

Réunion du Conseil au niveau des Ministres, 5-6 octobre 2021

**CADRE D'ACTION POUR UNE GOUVERNANCE PUBLIQUE INTÉGRANT
LA PROBLÉMATIQUE DES GENRES**

JT03481705

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Cadre d'action pour une gouvernance publique tenant compte de la problématique des genres | 3 |
| 1. Synthèse..... | 3 |
| 1.1. Les valeurs d'une gouvernance publique soucieuse de l'égalité des genres | 4 |
| 1.2. Les éléments catalyseurs d'une gouvernance publique soucieuse de l'égalité des genres..... | 5 |
| 1.3. Identification des problèmes, formulation et conception des politiques | 5 |
| 1.4. Mise en œuvre des politiques | 6 |
| 1.5. Évaluation des politiques..... | 7 |
| 2. Introduction | 7 |
| 2.1. Contexte | 7 |
| 2.2. Le lien entre une bonne gouvernance et l'égalité femmes-hommes..... | 10 |
| 2.3. Objectifs du Cadre d'action | 12 |
| 3. Valeurs | 14 |
| 3.1. Rappel..... | 14 |
| 3.1.1. Intégrité publique..... | 14 |
| 3.1.2. Ouverture et transparence | 16 |
| 3.1.3. Inclusivité, participation et diversité en faveur de l'égalité femmes-hommes..... | 19 |
| 3.1.4. Redevabilité et respect de l'état de droit..... | 21 |
| 4. Catalyseurs..... | 25 |
| 4.1. Rappel..... | 25 |
| 4.1.1. Engagement, vision et leadership | 26 |
| 4.1.2. Élaboration des politiques équitables et documentées par des preuves | 27 |
| 4.1.3. Coordination pangouvernementale | 29 |
| 4.1.4. Innovation et gestion du changement | 33 |
| 5. Identification des problèmes, formulation et conception des politiques | 35 |
| 5.1. Rappel..... | 35 |
| 5.1.1. Identification des problèmes et conception des politiques..... | 35 |
| 5.1.2. Outils de gestion | 37 |
| 5.1.3. Moyens d'intervention | 40 |
| 6. Mise en œuvre des politiques | 46 |
| 6.1 Rappel..... | 46 |
| 6.1.1. Encadrement | 47 |
| 6.1.2. Suivi des performances..... | 59 |
| 7. Évaluation des politiques | 64 |
| 7.1. Rappel..... | 64 |
| 7.1.1. Cadre politique et institutionnel pour l'évaluation des politiques | 66 |
| 7.1.2. Promotion de la qualité et de l'utilisation des évaluations..... | 67 |
| 7.1.3. Examen de l'impact de la réglementation..... | 67 |
| Références | 69 |

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

*Cadre d'action pour une gouvernance publique tenant compte de la problématique des genres**

1. Synthèse

1. La pandémie de COVID-19 a mis en lumière des inégalités entre les sexes aux racines profondes, existant de longue date dans les pays Membres de l'OCDE dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de la vie publique. La surreprésentation des femmes dans certains des secteurs les plus durement touchés de l'économie, l'augmentation de leurs responsabilités en matière de travail familial et domestique non rémunéré et la montée en flèche des taux de violence liée au genre pendant la période de COVID-19 donnent à penser que les initiatives prises jusqu'à présent par les gouvernements en matière d'égalité des genres n'ont pas toujours été à la hauteur pour lutter contre les inégalités structurelles persistantes liées à la problématique des genres. En outre, les préjugés liés au genre sont parfois visibles dans les politiques, les règlements, les budgets et les pratiques d'achat. Les femmes sont également sous-représentées au niveau mondial dans les structures décisionnelles spéciales mises en place par les pays dans le cadre de la riposte d'urgence à la pandémie, puisqu'elles ne représentent que 24 % des membres de ces structures. En ayant eu des impacts différenciés sur certains groupes tels que les minorités raciales et ethniques ou les personnes vivant dans la pauvreté, la pandémie de COVID-19 a également renforcé l'importance d'améliorer la compréhension des facteurs identitaires croisés qui ont des répercussions sur les individus.

2. La gouvernance publique est plus importante que jamais pour façonner une reprise à la suite de la crise du COVID-19 qui soit durable et qui tienne compte de la problématique des genres. Dans ce contexte, les données probantes qui se font jour suggèrent que des mesures prises dès à présent en faveur de l'égalité des genres se traduiraient par des gains importants en termes de croissance du PIB mondial d'ici à 2030. Lorsqu'ils s'efforcent de relever les défis stratégiques connexes, les États doivent trouver un équilibre entre la nécessité de réagir rapidement et celle de respecter les valeurs de transparence, d'équité, de responsabilité et d'inclusion. Ils leur incombe également de montrer l'exemple en s'attaquant aux normes de genre et en donnant le ton aux populations, aux entreprises et à la société dans son ensemble. Au-delà de la reprise, le renforcement de l'égalité des genres contribue pleinement à garantir une approche équilibrée des dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable et à atteindre tous les autres Objectifs de développement durable (ODD), comme le souligne la Recommandation de l'OCDE de 2015 sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique [[OECD/LEGAL/0418](#)] (ci-après la « Recommandation de 2015 »).

3. La prise en compte de la dimension de genre, c'est-à-dire l'intégration d'une perspective d'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes les actions gouvernementales, est une stratégie qui aide les États à prendre de meilleures décisions pour parvenir à l'égalité des genres, y compris lorsqu'elles concernent les politiques et les dépenses. La qualité des décisions gouvernementales dépend de la qualité des contributions, des mécanismes et des données factuelles utilisés à cet égard. Une solide expertise en matière de genre et une analyse fondée sur des données ventilées par sexe et d'autres facteurs d'identité (par exemple, l'âge, l'origine ethnique, le contexte socioéconomique) peuvent aider les décideurs à identifier les compromis entre les options politiques et à prendre des décisions plus éclairées. En mettant l'inégalité entre les genres au premier plan, une bonne prise en compte de la dimension de genre peut également améliorer la rapidité de réaction et l'équité de la mise en œuvre des mesures d'action et de leurs résultats, soit des compétences et des valeurs gouvernementales clés qui sont également des

* Le Cadre d'action pour une gouvernance publique tenant compte de la problématique des genres a été approuvé par le Comité de la gouvernance publique le 27 août 2021.

indicateurs importants de la confiance de la population. Toutefois, les pays Membres de l'OCDE ont déclaré avoir rencontré un certain nombre de difficultés à intégrer effectivement la dimension de genre, notamment pendant la pandémie de COVID-19. Ainsi, sur les 26 pays Membres de l'OCDE ayant répondu à une enquête de l'OCDE menée en avril 2020, seuls 11 ont indiqué avoir explicitement utilisé des évaluations de l'impact différencié des politiques selon le sexe pour éclairer l'élaboration d'interventions face à la pandémie. En outre, 22% des pays interrogés ont déclaré avoir éprouvé des difficultés à faire de l'égalité des genres un domaine prioritaire de la riposte gouvernementale globale face à la pandémie. Alors que les pays du monde entier s'efforcent de se relever, il est possible d'exploiter les outils de gouvernance tels que l'élaboration des politiques, la planification, les réglementations, les budgets et la passation de marchés publics pour améliorer les résultats des mesures d'action pour tous et faire en sorte que « personne ne soit laissé pour compte ».

4. La prise en compte de la dimension de genre peut également générer des externalités positives pour les États en ce qui concerne la gestion d'autres priorités de haut niveau, telles que la relance verte, le passage au numérique et la justice intergénérationnelle. À cet égard, elle contribue à mettre en place des mécanismes et des capacités de gouvernance fondamentaux - tels que des outils de planification stratégique, de coordination et d'analyse d'impact - qui peuvent être mobilisés ou adaptés pour intégrer toute priorité d'action horizontale dans l'ensemble du gouvernement. Par ailleurs, la prise en compte de la problématique des genres peut contribuer à faire avancer d'autres priorités gouvernementales par le biais d'initiatives qui se renforcent mutuellement.

5. Le présent Cadre d'action pour une gouvernance publique intégrant la problématique des genres (ci-après dénommé le « Cadre d'action ») s'appuie sur la recommandation de l'OCDE de 2015, sur la Stratégie et le Plan d'action du Comité de la Gouvernance publique pour l'intégration de la problématique femmes-hommes [[GOV/PGC\(2019\)7](#)] et sur le Cadre d'action de l'OCDE pour une bonne gouvernance publique [[GOV/PGC\(2018\)26/FINAL](#)]. Il fournit un socle sur lequel s'appuyer pour évaluer de manière exhaustive et cohérente la sensibilité au genre de la gouvernance publique. Cela fait référence à la mesure dans laquelle l'égalité des genres est prise en compte dans les mécanismes et les outils de gouvernance publique, ainsi que dans la structure et la culture du secteur public. Le Cadre d'action vise à aider les pays Membres et non Membres de l'OCDE à combler les disparités entre les genres au moyen de réformes structurelles et de gouvernance efficaces et tenant compte des questions de genre, en mettant en évidence les aspects liés à la problématique des genres des principaux piliers du Cadre d'action de l'OCDE pour une bonne gouvernance publique.

6. Le Cadre d'action s'articule autour de cinq sections, qui décrivent les valeurs et les catalyseurs d'une gouvernance publique soucieuse des questions de genre (sections I et II), puis les instruments et les outils - à savoir l'identification des problèmes, la formulation et la conception des politiques (section III), la mise en œuvre des politiques (section IV) et l'évaluation des politiques (section V) - et comment les processus respectifs peuvent davantage tenir compte de la problématique des genres.

1.1. Les valeurs d'une gouvernance publique soucieuse de l'égalité des genres

7. Les valeurs telles que l'intégrité, l'ouverture, la transparence et la redevabilité jouent un rôle essentiel dans le façonnement de la gouvernance publique et des attentes de la population. Toutes ces valeurs tiennent compte de la dimension de genre, comme expliqué ci-dessous. En conséquence, la défense de ces valeurs peut aussi contribuer à la promotion de l'égalité femmes-hommes si ces dimensions de genre sont dûment prises en considération. En outre, la promotion de l'égalité femmes-hommes peut aussi contribuer à défendre ces valeurs.

- **L'intégrité publique** peut contribuer à révéler les manquements à l'intégrité liés au genre et à atténuer les retombées des mesures d'intégrité et de lutte contre la corruption sur le genre.

- L'**ouverture et la transparence** peuvent améliorer la prise de conscience des inégalités de genre existantes ainsi que l'application du principe de responsabilité et la qualité de l'intégration de la dimension de genre dans l'élaboration des politiques.
- L'**inclusion, la participation et la diversité** peuvent améliorer un accès paritaire aux institutions publiques et l'égalité femmes-hommes dans la fourniture des services publics.
- La **redevabilité** et le **respect de l'état de droit** peuvent appuyer la mise en œuvre des objectifs d'égalité des genres en améliorant les moyens de recours et d'accès à la justice en cas d'inégalité.

1.2. Les éléments catalyseurs d'une gouvernance publique soucieuse de l'égalité des genres

8. Les catalyseurs sont un ensemble intégré de pratiques facilitant la conception et la mise en œuvre efficaces des réformes. Ils vont de pair avec les valeurs pour contribuer à une gouvernance publique efficace, et peuvent soutenir l'intégration d'une optique de genre dans la gouvernance publique. Ils sont particulièrement importants pour relever les défis multidimensionnels tels que les changements climatiques et la pandémie de COVID-19, dont les effets sont souvent ressentis de manière disproportionnée par les femmes et les populations vulnérables. Le Cadre d'action identifie les éléments catalyseurs ci-après pour une gouvernance publique soucieuse de l'égalité des genres :

- **L'engagement, la vision et le leadership**, qui sont essentiels pour atteindre les objectifs d'égalité des genres en suscitant l'adhésion de l'ensemble de l'administration publique.
- **L'élaboration de politiques équitables et éclairées par des données probantes**, qui s'appuie sur une base de connaissances solide, des données ventilées par genre provenant de diverses sources et des évaluations des impacts spécifiques au genre tout au long du cycle politique.
- **Une coordination pangouvernementale**, qui précise les rôles et les responsabilités afin de supprimer les cloisonnements et de s'attaquer aux inégalités structurelles complexes ainsi qu'aux situations d'urgence.
- **L'innovation et la gestion du changement** dans le secteur public, qui appliquent une optique de genre et intersectionnelle afin de s'assurer que l'innovation et le changement dans le secteur public répondent aux besoins de toutes les personnes.

1.3. Identification des problèmes, formulation et conception des politiques

9. L'identification des problèmes et la formulation et la conception des politiques sont les principaux processus par lesquels les décisions politiques sont prises et ils ne sont pas toujours neutres en termes de genre. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre les différents intérêts en jeu et les implications potentielles sur toutes les personnes lorsqu'on entreprend ces tâches essentielles.

10. Pour intégrer les considérations de genre dans le cycle politique, les décideurs doivent s'appuyer sur des données et des preuves ventilées par sexe et sur un engagement inclusif des parties prenantes dès les premières étapes de la prise de décision (c'est-à-dire l'identification et la définition du problème).

11. Au stade de la formulation et de la conception des politiques, l'utilisation d'outils de gestion tenant compte du genre peut contribuer à améliorer la qualité de la conception des politiques et, par la suite, produire des résultats politiques plus égalitaires en termes de genre. Parmi les principaux **outils de gestion** figurent :

- La **planification stratégique**, qui intègre les objectifs d'égalité des genres aux niveaux gouvernemental, ministériel et programmatique.

- Les **compétences de base** pour élaborer des politiques (à savoir, définir les problèmes politiques, concevoir des solutions et influencer l'agenda politique), qui tiennent compte de l'expertise en matière de genre.
- Les **capacités numériques**, en tenant dûment compte de l'existence de préjugés et de disparités fondés sur le genre dans les technologies numériques et des risques potentiels posés par le passage au numérique et l'automatisation pour toutes les personnes travaillant dans le secteur public.

12. Les **instruments d'action**, ou les outils de gouvernance utilisés pour relever les défis de la politique publique, qui peuvent être évalués pour s'assurer qu'ils ne creusent pas les inégalités de genre et qu'ils améliorent plutôt les performances globales en matière d'égalité des genres. Cette section du Cadre d'action souligne la nécessité des éléments suivants :

- **Politique réglementaire et gouvernance**, car l'intégration d'une perspective de genre dans toutes les phases du cycle réglementaire peut contribuer à renforcer considérablement l'égalité des genres.
- **Gouvernance budgétaire**, car les pratiques de budgétisation tenant compte des questions de genre peuvent contribuer à identifier les besoins et les impacts des politiques spécifiques au genre et à améliorer la transparence.

1.4. Mise en œuvre des politiques

13. Il existe plusieurs outils et processus à la disposition des décideurs politiques pour soutenir la mise en œuvre d'une politique et renforcer son impact en tenant compte du genre. Afin de gérer efficacement la mise en œuvre des politiques en tenant compte des questions de genre, le Cadre d'action souligne l'importance des éléments suivants :

- Renforcer le **leadership**, les capacités et les compétences **du service public** pour promouvoir l'égalité des genres ;
- Comprendre et atténuer les effets sur le genre des **technologies numériques** pour améliorer la fourniture des services ;
- Tirer parti des **marchés publics** comme levier stratégique pour promouvoir l'égalité des genres ;
- Renforcer les perspectives de genre dans l'établissement et le développement de **partenariats public-privé (PPP) et de partenariats entre le secteur public et la société civile** ;
- Adopter des **approches novatrices** et souples en matière de politiques afin d'identifier et de répondre aux besoins propres à chaque genre ;
- Adopter une perspective de genre dans la **gouvernance des risques et la gestion des urgences** ; et
- **Aligner** stratégiquement les **ODD** sur les stratégies d'égalité des genres.

14. Un suivi robuste peut contribuer à s'assurer que les stratégies d'égalité femmes-hommes produisent les effets voulus. Pour ce faire, il convient notamment de prendre les mesures suivantes :

- Suivre la mise en œuvre des **priorités politiques à l'échelle du gouvernement** par les pôles du gouvernement ;
- Suivi des **performances financières et de l'exécution du budget** en tenant compte du genre pour comprendre ce qui fonctionne ;
- Suivre le **processus de réglementation** et son impact sur l'égalité des genres ; et
- **Développer des indicateurs robustes** pour suivre la gouvernance tenant compte des questions de genre.

1.5. Évaluation des politiques

15. C'est au moyen de l'évaluation des politiques que les décideurs et les citoyens peuvent déterminer si les politiques menées atteignent leurs objectifs et font progresser les aspirations en matière d'égalité des genres. Du point de vue de la problématique des genres, cela couvre l'évaluation des stratégies d'égalité femmes-hommes et l'intégration de la problématique des genres dans toutes les fonctions d'évaluation de l'ensemble de l'administration. Pour procéder aux évaluations, il convient de disposer d'un cadre institutionnel clairement défini. Il convient également de garantir le contrôle et l'assurance de la qualité du processus d'évaluation. Enfin, les examens des réglementations après leur mise en œuvre peuvent contribuer à identifier les impacts sur le genre et à suivre les résultats obtenus.

2. Introduction

2.1. Contexte

16. La pandémie de COVID-19, qui a profondément affecté la santé et le bien-être social et économique des populations dans le monde entier, a entraîné des répercussions différentes pour les femmes. Les conséquences économiques à court terme de la crise de la pandémie ont notamment bouleversé l'activité de certains secteurs plus que d'autres, comme les secteurs du transport aérien et des services hôteliers/de logement, dans lesquels les femmes sont très représentées, puisqu'elles constituent 47 % et 60 % de la main-d'œuvre dans ces secteurs, respectivement (Maliszewska, 2020^[1] ; OCDE, 2020^[2]). Les femmes sont également surreprésentées dans les secteurs les plus touchés par la crise dans l'économie informelle, subissant la perte d'emploi et l'absence de protection sociale (BIT, 2020^[3] ; OCDE, 2020^[2]). En outre, elles sont surreprésentées dans les professions en première ligne de la lutte contre la pandémie, puisqu'elles représentent près de 70 % du personnel soignant à l'échelle mondiale (OCDE, 2020^[2]). La répartition égale des tâches familiales et domestiques est une condition essentielle pour parvenir à l'égalité femmes-hommes. Pourtant, malgré des variations constatées entre les pays, les premières données sur la pandémie suggèrent qu'au cours des confinements, les femmes ont davantage pris part au travail familial et domestique non rémunéré et ont été exposées à un risque accru de violences domestiques et à des risques économiques différentiels (Andrew et al., 2020^[4] ; ONU-Femmes, 2020^[5]). La pandémie de COVID-19 a également mis en évidence les déséquilibres entre les sexes aux postes de responsabilité et de décision du secteur public, comme en témoigne la sous-représentation des femmes dans les instances de décision ad hoc mises en place par les pays pour lutter contre la pandémie (CARE, 2020^[6]). Les femmes ne représentaient que 24 % des membres de ces structures décisionnelles ad hoc dans le monde (PNUD et ONU-Femmes, 2021^[7]). Il convient aussi de noter que pendant des situations de crise telles que la pandémie, le recoupement de facteurs identitaires peut aussi contribuer à entraver l'accès des femmes et des filles aux services publics. Par exemple, les femmes âgées – compte tenu de leur espérance de vie plus longue et de leur plus grande propension à connaître des problèmes de santé – composent souvent la majorité des résidents des établissements de soins de longue durée, qui sont très exposés au virus (OCDE, 2018^[8] ; OCDE, 2021^[9]). De même, les mères célibataires qui travaillent dans des secteurs essentiels et qui élèvent et éduquent leurs enfants en l'absence totale d'aide des services publics et des réseaux primaires sont particulièrement vulnérables, non seulement en raison de leur sexe mais aussi de la présence d'autres conditions défavorables (Maestriperi, s.d.^[10]).

17. En réalité, la pandémie de COVID-19 a mis en lumière des inégalités entre les sexes aux racines profondes, existant de longue date dans les pays Membres de l'OCDE, quoique à des degrés divers, dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de la vie publique. Si le taux d'activité des femmes a augmenté au cours des dernières décennies, les progrès demeurent lents et irréguliers et les

plafonds de verre persistent, de même que les « planchers collants »¹. Alors que leur niveau d'études est généralement plus élevé, les femmes sont moins susceptibles que les hommes de faire partie de la population active dans les pays de l'OCDE. Lorsque les femmes occupent effectivement un emploi rémunéré, il s'agit souvent de travail à temps partiel pour un salaire peu élevé, dans un marché du travail marqué par la ségrégation des sexes (OCDE, 2018_[8]). Au cours des dernières années, un certain nombre de pays Membres de l'OCDE se sont efforcés d'améliorer la transparence en matière de rémunération et les mesures prises portent peu à peu leurs fruits. Cela étant dit, les écarts de salaires entre les femmes et les hommes dans les pays de l'OCDE restent d'environ 12,8% en valeur médiane, malgré une légère amélioration ces dernières années (OCDE, 2021_[11]). De plus, les données montrent clairement que ces écarts augmentent si l'on tient compte de facteurs identitaires croisés, comme la race ou le handicap (Chapman et Benis, 2017_[12]). Par ailleurs, il reste encore beaucoup à faire pour atteindre la parité dans les postes de direction des plus grandes sociétés cotées en bourse (en moyenne, dans les entreprises cotées en bourse dans les pays de l'OCDE, 26,7 % des sièges de conseils d'administration sont occupés par des femmes (OCDE, s.d._[13])).

18. En outre, dans l'administration publique, les femmes sont encore surreprésentées à la fois dans les catégories d'emploi inférieures (par ex. postes de secrétaire) et dans les emplois à temps partiel (les femmes représentent 75 % du total des employés à temps partiel du secteur public dans les pays Membres de l'OCDE participants). Dans de nombreux pays Membres de l'OCDE, plus le poste est élevé dans la hiérarchie, plus la part des femmes est faible dans tous les pouvoirs constitutifs de l'État. Dans les pays Membres de l'OCDE, on a observé une hausse marginale (de l'ordre de 5 %) de la part des femmes parlementaires entre 2012 et 2021 (OCDE, 2019_[14]). Les femmes représentent encore, en moyenne, seulement un tiers des cadres de la fonction publique, des parlementaires et des juges de cour suprême (OCDE, 2019_[15]).

19. De façon générale, la lenteur des progrès réalisés révèle que la plupart des initiatives en faveur de l'égalité femmes-hommes mises en œuvre à ce jour n'ont pas toujours été à la hauteur de l'enjeu de la persistance des inégalités structurelles liées au genre. À titre d'exemple, les femmes sont chargées de façon disproportionnée du travail familial et domestique, qu'il soit rémunéré, non rémunéré ou insuffisamment rémunéré, avec une importante marge de manœuvre pour améliorer les dispositifs publics de prise en charge des personnes âgées et des enfants en les rendant accessibles et abordables, et encourager les hommes à participer au travail familial et domestique. L'augmentation du travail familial et domestique non rémunéré, en raison des mesures de confinement et de restriction des déplacements appliquées dans différents pays pour freiner la propagation de la COVID-19, a confirmé la place écrasante occupée par les femmes dans ces activités (OCDE, 2020_[2]). Bien que les femmes soient souvent les premières victimes des inégalités structurelles entre les sexes, les normes culturelles et les stéréotypes créent une pression chez les hommes et les garçons, qui rencontrent alors des difficultés telles que les problèmes de santé mentale non diagnostiqués, les addictions et l'abus d'alcool, ainsi que le recours à la violence comme une norme de masculinité. Ces phénomènes sont renforcés par des éléments structurels dissuasifs (par exemple l'absence de congé paternité ou des congés paternité inégaux par rapport aux congés maternité) et des normes culturelles qui découragent les hommes de participer au travail familial et domestique, qu'il soit ou non rémunéré (OCDE, 2021_[16]).

¹ Selon le glossaire de l'EIGE, les « planchers collants » désignent une « Expression utilisée comme une métaphore pour désigner un système d'emploi discriminatoire qui consiste à retenir les travailleurs, principalement les femmes, à des postes inférieurs, avec une faible mobilité et des obstacles invisibles à l'avancement de carrière ». Exemples de référence par l'OCDE aux « planchers collants » dans : <https://www.oecd.org/economy/sticky-floors-or-glass-ceilings-the-role-of-human-capital-working-time-flexibility-and-discrimination-in-the-gender-wage-02ef3235-en.htm>; <https://www.oecd.org/social/broken-elevator-how-to-promote-social-mobility-9789264301085-en.htm>

20. De nouvelles difficultés émergent par ailleurs. Si elles constituent de réelles possibilités de changement, la transformation numérique, les technologies de rupture, l'intelligence artificielle (IA) et les mégadonnées comportent des risques supplémentaires de renforcer l'ampleur des inégalités et des préjugés sexistes persistants, tout comme elles créent de nouvelles formes de fractures et de discrimination algorithmique. La discrimination algorithmique peut affecter l'égalité des genres et la non-discrimination et peut aussi creuser l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes et accroître la fracture numérique dont sont victimes les femmes ainsi que les stéréotypes sexistes et les inégalités structurelles entre femmes et hommes (Commission européenne, 2020_[17]). Ces risques sont en partie dus au fait que les données utilisées pour alimenter les algorithmes, sur lesquels repose cette révolution technologique, sont sélectionnées par des êtres humains et qu'elles reflètent et perpétuent par conséquent les inégalités sociétales et les stéréotypes sexistes. De plus, des partis pris et des préjugés profondément ancrés peuvent aussi s'immiscer dans l'élaboration et l'exécution des algorithmes (Lee, Resnick et Barton, 2019_[18]). La multiplication des violences à l'égard des femmes facilitées par les technologies, notamment sous la forme de harcèlement sexuel en ligne, est un autre exemple des difficultés liées au développement du numérique et à l'utilisation accrue des technologies. Outre les dommages émotionnels et psychologiques infligés, les violences facilitées par les technologies peuvent également générer un risque de déficit démocratique, car les femmes peuvent par exemple se sentir intimidées et, pour éviter de subir ce type de violences, ne pas oser participer au débat public. En réaction à ce phénomène, les pays du G7 ont publié une déclaration d'engagement pour mettre fin à la violence, aux abus et au harcèlement fondés sur le sexe dans l'univers du numérique (G7 Canada, 2018_[19]). Le manque de représentation des femmes dans le secteur des technologies numériques et du développement de l'IA, ainsi que l'absence d'analyse et de perspective de genre dans le développement de nouveaux outils et technologies augmentent le risque qu'un préjugé de genre soit codé dans les algorithmes, l'apprentissage automatique et l'IA, ce qui perpétue à son tour les inégalités structurelles. Les États doivent soutenir l'éducation technologique des jeunes filles et collaborer avec le secteur privé pour renforcer le potentiel de leadership des femmes dans le secteur des technologies.

