'insécurité alimentaire a été réaffirmée dans de nombreuses publications et déclarations de politique générale récentes. L'égalité des sexes est au cœur de la mission du PAM, dont le mandat visant à lutter contre la faim et à appuyer la réduction de la pauvreté est déterminé par les besoins distincts des hommes et des femmes ainsi que des garçons et des filles auxquels il vient en aide.

Caractéristiques de l'évaluation

2. La présente évaluation de la politique du PAM de 2009 en matière de problématique hommes-femmes, intitulée "Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans la recherche de solutions aux problèmes de la faim et de la malnutrition", a pour objet de faciliter tout à la fois la reddition de comptes et l'apprentissage, en particulier à la lumière de l'importance, réaffirmée récemment par la Directrice exécutive du PAM, que revêt cette problématique, considérée comme une priorité institutionnelle dans le cadre plus large de la restructuration de l'organisation. Les évaluateurs ont cherché à répondre aux questions suivantes:
 - La politique était-elle de bonne qualité et a-t-elle été axée sur les meilleurs résultats possibles dès le départ?
 - Quels résultats peut-on vraisemblablement associer à la politique et aux mécanismes utilisés pour la mettre en œuvre?
 - Pourquoi et comment la politique a-t-elle produit les résultats observés?
3. L'évaluation s'est déroulée entre mai et octobre 2013. Les données ont été recueillies auprès de nombreuses sources et entités du PAM, notamment plus de 60 bureaux de pays intervenant dans des contextes allant de situations d'urgence au développement. La base de données factuelles a été constituée à partir des éléments récapitulés dans l'encadré 1.

¹ Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CEB/2006/2).

² Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (WFP/EB.1/2009/5-A/Rev.1).

Encadré 1: Base de données factuelles

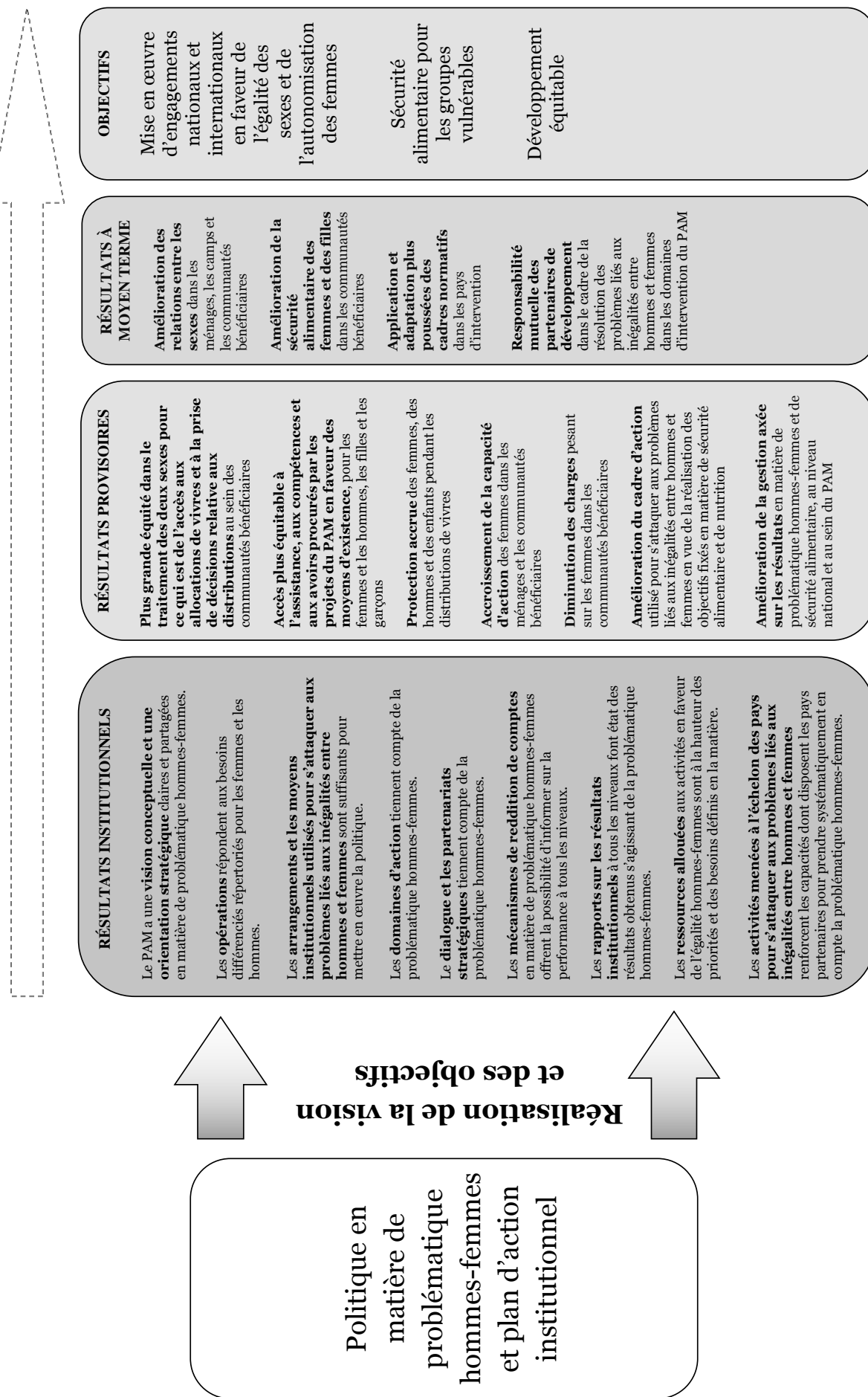
- Examen des structures et des processus institutionnels au service de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes.
- Examen des domaines d'action et des procédures opératoires.
- Étude sur le terrain dans cinq pays: Bangladesh, Éthiopie et République démocratique du Congo; et Jordanie et Liban (l'accent étant mis ici sur l'opération d'urgence régionale syrienne).
- Étude théorique de portefeuilles d'activités et entretiens dans quatre pays – Burkina Faso, El Salvador, Ghana et Malawi – et opérations spécifiques dans 12 pays supplémentaires³.
- Entretiens téléphoniques avec 16 autres bureaux de pays⁴.
- Enquête adressée aux bureaux de pays et bureaux régionaux restants, à laquelle ont répondu 29 bureaux de pays (74 pour cent) sur les 39 contactés, mais seulement deux bureaux régionaux.
- Comparaison des structures décisionnelles et institutionnelles du PAM avec celles d'organisations de référence sélectionnées en raison de leur similitude avec le PAM sur des aspects tels que le modèle fonctionnel, l'importance de la présence sur le terrain et la participation à l'action humanitaire et aux activités de développement: CARE-États-Unis, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Oxfam-Grande-Bretagne et Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.
- Entretiens avec des partenaires, notamment des donateurs, des organisations non gouvernementales (ONG) internationales et des organismes des Nations Unies.

4. L'évaluation a été entravée par l'absence d'une logique claire d'intervention ou d'une théorie du changement sous-tendant la politique, le manque d'informations sur les résultats, et le caractère limité de la mémoire institutionnelle dû aux transformations majeures survenues depuis l'élaboration de la politique.
5. Pour organiser leurs travaux, les évaluateurs ont donc établi un cadre (voir la figure 1) qui décrit les résultats à différents niveaux, auxquels le PAM est censé contribuer en mettant en œuvre les réformes et les engagements relevant de la politique.

³ Congo, Côte d'Ivoire, Haïti, Mauritanie, Pakistan, Palestine, République démocratique populaire lao, Somalie, Soudan du Sud, Tunisie, Yémen et Zimbabwe.