21. L'OCDE a défendu de longue date l'égalité femmes-hommes en la plaçant au cœur de l'aide à la formulation des politiques qu'elle dispense. En 2010, l'OCDE a lancé son Initiative pour la parité, afin d'examiner les obstacles à l'égalité femmes-hommes dans les secteurs de l'éducation, de l'emploi et de l'entrepreneuriat. Cette initiative a servi de catalyseur à l'adoption par le Conseil de l'OCDE de la Recommandation de 2013 sur l'égalité entre hommes et femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat [[OECD/LEGAL/0398](#)] et de la Recommandation de 2015 [[OECD/LEGAL/0418](#)]. Cette dernière, dont la responsabilité incombe au Comité de la gouvernance publique (CGP), en coopération avec le Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales (ELSA), promeut une stratégie interministérielle de réforme en faveur de l'égalité femmes-hommes, des mécanismes solides de responsabilisation et de pérennisation des initiatives dans ce domaine, ainsi que des outils et des indicateurs appuyant des décisions politiques inclusives. Elle encourage dans le même temps une approche prenant en compte l'ensemble de la société afin de contribuer à la réduction des stéréotypes, d'inciter les femmes issues de différents milieux à participer à la vie politique et à la prise de décision et de supprimer les dispositions qui, explicitement ou implicitement, contrarient l'égalité entre hommes et femmes. En 2017, le Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres a reconnu la lenteur des progrès accomplis dans la réduction des écarts entre femmes et hommes et a admis que ceux-ci se sont même creusés dans certains pays [[C/MIN\(2017\)9/FINAL](#)]. En conséquence, les Membres ont appelé l'OCDE à poursuivre ses travaux sur l'égalité des genres et se sont engagés à renforcer leurs efforts à cet égard, notamment en adoptant des plans et des mesures globaux pour intégrer et améliorer l'égalité des genres. Plus récemment, compte tenu des effets disproportionnés de la pandémie de COVID-19 sur les femmes et les filles, les Conclusions politiques de la Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres 2020 [[C/MIN\(2020\)7/FINAL](#)] rappellent qu'il est nécessaire de reconnaître le rôle moteur des femmes pour une reprise globale après la pandémie.

2.2. Le lien entre une bonne gouvernance et l'égalité femmes-hommes

22. Une bonne gouvernance publique est une condition nécessaire pour permettre à des démocraties pluralistes de donner effet au respect de l'état de droit et des droits humains, en s'appuyant sur des institutions démocratiques efficaces constituant le cœur de cette gouvernance. La bonne gouvernance publique est également plus importante que jamais : les gouvernements doivent gérer des défis politiques multidimensionnels et complexes, notamment une pandémie mondiale et ses retombées sociales et économiques, la crise climatique et les inégalités parmi lesquelles les inégalités structurelles de genre. Lorsqu'ils s'efforcent de relever les défis stratégiques connexes, les États doivent trouver un équilibre entre la nécessité de réagir rapidement et celle de respecter les valeurs de transparence, d'équité, de responsabilité et d'inclusion. Ils leur incombe également de montrer l'exemple en s'attaquant aux normes de genre et en donnant le ton aux populations, aux entreprises et à la société dans son ensemble. En effet, les stéréotypes et les préjugés persistants liés au genre peuvent être enracinés dans la base des politiques, des réglementations, des budgets et d'autres outils gouvernementaux tels que les passations de marchés, la communication, etc.

23. La prise en compte de la dimension de genre est une stratégie qui aide les États à prendre de meilleures décisions pour parvenir à l'égalité des genres, y compris lorsqu'elles concernent les politiques et les dépenses. Compte tenu du caractère transversal des inégalités structurelles, une approche cloisonnée de la gouvernance publique n'est efficace ni pour accélérer les progrès en matière d'égalité femmes-hommes, ni pour éliminer des normes culturelles et des stéréotypes profondément ancrés². Formuler des engagements interministériels coordonnés, appropriés et forts en faveur de l'égalité femmes-hommes est donc important, tout comme l'est la mise en place de mécanismes clairs, efficaces et coordonnés au sein des institutions publiques pour pouvoir traduire les politiques, programmes, services et budgets publics par des avantages concrets pour les hommes et les femmes. En effet, en adoptant la Recommandation de 2015, les Membres et non-Membres de l'OCDE qui y ont adhéré (les « Adhérents ») se sont engagés à assurer la prise en compte systématique du principe de l'égalité entre femmes et hommes dans la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et des budgets publics ; et à intégrer des évaluations fondées sur des données factuelles concernant l'impact selon le sexe dans les différentes dimensions de la gouvernance publique, notamment la passation des marchés publics et les politiques de réglementation.

24. Cette prise en compte est en outre particulièrement importante dans le processus de reprise, alors que les pays investissent dans des réformes institutionnelles et structurelles et adoptent de nouvelles mesures de relance et de soutien à l'économie. En effet, il est nécessaire d'accorder une plus grande attention à la prise de décision tenant compte du genre afin de façonner une reprise inclusive et durable. Il importe de noter, au vu des données probantes qui se font jour, que des mesures prises dès à présent en faveur de l'égalité des genres se traduiraient par des gains importants en termes de croissance du PIB mondial d'ici à 2030. Selon une étude du McKinsey Global Institute, le PIB mondial pourrait augmenter de 13 000 milliards de dollars d'ici à 2030 si des mesures urgentes étaient prises pour contrer les effets rétrogrades de la pandémie sur l'égalité des genres (Madgavkar et al., 2020_[20]). Outre le processus de reprise, le renforcement de l'égalité des genres contribue pleinement à garantir une approche équilibrée

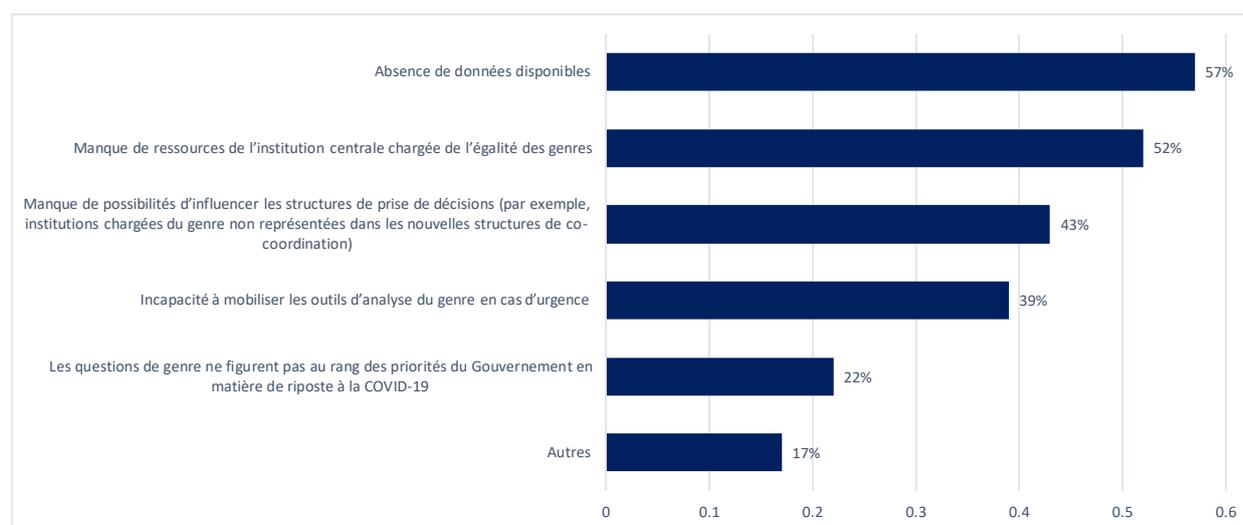
² Hormis une approche pangouvernementale, d'autres éléments sont également nécessaires pour combattre les stéréotypes. On peut citer, par exemple, l'éducation formelle et informelle, en garantissant un programme neutre du point de vue du genre, en fournissant des modèles de rôles avec des parcours professionnels atypiques et en utilisant un langage qui tienne compte de la problématique des genres. Les médias et les canaux de communication peuvent également être rendus neutres du point de vue du genre (par exemple en veillant à ce que les publicités et les campagnes gouvernementales ne reproduisent pas les stéréotypes de genre mais présentent des hommes effectuant des tâches perçues comme féminines et inversement).

des dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable et à atteindre tous les autres ODD, comme le souligne la Recommandation de 2015.

25. Cependant, les pays Membres de l'OCDE ont fait état de plusieurs difficultés dans l'intégration de la dimension de genre, telles que le manque de données ventilées par genre, des capacités et des ressources limitées, et l'absence de leadership et de responsabilité (OCDE, 2019^[15]). Ces difficultés se sont révélées particulièrement criantes lors de la riposte d'urgence à la pandémie, comme le montre le Graphique 2.1.

26. Par exemple, dans une étude menée par l'OCDE en avril 2020, seuls 11 des 26 pays interrogés ont déclaré avoir réalisé des évaluations de l'impact des interventions d'urgence sur le genre (OCDE, 2021^[9]). Les données analysées par l'ONU suggèrent que ce problème a persisté tout au long de la pandémie, puisque seulement 42 % des mesures de lutte contre la COVID prises dans le monde jusqu'en février 2021 ont été classées comme tenant compte des questions de genre (PNUD et ONU-Femmes, 2021^[7]). Alors que les pays gèrent la crise et s'efforcent de jeter les bases de la reprise, il est possible d'exploiter les outils de gouvernance tels que l'élaboration des politiques, la planification, les réglementations, les budgets et les marchés publics pour faire en sorte que « personne ne soit laissé pour compte », notamment en tenant compte des questions de genre dans ces processus.

Graphique 2.1. Difficultés signalées dans l'utilisation des outils d'évaluation de l'impact des interventions d'urgence sur les questions de genre



Source : (OCDE, 2020^[21]) enquête visant à « Cartographier les bonnes pratiques et les défis des institutions centrales chargées de la problématique femmes-hommes pour faire face aux effets de la crise du COVID-19 », à l'intention du Groupe de travail sur l'intégration de la problématique femmes-hommes et la gouvernance, sous l'égide du Comité de la gouvernance publique, avril 2020.

27. Les données de 2021 montrent que le niveau de confiance de la population à l'égard du gouvernement est retombé à son niveau d'avant la crise, malgré une augmentation rapide du niveau de confiance de la population en mai 2020, au plus fort de la première vague de la pandémie (Edelman, 2021^[22]). Bien que la trajectoire de la courbe des niveaux de confiance de la population à l'égard du gouvernement au cours de la période de reprise reste à observer, il existe un risque évident d'augmentation des inégalités et de baisse des revenus pour certains groupes qui sont négativement associés aux niveaux de confiance. Afin de juguler cette méfiance, une analyse de l'OCDE indique qu'il est important de renforcer l'équité des institutions publiques, d'améliorer la réactivité et la fiabilité de la fourniture des services publics, et d'anticiper les nouveaux besoins (OCDE, 2017^[23]). En mettant les inégalités entre les genres au premier plan, une bonne prise en compte de la dimension de genre peut également améliorer

la rapidité de réaction et l'équité de la mise en œuvre des mesures d'action et de leurs résultats, soit des compétences et des valeurs gouvernementales clés qui sont également des indicateurs importants de la confiance de la population (OCDE, 2017^[23]). De la même manière, améliorer l'équilibre entre les femmes et les hommes et la prise en compte de la problématique des genres dans les institutions, les actions et la prise de décision publiques peut contribuer à améliorer la représentativité, l'équité et la réactivité (OCDE, 2014^[24]). Par ailleurs, une participation égale des femmes et des hommes à la prise de décision et à l'élaboration des programmes publics peut contribuer à ce que les politiques reflètent correctement les priorités et les besoins de tous les membres de la société et lutter contre le déséquilibre systémique des rapports de pouvoir dans la vie publique et privée. Un leadership paritaire et une élaboration des politiques intégrant la problématique des genres permettront plus facilement aux membres de la société de partager équitablement les fruits de la croissance, ce qui permet d'améliorer la réactivité et l'équité du processus décisionnel et, partant, contribue aux efforts déployés pour renforcer ou restaurer la confiance des citoyens dans la réactivité de la sphère publique (OCDE, 2014^[24]).

28. Au vu de ce qui précède, le CGP a approuvé la Stratégie pour l'intégration de la problématique femmes-hommes et le Plan d'action y afférent [[GOV/PGC\(2019\)7](#)], mettant en évidence la nécessité pour le CGP de renforcer son rôle pour aider les pays à réduire les écarts entre les femmes et les hommes au moyen d'une gouvernance efficace et inclusive et de réformes structurelles. À cette fin, la Stratégie proposait d'élaborer un Cadre analytique pour étudier dans quelle mesure les leviers de gouvernance et les processus de prise de décision intègrent la problématique des genres, et établir les bases permettant de déterminer comment mobiliser au mieux des outils de gouvernance pour combler les écarts entre les femmes et les hommes.

2.3. Objectifs du Cadre d'action

29. En vue de la poursuite du suivi et de l'évaluation des progrès des Adhérents dans la mise en œuvre de la Recommandation sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique, et compte tenu des conclusions des rapports mentionnés précédemment, le CGP a mis au point le présent Cadre d'action. Celui-ci servira de base de travail pour évaluer, de manière globale et systématique, l'intégration de la problématique des genres dans les approches et les processus de gouvernance publique parmi les pays Membres et non-Membres de l'OCDE³. Il permettra également aux pays Membres et non Membres de l'OCDE d'optimiser le rôle des processus et outils de gouvernance et de combler les écarts entre les femmes et les hommes au moyen d'une gouvernance et de réformes structurelles efficaces intégrant la problématique des genres. Il est important de rappeler que le Cadre d'action s'appuie directement sur le Cadre d'action de l'OCDE pour une bonne gouvernance publique [[GOV/PGC\(2018\)26/FINAL](#)], outil destiné à aider les pouvoirs publics à concevoir et à mettre en œuvre des réformes de gouvernance publique prévoyant des approches efficaces de l'élaboration des politiques et qui permettent aux pouvoirs publics de se rapprocher des normes et des bonnes pratiques de l'OCDE (voir Encadré 2.1 pour une définition par l'OCDE de la bonne gouvernance publique). Le Cadre d'action vise à mettre en évidence les possibles aspects liés à la problématique des genres des principaux piliers du Cadre d'action pour une bonne gouvernance publique.

³ La sensibilité au genre de la gouvernance publique fait référence à la mesure dans laquelle l'égalité des genres est prise en compte dans les mécanismes et les outils de gouvernance publique, ainsi que dans la structure et la culture du secteur public. L'objectif est de tenir dûment compte des préoccupations et expériences de tous les individus dans la prise de décision, compte tenu de leur sexe, idéalement en les recoupant avec d'autres facteurs identitaires.

Encadré 2.1. Définition d'une bonne gouvernance publique

On entend par « bonne gouvernance publique » l'ensemble de règles, procédures, pratiques et interactions, formelles ou informelles, s'exerçant au sein de l'État et entre l'État, les institutions non étatiques et les citoyens, qui encadre l'exercice de l'autorité publique et la prise de décision au service de l'intérêt général.

Une bonne gouvernance publique est une condition nécessaire pour permettre à des démocraties pluralistes de donner effet au respect de l'état de droit et des droits humains, en s'appuyant sur des institutions démocratiques efficaces constituant le cœur de cette gouvernance.

La bonne gouvernance publique est donc une notion qui associe trois éléments liés entre eux :

- Des valeurs : principes qui jouent un rôle essentiel dans le façonnement de la gouvernance publique et des attentes de la population.
- Des éléments catalyseurs : un ensemble intégré de pratiques favorisant une définition et une mise en œuvre efficaces des réformes.
- Des instruments et des outils : une panoplie de politiques publiques et de pratiques de gestion à l'appui de l'efficacité de la gouvernance et de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques et du service public.

Source : (OCDE, 2020^[25]).

30. Conformément à la Stratégie et au Plan d'action du CGP pour l'intégration de la problématique femmes-hommes [[GOV/PGC\(2019\)7](#)], le Cadre d'action propose aux pays une approche stratégique pour combler les écarts entre les femmes et les hommes au moyen d'une gouvernance efficace et inclusive et de réformes structurelles. Ce Cadre rappelle également les priorités du CGP identifiées dans le Programme de travail et budget [[GOV/PGC\(2020\)3/REV3](#)] et contribuera aux efforts déployés pour « favoriser une réponse globale, recouvrant à la fois les institutions, les stratégies et les instruments, en particulier dans l'environnement post-COVID-19 ».

31. Le Cadre d'action est particulièrement pertinent dans le contexte de la pandémie de COVID-19, qui a mis à rude épreuve la gouvernance publique dans le monde entier. Définir des priorités à court et à long terme, tout en tenant compte des intérêts contradictoires des différents groupes de population a constitué un défi majeur pour les pouvoirs publics. Alors que les gouvernements s'efforcent de sortir de la pandémie, le Cadre d'action peut fournir une approche pratique pour renforcer une gouvernance publique au service d'une reprise tenant compte de la problématique des genres.

32. Les premiers destinataires du Cadre d'action sont les centres de gouvernement, les ministères fonctionnels, les agences et autres institutions publiques du pouvoir exécutif à tous les niveaux, en charge de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes stratégiques et de réforme de la gouvernance axés sur les résultats. Ces instances comprennent en particulier les institutions centrales et/ou les services chargés de l'égalité femmes-hommes dans les ministères fonctionnels, pour lesquels cet outil peut s'avérer utile pour promouvoir l'égalité femmes-hommes en tant que question interministérielle essentielle en termes d'action et de gouvernance. Outre les acteurs de l'exécutif, le Cadre d'action pourrait être utile aux secteurs législatif et judiciaire dans leurs efforts pour intégrer la problématique des genres à leur gouvernance et/ou engager la responsabilité du pouvoir exécutif pour ce qui concerne les objectifs et les engagements en matière d'égalité femmes-hommes.

Encadré 2.2. La gouvernance publique soucieuse des questions de genre fondée sur la Recommandation de 2015 de l'OCDE

La Recommandation de 2015 présente un cadre stratégique destiné à promouvoir l'égalité des genres dans l'ensemble de l'administration. Elle établit des normes pour promouvoir efficacement l'égalité des genres dans les activités des trois branches du pouvoir, c'est-à-dire l'exécutif, le législatif et le judiciaire, via quatre piliers clés :

- La prise en compte des questions de genre dans les politiques publiques et les budgets ;
- La redevabilité et le contrôle ;
- La prise de décisions paritaire ; et
- L'égalité femmes-hommes dans l'administration publique.

Le Cadre d'action est fondé sur les piliers établis dans la Recommandation de 2015, et sur les critères de référence fondamentaux pour des approches et des réformes efficaces en matière de gouvernance publique, tels qu'identifiés dans le Cadre d'action de l'OCDE pour une bonne gouvernance publique. En ce sens, le Cadre d'action s'appuie sur les normes énoncées dans la Recommandation de 2015 et les utilise comme un prisme pour définir des mesures et des moyens spécifiques permettant d'intégrer les approches et les réformes de la gouvernance publique en tenant compte du genre. Les activités et les moyens identifiés dans ce cadre visent donc à accélérer les progrès réalisés par les pays pour se conformer aux normes énoncées dans la Recommandation de 2015, tout en s'appuyant sur le vaste corpus de pratiques de bonne gouvernance identifiées par l'OCDE dans le Cadre d'action pour une bonne gouvernance publique.

3. Valeurs

3.1. Rappel

33. Alors que les pouvoirs publics du monde entier doivent faire face à une crise de confiance et de légitimité, des valeurs comme l'intégrité, l'ouverture et la transparence, la cohésion, et la redevabilité ont émergé, qui constituent le fondement d'une bonne gouvernance publique. Ces valeurs contribuent à orienter le comportement des agents publics et à modeler les attentes des citoyens. Elles sont par conséquent essentielles pour renforcer la confiance dans les institutions publiques.

34. Toutefois, les valeurs de gouvernance peuvent manquer de neutralité du point de vue du genre, que ce soit dans leur application ou dans leurs effets. Une étude dans le secteur de l'administration publique a documenté de quelle manière les valeurs peuvent évoluer en fonction des dirigeants en place et refléter des préjugés masculins pouvant conduire à une marginalisation des femmes (Stimulateurs, 1994^[26]). Il est donc utile de comprendre de quelle manière ces valeurs contribuent à la culture organisationnelle, qui trouve son origine dans des stéréotypes ou des différences fondés sur le sexe, et d'explorer la manière dont on pourrait mieux les utiliser pour promouvoir l'égalité.

3.1.1. Intégrité publique

35. Par « intégrité publique », on entend la conformité et l'adhésion sans faille à une communauté de valeurs, de principes et de normes éthiques aux fins de protéger l'intérêt général contre les intérêts privés et de lui accorder la priorité sur ces derniers au sein du secteur public (OCDE, 2017^[27]). Cette valeur constitue la pierre angulaire de toute bonne gouvernance publique, car elle est essentielle pour s'assurer que l'intérêt public est systématiquement placé avant les intérêts personnels, et est donc garante des institutions publiques, de la prise de décision et de l'état de droit. Cela étant dit, aucun pays n'est épargné par les violations de l'intégrité et la corruption demeure l'une des questions les plus complexes à laquelle sont confrontés les pouvoirs publics à l'heure actuelle. Dans une étude menée en 2020 auprès de 180 pays au sujet de la perception des niveaux de corruption, deux pays sur trois ont obtenu un score

inférieur à 50 sur une échelle de 0 à 100 (100 étant très intègre et 0 étant très corrompu) (Transparency International, 2021_[28]).

36. Bien que des débats aient lieu concernant les mécanismes de causalité (Stensöta, 2018_[29] ; Goetz, 2007_[30]), des recherches mettent en évidence les liens entre les violations de l'intégrité et la sous-représentation des femmes dans tous les pouvoirs constitutifs de l'État. Il existe en effet de nouvelles preuves de liens entre l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision publique et l'intégrité des institutions. Ainsi, selon une étude internationale menée dans plus de 125 pays, la corruption est inférieure dans les pays où les femmes représentent une part plus importante des parlementaires (Jha et Sarangi, 2018_[31]). Si ces résultats ne permettent pas de tirer de conclusions sur la causalité, la théorie et les preuves qualitatives permettent d'établir un lien entre la proportion de femmes dans la vie politique et les niveaux de corruption (Bauhr, Charron et Wangnerud, 2019_[32]).

37. De la même manière, dans le secteur privé, la diversité dans les instances dirigeantes, que ce soit au niveau des aptitudes, de l'expérience, du genre ou des connaissances, peut être liée à des pratiques de gestion des risques plus saines, avec une meilleure prise de décision et un nombre moins important de scandales de gouvernance comme la subornation, la corruption, la fraude et les conflits entre actionnaires (MSCI, 2014_[33] ; OCDE, 2014_[34]). Un système d'intégrité solide est le résultat d'une mise en œuvre cohérente et systématique d'un vaste éventail de dispositifs, de mesures et d'outils (OCDE, 2020_[25]). Renforcer l'égalité femmes-hommes figure parmi un ensemble d'outils permettant de renforcer des systèmes d'intégrité publique cohérents, inclusifs et responsables. Un environnement dans lequel la représentation est plus équilibrée rend plus difficile la mise en place de liens de « copinage » facilitant les pratiques de corruption.

38. La corruption peut aussi avoir des effets différents sur les hommes et les femmes issus de divers milieux. Par exemple, les données suggèrent que les femmes, en particulier celles issues de populations vulnérables, ont tendance à être touchées par la corruption (y compris une corruption mineure, par exemple, la vente de services publics essentiels qui sont censés être librement accessibles). Cette exposition à la corruption et son incidence peuvent s'expliquer par la situation des femmes en tant que groupe vulnérable dans de nombreuses sociétés, ainsi que par la sous-représentation chronique des femmes aux postes de décision. Souvent les principales chargées de famille, les femmes peuvent être plus dépendantes de la fourniture de services publics, ce qui les rend plus vulnérables à l'extorsion dans les lieux de prestation de services (Broker, 2018_[35]). Les femmes sont davantage exposées aux violences physiques, à l'extorsion de faveurs sexuelles, à l'exploitation, ou au harcèlement. Il est à regretter que ces formes de corruption ne soient pas toujours officiellement reconnues et qu'elles soient donc moins susceptibles d'être signalées, en partie en raison d'une culture de stigmatisation et de culpabilisation des victimes (ONUSUD, 2020_[36]).

39. La corruption peut également participer au fait que les programmes et services publics sont insuffisamment dotés en ressources, inefficaces et inadaptés aux besoins (ex. accès aux soins de santé maternelle ou aux produits d'hygiène menstruelle)⁴. Certaines crises comme la pandémie de COVID-19 favorisent les possibilités de violation de l'intégrité comme la corruption ou la fraude, dans le cadre de la passation de marchés publics ou de l'application des programmes de relance économique. De telles violations risquent d'exacerber les inégalités et les barrières sociales existantes auxquelles sont confrontées les femmes issues de différents milieux (OCDE, 2020_[37] ; OCDE, 2021_[9]).