⁴ Cambodge, Égypte, Kenya, Indonésie, Iraq, Libéria, Namibie, Népal, Pérou, République islamique d'Iran, République populaire démocratique de Corée, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

Figure 1: Cadre d'évaluation



CONTEXTE

Environnement international

6. Le système des Nations Unies accorde une attention croissante à la problématique hommes-femmes. Des règles, des normes, des accords et des buts définis à l'échelle internationale font de l'égalité des sexes un objectif de développement à part entière et un puissant levier pour obtenir d'autres résultats en matière de développement.
7. À la Politique sur la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies de 2006 a succédé le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (SWAP) de 2012. La première auto-évaluation consacrée par le PAM à la mise en œuvre de ce plan d'action (février 2013) faisait apparaître de nombreux points à améliorer, les résultats atteints n'étant satisfaisants que pour quatre indicateurs sur 15.
8. Le programme de développement pour l'après-2015 devrait réaffirmer la primauté de l'égalité des sexes parmi les objectifs mondiaux. Un objectif et des cibles spécifiques visant à assurer la sécurité alimentaire et une nutrition satisfaisante ont été proposés, ce qui placerait sous une surveillance accrue les activités que mène le PAM pour s'attaquer aux problèmes liés aux disparités entre les sexes.

Environnement interne

9. La politique de 2009 en matière de problématique hommes-femmes était la troisième du genre faisant suite aux Engagements renforcés en faveur des femmes (2003–2007) et aux Engagements en faveur des femmes (1996–2002). Les évaluateurs ont constaté que si ces deux séries d'engagements avaient permis que plus d'attention soit accordée au PAM à la problématique hommes-femmes et contribué ainsi à la bonne réputation de ce dernier, certaines insuffisances liées aux arrangements et aux moyens institutionnels utilisés pour traiter les problèmes liés aux disparités entre les sexes ont persisté.
10. La politique de 2009 et le plan d'action institutionnel associé ont été élaborés et mis en œuvre à une période de profonde restructuration. La politique était l'une des premières à être établies dans le cadre du Plan stratégique pour 2008–2013, en écho au passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire.
11. À la suite de la nomination en 2012 de l'actuelle Directrice exécutive, les structures et les systèmes institutionnels du PAM employés pour s'atteler aux problèmes liés aux inégalités entre hommes et femmes ont changé. L'ancien Service chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes est devenu un Bureau (OMG), lequel jouit d'une plus grande visibilité, est mieux doté en ressources et dépend directement du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale.
12. Pendant la conduite de l'évaluation, le Plan stratégique pour 2014–2017 a été approuvé et un cadre de résultats stratégiques ainsi qu'un cadre de résultats de gestion étaient en voie d'élaboration. Un examen des procédures opératoires était également en cours.