40. De plus, les mesures destinées à lutter contre la corruption, comprenant des mécanismes de suivi et de protection des lanceurs d'alerte, ainsi que d'autres dispositions juridiques liées à l'intégrité, peuvent parfois être utilisées différemment par les hommes et les femmes. Ainsi, une étude suggère la possibilité que les mesures de protection des lanceurs d'alerte ne soient pas exemptes de préjugés sexistes, à plus

⁴ Voir paragraphe 2 du Cadre d'action en ce qui concerne la composition des parlements, institutions judiciaires et hautes fonctions publiques tenant compte de l'égalité femmes-hommes.

forte raison que les femmes sont plus souvent exposées aux représailles que les hommes, car on peut considérer qu'elles transgressent le comportement traditionnel des femmes (Rehg, 2008^[38]). Pour réduire le risque pour les femmes d'être tenues au silence, il serait utile de collecter davantage de preuves et de données dans ce domaine, pour que les mesures concernées soient conçues compte tenu de leurs diverses répercussions sur toutes les personnes.

41. Enfin, les pratiques de corruption et les réseaux de pouvoir établis, qui sont souvent le reflet d'intérêts masculins, peuvent porter préjudice à la conception et à l'application de politiques efficaces de promotion de l'égalité femmes-hommes. Puisque l'amélioration de l'égalité femmes-hommes contribue aussi à déconstruire les réseaux établis, il se peut que certains tentent de maintenir la situation en l'état. Examiner les systèmes d'intégrité publique compte tenu de la problématique des genres peut contribuer à révéler les conséquences discriminatoires des mesures d'intégrité et de lutte contre la corruption et à les atténuer, ainsi qu'à assurer l'efficacité des politiques d'égalité qui pourraient être sapées par des pratiques de corruption ou une appropriation des processus publics de prise de décision. Ainsi, établir des procédures de collecte de données compte tenu de la problématique des genres et collecter des données ventilées par sexe⁵ constituent des mesures importantes que peuvent prendre les pays. Ces mesures peuvent aider les décideurs à documenter les différentes manières dont toutes les personnes peuvent percevoir la corruption, ainsi que les différentes manières dont ces pratiques peuvent les affecter. En obtenant ces informations, les décideurs seront mieux à même de concevoir leurs mesures d'intervention. De plus, ces données peuvent soutenir les efforts pour concevoir des stratégies d'intégrité tenant compte de la problématique des genres et pour imaginer, mettre à jour et réformer les politiques d'intégrité et de prévention de la corruption.

Encadré 3.1. Mesures de protection des lanceurs d'alerte sous le prisme du genre

Corée

En novembre 2018, la Commission de lutte contre la corruption et de défense des droits civils (ACRC) de la République de Corée a mis en place un système de signalement par procuration pour les lanceurs d'alerte. Grâce à ce système, il est possible d'entrer le nom d'un avocat dans le formulaire de signalement, qui est ensuite utilisé tout au long du processus de traitement dudit signalement. Ce système de signalement par procuration a été mis en place pour garantir la confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte, car la législation ne permet pas le signalement anonyme. En outre, pour résoudre le problème du faible recours à cette solution en raison du coût élevé des services d'un avocat, l'ACRC a également constitué un groupe d'avocats offrant des conseils et des services à cet égard. Il s'agit là d'un exemple d'approche qui pourrait être utilisée pour offrir une protection aux lanceurs d'alerte en tenant compte du genre.

Source : (ONUDC, 2020^[36]).

3.1.2. Ouverture et transparence

42. La communication et l'accessibilité des données et des informations publiques, notamment les renseignements relatifs aux services publics et aux ressources, constituent la base de l'ouverture et de la transparence des pouvoirs publics. Il s'agit donc en soi d'éléments fondamentaux de la redevabilité, ainsi que de la conception et de la mise en œuvre de services publics de qualité. Elles contribuent elles-mêmes à l'amélioration de la confiance de la population à l'égard des institutions.

⁵ Les données seraient collectées conformément à la législation nationale applicable.

43. La transparence peut faciliter l'application d'une gouvernance publique intégrant la problématique des genres, car elle améliore l'accès aux informations et améliore la connaissance de la portée et de l'ampleur des inégalités entre les sexes existantes et des groupes les plus fortement touchés par ces inégalités. Cela signifie aussi que les décideurs disposent d'informations plus nombreuses pour orienter l'élaboration des politiques, avec notamment la prise en compte systématique de la problématique des genres. En outre, une plus grande transparence peut mettre en exergue les faiblesses et lacunes des efforts politiques. Avec davantage de données disponibles, les citoyens et les organisations non gouvernementales peuvent mieux définir et faire valoir leurs besoins, exerçant de ce fait une pression positive sur les décideurs, tenus de mieux rendre compte de leur action, ou de leur inaction, en matière d'égalité femmes-hommes. Il est possible, par exemple, de créer des tableaux de bord permettant de suivre le chemin parcouru dans la mise en oeuvre des stratégies d'égalité des sexes (y compris au moyen de sous-composantes ou d'indicateurs propres), et d'en ouvrir l'accès aux citoyens et aux autres parties prenantes. Ces tableaux de bord peuvent constituer un dispositif de redevabilité et pousser davantage les pouvoirs publics à l'action, ce qui est essentiel pour atteindre les objectifs fixés en matière d'égalité femmes-hommes.

44. Toutefois, des travaux de recherche montrent que les femmes ont souvent peu accès aux données publiques en comparaison avec les hommes (International Development Research Council, 2018^[39]), ce qui peut par conséquent limiter leur capacité à demander des comptes aux pouvoirs publics. Ainsi, la conception d'initiatives de gouvernement ouvert et transparent, s'appuyant sur des processus collaboratifs avec différentes organisations et intégrant la problématique des genres, peut permettre de s'assurer que tous les citoyens disposent d'un accès égal à l'information. Dans cette optique, certains pays (notamment le Canada et l'Allemagne) ont adopté des stratégies publiques ouvertes intégrant la problématique des genres, prévoyant le renforcement de la participation des femmes aux initiatives en la matière et le développement de la problématique des genres dans les engagements en faveur d'un gouvernement ouvert⁶ (Encadré 3.2). De plus, en période de crise, appliquer des principes de gouvernement ouvert comme la transparence et la participation des parties prenantes peut contribuer à renforcer la confiance des citoyens, comme on a pu le constater pendant la pandémie de COVID-19 (OCDE, 2020^[40]). L'utilisation d'outils de communication et de vulgarisation intégrant la problématique des genres peut notamment permettre aux pouvoirs publics d'associer les parties prenantes, tout en ciblant de façon efficace les efforts de communication en direction, par exemple, des femmes issues de populations vulnérables en temps de crise.

Encadré 3.2. Exemples de pratiques mises en place par des pays en faveur d'un gouvernement ouvert et soucieux des questions de genre

Canada

En préparation du Plan d'action 2018-2020 pour un Gouvernement ouvert, une évaluation de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) de l'ensemble du plan d'action a été entreprise pour examiner comment les différents facteurs d'identité croisés sont susceptibles d'affecter l'efficacité des travaux du Gouvernement ouvert. En outre, l'un des dix engagements énoncés dans le plan d'action était axé sur le dialogue féministe et inclusif afin de rendre les prestations du gouvernement ouvert accessibles à tout le monde. Dans ce cadre, le Canada s'est engagé à favoriser une plus grande inclusion et une meilleure diversité dans son action publique, à appliquer une optique intersectionnelle à ses activités de gouvernement ouvert et à assurer la représentation et l'inclusion des voix marginalisées et sous-représentées.

⁶ Voir Open Government Partnership, <https://www.opengovpartnership.org/policy-area/gender/>

Allemagne

Dans son premier Plan d'action national 2017-2019 dans le cadre du partenariat pour un gouvernement ouvert, l'Allemagne s'est engagée à surveiller la proportion de femmes et d'hommes occupant des postes de direction dans les secteurs public et privé. Dans le plan d'action, il était fait état de rapports de suivi réguliers sur l'évolution de la part des femmes et des hommes aux postes de direction et dans les organes du secteur privé et du service public dans le cadre de la mise en œuvre de la loi sur l'égalité de participation des femmes et des hommes aux postes de direction dans le secteur privé et le secteur public (Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, FüPoG). Une nouvelle mouture de la loi (FüPoG II) est entrée en vigueur en 2021.

Suisse

Dans le cadre de la Stratégie Open Government Data 2019-2023 du Conseil fédéral - visant à mettre progressivement, en libre accès, les données de l'administration publique sur le portail « opendata.swiss » - une table ronde sur les statistiques ventilées par genre doit se tenir prochainement. Cette table ronde vise à favoriser le dialogue entre les différents secteurs sur l'utilisation des données et des statistiques dans la sphère publique dans le domaine de l'égalité femmes-hommes. Elle servira de plateforme d'échange sur l'utilisation et l'analyse des données existantes et sur les améliorations possibles pour répondre aux besoins de tous les utilisateurs finaux, ce qui conduira l'administration suisse à prendre des mesures adaptées pour atteindre cet objectif. Cette plateforme permettra aussi aux producteurs de données et de statistiques de montrer et d'expliquer les motivations et les limites de l'accès libre à certaines données.

Source : (Gouvernement du Canada, 2018^[41]); (Ministère fédéral de l'Intérieur (BMI), 2017^[42]).

45. Par ailleurs, la transparence des modalités de prise de décision publique est importante, et les institutions publiques doivent donc envisager différentes manières d'y parvenir. Il peut s'agir de promouvoir et de rendre publics les évaluations de l'impact selon le sexe et les processus de budgétisation compte tenu de la problématique des genres, ou encore d'associer les parties prenantes et les groupes concernés à tous les stades du cycle de l'action publique, puis de rendre compte à ces interlocuteurs. Il est possible, en procédant de cette manière, non seulement d'améliorer l'accès aux informations, mais aussi d'entretenir la confiance, la légitimité, ainsi qu'un sentiment de réciprocité, parmi les citoyens et les associations locales.

46. Les institutions publiques peuvent également pratiquer l'ouverture et la transparence en matière d'égalité femmes-hommes par l'entremise de leurs agents. Les pouvoirs publics peuvent suivre et publier des informations sur la composition des effectifs par sexe des institutions de tous les pouvoirs constitutifs de l'État, y compris aux postes de direction, et faire connaître les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Ils peuvent également rendre compte de leurs initiatives visant à améliorer l'emploi et l'équité salariale et, ce faisant, faire connaître au secteur privé les politiques et initiatives potentielles visant à suivre la tendance (voir Encadré 3.2).

Encadré 3.3. Mesures en faveur de la transparence dans l'égalité salariale

Espagne

En Espagne, le décret royal 902/2020 du 13 octobre sur la question de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes a été approuvé en 2020. Il régit l'obligation de rémunération égale pour un travail de valeur égale et le principe et les instruments de transparence de la rémunération, dont l'obligation pour toutes les entreprises de disposer de registres des rémunérations et, pour celles qui sont tenues d'élaborer un plan d'égalité, de mener aussi un audit des rémunérations. Il introduit aussi des systèmes d'évaluation de l'emploi et le droit des travailleurs d'être informés. Le ministère du Travail et de l'Économie sociale et l'Institut des Femmes, en accord avec les partenaires sociaux, ont publié un outil d'enregistrement des salaires pour les entreprises.

Suisse

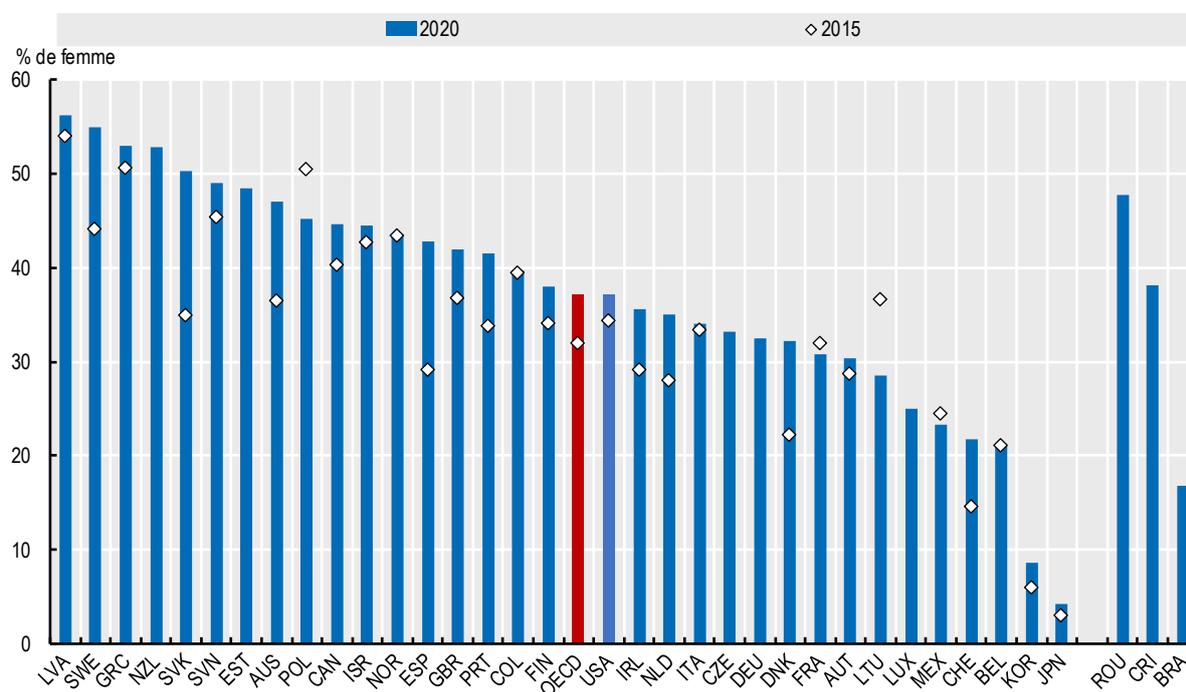
La Suisse a mis en place un outil d'analyse en ligne de l'égalité salariale dénommé Logib (www.logib.admin.ch). Celui-ci permet à tous les employeurs privés et publics d'obtenir rapidement des informations précises et ventilées selon le sexe sur leurs pratiques de rémunération, et de vérifier s'ils respectent le principe qui veut qu'un salaire égal soit versé pour un travail de valeur égale. En plus d'un résultat fourni au niveau de l'entreprise indiquant si un sexe est systématiquement désavantagé et, si oui, dans quelle mesure, un outil appelé « Cockpit » permet de procéder à une analyse plus poussée des données (en consultant, par exemple, les valeurs moyennes des différentes composantes de la rémunération – salaire de base, avantages non salariaux, primes – pour les hommes et les femmes). Selon le droit suisse, les employeurs qui comptent 100 employés ou plus sont tenus de procéder à une analyse de leurs pratiques en matière d'égalité de rémunération, de faire valider cette analyse par un organisme indépendant et de partager les résultats avec leurs employés et leurs actionnaires.

Source : Informations fournies par les autorités espagnoles et suisses (2021).

3.1.3. Inclusivité, participation et diversité en faveur de l'égalité femmes-hommes

47. Comme souligné dans la Recommandation de 2015, la parité femmes-hommes dans les instances publiques de décision à tous les niveaux d'administration est indispensable pour parvenir à instaurer une croissance sans exclus (OCDE, 2016_[43]). Une étude montre par ailleurs que le fait d'équilibrer la représentation des femmes et des hommes dans les institutions et les processus de prise de décision améliore les retombées des politiques mises en œuvre pour ces groupes (Kahn, 2012_[44]). Compte tenu de cet état de fait, il est important que le personnel du secteur public reflète la diversité des sociétés au service desquelles il travaille, car cela peut contribuer à l'application de mesures plus adaptées. Les pays commencent à en être conscients, la Nouvelle-Zélande ayant par exemple adopté en 2020 une loi sur la fonction publique (Public Service Act), qui reconnaît le principe selon lequel les agents de la fonction publique devraient refléter la composition de la société (Gouvernement de la Nouvelle-Zélande, 2020_[45]). Le Graphique 3.1 présente l'égalité des genres dans les hautes administrations publiques des pays Membres de l'OCDE en 2015 et 2020.

Graphique 3.1. Égalité femmes-hommes dans les fonctions d’encadrement supérieur de l’administration centrale, 2015 et 2020



Source : (OCDE, 2021^[46]), *Panorama des administrations publiques 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>.

48. Favoriser la représentation et la participation reste néanmoins une tâche complexe, qui repose sur des initiatives visant à lutter contre des stéréotypes profondément ancrés et des attentes culturelles connexes, associés aux rôles traditionnellement dévolus aux hommes et aux femmes, mais aussi contre le harcèlement et des systèmes de valeurs fondés sur le sexe qui sous-évaluent ou déprécient le travail familial et domestique. Ainsi, les valeurs organisationnelles pourraient être réexaminées pour s’assurer qu’elle tiennent compte de la problématique des genres et des efforts pourraient être déployés pour renforcer l’adoption de ces valeurs au moyen de la formation et de la sensibilisation. Par ailleurs, il est important de noter la différence entre la participation et la représentation : il faut en effet dépasser les représentations symboliques que constituent les chiffres pour viser une participation égale à la prise de décision et à la fourniture des services publics. Il pourrait s’agir, d’une part, de concevoir des systèmes de participation offrant un accès égal à tous, et des lieux de travail exempts de harcèlement et inclusifs dans les institutions publiques.

49. Il pourrait être question, d’autre part, de promouvoir les valeurs d’inclusion, de participation, d’égalité femmes-hommes et de diversité dans la fourniture des services publics. Par ailleurs, la prise en compte de la problématique des genres dans l’élaboration des politiques peut faciliter la défense de ces valeurs. Faute d’adopter une approche intégrant cette problématique dans ces processus, les politiques mises au point pour améliorer la participation des femmes peuvent comporter des risques pour les programmes publics d’égalité femmes-hommes au sens large. Par exemple, des mesures visant à favoriser l’équilibre vie professionnelle-vie privée qui seraient élaborées sans tenir compte de la problématique des genres pourraient conduire à une surreprésentation des femmes dans les emplois à temps partiel, ou faire de la flexibilité du travail une solution destinée uniquement aux mères en activité plutôt qu’à tous les parents actifs.

50. Ce faisant, il ne faut pas oublier que les inégalités femmes-hommes concernent également les hommes. D'une part, les pouvoirs publics peuvent avoir recours à différents leviers pour questionner et faire évoluer les normes de masculinité. D'autre part, ils peuvent associer les hommes et les garçons à leurs efforts pour atteindre l'égalité femmes-hommes. Les normes culturelles et les stéréotypes peuvent aussi constituer un poids et donc engendrer des problèmes chez les hommes et les garçons : problèmes de santé mentale sous-diagnostiqués, mauvais résultats scolaires, addiction, éloignement de la famille et des proches et recours à la violence en tant que norme masculine. Les normes culturelles et les stéréotypes sexistes alimentent et sont dans le même temps perpétués par des freins structurels et systémiques qui dissuadent les hommes de participer au travail familial et domestique, qu'il soit ou non rémunéré. Lutter contre ces obstacles est donc important pour parvenir à l'égalité femmes-hommes. Une étude démontre par exemple qu'un dispositif de congé paternité non transférable fait que non seulement davantage de pères et de parents en général prennent un congé, mais aussi que le travail familial et domestique est réparti plus équitablement au-delà de la période de congé⁷. Ainsi, les politiques d'équilibre vie professionnelle-vie privée qui encouragent les hommes, et les parents en général, à participer de manière équitable au travail familial et domestique peuvent questionner efficacement les normes et les stéréotypes et réduire les obstacles systémiques qui reproduisent et renforcent les inégalités femmes-hommes. De plus, l'évolution des habitudes de travail (par ex. télétravail et utilisation des technologies numériques) depuis le début de la pandémie de COVID-19, du point de vue de la problématique des genres, donne l'occasion de tirer parti de ces changements pour promouvoir la répartition égale entre les femmes et les hommes du travail familial et domestique.

51. L'inclusion justifie aussi une discussion sur les diverses identités et origines croisées et imbriquées, y compris des facteurs tels que la géographique, la maternité, la situation familiale, les capacités, l'appartenance ethnique etc. Ils créent des contextes uniques et des réalités vécues qui à leur tour influencent les répercussions et l'expérience des politiques sur les personnes qui appartiennent à ces identités et origines intersectionnelles. À titre d'exemple, les obstacles sur le lieu de travail sembleraient différents pour les femmes porteuses d'un handicap. Ainsi, lorsqu'il s'agit de faciliter la représentation et la participation, les pouvoirs publics sont encouragés à tenir compte de la nature intersectionnelle des identités des personnes, notant les différences au niveau des besoins, des préoccupations, des difficultés et des expériences vécues.

3.1.4. Redevabilité et respect de l'état de droit

52. La redevabilité fait référence à la responsabilité et au devoir des pouvoirs publics d'informer les citoyens des décisions qu'ils prennent, mais aussi de rendre compte des activités et des performances de l'ensemble des administrations et de leurs agents. Ce mécanisme comprend plusieurs filières de redevabilité, y compris, sans toutefois s'y limiter, la redevabilité des pouvoirs publics envers les représentants élus des citoyens et envers les citoyens eux-mêmes.

53. Les objectifs en matière d'égalité femmes-hommes ont davantage de chance d'être atteints s'ils sont soutenus par des mécanismes de redevabilité robustes dans l'ensemble de l'administration publique. Par exemple, pendant la pandémie de COVID-19, la direction norvégienne pour les enfants et les affaires familiales a été chargée de suivre, de compiler et de faire régulièrement état des conséquences de la pandémie pour l'égalité, notamment selon le sexe, afin de constituer une base pour demander des comptes aux pouvoirs publics en ce qui concerne les mesures d'urgence prises (OCDE, 2021^[9]). Des mécanismes de redevabilité et de surveillance solides commencent par l'articulation d'une vision claire de l'égalité femmes-hommes, et s'appuient sur la consultation et la concertation avec les principaux acteurs et groupes de citoyens, tout en assurant la connaissance de la problématique des genres par les organes de surveillance et en établissant clairement les rôles, les responsabilités, et les filières de redevabilité des

⁷ Voir notamment (Patnaik, 2014^[107]) Patnaik, A. (2017). Reserving time for daddy: The consequences of fathers' quotas (17 décembre 2017), <https://doi.org/10.2139/ssrn.2475970>

principales instances gouvernementales et de surveillance. Les systèmes de redevabilité qui prévoient le compte rendu aux plus hauts niveaux des pouvoirs publics augmentent la probabilité que les stratégies d'égalité femmes-hommes et d'intégration de la problématique des genres soient réussies et durables. Par exemple, les nouvelles lettres de mandat transmises par le premier ministre du Canada à ses ministres énoncent les objectifs que tous les ministres chercheront à atteindre, servant ainsi de base à l'obligation de rendre compte de ces derniers (Gouvernement du Canada, s.d.^[47]). En outre, la loi canadienne sur la budgétisation sensible aux sexes (2018) exige que tous les programmes fiscaux et de dépenses soient évalués eu égard à leur impact sur le genre et la diversité. Des cadres de redevabilité et de performance du secteur public, qui favorisent la prise de décision et la conception et la prestation de services intégrant la problématique des genres, peuvent être des outils efficaces permettant d'articuler cette vision, et contribuer à des lieux de travail inclusifs en termes de représentation et de pratiques.

54. Des institutions de surveillance indépendantes, comme les commissions indépendantes, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), les bureaux de médiation, les institutions nationales de défense des droits de l'homme (INDH)⁸, ainsi que les pouvoirs législatif et judiciaire, contribuent largement dans leur ensemble aux progrès réalisés en matière d'égalité femmes-hommes. Ces institutions peuvent jouer un rôle préventif et correctif. Les institutions de surveillance et les organismes de conseil indépendants fournissent notamment des analyses et des évaluations neutres et objectives sur la formulation, la mise en œuvre, l'évaluation et les résultats des politiques. Les parlements et les comités parlementaires exercent ainsi un contrôle sur les programmes d'égalité femmes-hommes, examinant les projets de loi et la législation existante, et suivant les activités des pouvoirs publics à travers des analyses et des enquêtes relatives aux programmes, aux politiques, aux dépenses et aux nominations. Élargir le mandat de ces comités chargés d'analyser toute la législation, au-delà de ce qui a trait à l'égalité femmes-hommes ou aux difficultés rencontrées par les femmes, et charger tous les comités d'adopter une approche de la problématique des genres dans leurs domaines d'action respectifs peut renforcer les engagements en matière d'égalité femmes-hommes et améliorer les mécanismes de redevabilité. En plus d'élargir la portée de leur mandat, il est important de les doter des ressources et des capacités nécessaires à l'accomplissement de leurs différentes missions.

55. Ces institutions peuvent par ailleurs jouer un rôle correctif dans l'évaluation des résultats et la protection de l'égalité des droits. Par exemple, les preuves disponibles montrent que les ISC peuvent donner un élan important à la réalisation des objectifs d'égalité femmes-hommes par les pouvoirs publics, en fournissant une évaluation indépendante des initiatives en matière d'égalité femmes-hommes et en formulant des recommandations. On peut citer les cas du Canada et de la Suède, où des contrôles effectués par des ISC ont permis de lever des obstacles à l'intégration de la problématique des genres en réformant leurs structures pour optimiser les performances et les résultats (OCDE, 2019^[15]). En outre, l'Union européenne a publié un rapport de la Cour des comptes européenne sur l'intégration de la dimension de genre dans le budget de l'UE¹. Ces institutions peuvent aussi renforcer l'assise factuelle et mesurer de façon systématique les progrès des mesures prises en matière d'égalité femmes-hommes, sur la base d'indicateurs quantifiables d'impact et de résultats selon le sexe, améliorant et renforçant ainsi la redevabilité en matière d'égalité femmes-hommes.