CONSTATATIONS

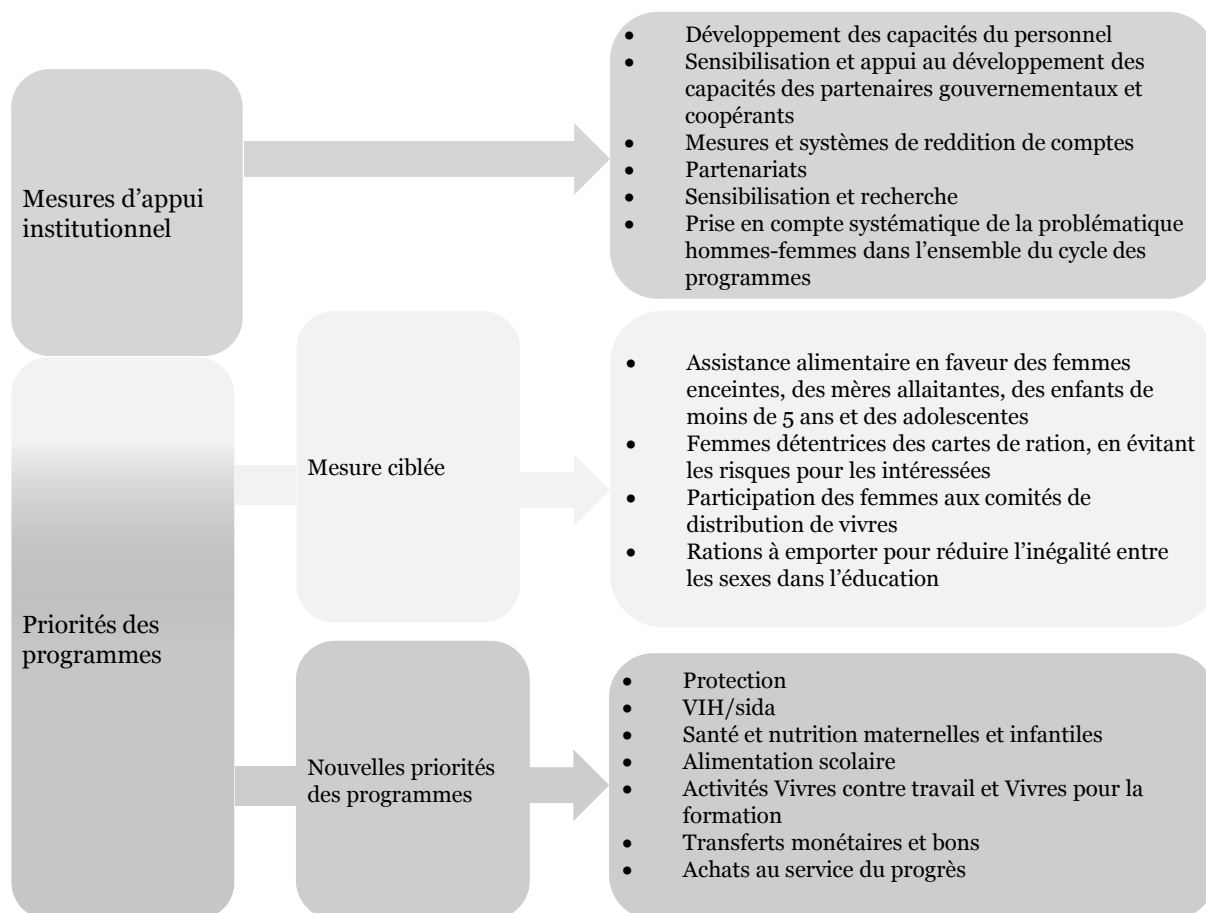
Qualité de la politique

13. L'évaluation de la politique concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007) recommandait un changement systémique pour permettre au PAM de remplir ses engagements en la matière, notamment en renforçant les ressources et les compétences nécessaires pour prendre systématiquement en compte cette problématique et en fournissant un appui technique, humain et financier aux bureaux de pays. La politique de 2009 et le plan d'action institutionnel de 2010 devaient fournir la vision stratégique ainsi que les outils opérationnels et pratiques nécessaires à la mise en œuvre.
14. Trois dimensions essentielles sous-tendaient cette nouvelle politique:
 - une approche pragmatique, qui consistait à reconnaître qu'il manquait certains éléments pour aborder de manière globale la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes;
 - une mutation stratégique permettant de passer de l'approche "axée sur les femmes" suivie dans la politique précédente à une approche axée sur la problématique hommes-femmes reconnaissant les différences entre la vie des femmes et celle des hommes et soulignant le rôle de ces derniers dans le changement ainsi que l'importance des relations entre les sexes; et
 - une combinaison d'actions ciblées au profit des femmes, axées sur la poursuite des avancées majeures obtenues grâce aux Engagements renforcés en faveur des femmes, et une approche visant à prendre en compte de manière systématique la problématique hommes-femmes, conformément à la réflexion internationale sur le sujet à cette époque.
15. Une analyse sur le fond avait certes servi de base à l'élaboration de la politique, mais elle n'avait pas été poussée assez loin. La logique sur laquelle reposait l'approche retenue n'a pas été clairement énoncée dans la politique, données probantes à l'appui. La mutation conceptuelle consistant à passer d'un modèle axé uniquement sur les femmes à un modèle axé sur la problématique hommes-femmes n'était pas analysée.
16. La vision⁵ mentionnée dans la politique portait principalement sur les aspects institutionnels de la création d'un environnement propice à l'obtention de résultats en matière d'égalité entre les sexes. Il manquait une déclaration claire exposant le "rôle" de la problématique hommes-femmes compte tenu du mandat du PAM et la marche à suivre pour adapter la réforme institutionnelle de manière à obtenir les résultats souhaités en matière d'aide humanitaire et de développement (changements survenus dans la situation et la vie des personnes dont les intérêts, les besoins et les priorités sont pris en compte par le PAM) et à apporter les contributions voulues à la réalisation d'objectifs plus larges des Nations Unies.
17. Les objectifs assignés à la politique étaient vastes, et faute de théorie du changement, il était difficile de comprendre quels étaient les résultats visés, pourquoi et comment ils seraient obtenus, et quelles étaient les hypothèses prises en considération dans la logique de la politique. Les buts recherchés manquaient d'ambition et étaient dissociés des dispositions habituelles adoptées en matière de planification, de suivi et de reddition de compte.

⁵ "Créer un environnement propice dans lequel le PAM pourra promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le contexte de ses politiques, de ses programmes et de ses interventions, afin d'aider les pays partenaires à résoudre les problèmes de la faim et de la malnutrition."

18. Les stratégies inscrites dans la politique à l'appui de la mise en œuvre et de l'obtention des résultats (voir la figure 2) mettaient en évidence une double approche conjuguant des mesures d'appui institutionnel et des priorités de programmation. Elles comprenaient des mesures destinées spécifiquement aux femmes et abordaient les différents domaines d'activités sous l'angle de la problématique hommes-femmes.
19. Les liens de la politique avec les stratégies en faveur de l'égalité des sexes étaient peu développés, et il est difficile de déterminer comment on comptait atteindre les objectifs fixés au moyen de ces dernières. Point essentiel, aucune stratégie n'était prévue pour s'attaquer aux problèmes liés aux inégalités entre les sexes dans le cadre des interventions d'urgence et de la préparation aux catastrophes – domaines d'activité clés du PAM.
20. Dans un souci de réalisme, la politique prévoyait une série d'initiatives fondées sur des projets destinées à amener un changement: la création d'un Fonds pour les innovations en faveur de l'égalité des sexes, pour appuyer les programmes; la conversion du Réseau de points de contact pour la parité en un Réseau chargé de la promotion de l'égalité des sexes; et des bureaux de pays "sensibles à l'égalité des sexes". Ces mesures n'ont toutefois pas abouti aux réformes systémiques recommandées par l'évaluation de 2008.

Figure 2: Stratégies définies dans la politique



21. Les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes étaient censées concerner l'ensemble du PAM, mais aucune directive de mise en œuvre ni aucune aide à l'interprétation de la politique au sein des domaines de programmation, d'action ou d'activité

n'ont été fournies. Le personnel ne savait pas quelles étaient ses responsabilités, et rien n'était prévu pour l'inciter à atteindre des objectifs individuels ou par unité, ou l'obliger à rendre des comptes en la matière.

22. Il manquait donc à la politique plusieurs fondements essentiels, ce qui a limité dès le départ son utilité et sa capacité d'impulser un changement.

Encadré 2. Analyse comparative

La comparaison révèle que la politique du PAM est cohérente avec celle des quatre institutions de référence en ce sens qu'elle:

- adopte une approche axée sur la problématique hommes-femmes et non plus sur les femmes uniquement, et encourage la prise en compte systématique de cette problématique;
- s'accompagne d'un plan d'action distinct, ou d'un dispositif équivalent, pour la mise en œuvre – bien que la politique plus récente (2012) de la FAO définisse des normes et des mesures minimales à adopter dans le cadre de stratégies et de plans plus vastes établis par programme ou par pays; et
- ne prévoit pas de théorie du changement – bien que toutes les politiques utilisées à titre de comparaison exposent plus clairement leurs buts et objectifs en matière d'égalité des sexes.

En revanche, le PAM diffère des autres institutions à plusieurs titres:

- la problématique hommes-femmes est prise en compte moins clairement dans ses plans stratégiques et cadres de résultats stratégiques, y compris dans le dernier Plan stratégique en date; et
- il définit moins distinctement le cadre de responsabilité et les normes minimales à respecter dans les programmes ainsi que les mécanismes et processus institutionnels à utiliser pour les appliquer.

Résultats de la politique

23. Les évaluateurs ont examiné les résultats définis dans la politique et ceux pouvant être raisonnablement attendus, comme le montre le cadre logique de la figure 1. Ils les ont répartis dans deux catégories: résultats institutionnels et résultats en matière d'aide humanitaire et de développement (provisaires et à moyen terme).

⇒ *Résultats institutionnels*

24. La politique n'a pas débouché sur une compréhension claire et partagée de ce que signifie la problématique hommes-femmes pour le PAM, ni de l'importance de celle-ci pour l'exécution du mandat du Programme, bien que cette compréhension soit essentielle. La plupart du temps, cette problématique était comprise au sens de "ciblage des femmes". Les efforts consentis en matière de communication et de diffusion de l'information avaient relativement peu d'effets dans la durée, et le personnel ne percevait pas la politique comme un document portant une "signature" institutionnelle. La politique n'a pas donné lieu à des directives opérationnelles visant à appuyer l'action sur le terrain.

25. Néanmoins, les bureaux de pays élaborent leurs propres interprétations et modèles. Certaines données recueillies montrent que la problématique hommes-femmes est intégrée, à des degrés divers, dans les stratégies ou les programmes de pays de six des huit portefeuilles de pays examinés, et font apparaître l'adoption d'une approche progressive axée sur l'autonomisation, notamment au Bangladesh, au Burkina Faso et au Ghana.
26. Les réformes institutionnelles menées pour mettre en œuvre la politique sont l'expression de l'engagement partiel constaté au niveau institutionnel. L'appui de l'encadrement et de la haute direction en faveur du lancement de la politique a été limité, à un moment où l'adhésion de tous était particulièrement nécessaire:
- Les ressources humaines du Service chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes étaient inadéquates, ce service s'appuyant en grande partie sur des consultants plutôt que sur des collaborateurs réguliers et pâtissant ainsi d'un manque de continuité et d'une forte rotation du personnel. Les demandes reçues étaient trop importantes compte tenu des ressources disponibles, et les moyens financiers alloués ont été insuffisants. Sur les 7 millions de dollars É.-U. demandés, seulement 5,1 millions de dollars (71 pour cent) ont été versés, et ce de manière fragmentée et non prévisible.
 - Le Réseau chargé de la promotion de l'égalité des sexes compte aujourd'hui plus de 130 membres appartenant à des bureaux de pays, des bureaux régionaux et au Siège. Les nominations ont été motivées dans une large mesure par l'intérêt porté par les candidats à la question plutôt que par leur expérience ou leurs aptitudes. Les stages de formation, les plans de travail, les budgets et le temps alloués ont été insuffisants, et le rôle de défenseur de l'égalité des sexes a consisté essentiellement à partager des renseignements, plutôt qu'à donner des orientations. Les flux d'information étaient principalement d'origine centralisée.
 - La formation ou le développement des capacités du personnel ont été très succincts – seulement 29 pour cent des ressources nécessaires au plan d'action associé avaient été reçues fin 2012. Le PAM n'a pas encore mené l'évaluation institutionnelle de la capacité en personnel à mettre en place pour s'attaquer aux problèmes liés aux inégalités entre hommes et femmes conformément au plan d'action SWAP. Une initiative en cours visant à appliquer le marqueur de l'égalité hommes-femmes défini par le Comité permanent interorganisations a permis de former plus de 150 membres du personnel, mais les évaluateurs ont constaté qu'il fallait valider plus efficacement ce marqueur, effectuer des analyses comparatives et former le personnel à son utilisation.
 - Bien qu'il ne soit pas traité dans la politique, l'équilibre entre hommes et femmes au sein du personnel du PAM est le reflet de l'engagement du Programme en faveur de l'égalité des sexes. Les statistiques relatives à la parité hommes-femmes n'ont guère évolué, ce malgré la volonté affichée à cet égard au niveau institutionnel. Les mesures prises pour mettre en évidence certains blocages et y remédier ont été inadéquates.