56. L'état de droit constitue l'un des piliers de la redevabilité. Il a été déterminant pour promouvoir l'égalité femmes-hommes, à l'échelle nationale et internationale, offrant une tribune aux groupes de défense de l'égalité et un cadre dans lequel la société civile et le pouvoir judiciaire peuvent demander des comptes aux pouvoirs publics. Assurer un accès équitable à la justice est également une composante importante de l'état de droit. En effet, l'objectif de développement durable (ODD) 16.3 invite les pays à « promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et [à] donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité », ce qui suppose à la fois une égalité formelle et substantielle. L'égalité formelle signifie que tous les citoyens sont égaux face à la loi, tandis que l'égalité substantielle permet

⁸ Pour en savoir plus sur ces institutions, consultez le site <http://ennhri.org/>

de garantir qu'aucun individu ou groupe d'individus ne puisse obtenir de traitement de faveur face à la loi en vertu de son origine ou de son milieu, de sa situation socio-économique ou de ses liens avec les structures de pouvoir de la société. L'égalité substantielle permet aux pouvoirs publics de corriger les obstacles systémiques qui limitent les possibilités et les résultats des différents groupes.

57. Pour fournir un accès égal à la justice, les pouvoirs publics peuvent s'efforcer d'identifier et d'éliminer les obstacles qui empêchent certains groupes d'accéder à tous les avantages de la citoyenneté, mais aussi de définir les besoins juridiques spécifiques aux femmes et aux filles. Cela peut consister à assurer une représentation égale au sein du pouvoir judiciaire et à combler les écarts de salaires du secteur, comme l'indique le rapport de l'OCDE *Fast Forward to Gender Equality* (2019). Il est également important d'instaurer des procédures intégrant la problématique des genres adaptées aux besoins et centrées sur les populations. Les renseignements fournis des pays dans le cadre de l'enquête de l'OCDE de 2017 sur les pratiques intégrant la problématique des genres dans le secteur judiciaire (*Gender-sensitive practices in the judiciary*) révèlent qu'à ce jour, les mesures adoptées par les Membres de l'OCDE, lorsqu'elles existent, ont d'abord consisté à favoriser l'application d'une approche de la problématique des genres dans l'analyse des affaires et dans les arrêts, à intégrer la problématique des genres dans les dispositions prises par les tribunaux, et à corriger les systèmes et les pratiques inappropriées discriminatoires. D'autres démarches, comme le repérage des préjugés sexistes dans la loi et les pratiques consistant à utiliser un langage inclusif dans les tribunaux, ou la promotion de voies d'accès à la justice centrées sur les personnes et intégrant la problématique des genres, restent peu appliquées à ce jour. Pour y remédier, les pouvoirs publics peuvent collecter des données ventilées par sexe évaluant et mesurant des paramètres tels que la connaissance des droits et l'alphabétisation juridique ; l'accès au conseil et à la représentation juridiques ; l'accès égal aux institutions judiciaires ; les obstacles en termes de procédure comme le coût et l'équité subjective ; la confiance ; et les taux de défection. Par ailleurs, une formation spécialisée, complétée par une évaluation des connaissances sur la problématique des genres, à l'intention des avocats et des juges, et qui vise à lutter contre les préjugés implicites, à mettre au jour les obstacles systémiques et à mettre en avant les expériences particulières de groupes de défense de la justice, peut contribuer à faciliter des procédures judiciaires plus inclusives. Enfin, des codes de déontologie intégrant la problématique des genres applicables aux membres du pouvoir judiciaire serviront à rappeler qu'une approche indifférenciée de la justice n'est ni appropriée, ni efficace.

Encadré 3.4. Évaluation des performances en Autriche

L'Autriche a mis en place un processus de gestion des performances comprenant des processus de planification stratégique au préalable et d'évaluation interne a posteriori. De cette manière, tous les ministères et organes suprêmes (par exemple la cour constitutionnelle, la cour des comptes) définissent au moins un, et au maximum cinq objectifs de résultats à moyen terme liés au genre, avec au moins un et au maximum cinq indicateurs au niveau de la section du budget ainsi qu'au moins une et au maximum cinq mesures sur le niveau de budget général pour veiller à poursuivre les objectifs fixés. Ces objectifs, ainsi que les mesures prévues, se traduisent à leur tour par un mandat de performance, qui détermine les mesures prises en matière d'égalité des genres par les ministères et les organes suprêmes. Les résultats des autoévaluations et des processus de suivi des politiques sont ensuite compilés dans un rapport standardisé sur le « genre » et présentés au parlement et au public.

Source : Informations fournies par le Gouvernement d'Autriche en juillet 2021.

Encadré 3.5. Mesures stratégiques proposées

Afin de contribuer à renforcer un système de gouvernance publique fondé sur un ensemble de valeurs et capable de supprimer les préjugés sexistes explicites ou implicites, les responsables de gouvernement, gestionnaires de services publics et parties prenantes concernées dans l'ensemble de l'administration devraient envisager les mesures suivantes :

- Mettre au point des orientations relatives aux valeurs et des codes de déontologie pour la fonction publique, qui tiennent explicitement compte des questions d'égalité femmes-hommes, pour accélérer les progrès et sensibiliser davantage les agents des services publics.
- Mettre en place des pratiques organisationnelles qui tiennent compte des valeurs intégrant la problématique des genres et assurent une gestion permanente des sessions de sensibilisation, de formation et de réflexion critique sur ces questions.

Intégrité publique

- Intégrer les questions d'égalité femmes-hommes pour concevoir et mettre en œuvre des programmes d'intégrité publique (par ex. dans les mécanismes de protection des lanceurs d'alerte) et continuer à améliorer les preuves, basées sur des données ventilées par genre, sur la manière dont la corruption touche différemment les hommes et les femmes.

Ouverture et transparence

- Promouvoir et faciliter la conception et la fourniture de politiques et d'initiatives de gouvernement ouvert intégrant la problématique des genres, afin d'optimiser les effets de ces initiatives dans la société. La problématique des genres peut être prise en compte, par exemple, pour offrir, de façon équitable et juste, la possibilité aux parties prenantes d'être informées, consultées, et associées activement au cycle politique et à la conception et à la prestation des services ; collecter des données ; et travailler avec les parties prenantes à la recherche concertée de solutions.
- Garantir la transparence pour ce qui concerne la prise en compte de la problématique des genres dans la prise de décision, qui peut consister à publier les évaluations de l'impact selon le sexe et les processus d'élaboration du budget, en tant que de besoin, ou à rendre compte aux parties prenantes et aux populations concernées associées aux différentes étapes du cycle politique.

Inclusion et participation

- Prendre des mesures appropriées pour que la composition des directions générales soit plus paritaire et reflète mieux la population, conformément à la Recommandation de 2015.
- S'engager à renforcer des institutions dans lesquelles la participation égale à la prise de décision et à la prestation des services publics constitue la norme, y compris en instituant des politiques internes propices à des lieux de travail exempts de harcèlement et inclusifs et favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

Redevabilité

- Rendre obligatoire les comptes rendus au centre de gouvernement de la mise en œuvre des objectifs d'égalité femmes-hommes, y compris ceux définis dans les stratégies en matière d'égalité femmes-hommes et les autres politiques ou stratégies sectorielles interministérielles. Ce type d'obligation peut constituer des signaux envoyés par les directions à l'administration publique sur l'importance des programmes et contribuer à créer la dynamique nécessaire à la réalisation de ces programmes.

- Définir ou attribuer des responsabilités en matière d'égalité femmes-hommes à des institutions de surveillance ou des organes consultatifs indépendants pour contribuer au suivi et à l'application de processus et de résultats intégrant la problématique des genres.
- Intégrer des aspects de la problématique des genres dans les principaux processus de redevabilité et les institutions de surveillance, comme le contrôle par les SAI des processus d'intégration de la problématique des genres mis en place par les pouvoirs publics et le compte rendu au parlement des avancées des initiatives en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Respect de l'état de droit

- Améliorer l'accès à la justice en faisant en sorte que les décideurs et les prestataires de services du système judiciaire comprennent les besoins juridiques différenciés et les voies d'accès à la justice des femmes et des hommes, et des filles et des garçons, en favorisant une représentation égale au sein des institutions judiciaires, et en adoptant des approches intégrant la problématique des genres axées sur les bénéficiaires des processus et de la prise de décision judiciaires.

4. Catalyseurs

4.1. Rappel

58. Comme indiqué dans le Cadre d'action de l'OCDE pour une bonne gouvernance publique, les enjeux liés aux politiques publiques sont de plus en plus complexes et pluridimensionnels, en partie en raison de l'interdépendance et de l'interconnexion toujours plus grandes des pays. Il est important de noter, du point de vue de la problématique des genres, que ces enjeux sont vécus différemment. En effet, les conséquences des changements climatiques, des migrations, de la précarité et de l'incertitude économiques, et des crises comme la pandémie de COVID-19 affectent les femmes de façon disproportionnée, la plupart du temps des femmes racisées et/ou pauvres, ou des femmes porteuses de handicap⁹. Ainsi, alors que les pouvoirs publics sont aux prises avec ces difficultés, il est important d'agir dans le respect de l'égalité femmes-hommes. Dans le contexte de la pandémie actuelle de COVID-19, les pouvoirs publics peuvent, plus que jamais, orienter la gouvernance publique de façon à promouvoir l'égalité femmes-hommes lors de la reprise. Par la suite, il sera possible d'assurer la résilience des moyens mis en œuvre en faveur de l'égalité femmes-hommes parmi les pays et de travailler en faveur de la résilience face aux chocs futurs. Il est aussi important de rappeler qu'une approche à deux niveaux de l'intégration de la problématique des genres, combinant des mesures ciblées en faveur de l'égalité femmes-hommes et la prise de décision tenant compte du genre, et associant l'ensemble de l'administration publique, y compris tous les secteurs stratégiques et les pouvoirs constitutifs de l'État, peut aider à renforcer une gouvernance publique intégrant cette problématique. Par ailleurs, les pouvoirs publics peuvent s'attacher à suivre et à rendre compte des progrès accomplis à l'aide d'indicateurs d'égalité femmes-hommes.

⁹ Voir, par exemple, CCNUCC (s. d.), *Introduction to Gender and Climate Change*, <https://unfccc.int/gender>, consulté le 8 janvier 2020 ; OIM (s. d.), *Sexospécificités et migration*, <https://www.iom.int/fr/sexospécificités-et-migration>, consulté le 8 janvier 2020 ; ONUSIDA (2012), *Impact of the Global Economic Crisis on Women, Girls, and Gender Equality*, https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/JC2368_impact-economic-crisis-women_en_0.pdf

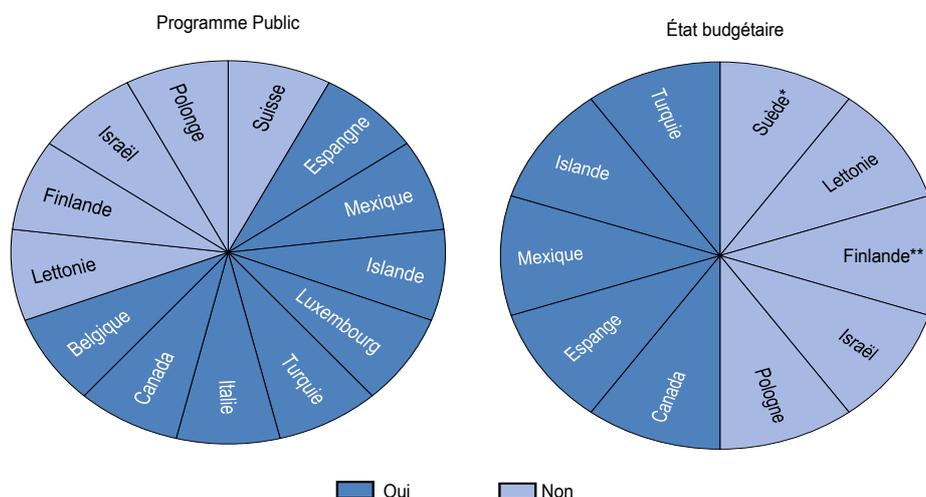
4.1.1. Engagement, vision et leadership

59. L'engagement, la vision et le leadership sont des éléments clés pour atteindre les objectifs et les cibles en matière d'égalité femmes-hommes. Un engagement politique au plus haut niveau du gouvernement est notamment essentiel car il signale à l'ensemble des pouvoirs publics que l'égalité femmes-hommes est une priorité. En retour, cela peut exercer une pression positive sur les ministères fonctionnels et les inciter à produire de meilleurs résultats dans le domaine de l'égalité femmes-hommes, tout en leur permettant de mesurer d'autant mieux l'importance d'une approche de la gouvernance intégrant la problématique des genres. En l'absence d'un engagement au plus haut niveau, il devient difficile de générer l'adhésion de l'administration, or une large adhésion est essentielle pour une mise en œuvre efficace, compte tenu du caractère transversal des inégalités femmes-hommes.

60. Intégrer une vision à moyen et à long terme dans l'ensemble de l'administration en faveur de l'égalité femmes-hommes dans un nombre plus important de programmes et de priorités publiques ou d'objectifs de développement nationaux est un moyen important dont disposent les responsables de gouvernement (chefs de gouvernement, ministres, hauts fonctionnaires) pour démontrer leur engagement et leur leadership dans le domaine de l'égalité femmes-hommes. Le Graphique 4.1 recense les pays Membres de l'OCDE qui avaient mis en place une prescription en faveur de la promotion de l'égalité des genres dans les programmes et budgets publics en 2017. Une vision, élaborée en partenariat avec les parties prenantes et les groupes de citoyens, peut également être intégrée dans la fonction publique, les assemblées élues et le pouvoir judiciaire tout en étant appuyées par les partenaires des entreprises ; comprendre des objectifs, des cibles et des indicateurs de performance clairement définis ; et s'accompagner de rôles et de responsabilités clairs et d'une répartition appropriée des ressources. La vision traduit l'ambition nationale d'une société respectueuse de l'égalité femmes-hommes, permet de définir des attentes pour les décideurs et constitue une base permettant de mesurer les progrès. Les dirigeants peuvent également contribuer à sécuriser l'engagement politique en faveur de l'égalité femmes-hommes, et promouvoir des mécanismes de surveillance et de suivi pour faire en sorte que les objectifs liés à la problématique des genres soient soutenus dans l'ensemble des pouvoirs publics. En période de crise et de reprise, un leadership paritaire et attaché à l'objectif d'égalité peut contribuer à faire en sorte que les enjeux liés à la problématique des genres ne soient pas mis de côté. De plus, les pouvoirs publics peuvent s'efforcer de recruter et de promouvoir des dirigeants attachés aux objectifs d'égalité femmes-hommes.

Graphique 4.1. Engagement de haut niveau en faveur de l'égalité des genres

Prescriptions en faveur de la promotion de l'égalité des genres dans les programmes et budgets publics



Note : En Suède, bien que les états financiers ne fassent pas référence à l'égalité des genres, il existe une prescription selon laquelle le projet de loi budgétaire dans son ensemble doit tenir compte de la problématique femmes-homme, comme le prévoit la décision gouvernementale sur l'intégration de la dimension de genre dans les services gouvernementaux. La réglementation du Ministère finlandais des finances sur l'élaboration des propositions de budget dispose que les propositions de budget des ministères doivent inclure un résumé des activités menées au sein de chaque branche administrative qui ont un impact significatif sur le genre. La proposition de budget peut également définir des objectifs et des mesures concrètes afin de promouvoir l'égalité des genres. L'Unité pour l'égalité femmes-hommes collecte les résumés chaque année et fournit un retour d'information aux ministères.

Source : (OCDE, 2019^[15]); OCDE (2017), *Enquête sur les Cadres nationaux et politiques publiques en faveur de l'égalité femmes-hommes*.

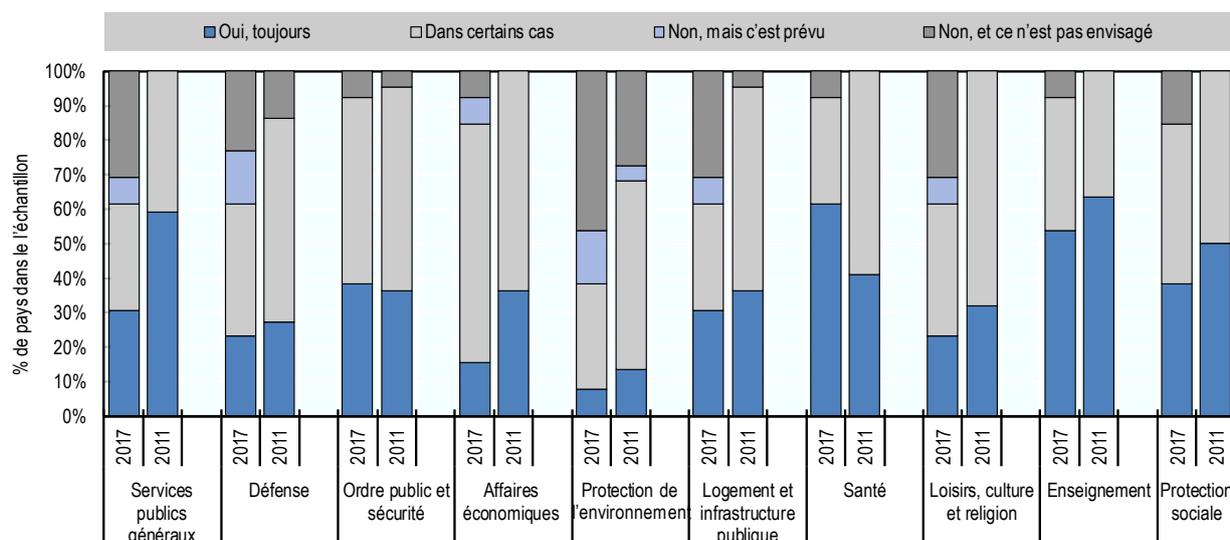
4.1.2. Élaboration des politiques équitables et documentées par des preuves

61. La pandémie de COVID-19 a montré qu'il était important de disposer de preuves de qualité pour éclairer l'élaboration des politiques, en particulier face à des enjeux volatils, pluridimensionnels et complexes. Des processus d'élaboration des politiques et de prise de décision documentés par des preuves et des données de qualité peuvent favoriser des interventions publiques plus efficaces, et une confiance dans les institutions publiques et la science (OCDE, 2017^[48]). Une base de connaissances et une analyse solides, s'appuyant sur des données à la fois quantitatives et qualitatives sur la situation du pays dans le domaine de l'égalité femmes-hommes, sont essentielles pour définir des objectifs en matière d'égalité femmes-hommes, concevoir un plan stratégique, établir des priorités et une programmation stratégique, et mesurer leurs effets potentiels. En parallèle, il est tout aussi important de comprendre quelles ressources humaines et financières sont nécessaires pour répondre aux besoins identifiés en la matière. Par exemple, le fait de recenser les lacunes en termes de données et de preuves peut donner des indications sur les domaines dans lesquels les efforts doivent être fournis en priorité et renforcés. En général, disposer de preuves solides ventilées par genre dans tous les domaines de l'action publique peut aider à s'assurer que l'élaboration des politiques reflète, dans la mesure du possible, les différents besoins des femmes et des hommes et les effets de ces politiques sur ces groupes. Il est par conséquent également important de prendre garde aux éventuels préjugés fondés sur le genre dans les sources de données et les preuves disponibles utilisées pour éclairer l'élaboration des politiques.

62. Pour réaliser des objectifs stratégiques intégrant la problématique des genres, il est important de tenir compte des différents besoins, préoccupations et situations propres à toutes les personnes et à toutes les étapes du processus d'action et dans tous les secteurs de l'action publique. Cette démarche peut être facilitée grâce à des évaluations fondées sur des données factuelles concernant l'impact selon le sexe et la problématique des genres dans les différentes dimensions de la gouvernance publique (par exemple, la passation des marchés publics, les consultations publiques et la gestion de la fourniture des services) et dans les toutes premières phases du cycle de l'élaboration des politiques publiques (par exemple, évaluations préalables de l'impact selon le genre). En outre, des preuves et des analyses solides peuvent favoriser la création de mécanismes de redevabilité permettant de contrôler le fait que les gouvernements atteignent ou non les objectifs et les cibles fixés en matière d'égalité femmes-hommes.

63. De façon générale, un secteur public dont l'action est guidée par les données qui reconnaît la gouvernance des données comme un atout fondamental pour l'amélioration du suivi des politiques, la prévision et la prestation de services adaptés, peut jouer un rôle central pour une élaboration des politiques éclairée par les preuves. Des preuves et des données de haute qualité, facilement accessibles, objectives et compréhensibles, et ventilées selon des facteurs liés au sexe, servent de base à cet exercice. Pendant la collecte des données et la gouvernance des données, il convient de tenir compte d'éléments importants concernant l'éthique, dont des facteurs tels que la transparence concernant la finalité de la collecte (voir aussi Introduction). Des données collectées et classées séparément pour les femmes et les hommes constituent une première étape vers l'adoption d'une approche intégrant la problématique des genres dans l'utilisation des données. Ainsi qu'il en ressort du Graphique 4.2, une étude de l'OCDE montre que dans les pays Membres, la collecte de données ventilées par sexe est rare et spécifique à certains secteurs (OCDE, 2019^[15]). En effet, l'une des principales difficultés pour appliquer une approche intégrant la problématique des genres dans les mesures d'urgence prises face au COVID-19, rapportées par les pays Membres de l'OCDE dans l'enquête de 2020 intitulée « Mapping good practices and challenges faced by the institutions in tackling the effects of COVID-19 », a été l'absence de ce type de données (OCDE, 2021^[9]). Les données et informations ventilées par genre doivent être accessibles aux décideurs pour que ces derniers soient en mesure d'évaluer la situation et de mettre au point des interventions et des politiques appropriées et fondées sur des preuves, en particulier en période de crise. Ces données peuvent être collectées et analysées au cours du processus d'élaboration des politiques, idéalement sur plusieurs années afin de suivre les évolutions et de prendre des mesures correctives. En l'absence de ce type de données, il est difficile de mesurer l'impact des stratégies et initiatives en matière d'égalité femmes-hommes et d'intégration de la problématique des genres, ou les conséquences des politiques menées. Il serait important que les données sur l'égalité femmes-hommes et l'intégration de la problématique des genres dans un pays donné soient facilement accessibles et permettent le suivi des résultats au regard des cibles et des données de référence nationales et internationales.

Graphique 4.2. Collecte de données ventilées par genre dans tous les secteurs, 2011 vs 2017



Source : (OCDE, 2019^[15]); OCDE (2017), *Enquête sur les Cadres nationaux et politiques publiques en faveur de l'égalité femmes-hommes*.

64. Pour établir une base de connaissances solides, il convient d'impliquer un large éventail de parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales pour s'assurer que ce corpus soit exhaustif et reflète les connaissances et les points de vue des différents domaines d'intervention et acteurs. Les universitaires et les organisations de la société civile, notamment les organisations non gouvernementales (ONG) et les groupes de femmes, peuvent être des partenaires de choix régulièrement consultés pour rassembler des informations sur les effets potentiels ou avérés des politiques publiques. Les enquêtes, entretiens, études, sondages d'opinion et évaluations comparatives sont autant de méthodes efficaces pour obtenir et analyser des données sur les politiques menées en matière d'égalité femmes-hommes, tout comme les rapports de synthèse, la consultation des ménages ou les groupes de réflexion. Il est également important de renforcer la sensibilisation et les connaissances des agents des services publics au moyen de campagnes d'information et de programmes de formation.

65. Pour créer et améliorer une base de données, un rôle important peut être joué par les bureaux nationaux de statistiques et de données, ainsi que par les centres de connaissances ou les centres d'excellence qui contribuent à rassembler des données et des études ventilées par genre provenant dans la mesure du possible de sources diverses, notamment les rapports publics, la littérature grise et les travaux universitaires.

4.1.3. Coordination pangouvernementale

66. Selon la définition proposée par l'administration australienne (Australian Public Service), l'approche pangouvernementale correspond au fait, pour les organismes du secteur public, de travailler sans limite de portefeuille pour atteindre un objectif commun et apporter une réponse gouvernementale intégrée face à la science (OCDE, 2017^[48]). Les approches pangouvernementales coordonnées sont devenues particulièrement pertinentes au cours des vingt dernières années en raison de l'augmentation des enjeux stratégiques transversaux et pluridimensionnels, et de la croissance exponentielle du nombre et de la dimension des agences et des organismes autonomes. De plus, la pandémie de COVID19 a mis en évidence l'importance du renforcement de la coordination pangouvernementale pour traiter des situations d'urgence complexes, compte tenu du caractère urgent et global des crises. Ainsi, selon une enquête de l'OCDE réalisée auprès de centres de gouvernement (CoG), 59 % des pays interrogés font

état d'une augmentation du nombre d'initiatives stratégiques interministérielles depuis 2008, avant que la crise financière de 2008 n'ait produit tous ses effets (OCDE, 2014_[49]).

67. La coordination pangouvernementale est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés en matière d'égalité femmes-hommes, car il s'agit en soi d'une question de gouvernance publique complexe et transversale. L'inégalité femmes-hommes est structurelle, puisqu'elle est présente dans tous les systèmes de gouvernance, les politiques publiques et la vie économique et sociale. En effet, toutes les questions publiques concernent l'égalité femmes-hommes. Les stratégies d'intégration de la problématique des genres peuvent aider à déterminer les différents effets des politiques menées par l'administration dans son ensemble et associer tous les ministères et les services à agir sur l'évolution des mesures. En outre, il n'existe pas d'institution disposant à elle seule des capacités et des moyens suffisants pour traiter cette question ; un certain nombre d'institutions travaillant de manière cloisonnée ne peuvent pas éliminer efficacement les écarts et les discriminations liées au sexe. Ainsi, les stratégies et politiques en matière d'égalité femmes-hommes s'appuient sur des cadres institutionnels établissant clairement les rôles, responsabilités, mandats et filières de redevabilité des principales instances gouvernementales et de surveillance (OCDE, 2016_[43]). En l'absence de rôles et de responsabilités clairement définis et soutenus par des mécanismes de redevabilité, l'égalité femmes-hommes devient à la fois l'affaire de tous et de personne. Des mécanismes robustes de coordination verticale et horizontale assurant la cohérence des politiques entre les différents organes et échelons du gouvernement, et associant les parties prenantes non gouvernementales concernées, peuvent donc soutenir une mise en œuvre efficace (OCDE, 2016_[43]). En outre, la mise au point de méthodologies standard applicables à l'ensemble des secteurs du gouvernement, peut faciliter l'intégration de la problématique des genres dans les actions et processus du gouvernement.

68. Par conséquent, pour s'assurer que la coordination pangouvernementale porte bien son nom, elle doit intégrer l'ensemble des institutions publiques, comme les centres de gouvernement, notamment les ministères des finances, les institutions centrales chargées de l'égalité femmes-hommes¹⁰, et tous les ministères fonctionnels, y compris ceux concernés par des questions habituellement non associées à cette problématique, comme le transport, la planification, le développement économique, l'industrie et l'innovation, et l'environnement. Le fait d'associer les CoG peut témoigner de l'importance de l'égalité femmes-hommes, considérée comme un objectif national et une pratique stratégique, et destinée à améliorer la redevabilité et à faciliter l'adhésion. De plus, les institutions centrales chargées de l'égalité femmes-hommes - les principales instances chargées d'appuyer les politiques publiques pour atteindre les objectifs établis en la matière à l'échelle de l'ensemble de la société - ont un rôle important à jouer pour faciliter l'intégration de la problématique des genres dans les politiques, les programmes et les budgets publics. Elles jouent également un rôle majeur pour assurer la cohérence des politiques d'égalité femmes-hommes dans l'ensemble de l'administration. Les institutions centrales chargées de l'égalité femmes-hommes peuvent aussi fournir un appui à l'ensemble des pouvoirs publics en fournissant connaissances et conseils, notamment en mettant au point des orientations, des outils et des formations. En ce qui concerne les politiques qui ciblent spécifiquement l'égalité femmes-hommes, elles peuvent jouer un rôle de gestion et faciliter la coordination des pouvoirs publics. Une étude de l'OCDE montre également le rôle déterminant joué par les institutions centrales chargées de l'égalité femmes-hommes pour intégrer la problématique des genres à la prise de décision dès le début de la pandémie de COVID-19 (OCDE, 2021_[9]).

¹⁰ Ces institutions sont souvent chargées de créer un changement social et d'adopter une approche tenant compte de la problématique des genres dans le cadre de recherches et de l'élaboration de politiques. Il n'y a pas de modèle unique pour la conception de ces institutions. Les dispositions prises à travers l'OCDE comprennent la création d'un ministère à part entière dédié à l'égalité femmes-hommes, la création d'une unité pour l'égalité femmes-hommes au sein des ministères responsables de la politique sociale, la création d'une unité pour l'égalité femmes-hommes au sein de l'organe central du gouvernement ou la création d'une agence ou d'une commission indépendante.

Encadré 4.1. Promouvoir l'égalité des genres à partir du centre

Islande

En Islande, le domaine de l'égalité des genres est passé sous les auspices du cabinet du Premier ministre en janvier 2019, à l'issue d'une résolution parlementaire. La Direction de l'égalité est une institution spéciale relevant du cabinet du Premier ministre, chargée de contrôler la mise en œuvre de diverses lois sur l'égalité, notamment la loi sur l'égalité de statut et l'égalité des droits sans distinction de genre (n° 150/2020). Ce recentrage au centre du gouvernement aurait permis d'améliorer la coordination entre les ministères dans le domaine de l'égalité des genres.

Nouvelle-Zélande

La surveillance centralisée de l'égalité de rémunération dans la fonction publique est une caractéristique essentielle de l'approche du Gouvernement, un groupe de travail ayant été établi au sein de la Commission de la fonction publique, qui est l'une des trois agences centrales de Nouvelle-Zélande. Une approche centralisée (une initiative conjointe avec un conseil de chefs d'entreprise, le Commissaire à la fonction publique assurant la présidence du conseil) a également été utilisée pour combattre la violence familiale et sexuelle.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, le bureau gouvernemental chargé des questions d'égalité (Government Equalities Office, GEO) relève du Cabinet. L'objectif est de faciliter le partage d'informations clés sur l'égalité avec les décideurs centraux, tout en encourageant les services gouvernementaux à faire appel à leur expertise. Le GEO travaille au sein du gouvernement pour améliorer l'égalité et réduire les discriminations et les obstacles pour tous au Royaume-Uni, conformément aux engagements nationaux et internationaux. Il travaille en étroite collaboration avec d'autres services gouvernementaux pour mettre en œuvre ses priorités, maintenir le cadre en faveur de l'égalité et promouvoir l'égalité. Il travaille également avec une série de parties prenantes extérieures au gouvernement, notamment des entreprises, des organisations du secteur tertiaire et des universitaires.

États-Unis

Aux États-Unis, en vertu d'un décret présidentiel de mars 2021, le White House Gender Policy Council a été créé au sein du Bureau exécutif du Président. Le Conseil est chargé de la coordination des politiques et des programmes du Gouvernement fédéral en matière d'équité et d'égalité des genres. Il est également chargé de coordonner ce programme dans l'ensemble du gouvernement afin de s'assurer que les travaux de toutes les organismes fédéraux promeuvent l'égalité et l'équité entre les genres.

Source : (OCDE, 2019^[15] ; Directorate of Equality Iceland, s.d.^[50] ; OCDE, 2019^[51] ; Gouvernement du Royaume-Uni, s.d.^[52]) ; informations fournies par le Gouvernement du Royaume-Uni à l'occasion de la réunion du Groupe de travail sur l'intégration de la problématique femmes-hommes et la gouvernance, en avril 2020.

Encadré 4.2. Exemples de mécanismes de coordination mis en place par des pays

Autriche

Depuis 2000, le Groupe de travail interministériel sur l'intégration de la problématique des genres/la budgétisation au service de l'égalité femmes-hommes (IMAG GMB) soutient et facilite la mise en œuvre de l'intégration de la problématique des genres et de la budgétisation au service de l'égalité femmes-hommes au sein de tous les ministères fédéraux et à tous les niveaux politiques. Présidé par le ministère des Droits des femmes et composé d'experts ministériels dans le domaine de l'intégration de la problématique des genres, le groupe est chargé d'échanger des informations sur des initiatives et des expériences, de nouer le dialogue avec des provinces fédérales et des municipalités et d'offrir un soutien dans le cadre de l'évaluation des projets et mesures en cours. Actuellement, le groupe de travail met avant tout l'accent sur les répercussions spécifiques au genre de la pandémie de COVID-19. Le public peut accéder à la présentation de ses activités et bonnes pratiques sur son site web.

Suisse

Le 28 avril 2021, le Gouvernement suisse a adopté sa **première stratégie nationale visant spécifiquement à obtenir l'égalité entre les femmes et les hommes**. Cette **Stratégie Égalité 2030** est axée sur quatre thèmes principaux : I) la promotion de l'égalité sur le lieu de travail, II) l'amélioration de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, III) la prévention de la violence à l'égard des femmes et de la violence domestique, IV) la lutte contre la discrimination. Les mesures phares de la stratégie seront précisées d'ici à la fin de 2021 et devraient être adoptées ou mises en œuvre d'ici à 2023. Le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (FOGE) est chargé du suivi de la stratégie. Il dirige un comité interdépartemental chargé de veiller à ce que la stratégie soit pleinement mise en œuvre dans l'administration fédérale, avec des représentants de tous les offices concernés en premier lieu. La représentation est prévue au niveau décisionnel. Le principal objectif du comité est de diriger et de coordonner les travaux de mise en œuvre. Il se réunit régulièrement, généralement deux fois par an.

Allemagne

En juillet 2020, le gouvernement fédéral allemand a adopté une stratégie interministérielle en matière d'égalité des sexes. L'idée consistait à repérer, à rassembler, à promouvoir et à coordonner les actions menées par les ministères pour contribuer à l'égalité des sexes et à les rassembler au sein d'une stratégie globale du gouvernement fédéral. La stratégie décrit les situations de départ constatées dans divers domaines en lien avec l'égalité des sexes, chiffres clés à l'appui. Les objectifs fixés en matière d'égalité des sexes découlent de ces situations de départ, et le gouvernement fédéral énonce 67 mesures concrètes pour atteindre ces objectifs dans le cadre de ses responsabilités fédérales. En août 2021, l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune de ces mesures a été évalué pour la première fois. Il est prévu d'actualiser cette stratégie et de l'enrichir.

Source : Informations fournies par le Gouvernement de l'Autriche et le Gouvernement de la Suisse (Gouvernement du Japon, s.d.^[53] ; Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth, 2020^[54]).

4.1.4. Innovation et gestion du changement

69. L'innovation et le changement comportent à la fois des défis et des opportunités en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes. Dans le monde entier, on demande aux pouvoirs publics de « faire plus avec moins », et les évolutions technologiques modifient les modes de travail et d'interaction. Par ailleurs, des crises comme la pandémie de COVID-19 ont montré qu'il était important d'être capable d'intervenir rapidement face à des difficultés inattendues. L'innovation dans le secteur public est donc une composante essentielle d'une bonne gouvernance publique. Le Cadre d'action pour la bonne gouvernance indique que l'innovation dans le secteur public consiste à présenter et à appliquer de nouvelles idées dont l'impact contribue à la promotion et à l'amélioration d'une bonne gouvernance publique, en renforçant la flexibilité stratégique et l'ouverture sur l'avenir de l'État. Il s'agit de déterminer comment présenter et agir face à des changements brusques, tout en adoptant une approche centrée sur les citoyens dans la conception et la mise en œuvre des services publics (OCDE, 2019_[55]).

70. Bien qu'il reste encore beaucoup à apprendre sur la meilleure manière de créer les conditions de l'innovation, et sur les compétences, capacités, outils et ressources nécessaires pour œuvrer avec succès, le gouvernement central a un rôle à jouer pour créer des conditions propices. Comme on peut lire dans le Cadre d'action pour une bonne gouvernance publique, une étude a révélé que les principaux catalyseurs de l'innovation au sein des pouvoirs publics relèvent des facteurs liés à la manière dont les personnes sont dirigées, au fait que les règlements internes fonctionnent ou non, au rôle des budgets pour créer des espaces d'innovation, à la manière dont les pratiques de gestion de projet peuvent être conçues pour limiter les risques, et à la manière de créer des espaces sécurisés d'expérimentation (laboratoires et centres d'innovation) (OCDE, 2019_[55]).

71. Toutes ces dimensions impliquent le respect de l'égalité femmes-hommes. Au-delà de la sensibilisation aux écarts entre les femmes et les hommes, les décideurs ont la possibilité d'adopter une approche intégrant la problématique des genres dans les stratégies d'innovation et de gestion du changement. L'OCDE a ainsi mis au point un modèle bêta de compétences pour l'innovation dans le secteur public, qui repose sur six qualités principales favorisant l'innovation, à savoir l'itération, la culture des données, l'orientation utilisateur, la curiosité, la narration, et l'anticonformisme, et qui peut être affiné en intégrant des aspects de la problématique des genres à ces compétences, le cas échéant. Pour faire en sorte que l'innovation intègre la problématique des genres, la culture des données pourrait comporter des compétences liées à la collecte et à l'utilisation de données ventilées par sexe (y compris des données spécifiques aux secteurs) pour favoriser l'élaboration de politiques innovantes. De la même manière, la compétence d'orientation utilisateur, qui consiste à mettre l'accent sur les besoins des utilisateurs, pourrait intégrer une analyse croisée des différents besoins de toutes les personnes.

72. En outre, l'OCDE a proposé le cycle de vie de l'innovation, qui consiste en cinq étapes, en tant que moyen pour les gouvernements (et autres organisations) d'examiner leur processus d'innovation, leurs forces et faiblesses, les raisons pour lesquelles ils ont besoin de l'innovation, et comment ils la soutiennent (OCDE, 2020_[56]). Les pouvoirs publics peuvent aussi envisager l'inclusion de mesures sensibles au genre dans les processus d'innovation et les résultats à travers le cycle de vie de l'innovation proposé par l'OCDE. Cela peut être fait, notamment, par l'inclusion proactive de mesures soucieuses de l'égalité des genres tout au long de ces étapes (par exemple consulter les femmes pendant l'étape « d'identification des problèmes », évaluer les répercussions spécifiques au genre pendant l'étape « d'évaluation des projets » etc.). L'OCDE encourage aussi l'utilisation de l'approche de portefeuille en matière d'innovation, notant les risques élevés et les considérations associés à l'innovation. À cet égard, lorsqu'ils décident du portefeuille d'innovations, les gouvernements peuvent tenir compte des critères relatifs à l'égalité des genres pour déterminer le choix des projets à poursuivre (par exemple ceux qui mettent en valeur l'action publique tenant compte de la problématique des genres) et la manière dont les considérations de genre entrent en jeu (par exemple l'évaluation d'un portefeuille équilibré compte tenu du genre comme critère).

73. De plus, une composition paritaire, variée et équitable du personnel du secteur public peut accentuer la maîtrise de l'innovation. Un personnel de ce type n'implique pas seulement une diversité des idées, il peut également changer la manière dont les individus s'engagent sur leur lieu de travail. Cela peut donc aussi consister à s'assurer que chaque agent se sent en sécurité pour rechercher, explorer et exprimer de nouvelles manières de travailler. Par ailleurs, l'introduction de mesures destinées à promouvoir la participation paritaire tout au long du cycle d'innovation, et la mise en place d'espaces pour tenir compte de la diversité des voix des femmes, surtout au cours des premiers stades de l'innovation et de l'expérimentation (par exemple en tant qu'utilisatrices d'un nouveau service) peuvent contribuer à renforcer la sensibilité au genre de l'innovation du secteur public.

74. La pandémie de COVID19 a aussi montré la capacité des pouvoirs publics à intervenir et à innover rapidement pour fournir en continu aux femmes des aides, des services, et un accès à la justice. Par exemple, pour répondre aux préoccupations concernant la multiplication des violences fondées sur le sexe pendant la pandémie, et remédier aux lacunes des systèmes existants (par exemple, les services d'assistance) en termes de repérage et de réponse, plusieurs pays ont mis en place de nouveaux mécanismes de compte rendu, permettant aux rescapés et aux victimes d'alerter les autorités par SMS, par WhatsApp ou dans les pharmacies (OCDE, 2021^[9]). Au moment où les pays s'efforcent de se relever de la pandémie, il existe une possibilité de s'appuyer sur cet esprit d'innovation dans l'élaboration des politiques d'égalité femmes-hommes.

75. En ce qui concerne la gestion du changement, l'une des principales difficultés pour les pouvoirs publics est de conserver leur légitimité tout en renforçant le soutien aux réformes en dépit des obstacles ou des goulots d'étranglement politiques et stratégiques. Une conduite efficace du changement consiste à maintenir l'élan de la réforme tout en surmontant l'opposition au changement, qu'elle s'exprime de l'intérieur ou dans l'opinion publique. Dans le secteur public, cette démarche est particulièrement difficile, car les processus de changement sont souvent concomitants. Le rapport de l'OCDE « Réussir la réforme » suggère que la réussite de la gestion du changement dépend souvent de l'existence d'un mandat électoral, d'une bonne communication, d'institutions solides et d'une volonté politique, de la hiérarchisation des priorités et de l'ordre des réformes, et de l'efficacité avec laquelle les agents interagissent avec les opposants à la poursuite des réformes (OCDE, 2010^[57]). Il est important d'intégrer des hommes et des femmes issus de divers milieux et groupes de la société civile dans ce processus, pour faciliter la définition des changements nécessaires, et établir et conserver l'adhésion et la confiance dans les processus et les résultats. Il pourrait être utile de mettre en valeur les actions innovantes entreprises par les agences et les départements pour promouvoir une culture de l'innovation et encourager le changement dans le secteur public en reconnaissant ces efforts et en les présentant comme des exemples de bonnes pratiques.

Encadré 4.3. Mesures stratégiques proposées

Pour faciliter la création d'un environnement propice à une gouvernance publique intégrant la problématique des genres, les responsables de gouvernement, gestionnaires de services publics et parties prenantes concernées dans l'ensemble de l'administration devraient envisager les mesures suivantes :

Engagement, vision et leadership

- Démontrer un engagement politique et financier, correspondant à des objectifs clairs, en faveur de l'égalité femmes-hommes. Conformément à la Recommandation de 2015, cela peut comprendre une vision pangouvernementale de l'égalité femmes-hommes, et l'intégration de l'égalité femmes-hommes comme un engagement clé dans les programmes publics et/ou les stratégies nationales de développement.

Élaboration des politiques équitable et documentée par des preuves

- Définir des résultats, des objectifs intermédiaires et des indicateurs mesurables, conçus d'un point de vue intégrant la problématique des genres, et faisant l'objet d'un suivi et de rapports systématiques.
- Établir une base de connaissances solides accessible intégrant la problématique des genres, et comprenant à la fois des données quantitatives et qualitatives, ventilées par sexe et corrigées des préjugés sexistes, et des contributions des groupes de la société civile.
- Renforcer la capacité des centres nationaux de données et établir, en tant que de besoin, des centres d'excellence ou de connaissances pour constituer une base factuelle, en vue de l'élaboration de politiques intégrant la problématique des genres.

Coordination pangouvernementale

- Associer tous les ministères et organismes publics, à tous les niveaux de l'élaboration et de la mise en œuvre des objectifs d'égalité femmes-hommes, avec des cibles, des rôles, des responsabilités et des attentes clairement articulés et le recours à des méthodologies standard ; et faire en sorte que tous ces ministères et organismes disposent de capacités et de ressources suffisantes pour intégrer la problématique des genres.

Innovation et gestion du changement

- Promouvoir la formation professionnelle des employés de la fonction publique pour intégrer la problématique des genres dans l'exercice de leurs fonctions habituelles, notamment en lien avec les stratégies d'innovation et de gestion du changement.

5. Identification des problèmes, formulation et conception des politiques**5.1. Rappel**

76. La formulation et la conception des politiques sont des processus dans lesquels les problèmes rencontrés sont liés non seulement à des solutions potentielles, mais aussi à des priorités et à des engagements de gouvernance plus vastes. Elles nécessitent donc que les décideurs traitent les problèmes identifiés, analysent les solutions, identifient et établissent des buts et des objectifs, et choisissent des instruments appropriés. Le fait de tenir compte des enjeux d'égalité femmes-hommes au cours de ces processus n'est pas seulement une question de procédure, mais permet également de soutenir la réalisation de résultats équitables entre les hommes et les femmes.

5.1.1. Identification des problèmes et conception des politiques

77. L'élaboration des politiques est souvent vue comme un moyen de résoudre un problème dans la sphère publique, impliquant des choix entre des valeurs et des moyens. Étant chargés de la résolution des problèmes, il est donc important que les décideurs se saisissent pleinement du problème, de ses solutions éventuelles et des effets anticipés. Aussi facile que cela puisse paraître, identifier les problèmes et analyser et trouver des solutions restent des tâches complexes et ardues, nécessitant une compréhension des différents intérêts en présence et des implications et des effets potentiels sur toutes les personnes. La manière dont les problèmes sont déterminés n'est pas exempte de préjugés sexistes. En effet, les différentes manières dont les difficultés se sont fait jour, les personnes qui les définissent, le fait que ces problèmes soient inscrits ou non dans les politiques publiques, ainsi que les preuves utilisées pour suivre, surveiller et évaluer les problèmes et, partant, leurs solutions, et le langage utilisé pour les traiter, reflètent des préjugés (souvent implicites).

78. Pour ces raisons, utiliser des données et des preuves ventilées par genre ainsi qu'un point de vue intégrant la problématique des genres dès les premières étapes de la prise de décision (par ex. définition du problème) peut permettre de s'assurer que ces enjeux sont correctement traduits tout au long du cycle d'élaboration des politiques. Consulter les parties prenantes tôt et souvent, en commençant dès l'identification des problèmes, peut s'avérer utile en ce sens. Ainsi, il est nécessaire de savoir si les processus participatifs ou collaboratifs sont inclusifs, non seulement en termes de qui participe, mais aussi de quelle manière. Cela implique par exemple de déterminer si les processus tiennent compte des besoins particuliers de parents allaitants ou de personnes vivant avec un ou plusieurs handicaps, ou de faire en sorte que des réunions soient programmées à des dates n'entrant pas en conflit avec les fêtes ou les pratiques quotidiennes de minorités religieuses. Cela peut également signifier de mettre des interprètes à la disposition des participants pour qu'ils puissent échanger efficacement avec les décideurs, mais aussi de proposer aux décideurs des formations intégrant les problématiques femmes-hommes ou culturelles. Tirer parti des outils numériques peut également offrir davantage de possibilités d'élargir la portée de l'engagement des parties prenantes et de promouvoir leur inclusion au moyen de consultations réalisées à l'aide de moyens numériques. La participation de spécialistes et de la population peut permettre de préciser la manière dont les problèmes sont compris et dont ils sont traités, améliorant ainsi la conception et les résultats des politiques, et renforçant la légitimité et la confiance dans la prise de décision publique et les institutions (voir Encadré 5.1 pour des exemples de bonnes pratiques de consultation des parties prenantes).

Encadré 5.1. Bonnes pratiques de consultation des parties prenantes en matière d'égalité femmes-hommes

Canada

En 2017, le gouvernement canadien a lancé « Il est temps : La stratégie du Canada pour prévenir et contrer la violence fondée sur le sexe ». Cette politique s'appuie sur des initiatives fédérales en cours, coordonne des programmes existants, et pose les bases d'une action de plus grande ampleur pour lutter contre les violences fondées sur le sexe. Ses initiatives sont organisées autour de trois piliers : prévenir la violence fondée sur le sexe ; soutenir les victimes et leur famille ; promouvoir des systèmes juridiques et judiciaires réactifs. Au moyen de tables rondes, de réunions, d'enquêtes, et de souscriptions en ligne, des personnes issues de différents milieux ont partagé leurs expériences et leurs points de vue pour contribuer à l'élaboration de la stratégie de lutte contre les violences fondées sur le sexe¹¹. En 2016, la ministre de la Condition féminine a constitué un Conseil consultatif servant de forum pour échanger des points de vue, mettre en commun des pratiques prometteuses et analyser les recherches liées aux violences fondées sur le sexe. Le Conseil est composé de membres d'un large éventail de secteurs qui ont été sélectionnés en fonction de leur connaissance des domaines suivants : prévention des violences, soutien aux survivants et réponses de la justice et d'autres systèmes, dénonciation des obstacles rencontrés par les groupes issus de la diversité.

Source : (OCDE, 2019_[51]) (Gouvernement du Canada, 2017_[58]) (Gouvernement du Canada, 2018_[59]), 2018_[56], 2018_[56]).

¹¹ La stratégie canadienne contre la violence fondée sur le sexe (VFS) peut être consultée ici : <https://cfc-swc.gc.ca/violence/strategy-strategie/breaking-briser-fr.html>

Espagne

En Espagne, le Conseil pour la participation des femmes a été institué en vertu de l'article 78 de la Loi constitutionnelle 3/2007 du 22 mars pour l'égalité effective entre les femmes et les hommes. Ce Conseil est un organe consultatif constitué de représentants d'associations et d'organisations nationales de défense des femmes, des autorités centrales, régionales et locales, ainsi que de partenaires sociaux et d'experts en matière d'égalité. Son rôle est de faciliter la participation des femmes à l'élaboration des politiques publiques, conformément aux principes d'égalité de traitement et des chances entre les femmes et les hommes. Le gouvernement espagnol consulte le Conseil au moment de l'élaboration du Plan stratégique pour l'égalité des chances. Le Conseil constitue des groupes de travail chargés d'examiner les différentes composantes du projet de Plan et de convenir de modifications spécifiques pour l'améliorer. Le décret royal 1791/2009 du 20 novembre a été adopté pour transposer les dispositions de la loi organique, réglementer ses fonctions, ses compétences et sa composition.

Source : Gouvernement de l'Espagne 2018, (OCDE, 2019_[51]).

5.1.2. Outils de gestion

79. Lors de la phase de formulation et de conception des politiques, les outils de gestion constituent un moyen d'améliorer les compétences et les capacités du secteur public à concevoir des politiques. Ils peuvent servir de vecteurs directs de mise en œuvre des politiques, comme dans le cas des plateformes d'apprentissage numériques. Parmi les principaux outils de gestion destinés à améliorer la qualité de la conception des politiques et, partant, à influencer les résultats obtenus figurent : 1) **la planification stratégique**, 2) **les compétences requises pour l'élaboration des politiques**, 3) **les capacités numériques**. Faire en sorte que ces outils intègrent la problématique des genres devrait largement contribuer à la réalisation d'objectifs stratégiques inclusifs.

a) Planification stratégique

80. La planification stratégique est inhérente à une gouvernance publique efficace (Bryson, 2018_[60]). Elle peut contribuer à améliorer les processus de prise de décision en mettant l'accent sur les questions et les enjeux les plus importants. Elle peut également axer les processus de redevabilité autour de la réalisation des objectifs stratégiques. La planification stratégique guidant chaque étape du processus d'élaboration des politiques, il est important d'y intégrer les questions d'égalité femmes-hommes. Ce type de planification, complété par des outils de prévision stratégique, peut inclure, au niveau des gouvernements, des ministères et des programmes, des objectifs d'égalité femmes-hommes à la fois dans les contenus et dans les processus. Pour ce faire, les pays pourraient notamment considérer l'égalité femmes-hommes comme une question transversale de la planification stratégique dans des domaines comme l'éducation, l'environnement, ou la santé, mais aussi attribuer des rôles et des responsabilités aux institutions chargées des questions d'égalité femmes-hommes en vue de la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

81. En outre, les pouvoirs publics peuvent s'efforcer de lutter contre l'inégalité femmes-hommes de manière plus directe, en appliquant des plans stratégiques bien conçus dont l'objectif est de former une politique générale dans le cadre de laquelle l'intégration de la problématique des genres et des initiatives ciblées se rejoignent pour réaliser des objectifs d'égalité à l'échelle de l'ensemble de la société (OCDE, 2019_[51]). Une stratégie efficace, complétée par des outils de prévision stratégique, comprendra des objectifs et des cibles réalistes et mesurables et inclura l'engagement d'utiliser pour les atteindre des moyens d'intervention comme l'établissement du budget, la réglementation et les achats. Idéalement, le

cadre juridique national doit étayer les stratégies, en prévoyant des mandats, obligations et mesures correctives en faveur des objectifs d'égalité femmes-hommes.