Exemple tiré de l'analyse comparative. La FAO a investi dans l'amélioration de son Réseau des points de contact pour les questions de parité: la plupart des coordonnateurs sont nommés à la classe P-4 ou à une classe supérieure; les responsabilités sont stipulées dans les définitions d'emploi; et les coordonnateurs consacrent au moins 20 pour cent de leur temps à la problématique hommes-femmes. Des spécialistes de cette question travaillent au Siège de la FAO, et cinq spécialistes sont en cours de recrutement à l'échelon régional.

27. Jusqu'en 2012, l'obligation redditionnelle et l'établissement de rapports institutionnels en matière de problématique hommes-femmes n'étaient guère développés, mais des progrès sont actuellement enregistrés dans ces domaines. Un projet de Cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes adapté au plan d'action SWAP a été élaboré, et le PAM a adopté le marqueur de l'égalité hommes-femmes établi par le Comité permanent interorganisations pour évaluer tous les descriptifs de projet sous l'angle de cette problématique; il est toutefois nécessaire de poursuivre la formation et de réaliser plus systématiquement des comparaisons et des analyses (voir le paragraphe 26, troisième puce).
28. La problématique hommes-femmes a été prise en compte dans le Plan stratégique et le Cadre de résultats stratégiques pour 2014–2017, mais on constate des limites techniques en ce qui concerne les résultats escomptés et les indicateurs tels qu'ils se présentent actuellement. Ainsi, l'emploi des deux mêmes indicateurs et cibles pour mesurer les changements enregistrés dans la réalisation des quatre Objectifs stratégiques risque de limiter la reddition de comptes et la communication de l'information sur ces résultats. Jusqu'à une date récente, la problématique hommes-femmes ne figurait pas dans le processus d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences s'appliquant aux membres de la direction et du personnel.
29. Le faible niveau de prise en considération de cette problématique jusqu'ici dans les mécanismes de reddition de comptes s'est traduit par un manque d'information sur le sujet à l'échelle institutionnelle. En dehors de la ventilation des données, peu d'attention est prêtée à cette question dans les rapports annuels sur les résultats. À l'échelon des pays, le maintien jusqu'en 2012 dans les rapports normalisés sur les projets des trois seuls indicateurs quantitatifs associés aux Engagements renforcés en faveur des femmes a restreint la communication de l'information sur les préoccupations que suscite la problématique hommes-femmes et perpétué l'idée selon laquelle cette problématique équivalait à axer les opérations sur les femmes.
30. Les systèmes de budgétisation et de suivi financier n'exigent pas et ne permettent pas de contrôler de près les fonds affectés à la résolution des problèmes liés aux inégalités entre les sexes. Ces questions ne sont pas intégrées dans les systèmes d'audit et ne sont donc pas perçues comme constituant un risque à l'échelon des pays. La problématique hommes-femmes n'est pas toujours prise en compte dans les évaluations, bien que les données recueillies indiquent une amélioration.
31. Pour ce qui est de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les politiques et les programmes, les évaluateurs ont constaté qu'il était fait état de cette problématique dans tous les documents thématiques de politique générale du PAM, quoique à des degrés divers et selon des approches différentes. La politique de 2011 en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe et la politique de 2012 en matière de protection humanitaire mettent en évidence les questions liées à l'égalité des sexes de façon plus rigoureuse et plus nette⁶.

⁶ Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe (WFP/EB.2/2011/4-A) et Politique du PAM en matière de protection humanitaire (WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1).

32. Le PAM n'a intégré la problématique hommes-femmes que de manière superficielle dans son processus de gestion du cycle des projets. L'utilisation de l'analyse différenciée par sexe a été inégale. Seuls cinq des 20 portefeuilles d'activités ou opérations examinés y ont eu recours, même s'il existe des exemples probants, notamment au Malawi.
33. En ce qui concerne les programmes tenant compte de la problématique hommes-femmes:
- de nombreuses informations recueillies font apparaître que la situation des femmes et des filles a été davantage prise en considération, mais principalement sous l'angle de la vulnérabilité et non de l'égalité de sexes;
 - on constate que des progrès ont été accomplis dans la détermination des besoins et des priorités en fonction des sexes dans certains domaines d'activités, en particulier l'alimentation scolaire, la nutrition, la protection et les moyens d'existence, même si ces aspects ne sont généralement pas liés à la politique; et
 - tout indique que, dans les activités Vivres pour la formation, Vivres contre travail et Vivres pour la création d'emplois ainsi que dans les initiatives touchant la protection et les Achats au service du progrès, l'approche suivie est axée sur la problématique hommes-femmes et non sur les femmes uniquement.

L'initiative "Achats au service du progrès" comprend une stratégie mondiale en faveur de l'égalité des sexes, qui est assortie d'une vision, d'objectifs et de résultats escomptés clairement définis. Elle nécessite une évaluation de la problématique hommes-femmes par pays, qui doit être conduite conformément aux directives fournies, et intègre cette problématique dans ses résultats et dans ses cadres de communication de l'information. Ces éléments ont donné lieu, à l'échelon des pays, à la réalisation d'analyses différenciées par sexe, à l'élaboration de programmes tenant compte de la problématique hommes-femmes et à l'établissement de rapports sur la question.