82. Le processus de planification stratégique dans le domaine de l'égalité femmes-hommes et, plus largement, dans tous les domaines de l'action publique, peut être amélioré en tenant compte des pièges comportementaux éventuels pouvant décourager ou perturber la mise en œuvre. Ces écueils peuvent comprendre par exemple le fait de sous-estimer le temps ou les ressources nécessaires pour accomplir une tâche. Des objectifs trop ambitieux peuvent générer une frustration chez les agents des services publics, ou bien une profusion d'indicateurs de résultat au niveau opérationnel peut détourner l'ambition d'obtenir des résultats là où ils sont les plus importants. Ce phénomène est particulièrement problématique dans des secteurs peu souvent associés à l'égalité femmes-hommes, ce qui plaide plus encore en faveur de l'intégration des questions d'égalité femmes-hommes dans tous les processus de planification stratégique.

83. En outre, les pays peuvent utiliser des méthodologies de prévision stratégique pour servir de base à la planification stratégique. Selon l'OCDE, « la prospective stratégique est une approche qui consiste à regarder systématiquement au-delà des attentes actuelles et à tenir compte de divers futurs scénarios plausibles afin d'identifier des implications pour les politiques aujourd'hui » (OCDE, 2019^[61]). À cet égard, la prospective stratégique peut servir de cadre utile aux gouvernements pour anticiper l'élaboration de politiques intégrant la problématique des genres qui soit meilleure, innovante et à l'épreuve du temps, afin de façonner un futur équitable (OCDE, 2021^[62]). Par ailleurs, les gouvernements peuvent intégrer des considérations de genre en tant que critères essentiels de prévision et d'exploration stratégiques, pour veiller à ce que les méthodologies employées prévoient une perspective à plus long terme pour un avenir garantissant l'égalité entre les femmes et les hommes.

b) Compétences requises pour l'élaboration des politiques

84. Les contextes dans lesquels les politiques sont définies et l'environnement plus global dans lequel les problèmes sont identifiés devenant toujours plus complexes, les compétences nécessaires à la formulation et à la conception des politiques sont essentielles. Avec la persistance, voire la hausse, des inégalités, une connaissance approfondie de la problématique des genres est particulièrement importante. Le Cadre d'action pour une bonne gouvernance publique identifie trois compétences indispensables pour les agents des services publics :

- Définir les problèmes stratégiques ;
- Concevoir des solutions ; et
- Influencer les programmes d'action publique.

85. Dans leur ensemble, ces compétences exigent une capacité d'analyser à la fois les contextes de la recherche et des politiques, et de formuler des recommandations en conséquence. Ces qualités impliquent la définition de savoirs essentiels ; l'établissement d'une base de connaissances solides ; le recrutement et la formation ; et des systèmes de gestion des performances.

86. Établir des savoirs essentiels en matière d'égalité femmes-hommes peut fournir aux institutions la capacité de promouvoir des objectifs dans ce domaine. Cela montre également l'importance d'une analyse intégrant la problématique des genres, en renforçant la légitimité et l'adhésion. Comme mentionné plus haut, créer une base de connaissances solides consiste idéalement non seulement en la collecte de données qualitatives et quantitatives ventilées par genre, mais aussi en la mise en place de mécanismes de consultation faisant appel aux contributions des principales parties prenantes et groupes de citoyens. Cela peut permettre d'assurer une prise de décision saine et inclusive et de favoriser la confiance dans les institutions, les processus et les décisions publics.

87. Favoriser une connaissance approfondie de la problématique des genres au sein des institutions publiques implique d'accorder une attention particulière aux processus de recrutement et de formation.

Il s'agit non seulement de s'assurer d'une connaissance exhaustive de l'analyse de la problématique des genres, mais aussi de faire en sorte que des femmes issues de différents milieux sont représentées dans la prise des décisions essentielles et aux principaux postes de direction. Par ailleurs, les pays pourraient également envisager d'inclure les compétences dans le domaine de la problématique des genres comme une condition au recrutement ou à la promotion des dirigeants. Intégrer une connaissance approfondie de la problématique des genres dans les systèmes de gestion des performances peut signaler l'importance de ces compétences au sein de l'éventail plus large des priorités publiques, et favoriser une sensibilisation et une formation continues.

c) Capacités numériques

88. Les outils numériques ont la capacité de transformer la manière dont les institutions publiques œuvrent pour lutter contre les inégalités femmes-hommes. Ces outils peuvent contribuer à une élaboration des politiques davantage basée sur les preuves, et notamment à l'intégration de la problématique des genres en renforçant l'accès aux informations et en fournissant davantage de possibilités aux parties prenantes de contribuer au processus d'élaboration des politiques. Les pouvoirs publics peuvent également s'appuyer sur les outils numériques pour fournir des services publics plus rapidement et plus efficacement. La facilité d'utilisation de ces outils peut être améliorée en associant les femmes au développement de ces outils, en s'efforçant de comprendre les préjugés sexistes ou les obstacles fondés sur le genre ainsi qu'en redéfinissant les outils lorsque cela est nécessaire, pour contribuer à améliorer la prestation, l'utilisation et l'accessibilité des services. Dans le même temps, cependant, une étude de l'OCDE montre que, parmi les pouvoirs publics, nombreux sont ceux qui ne sont pas correctement équipés pour utiliser les technologies numériques (OCDE, 2018_[63]). Il est donc nécessaire de renforcer les capacités numériques des agents du secteur public, en particulier les femmes, qui ont tendance à être exclues en raison de la fracture numérique actuelle et sont victimes des préjugés fondés sur le genre qui font rage dans les technologies numériques (Dyck, 2017_[64]), et celles des décideurs, qui occupent des postes clés dans les politiques d'égalité femmes-hommes (par exemple, spécialistes et correspondants pour la problématique des genres).

89. Si les technologies numériques offrent la possibilité d'améliorer la gouvernance intégrant la problématique des genres, il est important que les pouvoirs publics tiennent compte du fait que ces technologies ne sont pas exemptes de préjugés sexistes. Par exemple, les politiques et procédures utilisées pour développer les systèmes d'IA, de plus en plus utilisés pour prendre des décisions en matière de politique sociale, d'immigration, et de systèmes de justice pénale, ainsi que les algorithmes et les données sur lesquels reposent ces systèmes, comportent des partis pris sexistes intrinsèques qui contribuent à marginaliser davantage les femmes et à renforcer les stéréotypes sexistes (Tonry, 2019_[65]). Par conséquent, s'assurer que personne n'est laissé pour compte nécessiterait une analyse approfondie pour identifier et comprendre les conséquences de la transformation numérique des pouvoirs publics sur les groupes en fonction de leur position dans la société et permettrait de garantir les droits numériques de ces groupes, ce qui pourrait se traduire dans un programme de gouvernance numérique (Conseil des droits de l'homme, 2018_[66]). Au total, des systèmes d'algorithmes ouverts et de données ouvertes sont fondamentaux pour dépasser les partis pris qui peuvent être inhérents à la conception des systèmes d'IA et d'apprentissage automatique, surtout lorsqu'ils sont conçus par des équipes à prédominance masculine et formés à partir de données qui reflètent les préjugés sociétaux liés au genre et à la race, mais aussi pour prévenir la discrimination algorithmique. Il est par conséquent important d'étudier la manière dont la formation des agents du secteur public pourrait être utilisée pour repérer et corriger les préjugés et les obstacles éventuels présents dans les systèmes de gouvernement numérique et dans l'IA. En outre, des facteurs tels que des différences spécifiques au genre dans les taux de compétences numériques, l'adoption du numérique, l'accès à un appareil personnel comme un smartphone, peuvent avoir un impact sur l'accessibilité et la participation des femmes aux initiatives numériques du Gouvernement.

5.1.3. Moyens d'intervention

90. Les moyens d'intervention désignent les différents outils dont disposent les pouvoirs publics pour traiter les problèmes dans la sphère publique. Ils comprennent habituellement différentes mesures comme la loi, la réglementation, la taxation, les dépenses, les recommandations, et des mesures organisationnelles comme les monopoles d'État, les partenariats public-privé, et les organismes publics indépendants. Une part essentielle de la conception des politiques consiste par conséquent à relier les solutions proposées à des instruments efficaces.

91. Une étude montre cependant que les moyens d'intervention ne sont pas neutres, ni dans leur application ni dans leurs effets. Par exemple, il a été montré qu'appliquer des mesures de politique sociale en s'appuyant sur la fiscalité marginalise davantage les personnes à faible revenu, parmi lesquelles figurent de nombreuses femmes racisées et personnes porteuses de handicap (Bakker, 2011_[67]).

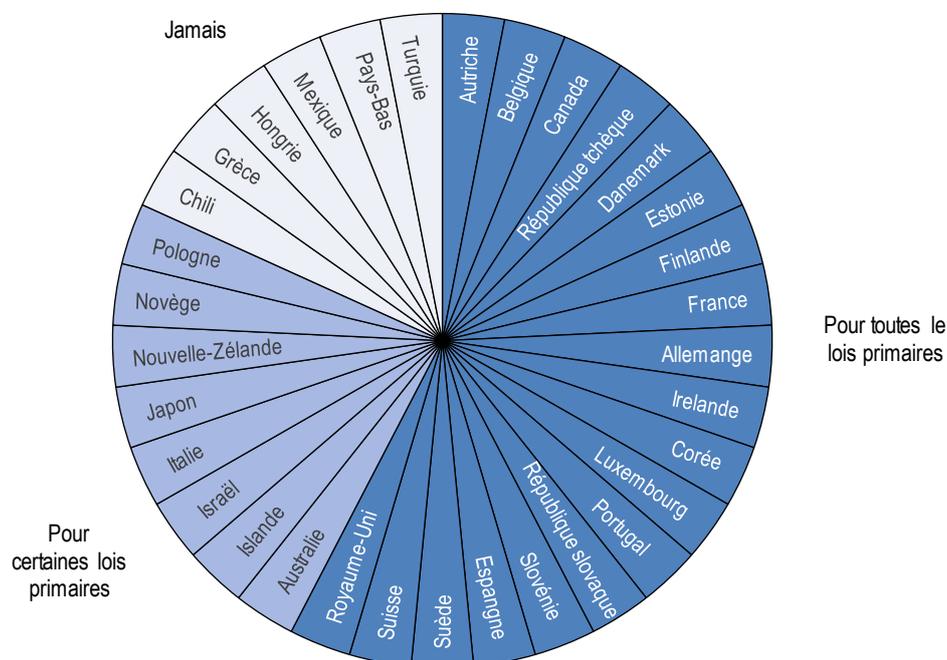
92. La Recommandation de 2015 souligne qu'il est important d'intégrer des évaluations fondées sur des données factuelles concernant l'impact selon le genre et les considérations liées à la problématique des genres dans les différentes dimensions de la gouvernance publique, y compris la réglementation, l'élaboration du budget, les consultations publiques et la gestion de la fourniture des services. Elle souligne également l'importance d'intégrer ces évaluations et cette problématique dans les toutes premières phases du cycle de l'élaboration des politiques publiques, notamment en alignant les évaluations préalables de l'impact selon le sexe sur les procédures suivies dans l'ensemble de l'administration aux fins de l'élaboration des politiques, comme les analyses d'impact de la réglementation.

a) Politique de la réglementation et gouvernance

93. Les pratiques réglementaires peuvent constituer un outil efficace pour agir dans le domaine de l'égalité femmes-hommes. Comme noté dans la Recommandation de l'OCDE de 2012 concernant la politique et la gouvernance réglementaires [[OECD/LEGAL/0390](#)], « des cadres réglementaires justes, transparents et clairs constituent également une condition sine qua non fondamentale pour affronter avec efficacité les défis environnementaux et d'égalité dans une société » et « des réglementations bien conçues peuvent générer, dans les domaines économique et social, des améliorations considérables, qui dépassent les coûts de la réglementation, et contribuer au bien-être collectif » (OCDE/Korea Development Institute, 2017_[68]).

94. La réglementation est une tâche complexe qui se concrétise par un cycle d'activités. Comme noté dans une publication de l'OCDE sur l'administration inclusive, s'il existe plusieurs définitions de ce cycle pour les auteurs, toutes comprennent une variation des trois principales activités définies par l'OCDE : élaborer, opérer, analyser, qui composent un cycle continu et peuvent fonctionner de manière consécutive ou simultanée (OCDE, 2013_[69]). Les données de OCDE montrent que seule l'une des dimensions du cycle a été régulièrement utilisée pour agir en faveur de l'égalité femmes-hommes, à savoir l'application des évaluations de l'impact selon le sexe aux analyses d'impact de la réglementation, la plupart du temps lors des phases « élaborer » ou « analyser » du cycle de la réglementation. En effet, en 2017, sur 35 pays Membres, 30 avaient évalué l'impact de la réglementation selon le sexe, contre 13 pays en 2008 (OCDE, 2019_[15]). Le Graphique 5.1 illustre les pays Membres de l'OCDE qui avaient l'obligation d'évaluer les impacts de l'élaboration des lois primaires sur l'égalité des genres en 2017.

Graphique 5.1. Obligations d'évaluation de l'impact du développement des lois primaires sur l'égalité des genres en 2017



Source : (OCDE, 2019^[15]) ; OCDE (2017), *Indicateurs de l'enquête 2017 sur la politique et la gouvernance réglementaires*, <http://oe.cd/ireg>.

95. À l'avenir, les évaluations de l'impact selon le sexe, en dépassant les seuls enjeux liés à la problématique des genres, peuvent être optimisées pour couvrir toute la gamme des facteurs croisés qui impactent la vie des femmes et des hommes. De plus, alors que les régulateurs doivent souvent prendre en compte un certain nombre de répercussions, une approche stratégique permettant d'assurer la proportionnalité entre les objectifs primaires et les objectifs complémentaires peut être utile pour équilibrer la multiplicité des répercussions tout en faisant la promotion de l'égalité femmes-hommes et d'autres objectifs stratégiques (OCDE, 2019^[15]). Ces efforts peuvent être complétés par des processus de suivi, comme l'introduction de plans d'action, afin de corriger ces répercussions lors de la conception et de la prestation des services.

96. Il existe plusieurs aspects du cycle de la réglementation qui peuvent être optimisés pour atteindre de meilleurs résultats en matière d'égalité femmes-hommes. Il peut s'agir par exemple, de décider dans quels domaines une réglementation est nécessaire, d'évaluer au préalable ou a posteriori l'impact de la réglementation, y compris la mise en œuvre et l'application, en matière d'égalité femmes-hommes ; d'associer les parties prenantes ; et de suivre et d'évaluer les pratiques réglementaires. Les travaux antérieurs de l'OCDE ont permis d'examiner dans quelle mesure la problématique des genres peut être intégrée aux principes de réforme réglementaire, notamment par l'engagement en faveur de réformes réglementaires et le repérage des obstacles réglementaires à l'activité économique, au commerce et à l'investissement selon le sexe (OCDE, 2008^[70]).

97. Comme l'a observé l'OCDE, adopter une approche intégrant la problématique des genres dans toutes les phases du cycle de la réglementation peut reposer à la fois sur des mécanismes juridiques, comme le fait de rendre obligatoire les évaluations de l'impact selon le sexe, et sur des obligations

réglementaires, comme l'utilisation de procédures de consultation et d'inclusion des parties prenantes au cours de toutes les phases du cycle réglementaire (OCDE, 2019_[15]). Certains exemples d'approches intégrant la problématique des genres dans le cycle réglementaire au sens large comprennent : consulter et inclure les personnes impactées par la réglementation à toutes les étapes du cycle, faire des questions d'égalité femmes-hommes une partie intégrante des mesures prises (et pas simplement un complément) et créer des occasions de participation. L'égalité femmes-hommes peut être renforcée lorsque toutes les pratiques réglementaires comprennent :

- Une planification tenant compte des enjeux liés à l'égalité femmes-hommes ;
- Des consultations de toutes les femmes et de tous les hommes impactés à chaque étape du cycle réglementaire ;
- Des évaluations de l'impact selon le sexe faisant partie intégrante des analyses d'impact de la réglementation ;
- Des méthodes de contrôle de la qualité favorables aux hommes, aux femmes, aux garçons comme aux filles ;
- L'inclusion de l'égalité femmes-hommes dans tous les suivis et « bilans de la qualité » des réglementations ; et
- L'intégration de l'égalité femmes-hommes dans l'évaluation de toutes les parties du cycle de la réglementation, au-delà de l'analyse d'impact de la réglementation.

98. De plus, il est important de renforcer le leadership en faveur de l'égalité femmes-hommes parmi les instances de réglementation et les organes de surveillance, et d'aider ces entités à tenir compte de l'égalité femmes-hommes dans tous les aspects de leur activité. Ce faisant, il pourrait être utile d'établir des normes et des objectifs clairs et faciles à comprendre dans l'approche de la surveillance réglementaire, d'évaluer les pratiques réglementaires pour s'assurer qu'elles respectent l'égalité femmes-hommes, et de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de formation pour aider les agents à comprendre le rôle et l'importance de l'application des principes d'égalité femmes-hommes dans les pratiques réglementaires. Il serait également utile pour ces organismes d'appliquer la parité dans le personnel.

b) Gouvernance budgétaire

99. Le Cadre d'action pour une bonne gouvernance publique énonce ce qui suit : « Le budget reflète les priorités d'action des pouvoirs publics et traduit les engagements, buts et objectifs politiques en arbitrages quant aux ressources financières à allouer à ces politiques et à la façon de les obtenir. Le budget permet aux pouvoirs publics d'établir des priorités en matière de dépenses en lien avec la poursuite de leurs objectifs stratégiques et de procéder à une série d'initiatives tenant compte de la disponibilité de ressources financières telles qu'elles sont définies dans le cadre budgétaire » (OCDE, 2019_[55]). Par ailleurs, dans le contexte de la pandémie actuelle de COVID-19, les nouveaux besoins en termes d'aide budgétaire liés à l'incertitude économique ont modifié la conduite habituelle du budget, minimisant l'importance d'une gouvernance saine du budget à tout moment (OCDE, 2020_[71]).

100. À l'heure actuelle, il existe des preuves, toujours plus nombreuses, montrant que le budget a la capacité de contribuer à la réalisation des objectifs en matière d'égalité¹². L'OCDE définit la prise en compte de la problématique des genres dans le budget comme suit : « application systématique d'outils et de processus analytiques de manière habituelle dans le processus budgétaire, afin de mettre en évidence les questions d'égalité femmes-hommes et d'éclairer, de hiérarchiser et d'allouer des ressources à des politiques tenant compte de la problématique des genres » (OCDE, 2019_[15]). La prise en compte de la

¹² Voir notamment Elson, D. (2016), *Gender Budgeting and Macroeconomic Policy*, in *Feminist Economics and Public Policy*, J. Campbell et M. Gillespie (éd.), Routledge, 27-37.

problématique des genres dans le budget peut consister à intégrer cette problématique dans tous les aspects du cycle budgétaire, ce qui peut comprendre l'utilisation d'évaluations préalables, concomitantes et ultérieures de l'impact selon le genre.

101. Une analyse préalable peut aider à identifier les besoins selon le sexe dans les différents domaines de l'action publique, ainsi que les effets spécifiques des politiques sur les hommes et les femmes, compte tenu de la problématique des genres. Elle permet aux décideurs de cibler les ressources plus efficacement pour promouvoir l'égalité femmes-hommes et faire en sorte que les politiques ne soient pas conduites au détriment de l'égalité.

102. Les évaluations de l'impact selon le sexe réalisées de manière concomitante au processus budgétaire peuvent améliorer la transparence en informant les citoyens sur la manière dont les pouvoirs publics utilisent le budget pour renforcer l'égalité femmes-hommes. Définir des objectifs de performance tenant compte de la problématique des genres dans différents domaines de dépenses permet aussi aux parties prenantes de suivre les progrès des pouvoirs publics pour atteindre leurs objectifs. Tenir compte de l'intersectionnalité dans l'attribution des ressources au cours d'une année donnée peut permettre de s'assurer que l'égalité femmes-hommes est promue et respectée dans tous les domaines de l'action publique. En temps de crise, une budgétisation intégrant la problématique des genres peut soutenir le processus de relance budgétaire, y compris par une prise en compte de la problématique des genres dans le budget des programmes de relance économique ou des objectifs de performance pour stimuler la mise au point des processus de reprise (OCDE, 2021^[9]). L'Encadré 5.2 met en lumière les pratiques de budgétisation tenant compte du genre au Canada et en Islande lors de la riposte d'urgence à la pandémie de COVID-19.

Encadré 5.2. Budgétisation tenant compte du genre dans les ripostes aux pandémies au Canada et en Islande

Canada

Au Canada, la loi sur la budgétisation sensible aux sexes exige du Gouvernement qu'il prépare une analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) pour tous les programmes existants et les nouveaux programmes, y compris des mesures de riposte au COVID-19. Conformément à cette prescription, le Gouvernement a publié ces évaluations dans le Portrait économique et budgétaire de juillet 2020. En outre, le Gouvernement s'est appuyé sur son Cadre des résultats relatifs au genre pour examiner les incidences de la COVID-19 sur divers groupes, ce qui l'a également aidé à élaborer ses mesures de riposte, en se basant sur la manière dont les communautés spécifiques et les groupes prioritaires ont été impactés par la pandémie. Par exemple, le Cadre des résultats relatifs aux genres comprend un pilier sur la « réduction de la pauvreté, la santé et le bien-être ». L'analyse a révélé qu'en mai 2020, les femmes, les jeunes et les peuples autochtones étaient plus susceptibles de souffrir de troubles de la santé mentale. Dans le cadre de ses mesures de riposte, le Gouvernement a prévu d'appuyer directement les services de soins et les outils de santé mentale virtuels, mais aussi de financer le service d'assistance téléphonique « Jeunesse, j'écoute ». Les impacts des programmes de lutte contre la COVID-19 actuellement observés sur le genre et la diversité seront indiqués dans les comptes rendus annuels sur les résultats départementaux.

Islande

En Islande, la budgétisation tenant compte du genre est intégrée au processus budgétaire depuis 2015. Les premières mesures de riposte face à la pandémie ont consisté en une évaluation globale de l'impact sur le genre dans le cadre d'un projet de loi budgétaire. Des évaluations de l'impact sur le genre ont été réalisées en lien avec des mesures clés, notamment un vaste programme d'investissement. Pour réaliser cette analyse, il a été demandé aux ministères techniques d'estimer le nombre d'emplois créés et le ratio de genre de ces emplois dans leurs propositions de projets. Lorsque ces informations étaient incomplètes, le Ministère des finances et des affaires économiques a contribué à leur estimation. Le Gouvernement s'est également efforcé d'aller au-delà d'une discussion sur l'impact sur le genre pendant la phase de construction proprement dite, pour essayer de comprendre comment l'infrastructure serait utilisée et quel serait l'impact correspondant sur l'égalité des genres. Le Gouvernement a estimé que cela permettait de prendre des décisions plus judicieuses et plus équitables quant au choix des projets d'infrastructure à entreprendre.

Source : (OCDE, 2021^[9] ; Gouvernement du Canada, 2020^[72]) ; informations fournies par les gouvernements du Canada et de l'Islande à l'occasion de l'atelier virtuel sur la budgétisation tenant compte des questions de genre et la COVID-19. 10 juillet 2020.

103. Lors de la phase postérieure (à la mise en œuvre), les pouvoirs publics et leurs organes de surveillance étudient généralement dans quelle mesure le budget a atteint les résultats attendus, en particulier ceux liés à l'égalité femmes-hommes. Les enseignements tirés des évaluations peuvent influencer les décisions budgétaires à venir pour améliorer la façon dont le budget est utilisé pour atteindre des résultats en matière d'égalité femmes-hommes.

104. La publication de l'OCDE intitulée « Designing and Implementing Gender Budgeting: A Path to Action » (OCDE, 2019^[73]) définit les principaux éléments nécessaires à la prise en compte efficace et durable de la problématique des genres dans le budget. Il s'agit des instruments suivants:

- Un **cadre stratégique** fort : Les efforts de prise en compte de la problématique des genres dans l'élaboration du budget sont plus susceptibles d'être efficaces lorsqu'il existe un engagement politique, un leadership fort et des rôles et des responsabilités clairement établis des différents acteurs au sein des pouvoirs publics, de sorte qu'une approche pangouvernementale soit mise en place. Cette approche est aussi très efficace lorsque les actions sont guidées par une stratégie nationale en matière d'égalité femmes-hommes prévoyant des objectifs prioritaires.
- Des **outils de mise en œuvre** efficaces : Pour tenir compte efficacement de la problématique des genres dans le budget, les pays peuvent adopter une approche s'appuyant sur des éléments existants de leur modèle de budgétisation. Une méthode plus élaborée consiste à intégrer la problématique des genres à toutes les étapes du processus budgétaire mentionnées plus haut (y compris les phases préalables, concomitantes et ultérieures).
- Un **environnement propice** : Cela comprend la collecte systématique de données ventilées par sexe, la formation et le renforcement des capacités des agents des services publics, le dialogue avec la société civile, et la surveillance par des institutions en charge de la redevabilité comme les parlements ou les ISC.

Encadré 5.3. Pratiques nationales en matière d'intégration de la problématique des genres dans l'élaboration du budget

Colombie

En Colombie, la politique nationale en faveur de l'égalité femmes-hommes (CONPES 161) de 2013 et l'article 221 de la loi 1955 de 2019 appelaient le ministère des Finances et le Service de la planification nationale (DNP) à mettre au point une méthodologie permettant de suivre les ressources gouvernementales ciblant spécifiquement l'égalité femmes-hommes. À cette fin, en 2019, le ministère des Finances et le DNP ont créé un « outil de suivi du budget consacré à l'égalité femmes-hommes » qui détecte les ressources allouées par toutes les entités nationales à la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes. Les ressources allouées sont classées selon les cinq catégories suivantes : (i) autonomie financière et accès aux actifs ; (ii) participation politique ; (iii) droits sexuels et reproductifs ; (iv) accès aux nouvelles technologies ; et (v) femmes sans violence.

Autriche

En Autriche, la budgétisation éclairée par le genre est une obligation constitutionnelle pour tous les niveaux d'administration depuis 2009. Elle a été mise en pratique lors de l'introduction d'un cadre de budgétisation des performances en 2013. Ce cadre est codifié dans la loi sur le budget, qui exige que chaque chapitre de la déclaration budgétaire annuelle comprenne au moins un objectif ciblant directement l'égalité femmes-hommes. Parmi les objectifs, on peut notamment citer une plus grande participation des femmes au marché du travail ou la réduction de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. Ces objectifs, ainsi que les informations fournies dans les documents budgétaires, sont utilisés comme levier pour promouvoir l'égalité femmes-hommes en tant que principe général dans l'administration, conformément au programme plus vaste en faveur de l'égalité femmes-hommes. S'agissant des outils de budgétisation éclairée par le genre, l'Autriche utilise notamment des évaluations au préalable ou a posteriori de l'impact selon le sexe.

Source : (Government of Colombia, 2019^[74] ; Government of Colombia, s.d.^[75] ; OECD, s.d.^[76]) ; informations fournies par le Gouvernement de Colombie (2021).

Encadré 5.4. Mesures stratégiques proposées

Pour soutenir une intégration concrète de la problématique des genres dans la conception et l'élaboration des politiques, les responsables de gouvernement, gestionnaires de services publics et parties prenantes concernées (notamment ministères fonctionnels, hauts responsables du budget, régulateurs) dans l'ensemble de l'administration devraient envisager les mesures suivantes :

Identification des problèmes et conception des politiques

- Intégrer régulièrement des évaluations de l'impact selon le sexe à un stade précoce dans tous les aspects du cycle d'élaboration des politiques publiques, y compris au moment de l'identification des problèmes, afin d'étudier valablement les différents choix et arbitrages et influencer sur les décisions stratégiques.

- Utiliser des mécanismes de consultation qui invitent à la fois des spécialistes de l'égalité femmes-hommes et des organisations de la société civile à participer de façon précoce et régulière, tout au long du cycle de l'élaboration des politiques publiques. Cela peut également améliorer la transparence et l'ouverture des gouvernements, conformément aux mesures proposées dans l'Encadré 2.1.

Outils de gestion

- Élaborer un plan stratégique pangouvernemental en matière d'égalité femmes-hommes, car ce type de programmes pourrait aider les décideurs à lutter plus directement contre les inégalités entre les hommes et les femmes, en fournissant une politique générale dans le cadre de laquelle l'intégration de la problématique des genres et des initiatives ciblées coïncident pour réaliser des objectifs d'égalité femmes-hommes bénéficiant à toute la société.
- Considérer l'analyse de la problématique des genres comme une compétence requise parmi celles nécessaires à l'élaboration des politiques et au renforcement des capacités numériques.

Moyens d'intervention

- Intégrer une meilleure prise en compte de l'impact en termes d'égalité femmes-hommes dans l'ensemble du cycle réglementaire, y compris la mise en œuvre de la réglementation, l'évaluation, les processus de collaboration avec les parties prenantes et les consultations publiques, pour s'assurer que la réglementation constitue un soutien, et non un frein, à la réalisation des objectifs d'égalité femmes-hommes. Il est important de noter que, si les pratiques réglementaires ont été adaptées en temps de crise, les pouvoirs publics peuvent s'efforcer de fonder la réglementation sur des preuves, notamment des données ventilées par sexe.
- Adopter une approche tenant compte de la problématique des genres à tout moment approprié du cycle budgétaire et effectuer un suivi plus durable du cycle budgétaire, afin de s'assurer que les ressources sont correctement ciblées pour promouvoir l'égalité femmes-hommes et que les dépenses publiques ne nuisent pas à l'égalité.

6. Mise en œuvre des politiques

6.1 Rappel

105. La mise en œuvre des politiques impose aux décideurs de traduire leurs décisions par des actions. Dans les parties précédentes du présent cadre, un certain nombre d'éléments permettant une mise en œuvre efficace ont été examinés, à savoir les outils d'intervention, le leadership, la coordination efficace, les mécanismes d'application et de suivi, et l'innovation. Comme l'indique le Cadre d'action sur la bonne gouvernance publique, la réussite de la mise en œuvre dépend aussi de la compréhension du contexte politique général, et du fait de reconnaître que les gouvernements nationaux ne détiennent plus le monopole de la fourniture des services. Il est certain que les pouvoirs publics nationaux travaillent souvent dans des contextes de gouvernance à plusieurs niveaux, en collaboration avec des groupes du secteur privé et de la société civile, pour mettre en œuvre les politiques. Une étude sur la mise en œuvre des politiques suggère que les objectifs premiers des politiques peuvent être altérés au cours de la phase de mise en œuvre, en particulier dans des contextes aussi complexes (Mazur, 2016^[77]). Cette partie du cadre présente les outils et les pratiques à la disposition des décideurs lors de la phase de mise en œuvre qui peuvent faciliter cette dernière et améliorer l'impact des politiques.

106. Ces considérations sont particulièrement pertinentes en ce qui concerne les politiques d'égalité femmes-hommes. Comme mentionné précédemment, la Recommandation de 2015 propose une stratégie en matière d'égalité femmes-hommes dont l'approche est double et qui consiste à la fois à assurer la prise

en compte systématique de la problématique des genres et à prendre des mesures ciblées en faveur de l'égalité. En termes de mise en œuvre, cela suppose de mettre l'accent sur la mise en œuvre de la stratégie en matière d'égalité femmes-hommes en elle-même, mais aussi d'adopter une approche de la mise en œuvre tenant compte de la problématique des genres à l'échelle de l'ensemble de l'administration.

107. Envisager le processus de mise en œuvre en tenant compte de la problématique des genres est un élément essentiel d'une bonne gouvernance publique. Une étude établit néanmoins que, dans les domaines d'action controversés ou complexes, dont fait partie l'égalité femmes-hommes, les pouvoirs publics rechignent à mettre pleinement en œuvre des politiques qui mettraient en question le statu quo, et ont tendance à recourir à des mesures « symboliques », comme des déclarations de principe imprécises qui manquent d'objectifs et de résultats clairs (Mazur, 2016^[77]). Une étude de l'OCDE sur les politiques menées en matière d'égalité femmes-hommes confirme ce constat, montrant que les processus de prise en compte systématique de la problématique des genres sont souvent mal exécutés (OCDE, 2019^[15]). Mettre en place un leadership fort, un cadre institutionnel solide avec des rôles et des responsabilités clairement définis, des capacités et des ressources suffisantes pour atteindre les objectifs, et des mécanismes de suivi et de surveillance est essentiel pour une mise en œuvre efficace des politiques en matière d'égalité femmes-hommes.

108. Par ailleurs, la prise en compte systématique de la problématique des genres se traduit idéalement par des pouvoirs publics appliquant une approche intégrant cette problématique à l'ensemble des politiques et programmes, y compris aux budgets, à toutes les étapes du cycle de l'élaboration des politiques publiques. Cela permettrait de s'assurer que tous les processus politiques, qu'ils soient ou non directement liés à l'égalité femmes-hommes, et qu'il s'agisse de l'identification des problèmes, de la formulation et de la conception des politiques, de la mise en œuvre ou de l'évaluation, intègrent cette question. La prise en compte systématique de la problématique des genres peut optimiser des processus et des relations existants pour contribuer à la réalisation des objectifs d'égalité femmes-hommes. Il peut s'agir de mesures comme des mécanismes consultatifs et participatifs à la fois pour les prestataires des services et leurs usagers, de l'intégration de la connaissance de la problématique des genres parmi les compétences principales nécessaires à l'élaboration des politiques, et de l'établissement de cadres de résultats basés sur des indicateurs de genre et ventilés par sexe¹³ au regard desquels suivre et mesurer les progrès.

6.1.1. Encadrement

a) Leadership, capacités et compétences des services publics en matière de mise en œuvre

109. Un leadership efficace peut favoriser la mise en œuvre des politiques d'égalité femmes-hommes en établissant une méthode, des plans d'action, des priorités, des calendriers, des objectifs, des résultats attendus et/ou des cibles, et une planification stratégique efficace à l'échelle de l'ensemble de l'administration pour promouvoir l'égalité femmes-hommes.

110. De plus, renforcer les capacités, les compétences et les ressources pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans les institutions et la prise de décision publiques est important. Cela peut se traduire par le développement et le maintien de capacités et de compétences sur la problématique des genres parmi tous les représentants des institutions publiques, y compris les hauts responsables, les représentants élus, les agents des services publics, les membres du secteur judiciaire, et les prestataires de services de première ligne comme les officiers de police, les éducateurs, et le personnel de santé. Ces compétences peuvent aussi comprendre la capacité à collaborer avec des spécialistes de la problématique des genres au sein et en dehors des institutions publiques, et la capacité à déléguer et à sous-traiter des services

¹³ Les données seraient collectées conformément à la législation nationale applicable.

auprès de partenaires chargés d'atteindre des objectifs communs en matière d'égalité femmes-hommes. De même, il est important de renforcer les capacités des institutions de promotion de l'égalité femmes-hommes, pour favoriser des interventions cohérentes aux niveaux appropriés de l'administration et élaborer, mettre en œuvre et suivre des programmes et politiques intégrant la problématique des genres dans l'ensemble de l'administration, sur la base de statistiques et d'indicateurs ventilés par sexe. La même approche peut être appliquée pour s'assurer que les agents des services publics disposent des connaissances, du temps et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les politiques d'égalité femmes-hommes, sans engendrer de frustration. En s'appuyant sur les enseignements tirés des premières expériences de la pandémie de COVID-19 dans les pays ayant réussi à inclure une analyse de la problématique des genres dans leurs mesures d'urgence, les agents du secteur public ont la possibilité de valoriser le fait d'être devenus « accidentellement agiles » dans leur travail de façon plus systématique, en particulier face à de nouvelles situations d'urgence (OCDE, 2020^[78]). Par la suite, il sera possible d'identifier une approche standardisée des aptitudes et des compétences indispensables à la prise en compte de la dimension de genre dans la fonction publique, en s'appuyant sur les travaux du Réseau de l'OCDE sur l'emploi et la gestion publics relatifs au cadre de compétences pour une fonction publique hautement performante.

Encadré 6.1. Pratiques nationales visant à renforcer le leadership, les capacités et les compétences du secteur public

Autriche

L'Autriche a introduit des quotas de genre dans les secteurs privé comme public, afin de garantir une représentation équilibrée et égale des femmes et des hommes aux postes de direction et de supervision. À cet effet, en vertu de la loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des conseils de surveillance (GFMA-G), les conseils de surveillance des sociétés cotées en bourse et des sociétés de plus de 1 000 employés sont tenus de respecter les quotas de genre fixés - au moins 30 pour cent de femmes et 30 pour cent d'hommes depuis le 1^{er} janvier 2018. En outre, le Conseil des ministres, lors de sa réunion du 3 juin 2020, s'est engagé à augmenter la proportion de femmes aux conseils de surveillance des entreprises affiliées à l'État (part fédérale d'au moins 50 pour cent), en la faisant passer de 35 à 40 pour cent au cours de l'actuelle période législative (jusqu'en 2024). Cet engagement est réexaminé tous les ans et une augmentation de 2 points de pourcentage a été observée en 2020.

Par ailleurs, la fonction publique fédérale autrichienne propose un programme de mentorat croisé, dans le cadre duquel les agents d'un ministère (les mentors) assistent leurs collègues d'autres ministères (les mentorés) en leur transmettant leur expérience et leur savoir-faire, en leur donnant des conseils sur la planification de carrière et en leur facilitant l'accès aux réseaux professionnels. Depuis 2005, environ 1 200 mentors et mentorés ont participé au programme. Le programme est évalué, adapté et amélioré tous les ans compte tenu de leur précieux retour d'information.

Israël

À Israël, le ministère de l'Agriculture et du Développement rural organise un programme de formation à destination des cadres supérieurs, dirigé par le Directeur général du ministère. L'objectif est de leur proposer des outils pour intégrer la problématique des genres dans l'examen des politiques, les processus de prise de décision, l'affectation des ressources dans le domaine de la politique agricole, afin de soutenir des décisions inclusives. La première réunion a permis de définir les principes et les outils de gestion pour la promotion d'une culture institutionnelle de l'égalité des genres. La deuxième réunion était axée sur la question des femmes qui travaillent dans le secteur de l'agriculture. La troisième réunion, qui se tiendra prochainement, sera dédiée à la formulation de mesures actives pour l'intégration de la problématique des genres dans le plan de travail du ministère. Ces dernières seront présentées au ministre de l'Agriculture et au Directeur général du ministère. Ce programme de formation a été mis en œuvre grâce aux responsables de l'égalité des sexes et aux conseillers spéciaux sur les carrières féminines nommés au sein des ministères et des organismes publics.

Source : Informations fournies par le Gouvernement de l'Autriche et le Gouvernement d'Israël (2021).

b) Une meilleure prestation de services grâce au gouvernement numérique

111. La diffusion et l'adoption des nouvelles technologies numériques ont modifié les attentes des citoyens en ce qui concerne la capacité des pouvoirs publics à fournir des services répondant à leurs besoins. Ces nouvelles attentes constituent donc un défi pour les pouvoirs publics, qui sont tenus d'opérer une transformation numérique en leur sein. Du point de vue de l'égalité femmes-hommes et de

l'inclusion, il est important pour les pouvoirs publics d'avoir une bonne compréhension des besoins et des craintes de communautés spécifiques eu égard aux technologies numériques, notamment concernant le rôle du système de gouvernement numérique dans la vie privée. Il est également important d'apprécier les différentes répercussions possibles selon le sexe. Comme mentionné plus haut, l'utilisation de plus en plus répandue des technologies numériques dans la prise de décision et la fourniture des services peut potentiellement renforcer les partis pris sexistes. La numérisation crée aussi de nouvelles menaces pour les droits des femmes, comme la violence en ligne, qui renforce la discrimination hors ligne. La violence spécifique facilitée par les TIC comprend, notamment, le harcèlement, les menaces, le discours de haine, les atteintes à la vie privée, le chantage, le partage non consenti d'images explicites, la traite des êtres humains et la prostitution (OCDE, 2019^[79]). La pandémie de COVID-19 a également mis en évidence la fracture numérique entre les sexes, avec des écarts persistants en termes d'accès aux technologies numériques et de compétences requises pour l'utilisation de ces technologies (OCDE, 2020^[2]). Les pouvoirs publics doivent de ce fait adopter des mesures stratégiques visant à combler la fracture numérique entre les sexes.

112. Traiter la nouvelle dynamique des rapports femmes-hommes créée par l'ère numérique sera une tâche complexe. Néanmoins, des stratégies intégrant l'égalité femmes-hommes dans la conception et la fourniture des services publics comprenant le gouvernement numérique, peuvent être utiles. Afin de mieux façonner les résultats de gouvernance publique et la prestation des services publics, la Recommandation de l'OCDE sur les stratégies numériques gouvernementales [[OECD/LEGAL/0406](#)] préconise de procéder à un stade précoce à une mise en commun, des essais et une évaluation des prototypes en y associant les utilisateurs finaux attendus, et de veiller à ce qu'un tableau exhaustif des initiatives numériques en cours soit disponible, de manière à éviter la duplication des systèmes et des ensembles de données. Par ailleurs, il pourrait être utile d'élargir l'éventail d'utilisateurs actuels pour y inclure un échantillon plus représentatif d'utilisateurs comprenant des groupes autrement sous-représentés, notamment les femmes, les utilisateurs handicapés, etc. Du point de vue de la problématique des genres, cela peut comprendre la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe, mais aussi la participation de groupes d'utilisateurs finaux hommes et femmes, y compris, et en particulier, celles et ceux qui sont peu enclins à utiliser les technologies numériques ou disposent d'un accès limité à ces technologies. Une telle démarche peut aider les décideurs à personnaliser les services qu'ils proposent pour répondre aux besoins des utilisateurs finaux (OCDE, 2014^[80]). Les pouvoirs publics peuvent aussi tenir compte des questions d'égalité femmes-hommes lors de la commande d'outils numériques.

c) La commande publique comme levier stratégique pour atteindre les objectifs établis

113. La commande publique désigne les différents moyens dont disposent les pouvoirs publics pour acquérir des biens et des services au moyen d'accords contractuels et d'instruments d'achat. Il s'agit d'un moyen important représentant 29 % des dépenses des pays Membres de l'OCDE et environ 12 % de leur PIB (OCDE, 2016^[81]). La commande publique relie des acteurs publics à un large éventail de vendeurs pour établir les modalités des dispositifs d'approvisionnement. Lorsqu'ils sont correctement conçus, les marchés publics peuvent être utilisés pour atteindre des objectifs stratégiques comme l'égalité femmes-hommes.

114. Compte tenu de la place de la commande publique, tous les pays pourraient étudier à profit les moyens d'optimiser les contrats et les achats, ainsi que les relations avec les vendeurs, pour promouvoir et atteindre une plus grande égalité femmes-hommes. Cette approche de la passation de marchés fait partie d'une initiative plus large de la commande publique appelée « commande publique socialement responsable » ou commande publique stratégique, selon laquelle les autorités publiques peuvent fournir à des entreprises de réelles mesures d'incitation pour mettre en place des pratiques commerciales et de gestion socialement responsable, notamment en termes d'égalité femmes-hommes (OCDE, 2020^[82]). En dépit du fait qu'à ce jour, l'intégration de la problématique des genres dans les politiques et pratiques

d'achats publics est rare parmi les pays Membres de l'OCDE, il existe une grande marge de manœuvre pour utiliser les achats publics pour promouvoir l'égalité femmes-hommes. Par exemple, la commande publique a un fort potentiel d'influence sur les objectifs sociaux et environnementaux, tout en garantissant l'effectivité, l'efficacité, et l'optimisation des ressources des opérations des pouvoirs publics et l'équité pour la communauté des vendeurs (OCDE, à paraître^[83]). Un rapport publié par le Secrétariat du Commonwealth note ainsi que l'application d'une approche tenant compte de la problématique des genres dans la politique d'achats est importante pour assurer un accès équitable et fournir des avantages en diversifiant la chaîne d'approvisionnement, et que le fait d'offrir davantage de possibilités à une multiplicité d'agents économiques, en particulier des petites et moyennes entreprises (PME), de participer à la fourniture de biens et de services, peut donner lieu à de meilleurs résultats en matière de lutte contre la pauvreté et de respect de l'égalité femmes-hommes, compte tenu du fait que les entreprises appartenant à des femmes sont majoritairement présentes dans ce sous-secteur de l'économie (Kirton, 2014^[84]). Cela pourrait en outre réduire les obstacles à la participation des femmes dans l'économie, favoriser des achats intégrant l'égalité des sexes dans le secteur privé, et encourager la transparence (Chatham House - Institut royal des affaires internationales, 2017^[85]). Ainsi, intégrer une analyse de la problématique des genres à toutes les étapes du cycle des achats publics peut contribuer à promouvoir les objectifs en matière d'égalité femmes-hommes.

115. Il existe différentes manières d'intégrer l'égalité femmes-hommes dans les achats publics, notamment en incluant des critères sociaux ou des conditions spécifiques au sexe dans les spécifications techniques des contrats, tout en conservant les principes d'une saine concurrence (OCDE, 2009^[86]). Il est également utile de vérifier si les soumissionnaires ont compris qu'ils s'engagent à atteindre des résultats en matière d'égalité femmes-hommes (Commission européenne, 2020^[87]). Il est par ailleurs nécessaire de faire la distinction entre les achats publics destinés à la promotion de l'égalité femmes-hommes, l'intégration des aspects liés à l'égalité femmes-hommes dans les clauses ou les spécifications techniques des contrats (comme des cibles d'égalité femmes-hommes ou des dispositions relatives au congé de maternité des employés) et les mécanismes pour s'assurer que les pratiques d'achats publics offrent un accès équitable aux différents types d'entreprises et d'organisations non gouvernementales, y compris celles dirigées par des femmes. Les femmes peuvent notamment être confrontées à des obstacles lorsqu'elles participent aux marchés publics, y compris des difficultés administratives, financières et procédurales qui peuvent être liées à la complexité et au coût des processus d'achats. À cet égard, les achats publics peuvent être utilisés comme un moyen d'appuyer le développement d'entreprises appartenant à des femmes (par exemple, en supprimant les obstacles à leur participation aux processus d'achats et en contribuant à la création et au développement d'entreprises appartenant à des femmes par des programmes d'aide financière, de formation et de mentorat). Par exemple, le Chili a créé un programme qui encourage la participation des entreprises dirigées par des femmes dans les marchés publics, et en Islande et en Suisse, des lois ont été adoptées pour rendre obligatoire l'égalité salariale entre hommes et femmes par les fournisseurs (il s'agit d'une condition indispensable pour pouvoir participer aux appels d'offre). Dans son Digital Buying Guide (Guide d'achat numérique), publié en 2020, le Gouvernement britannique soutient les achats publics à vocation sociale en présentant des approches modernes de la passation de marchés publics, notamment en intégrant des outils et des approches d'achat tenant compte du genre (OCDE, 2020^[82]). L'encadré 6.1 contient un certain nombre d'exemples détaillés à cet égard. Dans cette perspective, il devrait être plus aisé pour les pays d'étudier des moyens d'intégrer la question de l'égalité femmes-hommes dans les achats publics, compte tenu des effets potentiels que les processus d'achats actuels ont en termes d'égalité femmes-hommes. Par exemple, étant donné que la commande publique a été en première ligne de l'intervention de la plupart des pays face à la pandémie de COVID-19, les pays ont pu réaliser des examens a posteriori des processus d'achats d'urgence qu'ils ont effectués en réponse à la pandémie, afin de mieux comprendre leurs répercussions économiques sur les femmes et les entreprises appartenant à des femmes et d'identifier les enseignements à tirer en prévision des crises à venir (OCDE, 2020^[88] ; OCDE, 2021^[9]).

116. Il existe une panoplie de mesures ou d'actions pouvant aider les pouvoirs publics à exploiter le

potentiel des achats publics pour atteindre des objectifs en matière d'égalité femmes-hommes. Un leadership fort peut par exemple permettre d'articuler le rôle et l'importance de l'égalité femmes-hommes dans la commande publique, et de sécuriser les outils et les ressources nécessaires pour y parvenir. De la même manière, les organisations peuvent améliorer la transparence et la redevabilité parmi les dirigeants lorsqu'ils utilisent les achats publics en soutien à l'égalité femmes-hommes, et qu'ils s'engagent à collecter des données et à rendre compte des résultats obtenus. En outre, établir un cadre institutionnel solide, soutenu par une législation et une politique qui clarifient la réglementation, les rôles et les responsabilités, peut favoriser l'égalité de traitement de tous les participants potentiels. Les exigences de base de la législation, de la réglementation et des principes, la publication d'orientations, la fourniture d'informations détaillées sur la manière dont l'égalité des salaires est mesurée, et l'obligation de présenter des lettres de conformité sont autant de moyens possibles pour faire connaître les objectifs d'égalité femmes-hommes en matière d'achats publics. De plus, adopter une approche tenant compte de la problématique des genres dans la commande publique peut impliquer de former les agents des services publics et de leur fournir des orientations pour évaluer les offres. Les systèmes de suivi, de compte rendu et d'évaluation sont également des outils efficaces pour renforcer la mise en œuvre, la transparence et la redevabilité.

117. À l'avenir, il importera d'appliquer le concept de « rapport qualité-prix » d'une manière qui englobe les valeurs environnementales, sociales et autres. Le « rapport qualité-prix » est un principe fondamental qui sous-tend les marchés publics. Il guide les décisions et les actions en matière de marchés publics afin de se concentrer sur « la combinaison la plus avantageuse de coût, de qualité et de durabilité pour répondre aux exigences définies » (MAPS, 2018^[89]) L'argument économique (coût et qualité) a été mis au premier plan des considérations gouvernementales, compte tenu des pressions budgétaires et des citoyens qui demandent des comptes sur les dépenses publiques. Cependant, depuis plus de dix ans maintenant, les marchés publics accordent de plus en plus d'importance à la dimension de durabilité, incluant plus fréquemment des objectifs allant au-delà du coût et de la qualité, comme des objectifs environnementaux ou des considérations sociales telles que le respect des droits de l'homme, des droits du travail, y compris la non-discrimination, et l'intégration de la dimension de genre, ainsi que la promotion des perspectives économiques pour les chômeurs de longue durée, les minorités et les personnes handicapées (OCDE, 2020^[82]). Le fait que les achats publics favorisent la réussite d'entreprises appartenant à des femmes et que tous les candidats disposent des mêmes chances pour répondre facilement aux appels d'offre et devenir un fournisseur de l'administration publique produit une valeur sociale et économique pour la société. Lorsque des objectifs sociaux stratégiques sont appliqués aux achats publics, cela peut occasionner des coûts supplémentaires pour les contribuables. Néanmoins, il convient de justifier clairement ces coûts en faisant valoir notamment les avantages qu'ils apportent globalement à la société et l'intérêt économique qu'ils comportent. De cette manière, le rapport qualité-prix peut dépasser les simples lignes de budget affectées à des programmes spécifiques pour correspondre à une vue d'ensemble, selon laquelle des avantages plus larges sont documentés et la valeur sociale est illustrée, tout comme la valeur budgétaire. Il serait également utile de tenir compte du coût qu'engendrait le fait de ne pas inclure les aspects liés à l'égalité femmes-hommes.