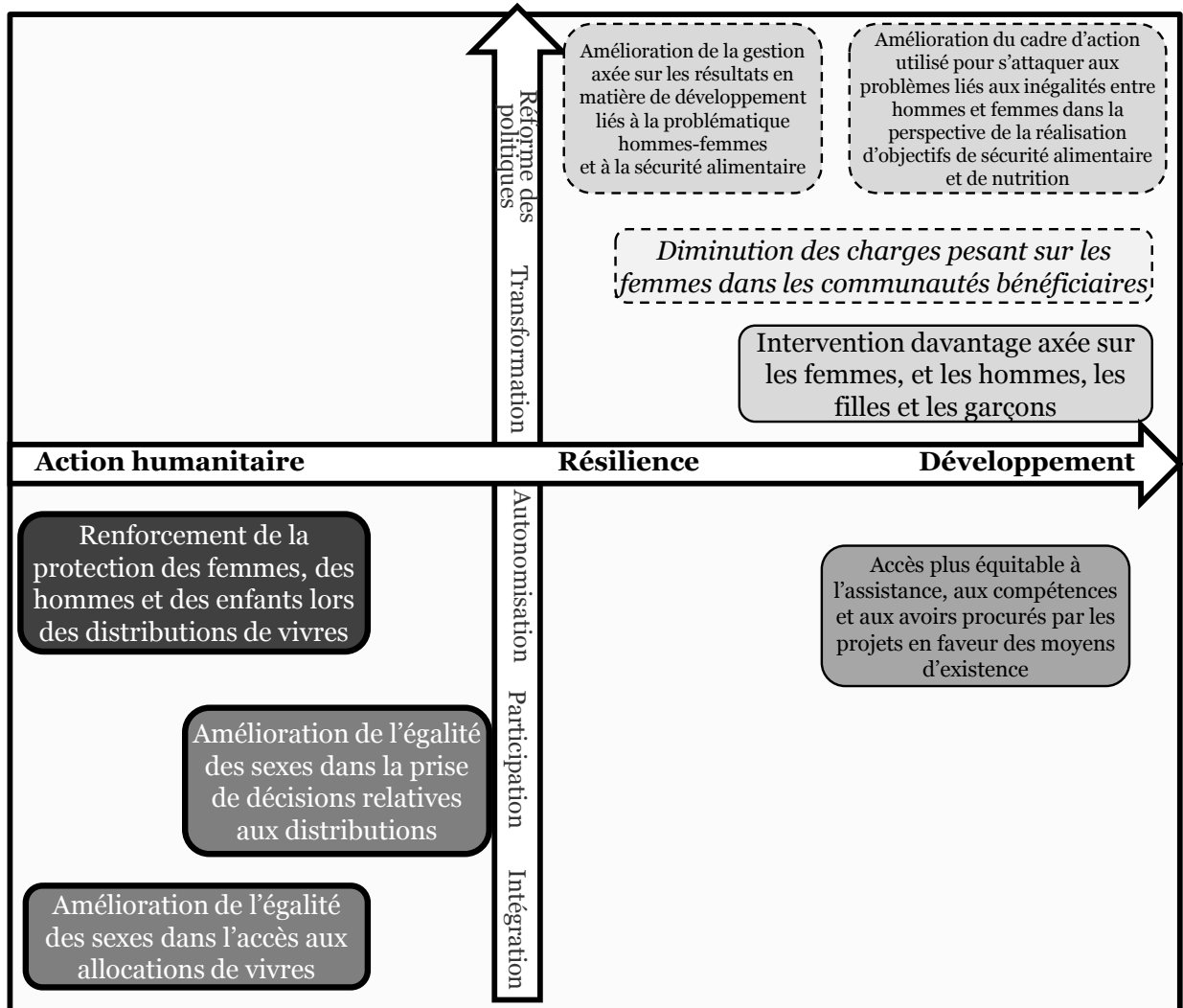
34. Les évaluateurs ont relevé dans le traitement de la problématique hommes-femmes des lacunes dues à l'absence d'une approche intégrée dans les bureaux de pays. Ces lacunes ont parfois risqué de remettre en cause les principes de l'approche consistant à ne pas nuire. Dans le camp de Za'atri (Jordanie), la protection des femmes a été interprétée comme un indicateur de substitution pour déterminer les progrès dans la lutte contre les inégalités entre les sexes, alors que les garçons manquaient l'école pour se rendre aux distributions de vivres et risquaient, eux aussi, de se faire agresser ce faisant. En Éthiopie, les femmes mettaient leur santé en péril en travaillant dans le cadre d'initiatives Vivres contre travail relevant du Programme de filets de sécurité fondé sur des activités productives alors qu'elles étaient à un stade avancé de leur grossesse, car les agents chargés de ces activités et les intéressées elles-mêmes méconnaissaient les procédures.
35. Le Fonds pour les innovations en faveur de l'égalité des sexes est l'un des instruments clés de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes. En août 2013, il avait approuvé 42 projets, pour une valeur totale de 2,9 millions de dollars, mais il s'est heurté à de nombreuses demandes de financement non suivies d'effet. Ce fonds a donné lieu à quelques initiatives fructueuses, mais les projets étaient la plupart du temps de faible ampleur et axés sur les produits, s'accompagnaient de coûts de transaction élevés, étaient exécutés séparément des principales opérations menées par le PAM dans les pays considérés, et ne s'appuyaient pas sur une stratégie solide de pérennisation des activités.

36. Dans les domaines du partenariat et du développement des capacités, le PAM a suivi une approche principalement passive, même si ses réponses aux sollicitations extérieures ont été efficaces. Au niveau des pays, le PAM n'a guère cherché à sensibiliser les partenaires nationaux à la problématique hommes-femmes ni à conduire des formations sur la prise en compte de cette question. Au Bangladesh et au Lesotho, toutefois, ce type de formation a été encouragé par des initiatives menées au titre du Fonds pour les innovations en faveur de l'égalité des sexes. Certaines ressources dans les pays, comme les conseillers de l'Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes, n'ont pas été exploitées pleinement.
37. Le PAM n'a pas abordé la question de l'égalité entre les sexes au niveau central avec ses donateurs ou les ONG internationales partenaires. En outre, les considérations liées à la problématique hommes-femmes inscrites dans certains accords de partenariat sur le terrain n'ont fait l'objet d'aucun suivi.
38. La collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome a été relativement soutenue au Siège, en particulier dans le cadre de l'examen par les pairs du plan d'action SWAP. Le PAM a participé à l'élaboration d'un programme conjoint des Nations Unies intitulé "Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales", aux côtés du Fonds international de développement agricole, de la FAO et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, mais ce dispositif n'est toujours pas financé. Un programme de recherche sur trois ans mené avec le concours de l'Institut sur les études du développement et consacré aux innovations locales vise à déterminer les enseignements à tirer des programmes de sécurité alimentaire respectueux de la parité hommes-femmes; il suscite un intérêt considérable.







⇒ *Résultats en matière d'aide humanitaire et de développement*

39. Globalement, peu d'éléments ont été recueillis à ce sujet, et il est possible que l'on manque d'informations. Les chiffres cités proviennent des 20 portefeuilles d'activités ou opérations examinés dans les différents contextes où le PAM intervient, qui vont des situations d'aide humanitaire aux environnements tournés vers le développement, qui accordent davantage de place aux changements survenant au niveau des relations entre les sexes.
40. *Résultats provisoires.* L'équipe d'évaluation a représenté les résultats provisoires obtenus en matière d'égalité des sexes au moyen d'un axe horizontal de programmation allant de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et d'un axe vertical décrivant successivement la prise en compte des femmes, leur participation ou leur autonomisation, la transformation des relations entre les sexes, puis les évolutions du cadre d'action national.

Figure 3. Résultats provisoires obtenus en matière d'aide humanitaire et de développement



LÉGENDE

	Niveau de fiabilité des résultats positifs: très fort		Niveau de fiabilité des résultats positifs: limité
	Niveau de fiabilité des résultats positifs: fort		Niveau de fiabilité des résultats positifs: faible
	Niveau de fiabilité des résultats positifs: moyen		= Un seul cas de résultat positif

41. Les éléments recueillis montrent que le PAM a obtenu des résultats susceptibles d'être utiles pour faire progresser l'égalité des sexes. La plupart des résultats relevés concernent le renforcement de la protection des femmes, des hommes et des enfants lors des distributions de produits alimentaires du PAM, un traitement plus équitable des deux sexes dans l'accès aux allocations de vivres au sein des communautés bénéficiaires et une plus grande équité dans la prise de décisions relatives aux distributions de vivres. Ces résultats servent aussi d'indicateurs de base dans les rapports normalisés sur les projets et il en est rendu compte de manière rigoureuse. Or, ils sont surtout l'expression de la prise en charge des femmes dans le cadre des programmes, et non d'une approche prenant véritablement en compte la problématique hommes-femmes.

42. Voici quelques exemples illustrant la façon dont ces résultats ont été obtenus:
- inscription du nom des femmes sur les cartes de distribution, comme en Éthiopie et en République démocratique du Congo;
 - vérification que des mesures de protection ont été prises aux points de livraison, comme en République démocratique du Congo et lors de l'opération d'urgence régionale syrienne; et
 - vérification que les femmes étaient représentées ou occupaient des postes de responsabilité dans les comités de distributions des vivres.
43. Certaines données probantes font apparaître que les activités du PAM ont appuyé la participation et l'autonomisation des femmes, principalement par le truchement de programmes de type Vivres contre travail ou Vivres pour la création d'avoirs. Des résultats très intéressants ont été obtenus s'agissant de l'acquisition de compétences et de la réduction de la vulnérabilité en découlant.
44. Nettement moins d'éléments montrent la contribution du PAM à la transformation des relations entre hommes et femmes. Lorsqu'un tel changement s'est produit, il tenait généralement à la participation du PAM à des programmes de filets de protection sociale qui étaient, pour certains, de grande envergure.
45. Dans la moitié des cas concernés, on constate une amélioration du cadre d'action et de la gestion axée sur les résultats en matière de développement pour ce qui est de prendre en compte la problématique hommes-femmes dans la poursuite des objectifs de sécurité alimentaire et de nutrition, par exemple à travers la participation au dialogue national sur les politiques.
46. S'agissant des résultats à moyen terme, les évaluateurs ont recueilli peu d'éléments mettant en évidence une contribution à des changements à moyen terme en rapport avec la problématique hommes-femmes:
- Dans quatre pays, des données indiquent une amélioration de la sécurité alimentaire et de l'autonomisation des femmes et des filles au sein des communautés bénéficiaires, surtout là où le PAM participait à des programmes en faveur de la sécurité alimentaire ou des filets de protection sociale comportant une composante relative à la résilience ou aux moyens d'existence.
 - Peu d'informations ont été relevées sur l'amélioration des relations entre hommes et femmes dans les ménages, les camps et les communautés bénéficiaires, ou sur l'existence de partenariats de développement prévoyant une responsabilité mutuelle pour répondre aux problèmes liés aux inégalités entre les sexes dans les pays où opère le PAM. Là où des améliorations de ce type se sont produites, comme au Bangladesh et en Éthiopie, la contribution du PAM s'inscrivait dans des activités plus vastes menées par la communauté du développement, notamment dans le cadre d'initiatives multipartenaires relatives aux filets de protection sociale.
 - Tous les portefeuilles d'activités et les programmes analysés ont appuyé indirectement l'application d'engagements normatifs – comme le Programme d'action de Beijing et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes – mais très peu d'initiatives avaient été explicitement conçues pour ces engagements ou adaptées à ces derniers, à l'exception de certaines menées au Bangladesh, en El Salvador et au Malawi.

Facteurs explicatifs

47. Des facteurs internes comme externes ont influé sur l'efficacité de la politique (voir l'encadré 3). Plus que la politique elle-même, ce sont des facteurs externes, comme le système d'établissement de rapports SWAP et des environnements nationaux propices, qui ont été les principaux moteurs des efforts faits par le PAM pour s'attaquer aux problèmes liés aux inégalités entre hommes et femmes. Les facteurs contraignants ont surtout été des facteurs internes; ils avaient trait aux problèmes touchant la qualité et les modalités d'exécution de la politique.

Encadré 3: Facteurs expliquant les résultats

Facteurs contraignants	
Internes	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de vision, de clarté et de cohérence de la politique • Efforts de communication et de diffusion de l'information restreints • Manque de rigueur lors de l'examen technique et de l'approbation du document directif • Absence d'un cadre de responsabilité institutionnel porteur convenu d'un commun accord • Engagement insuffisant de la part de l'encadrement et de la direction du PAM • Manque de communication avec le personnel au sujet des responsabilités • Manque de ressources humaines et financières, conduisant à une pénurie de capacités techniques et de compétences spécialisées, ce qui entrave la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes • Manque de procédures opérationnelles et opératoires globales à l'appui de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes • Faible évolution des statistiques sur la parité hommes-femmes au sein du personnel • Passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire non abouti
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • Financement global du PAM insuffisant • Faible encouragement de la part des donateurs, des partenaires et des gouvernements • Aucun investissement majeur dans l'établissement et le maintien de partenariats portant sur la réduction des inégalités hommes-femmes, en particulier au niveau des pays
Facteurs favorables	
Internes	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations menées pendant l'élaboration de la politique • Engagement manifesté par certains membres du personnel des bureaux de pays et du Siège
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • Demandes liées au contexte: différences entre hommes et femmes ayant une incidence sur la sécurité alimentaire et la nutrition, accès à l'éducation, accès aux moyens d'existence, etc. • Cadres d'action nationaux porteurs et Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement • Pressions exercées par les pairs depuis 2012 en faveur de l'obligation redditionnelle dans le cadre du plan d'action SWAP • Programmes financés par des donateurs assortis d'exigences particulières en matière de problématique hommes-femmes

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Bilan d'ensemble

48. L'équipe d'évaluation a examiné les progrès accomplis dans la réalisation de la vision et des objectifs définis dans la politique, comme indiqué au tableau 1.

TABLEAU 1: PROGRÈS ACCOMPLIS S'AGISSANT DES ENGAGEMENTS PRIS DANS LA POLITIQUE	
Engagements	État d'avancement (octobre 2013)
Vision: créer un environnement interne propice à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes	Faibles progrès: la politique n'a eu que peu d'effets sur l'environnement institutionnel, bien que certains éléments indiquent des progrès dans la dynamique et l'engagement
Améliorer l'efficacité des programmes du PAM visant à lutter contre la faim dans les pays partenaires et en assurer la pérennité	Réalisation partielle: certaines données recueillies font apparaître que des programmes tenant compte de la problématique hommes-femmes sont menés à l'échelon des pays, mais ces programmes ne s'appuient pas sur la politique
Renforcer et maintenir un environnement institutionnel de nature à appuyer et à encourager l'intégration aux programmes de la problématique hommes-femmes	Réalisation partielle: la politique n'a pas eu d'incidence majeure sur les moyens ou l'engagement institutionnels nécessaires pour prendre en compte la problématique hommes-femmes de manière systématique. Les composantes d'un cadre de responsabilité sont en place, mais n'ont pas encore donné de résultats
Promouvoir l'intégration d'une perspective sexospécifique aux politiques, programmes et projets concernant l'alimentation et la nutrition des pays partenaires et des partenaires coopérants	Réalisation partielle: peu de données probantes montrent que le PAM aborde la problématique hommes-femmes à l'échelon des pays dans le cadre du dialogue et du débat sur les politiques, mais certains éléments révèlent que des mesures efficaces sont prises en réponse aux sollicitations

49. Les évaluateurs estiment que la politique a pâti de problèmes de qualité découlant d'un excès de réalisme et d'un manque de vision centrale institutionnelle. L'examen technique et le contrôle qui auraient dû précéder son approbation ont manqué de rigueur, et sa mise en œuvre a été difficile en raison d'un manque de reconnaissance, d'engagement et d'orientation à l'échelle institutionnelle.

50. Les incitations et les arrangements institutionnels mis en place par le PAM pour remplir les engagements pris dans la politique ont été insuffisants, ce qui a conduit à une réponse institutionnelle en ordre dispersé et a empêché de réaliser l'ensemble des activités axées sur la problématique hommes-femmes qui étaient requises.