Encadré 6.2 Exemples de pratiques mises en place par des pays en faveur de pratiques d'achats publics soucieuses des questions de genre

Australie

En Australie, le Gouvernement du Commonwealth a introduit une nouvelle exonération dans les règles de passation des marchés publics du Commonwealth (CPR) pour aider les PME à accéder aux marchés publics. L'exonération 17 a été introduite à l'Annexe A des règles, ce qui permet aux entités d'avoir directement recours aux services d'une PME pour les marchés d'une valeur inférieure à 200 000 \$ (TPS incluse) à condition de pouvoir démontrer un bon rapport qualité-prix. Du point de vue des achats, l'exonération applicable aux PME permettrait, par extension, d'augmenter les possibilités pour les PME dirigées ou détenues par des femmes de décrocher des marchés publics.

Chili

Le système des marchés publics au Chili repose sur un marché électronique qui encourage les PME et les femmes à l'utiliser. Il existe des programmes de formation spécialisés pour les femmes, et en 2015, le Chili a révisé les réglementations et les directives pertinentes pour aider les fonctionnaires à inclure des considérations de genre dans leurs décisions en intégrant des critères d'évaluation spécifiques au genre. Les femmes représentent 36 % des contrats attribués par le gouvernement, et ce chiffre est en augmentation même si les femmes représentent une part plus faible de la valeur globale des marchés publics. La plupart des femmes qui ont participé sont originaires de zones rurales, et 64% d'entre elles sont les principales sources de revenus de leur famille. La principale difficulté liée à l'augmentation de la participation des femmes réside dans l'identification des entreprises réellement dirigées par des femmes ou appartenant à des femmes, tandis que la certification et l'identification peuvent constituer une barrière à l'entrée car elles peuvent être coûteuses.

Le Chili a remédié à ce problème en introduisant un registre électronique qui certifie une « entreprise dirigée par une femme » et qui est lié au registre civil (pour les entreprises individuelles). En ce qui concerne les sociétés plus complexes, les femmes doivent détenir la majorité des actions de la société et le PDG doit être une femme pour que la société soit étiquetée « entreprise dirigée par une femme » dans le registre. Le Chili mesure le montant moyen négocié par les fournisseuses et a noté qu'il a augmenté de 1 500 USD entre 2013 et 2017. La participation aux montants totaux négociés par les fournisseuses a augmenté de 6 points de pourcentage au cours de la même période (de 21 % à 27 %).

Japon

Le Japon a adopté les directives par décision du Bureau central pour la création d'une société dans laquelle toutes les femmes prospèrent, le 22 mars 2016. Ces directives encouragent les entreprises à prendre des mesures positives pour les marchés publics et les subventions en faveur de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, qui constitue la base de la valorisation des femmes. Conformément à la loi sur la promotion de la participation des femmes et l'avancement de carrière sur le lieu de travail, lorsque les ministères et les agences administratives intégrées passent des marchés publics en se fondant sur l'évaluation de facteurs autres que le prix (le système d'évaluation globale et le système d'évaluation des propositions concurrentielles), des points d'évaluation supplémentaires doivent être attribués aux entreprises qui favorisent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Suisse

En vertu de la loi modifiée sur l'égalité entre femmes et hommes, tous les employeurs ayant au moins 100 employés sont tenus d'analyser leur pratique en matière de rémunération. En outre, la Confédération attribue des marchés publics uniquement aux sociétés qui garantissent le respect de l'égalité salariale entre femmes et hommes. À cette fin, des audits peuvent être menés par les pouvoirs publics pour s'assurer du respect de l'égalité salariale.

Source : (OCDE, 2019^[90] ; Gouvernement de la Suisse, 2021^[91]) ; informations fournies par le Gouvernement de l'Australie, le Gouvernement du Chili, le Gouvernement du Japon et le Gouvernement de la Suisse (2021).

d) Partenariats public-privé (PPP) et partenariats entre le secteur public et la société civile

118. Les partenariats public-privé (PPP) et les partenariats entre le secteur public et la société civile permettent aux partenaires de partager les fonctions stratégiques de la mise en œuvre, tout en développant leurs capacités de prestation de services. L'OCDE définit les PPP comme « des accords de long terme entre une administration et un partenaire privé dans le cadre desquels le partenaire privé assure et finance des services publics à partir d'un équipement, avec un partage des risques entre les partenaires. Un PPP peut servir à la prestation de services publics à partir d'un actif d'infrastructure (de type pont ou route) comme à partir d'un actif social (de type hôpital, équipement collectif ou prison) » (OCDE, 2012^[92]).

119. Les PPP peuvent contribuer à la réalisation des objectifs d'égalité femmes-hommes. Les recherches identifient néanmoins des préoccupations importantes à l'égard des PPP (Prügl et True, 2014^[93]). Par exemple, une étude sur les politiques menées dans le secteur de la santé révèle que la prise en compte systématique de la problématique des genres a été très peu réalisée au moyen de ces dispositifs (Hawkes, S., K. Buse et A. Kapilashrami., 2017^[94]). De la même façon, une étude sur le secteur associatif montre que les comités directeurs et les postes de direction des PPP sont souvent dominés par des hommes (Johnston, 2017^[95]). Il est par conséquent important d'intégrer la problématique des genres à ce type de partenariats.

120. En ce sens, les PPP peuvent dynamiser les processus et les résultats en matière d'égalité femmes-hommes de plusieurs façons. Tout d'abord, il est important de renforcer l'égalité femmes-hommes dans le cadre institutionnel, en établissant des rôles et des responsabilités clairs dans l'ensemble du réseau, ainsi que des mécanismes de surveillance et de redevabilité appropriés. Cela consiste notamment à mettre en place des comités directeurs paritaires, et à faire en sorte que les postes de direction soient pourvus en respectant l'égalité femmes-hommes. Ensuite, de la même façon que pour les processus d'achats publics,

les procédures de sélection des PPP peuvent reposer non seulement sur le rapport qualité-prix, mais aussi sur la valeur sociale, compte tenu des cibles et des objectifs fixés pour le partenariat, de l'emploi et des avantages sociaux pour les hommes comme pour les femmes. Troisièmement, les processus de budgétisation peuvent être réalisés en tenant compte de la problématique des genres. Enfin, les PPP peuvent être mis en place non seulement avec des organismes du secteur privé, mais aussi avec des organisations de la société civile, y compris des groupes de femmes. La collaboration avec les associations est un moyen important d'intégrer la problématique des genres dans la conception, la fourniture et la gestion des services publics.

e) Approches agiles et innovantes des politiques et de la prestation de services

121. L'innovation est essentielle pour trouver de nouvelles solutions et approches pour agir sur la complexité des situations, notamment face à des enjeux et des crises pluridimensionnels. Dans ce contexte, les pouvoirs publics envisagent la mise en œuvre des politiques et la fourniture des services selon une approche innovante et agile de la gestion de projet, en s'attachant notamment à appliquer des principes tels que la simplicité, l'itération rapide, et la collaboration étroite avec les citoyens¹⁴. Ces approches, semblables aux autres outils examinés dans cette partie, peuvent potentiellement promouvoir les objectifs d'égalité femmes-hommes, à condition qu'elles intègrent la problématique des genres. Par exemple, des approches agiles basées sur la collaboration, notamment entre les agents des services publics chargés de planifier l'exécution d'une politique ou la prestation d'un service et les utilisateurs potentiels, sont l'occasion d'interactions régulières avec des hommes et des femmes pour analyser les progrès et prévoir un retour d'informations pour s'assurer que les besoins de tous les citoyens sont satisfaits. Ces approches peuvent aussi créer un processus de dialogue régulier permettant des améliorations continues eu égard à la problématique des genres au cours du processus de mise en œuvre.

122. D'autres approches agiles et/ou innovantes en termes de mise en œuvre et d'exécution peuvent être utilisées de manière à promouvoir l'égalité femmes-hommes. Par exemple, les outils de gestion de projet comme les cadres de résultats et les analyses du chemin critique peuvent contribuer à clarifier les cibles et les objectifs, ainsi que les rôles et les responsabilités, en matière d'égalité femmes-hommes, mais aussi à identifier les lacunes des cadres existants et de l'attribution des ressources¹⁵. La contribution participative peut être utile pour intégrer dans le processus d'action des groupes qui sinon resteraient invisibles. Elle peut aussi apporter de nouvelles perspectives, et constituer un outil avec lequel générer et traiter rapidement des données et des informations. Les réseaux et les communautés de pratique numériques dans la fonction publique peuvent contribuer à mettre en place une communauté de connaissances de la problématique des genres, partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés, et œuvrer au développement de projets, de services et de formations tenant compte de la problématique des genres, de la phase de pilotage à la mise en œuvre globale. En s'appuyant sur l'expérience de la pandémie de COVID19, au cours de laquelle la plupart des processus et des possibilités de participation se sont déplacés dans la sphère numérique, les pays peuvent imaginer de quelle manière un tel

¹⁴ La gestion de projet agile, à l'origine appliquée dans le secteur des TIC, est basée sur les relations et les personnes, les résultats, le dialogue et les échanges avec les consommateurs, et la réactivité face au changement. Une gestion de projet agile se caractérise par des cycles de planification et de développement rapides et itératifs qui permettent à une équipe projet d'évaluer en permanence son travail et de recevoir des retours d'expérience immédiats. Voir Bogdanova, M., et al., (2020), « Agile project management in governmental organizations – Methodological issues », *IJASOS-International E-Journal of Advances in Social Sciences*, vol. VI, n° 16, avril 2020, <http://ijasos.ocerintjournals.org/tr/download/article-file/1260202>

¹⁵ L'analyse du chemin critique désigne la technique consistant à cartographier les principales tâches requises pour finaliser un projet donné, en définissant un calendrier et en comprenant les liens de dépendance entre les tâches.

déplacement vers les réseaux numériques pourrait être poursuivi à l'avenir. La co-création, la coproduction, et la co-prestation, ainsi que les méthodes de conception centrées sur l'utilisateur, peuvent inciter de nombreux utilisateurs à créer des solutions innovantes comme un moyen de déterminer les besoins en termes d'égalité femmes-hommes et d'y répondre, de renforcer l'appropriation et d'instaurer une plus grande tolérance aux éventuels échecs¹⁶.

123. D'autres approches, comme les laboratoires d'innovation et les méthodes d'analyse des comportements, peuvent être des outils précieux pour générer des informations et élaborer de nouvelles manières d'agir dans le domaine de l'égalité femmes-hommes. Les laboratoires d'innovation peuvent expérimenter de nouvelles approches et solutions pour promouvoir l'égalité femmes-hommes. Par exemple, de nouvelles méthodes de collecte de données, y compris l'utilisation des réseaux sociaux, et des approches innovantes d'analyse et de conception des politiques, comme l'analyse prospective et la conception créative, ouvrent des perspectives considérables pour remodeler l'interface pouvoirs publics-citoyens et générer de nouvelles idées pour trouver des solutions aux inégalités.

124. Par ailleurs, l'influence des comportements latents, des normes culturelles et des stéréotypes sexistes ne peut être négligée au moment de concevoir et de mettre en œuvre des politiques de promotion de l'égalité femmes-hommes. En effet, les normes et pratiques sociales font partie des moteurs de l'inégalité entre les femmes et les hommes, dont l'indice Institutions sociales et égalité homme-femme (ISE) tient compte. De nouvelles approches, développées notamment par les sciences comportementales, peuvent aider à traiter les normes et les comportements sous-jacents qui entravent l'égalité femmes-hommes. Ces approches peuvent aussi permettre de repérer et d'éliminer les politiques ou initiatives inefficaces. Même si les mesures prises par les Membres de l'OCDE basées sur des données comportementales sont relativement rares, elles se développent dans un certain nombre de pays, qui pour certains mettent en place des services de données comportementales chargés d'évaluer et d'expérimenter de nouvelles approches pour réaliser l'égalité femmes-hommes. De plus, les approches comportementales incluent la possibilité d'élaborer des solutions efficaces, souvent à faible coût, sans avoir recours à des règles ou à des sanctions supplémentaires. L'autre avantage, particulièrement important dans le contexte des inégalités femmes-hommes, consiste à fonder les réformes et les interventions sur une bonne compréhension des croyances et associations générales, qui sont inconscientes et automatiques et influencent les comportements. Des réformes ainsi élaborées peuvent facilement être acceptées, en ce sens qu'elles susciteront peu les critiques qui peuvent par ailleurs limiter le soutien aux interventions et créer un sentiment d'hostilité.

f) Gouvernance du risque et gestion des situations d'urgence¹⁷

125. Comme le note le rapport de l'OCDE intitulé *Assessing Global Progress in the Governance of Critical Risks*, une gouvernance efficace des risques majeurs consiste à investir de manière stratégique pour prévenir des décès, préserver la compétitivité économique et une croissance durable et garantir une vie meilleure dans le futur (OCDE, s.d.^[96]). La gouvernance des risques et la gestion des situations d'urgence sont également importantes pour garantir la résilience de l'économie et de la société et promouvoir une reprise inclusive. En s'appuyant sur la Recommandation du Conseil de l'OCDE sur la gouvernance des risques majeurs [OECD/LEGAL/0405], la gestion de crise stratégique consiste à

¹⁶ La co-création et la coproduction sont des concepts interconnectés, parfois interchangeables, utilisés dans le contexte de l'innovation sociale pour désigner la participation active des utilisateurs finaux (c'est-à-dire des citoyens) aux différentes étapes du processus de production (par exemple biens et services du secteur public). Voir Voorberg, W. et al. (2014), *Co-creation and Co-production in Social Innovation: A Systematic Review and Future Research Agenda*, <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>.

¹⁷ Cette partie, intégrée au présent document à la lumière de l'expérience de la crise de la COVID-19, n'est pas comprise dans le Cadre d'action de l'OCDE pour une bonne gouvernance publique.

renforcer les capacités de gestion de crise, à adopter une approche pangouvernementale (c'est-à-dire à engager tous les niveaux et secteurs de l'administration) et à mettre en place des mécanismes d'intervention d'urgence améliorés (OCDE, 2014^[97]).

126. Les répercussions de crises comme les récessions économiques, les changements climatiques et les catastrophes naturelles, les pandémies et les épidémies, et les conflits armés varient en fonction des catégories de population. La pandémie de COVID-19 montre que ces différences ne sont pas nécessairement dues à la crise en elle-même, mais qu'elles peuvent également être induites par la nature des mesures d'urgence prises, la répartition préexistante des ressources, des infrastructures et de l'emploi et l'accès à ces différents éléments ainsi que des inégalités structurelles. Ces inégalités indiquent qu'il est important d'intégrer la problématique des genres dans la gouvernance des risques et la gestion des situations d'urgence pour traiter les conséquences spécifiques sur les femmes et les filles. Si un nombre important de travaux ont été produits pour analyser la problématique des genres dans les situations d'urgence, dans le cadre de l'aide humanitaire et de la coopération pour le développement, ces efforts sont limités à l'échelon national des politiques.

127. En tenant compte des inégalités femmes-hommes dans la gouvernance du risque, les pouvoirs publics pourraient idéalement analyser la problématique des genres tout au long du cycle de gestion du risque et des situations d'urgence : identification et évaluation du risque, prévention et atténuation du risque, préparation et intervention, et relèvement et reconstruction. Plusieurs pays ont établi des cadres nationaux ou adopté des stratégies nationales de gestion des catastrophes, qui prévoient la possibilité d'intégrer certains enjeux dans la gouvernance des risques majeurs, y compris au moyen de l'articulation des différents besoins de toutes les personnes. Par ailleurs, diversifier le leadership et les processus de prise de décision pour inclure les femmes et des populations vulnérables peut être très utile pour favoriser des interventions et des mesures de relance inclusives face aux crises, en faisant en sorte que les différents besoins de la population soient traduits, identifiés, évalués, prévus et satisfaits (Nations Unies, 2015^[98]). De plus, des outils comme l'analyse des besoins selon le sexe et l'évaluation de l'impact selon le sexe peuvent jouer un rôle déterminant pour faciliter la prise en compte systématique de la problématique des genres tout au long du cycle de gestion du risque. D'ailleurs, alors que l'absence de données de qualité peut constituer un frein à l'efficacité de la prise en compte systématique de la problématique des genres dans la gestion des situations d'urgence, les pouvoirs publics peuvent étudier les mesures destinées à améliorer la disponibilité de données ventilées par sexe de qualité.

Encadré 6.3. Exemples de pays sur l'intégration d'une optique de genre dans les crises et les situations d'urgence

Israël

En Israël, un comité consultatif permanent auprès du Conseil national de sécurité a été institué en mai 2021 ; il s'appuie sur l'expérience nationale de la pandémie de COVID-19 et reconnaît la nécessité de tenir compte des difficultés rencontrées par les femmes de différentes populations au sein de la société israélienne au cours des différents stades de la crise nationale. Le Conseil national de sécurité israélien fait office d'organe consultatif du Premier Ministre et du Gouvernement d'Israël pour les questions ayant trait aux affaires étrangères et à la sécurité. Le comité consultatif s'intitule « Intégrer la dimension de genre dans la planification de la politique nationale au cours des différents stades de la crise en Israël ». Il a été établi, compte tenu de l'expérience tirée de la crise du COVID-19, que la diversité d'opinions et d'expertise sur des questions ayant trait à la vie des femmes (et en lien avec différentes communautés et populations ciblées) dans les situations d'urgence, et que l'intégration de l'impact selon le sexe à un stade précoce dans tous les aspects du cycle d'élaboration des politiques publiques (y compris au moment de l'identification des problèmes), peuvent aider les décideurs à étudier valablement les différents choix et arbitrages d'une manière susceptible d'influer leurs décisions stratégiques. En définitive, cela peut conduire à des décisions plus judicieuses et durables. Les membres du comité consultatif sont chargés de formuler des connaissances, des preuves et des recommandations structurelles pouvant servir de principes directeurs sur la question. Le comité consultatif est aussi chargé de proposer divers outils de contrôle et mécanismes de suivi destinés à vérifier la mise en œuvre de ses propositions de recommandations.

Japon

Au lendemain du séisme de 2011 de la côte Pacifique de 2011, le Japon a pris des mesures importantes pour élaborer des stratégies de gestion des risques de catastrophe en tenant compte de la dimension de genre. En mai 2020, le plan de base de gestion des catastrophes a été révisé pour inclure le fait que les gouvernements locaux doivent s'efforcer de mettre en place un système de coopération entre la division de la gestion des catastrophes et la division de l'égalité des genres, et pour préciser le rôle de la division de l'égalité des genres et du centre pour l'égalité des genres en temps ordinaire et à chaque étape de la gestion des catastrophes.

En outre, le Gouvernement du Japon a également publié en mai 2020 des lignes directrices pour la planification, l'intervention et la reconstruction en cas de catastrophe dans une perspective d'égalité des genres, qui définissent les mesures de base à prendre par les gouvernements locaux à chaque étape de l'intervention en cas de catastrophe. En outre, compte tenu du fait que les femmes et les hommes sont affectés de manière différente par les catastrophes, le Gouvernement a encouragé la mise en œuvre de la préparation aux catastrophes, la gestion des abris d'évacuation désignés et le soutien aux victimes de catastrophes dans une perspective d'égalité des genres.

Source : Informations fournies par le Gouvernement d'Israël et le Gouvernement du Japon (2021).

g) Une approche stratégique de la mise en œuvre des ODD

128. Les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies ont été définis conformément au principe de « ne laisser personne de côté », pour assurer un avenir sain et prospère à toutes et tous d'ici à 2030. Ce principe suppose un développement durable tenant compte de la problématique des genres, qui lutte contre les déterminismes sociaux, économiques et environnementaux. En effet, l'égalité femmes-hommes est tout autant un ODD à part entière qu'un principe transversal de la réalisation de l'ensemble du programme de ces objectifs. Les ODD complètent donc un vaste cadre d'instruments internationaux existants liés à l'égalité femmes-hommes.

129. Ce plan ambitieux comprend 17 objectifs et 169 cibles, représentant un défi majeur en termes de mise en œuvre pour tous les pays, quel que soit leur niveau de revenu. Les pouvoirs publics devront élaborer des solutions globales pour faciliter la mise en œuvre des ODD d'ici 2030. Compte tenu du caractère central de l'égalité femmes-hommes dans le cadre des ODD, faire correspondre ces objectifs aux stratégies en matière d'égalité femmes-hommes devrait potentiellement simplifier les difficultés liées à la mise en œuvre. La mise en œuvre peut donc se concrétiser au moyen d'approches stratégiques pangouvernementales s'appuyant sur l'élaboration du budget, la commande publique, et les processus réglementaires. De ce point de vue, et comme mentionné précédemment, recourir à ces différents outils en tenant compte de la problématique des genres peut contribuer à assurer une mise en œuvre adéquate des ODD. Par ailleurs, les ODD peuvent contribuer à la création de plans stratégiques en matière d'égalité femmes-hommes, et fournir un appui aux initiatives prises en faveur de l'égalité. Compte tenu des conséquences globales et pluridimensionnelles de la pandémie de COVID-19, les ODD peuvent aussi représenter un cadre pour guider une réponse cohérente en vue d'une reprise durable et inclusive à long terme (OCDE, 2020_[99]).

6.1.2. Suivi des performances

a) Priorités stratégiques en termes de suivi des performances à l'échelle de l'ensemble des pouvoirs publics

130. Des mécanismes de suivi et d'évaluation robustes peuvent contribuer à s'assurer que les stratégies d'égalité femmes-hommes produisent les effets voulus. Le suivi permet d'évaluer les progrès, d'améliorer la prise de décision, de faciliter l'ajustement des programmes pour leur donner un impact plus fort, et d'améliorer la redevabilité et l'apprentissage institutionnel. Il permet également aux décideurs de savoir où les ressources sont nécessaires. En période de crise, le suivi peut être un outil important pour comprendre l'impact des mesures d'urgence en matière d'égalité femmes-hommes, adoptées au moyen de procédures accélérées (OCDE, 2021_[9]).

131. Le suivi des priorités stratégiques à l'échelle de l'ensemble de l'administration est devenu l'une des principales responsabilités des centres de gouvernement (CoG) pour s'assurer que les objectifs stratégiques et opérationnels sont atteints et que les politiques sont mises en œuvre de façon efficace et coordonnée. Les CoG sont des acteurs clés pour animer et piloter la mise en œuvre d'objectifs transversaux. Un CoG peut prendre la responsabilité quasi exclusive de la coordination de la préparation des conseils des ministres et de la coordination stratégique au sein des pouvoirs publics. Cela fait du CoG un acteur clé pour faire avancer les objectifs d'égalité femmes-hommes à l'échelle de toute la société. En particulier, un CoG peut aider à clarifier ce que les ministères fonctionnels et les agences sont supposés faire pour promouvoir l'égalité femmes-hommes, à établir des cadres de redevabilité et de performance efficaces, et à faire en sorte que l'égalité femmes-hommes soit prise en compte dans tous les processus de décision publics. Au cours de la première phase de la pandémie de COVID-19, les CoG ont ainsi joué un rôle déterminant dans la coordination et la planification stratégique, l'utilisation de preuves pour éclairer la prise de décision et la communication au public des décisions prises (OCDE, 2020_[100]).

132. Il est important de faire la différence entre les institutions chargées de la promotion de l'égalité femmes-hommes situées au sein des CoG et le fait de mandater expressément les CoG pour superviser la prise en compte systématique et rigoureuse de la problématique des genres, notamment au moyen d'évaluations de l'impact selon le sexe. Par exemple, au Canada, des organismes centraux (comme le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances) jouent un rôle de « point d'entrée » en s'assurant que les critères liés à l'analyse comparative entre les sexes plus sont respectés, et remplissent une fonction d'« examen critique », en ce qui concerne les questions de rigueur et de qualité des analyses.

133. Les institutions centrales pour l'égalité femmes-hommes désignent les organismes gouvernementaux principalement chargés de soutenir le programme du gouvernement pour faire progresser les objectifs d'égalité entre les sexes à l'échelle de la société. Exécuter des programmes spécifiques d'autonomisation des femmes fait partie des principales missions des institutions centrales chargées de l'égalité femmes-hommes. Cependant, compte tenu de la nature transversale des politiques d'égalité femmes-hommes, ces institutions peuvent aussi jouer un rôle de plus en plus important dans la coordination avec les partenaires publics et les représentants de la société civile. Une étude montre que ces institutions peuvent avoir un impact positif sur les processus et les résultats stratégiques lorsqu'elles sont situées dans un CoG ou à proximité, car cela garantit leur collaboration étroite au processus d'élaboration des politiques¹⁸. De plus, entretenir des liens étroits entre le CoG et les institutions chargées de l'égalité femmes-hommes peut contribuer à renforcer l'approche pangouvernementale nécessaire à la réalisation des objectifs en la matière. Dans le même temps, des organismes consultatifs indépendants peuvent néanmoins jouer un rôle positif pour suivre les priorités nationales sur la problématique des genres, et servir d'interface entre les pouvoirs publics et la société civile. Il s'agit donc d'une partie importante des mécanismes de redevabilité en matière d'égalité femmes-hommes.

134. Le suivi des priorités stratégiques à l'échelle de l'ensemble de l'administration implique également d'élaborer et de mettre en œuvre des cadres et des indicateurs d'évaluation, de mesure et de redevabilité et de collecter des données pour analyser et rendre compte régulièrement des performances des stratégies, initiatives, politiques et programmes publics d'égalité femmes-hommes et d'intégration de la problématique des genres aux échelons administratifs concernés. Dans l'idéal, cela suppose la prise en compte systématique de la problématique des genres dans les cadres de suivi et d'évaluation de toutes les stratégies, politiques et programmes, sans se limiter à ceux spécifiquement axés sur l'égalité femmes-hommes. En outre, il est possible d'obtenir de meilleurs résultats en œuvrant activement à la diffusion de données ventilées selon le sexe¹⁹ et