51. Les données recueillies montrent qu'à l'échelon des pays la progression de ces activités a abouti à des résultats susceptibles de rendre plus équitable l'accès aux allocations de vivres et à la prise de décisions relatives aux distributions. Les nouvelles modalités d'assistance alimentaire appuient également la participation et l'autonomisation des femmes. Néanmoins, ces mutations sont impulsées de la base vers le sommet et ne s'appuient pas sur une vision centrale commune, un cadre ou des enseignements tirés de la politique.

52. Ces constatations – conjuguées à l'initiative récente visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission, à la plus grande place accordée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies et aux préparatifs menés dans le cadre de l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015 –

appellent une position plus claire et une approche plus globale pour prendre en compte la problématique hommes-femmes dans les politiques, les stratégies et les opérations du PAM.

53. **Perspectives d'avenir.** En dépit des difficultés et des insuffisances relevées, le rapport d'évaluation termine sur une note d'optimisme. Malgré les problèmes rencontrés lors de la conception et de la mise en œuvre de la politique, des données probantes font apparaître de nets progrès dans la dynamique et l'engagement à l'échelle institutionnelle depuis 2012, notamment:
- une relance de l'institutionnalisation de la politique;
 - l'engagement de la Directrice exécutive en faveur de l'égalité hommes-femmes;
 - l'augmentation des moyens humains et financiers et de la visibilité du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes;
 - l'intégration de la problématique hommes-femmes – quoique limitée – dans le Plan stratégique, le Cadre de résultats stratégiques et le Cadre de résultats de gestion pour 2014–2017;
 - la rédaction d'un projet de Cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes adapté aux indicateurs définis dans le plan d'action SWAP; et
 - l'établissement de rapports annuels à l'intention du Conseil d'administration sur les progrès accomplis dans l'exécution du plan d'action institutionnel.
54. Le PAM ne doit toutefois pas relâcher ses efforts. Il doit absolument passer à la vitesse supérieure pour remplir ses engagements mondiaux et institutionnels en faveur de l'égalité hommes-femmes et s'acquitter pleinement et équitablement de son mandat. Les engagements pris doivent être honorés, des ressources doivent être mobilisées et la dynamique de changement doit s'accompagner d'une réforme systémique et globale.

Recommandations

55. Les recommandations exposent les exigences minimales considérées comme réalisables si l'on suit une approche progressive d'ici à 2017, de manière à respecter le calendrier associé au plan d'action SWAP. Les évaluateurs mettent vivement en garde contre le choix de la facilité, car la réussite de l'entreprise nécessite un changement complet de façon de travailler.
56. Les recommandations s'appuient sur les résultats d'un atelier organisé en octobre 2013, auquel ont participé des parties prenantes appartenant à divers domaines d'activité du PAM, notamment des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Leur formulation repose sur les principes fondamentaux suivants:
- *"Quand allons-nous enfin commencer à apprendre?"* Les évaluations des deux politiques précédentes relatives à la problématique hommes-femmes relevaient des insuffisances similaires. Pour que les choses changent, l'engagement du PAM en faveur de l'égalité des sexes doit être sincère et durable.
 - Il faut bien faire comprendre à l'échelle institutionnelle que la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes permettra au PAM de s'acquitter de son mandat de manière plus efficace, et qu'elle ne s'opposera pas à ce mandat ni à d'autres priorités.

- Un changement d'état d'esprit est nécessaire. L'égalité hommes-femmes devrait être considérée comme l'affaire de tous, quels que soient le rôle institutionnel et le lieu de travail de chacun. La responsabilité n'incombe pas uniquement au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes.
- Ne pas tenir compte de la problématique hommes-femmes engendre des risques, non seulement en ce qui concerne le respect des engagements internationaux du PAM et de ceux pris par les Nations Unies, mais aussi pour ce qui est de l'efficacité, de l'efficience et de la crédibilité du PAM.
- L'esprit d'initiative est essentiel et doit être maintenu. Les partenaires – notamment les organismes des Nations Unies, les donateurs, les gouvernements partenaires et la société civile – doivent prendre des mesures de soutien pour accompagner leurs demandes de réforme.

57. Des ressources sont nécessaires pour amorcer et poursuivre l'élaboration et la prise en compte systématique de la politique.

58. **Recommandation 1: élaboration de la politique, définition des stratégies et planification**

1 a) Renouveler la politique en matière de problématique hommes-femmes dans l'année

La politique actuelle n'est plus adaptée à la mission du PAM en raison de l'évolution de l'obligation redditionnelle en matière de problématique hommes-femmes aux niveaux institutionnel et mondial. Elle doit être renouvelée. La nouvelle politique doit être clairement reliée au Plan stratégique et au Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017, et doit fournir:

- une vision claire exposant les résultats auxquels le PAM contribuera ainsi qu'une déclaration définissant "ce que signifie la problématique hommes-femmes pour le PAM";
- une explication étayée par de nombreuses données probantes reliant cette problématique au mandat du PAM, et décrivant l'avantage comparatif de ce dernier dans le traitement des problèmes liés aux inégalités entre les sexes;
- une théorie du changement précisant les résultats escomptés pour les bénéficiaires, notamment dans le cadre de chaque Objectif stratégique; et
- un cadre d'action solide.

L'élaboration de la politique nécessitera:

- du temps pour pouvoir mener un processus rigoureux; des consultations larges et approfondies, en particulier sur le terrain; l'examen des partenariats; et la diffusion de l'information;
- des ressources – un financement de démarrage pour les deux premières années, auquel devraient contribuer aussi bien les donateurs que le PAM; le volume des ressources nécessaires devrait être indiqué clairement, à l'avance, pour faciliter la planification et la définition des priorités;
- des directives formulées par un groupe directeur de haut niveau intervenant à l'échelle du PAM, qui puisse s'appuyer sur les ressources d'un groupe consultatif technique composé de spécialistes internes et extérieurs; et
- un examen approfondi, notamment dans le cadre de l'approbation par le Conseil d'administration.

1 b) Intégrer la problématique hommes-femmes dans les stratégies de pays et les plans d'opérations

Parallèlement à la révision de la politique, tous les bureaux de pays devraient expliciter dans leurs stratégies de pays ou leur plans d'opérations "ce que signifie la problématique hommes-femmes" dans l'environnement opérationnel du PAM (y compris dans les analyses telles que l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité), quelles stratégies seront appliquées, quels résultats liés aux nouveaux Plan stratégique et Cadre de résultats stratégiques sont recherchés et comment ces résultats seront obtenus.

59. Recommandation 2: programmes et opérations

2 a) Intégrer la problématique hommes-femmes dans le cycle des programmes du PAM

C'est par l'intermédiaire de ses programmes et de ses opérations que le PAM obtient des résultats pour les personnes auxquelles il vient en aide. Pour qu'elle fasse partie intégrante de l'activité du PAM, la problématique hommes-femmes doit être prise en considération dans les instruments et procédures utilisés sur le terrain. Il convient ainsi:

- de l'intégrer au Guide d'élaboration des programmes (Programme Guidance Manual) et au mandat du Comité d'examen des programmes, de sorte que les nouveaux programmes soient conçus en tenant compte de cette question, notamment dans les objectifs, les stratégies, les risques prévus et les modalités d'établissement de rapports; et
- de l'inscrire à tous les niveaux des cadres logiques des programmes, des cadres de résultats et des processus de suivi et de communication de l'information, en en faisant une condition préalable à l'approbation.

2 b) Appliquer le marqueur de l'égalité hommes-femmes établi par le Comité permanent interorganisations en le considérant comme un instrument destiné à appuyer la conception de programmes ou de projets tenant compte de la problématique hommes-femmes

Le marqueur de l'égalité hommes-femmes offre des possibilités considérables pour veiller à ce que la problématique hommes-femmes soit mieux prise en compte lors de la conception des programmes et permettre une analyse à l'échelle institutionnelle de cette prise en compte dans les opérations du PAM.

- S'inspirer de l'application actuelle du marqueur de l'égalité hommes-femmes en veillant à ce que le classement soit effectué par des ressources se trouvant dans les pays, comme les conseillers de l'Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes, le bureau régional compétent ou le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes; les bureaux de pays auront besoin d'une formation supplémentaire.
- Mettre en place des procédures transparentes d'évaluation, et conduire tous les ans une analyse, une validation et un contrôle qualité des classements (Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes) pour faciliter l'établissement des rapports institutionnels et appliquer plus rigoureusement le marqueur de l'égalité hommes-femmes.
- Examiner s'il est possible d'utiliser ce marqueur au-delà de la conception, lors de la mise en œuvre et comme outil de suivi et d'évaluation.

2 c) Examiner les partenariats visant à s'attaquer aux problèmes liés aux inégalités entre hommes et femmes

Le PAM ne peut pas et ne devrait pas essayer de tout faire seul. Tout en développant les moyens à sa disposition pour s'attaquer aux problèmes liés aux inégalités entre les sexes, il doit absolument rechercher des partenaires pour maximiser les résultats.

Au niveau des pays, les mesures ci-après doivent être prises:

- préciser ce que les gouvernements nationaux attendent du PAM en matière de problématique hommes-femmes ainsi que de sécurité alimentaire et de nutrition; et recenser les plans et les partenariats pertinents;
- en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et en application de l'initiative Unis dans l'action, du Programme de transformation et du système d'action groupée, harmoniser l'action du PAM avec celle des organismes qui sensibilisent aux différentes dimensions de la problématique hommes-femmes; rechercher des possibilités d'exécution de programmes conjoints intégrant ces dimensions et les aspects relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition; et participer à des formations sur le sujet là où cela est réalisable;
- chercher à établir des relations stratégiques et non de simples relations de prestations avec des partenaires rompus à la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les activités en faveur de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des moyens d'existence; et
- évaluer les partenariats actuels visant à s'attaquer aux problèmes liés aux inégalités entre hommes et femmes afin de préciser les améliorations pouvant être apportées et de renforcer la responsabilité mutuelle; prendre en compte de manière systématique ces problèmes dans les accords de partenariat sur le terrain conclus avec les partenaires coopérants, notamment grâce à la définition de normes minimales; et veiller au suivi du respect des engagements et en rendre compte.

60. Recommandation 3: développement des capacités et gestion des connaissances

3 a) Développer des connaissances techniques en matière de problématique hommes-femmes à tous les niveaux de l'organisation

- Entreprendre l'évaluation des capacités en matière de problématique hommes-femmes requise par le plan d'action SWAP et en utiliser les résultats pour éclairer le recrutement futur et la planification du perfectionnement du personnel ainsi que les stratégies à mettre en place dans ce domaine.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie claire visant à élargir la réserve de fonctionnaires chargés des politiques et des programmes compétents en matière de problématique hommes-femmes.
- Soutenir avec force le développement des compétences nécessaires en matière de problématique hommes-femmes – sur le plan technique et pour en assurer la prise en compte systématique – et informer sur les besoins dans ce domaine, au Siège et dans les bureaux régionaux.
- Ouvrir la formation relative au marqueur de l'égalité hommes-femmes à tous les membres du personnel, en l'adaptant aux fonctions de chacun.
- Élaborer une approche dynamique et méthodique de la gestion des savoirs, du partage des connaissances et de l'apprentissage en matière de problématique hommes-femmes (Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes).

- Intégrer des stratégies, des objectifs et des mesures spécifiques dans la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines afin d'accélérer la mise en place de la parité hommes-femmes au sein du personnel.

3 b) Développer le Réseau chargé de la promotion de l'égalité des sexes et en définir la mission plus précisément

Ce réseau devrait fonctionner davantage comme une équipe et devenir une ressource spécialisée du PAM:

- Chaque division, bureau régional, bureau de pays et bureau auxiliaire devrait posséder une équipe mixte composée de défenseurs de la parité – au niveau national et international – s'acquittant d'un mandat établi à l'échelle institutionnelle.
- Il convient de réexaminer ce réseau, de lui associer une procédure de sélection transparente qui tienne compte de l'ancienneté, de lui consacrer du temps et un minimum de ressources, et d'énoncer des résultats clairs, mesurables et réalistes dans les accords sur les résultats à obtenir conclus avec le personnel.
- Il faut également prévoir le temps nécessaire à la tenue de réunions, au moins une fois par an, de façon à examiner les progrès accomplis et à définir les objectifs et les résultats attendus pour l'année à venir.

61. Recommandation 4: rôles et responsabilités en matière de reddition de compte et d'établissement des rapports

4 a) Veiller à ce que la problématique hommes-femmes fasse l'objet d'un suivi et de rapports cohérents à l'échelle institutionnelle

La période 2014–2017 offre l'occasion d'accorder une place prépondérante à la problématique hommes-femmes dans les mécanismes institutionnels de communication de l'information et de contrôle. Plusieurs possibilités se présentent pour élargir et approfondir le travail engagé par le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes:

- réexaminer les indicateurs utilisés dans le Cadre de résultats stratégiques et le Cadre de résultats de gestion pour veiller à ce que la problématique hommes-femmes y figure en bonne place, y compris dans les indicateurs relevant de chaque Objectif stratégique qui sont propres aux deux sexes et ceux tenant compte des questions de parité;
- revoir les outils institutionnels de communication de l'information, en particulier les rapports normalisés sur les projets, afin qu'ils contiennent des indicateurs plus appropriés en matière de problématique hommes-femmes, qui soient adaptés à ceux du Cadre de résultats stratégiques et s'accompagnent de directives claires;
- élaborer des rapports annuels supplémentaires, intégrer les rapports SWAP existants (Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes) et utiliser ces derniers au moment d'établir les documents d'information annuels à l'intention du Conseil d'administration; la rédaction de mises à jour trimestrielles destinées au Conseil permettrait aussi d'accroître la visibilité de la problématique hommes-femmes et de faciliter la mobilisation de ressources pour traiter celle-ci); et
- intégrer la problématique hommes-femmes dans les directives et les critères de qualité de toutes les évaluations, et veiller à ce qu'elle soit prise en compte dans le rapport annuel sur l'évaluation et dans le mécanisme SWAP.

4 b) Préciser les rôles et responsabilités pour ce qui est de répondre aux préoccupations liées à la problématique hommes-femmes au PAM

Partir du principe que la problématique hommes-femmes est "l'affaire de tous" et préciser les responsabilités relevant des unités, des fonctions et des individus – des organes de contrôle au personnel de terrain – le cas échéant sous la forme d'un organigramme définissant les responsabilités respectives des acteurs de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes. Exemples:

- faire figurer la connaissance de la problématique hommes-femmes parmi les compétences attendues des directeurs, en en faisant un prérequis dans le profil de poste, et intégrer cette problématique à tous les accords sur les résultats à obtenir conclus avec les membres de la haute direction;
- axer le rôle du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes sur le conseil technique, la coordination, la gestion des connaissances et la sensibilisation; il est nécessaire d'avoir une vision, des objectifs et un plan de travail clairs, à la mesure de ce rôle et des ressources actuelles du Bureau); et
- intégrer la problématique hommes-femmes dans le processus interne de gestion des risques du PAM, en prévoyant une sensibilisation et une formation sur le sujet à l'intention des vérificateurs des comptes.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ONG	organisation non gouvernementale
SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes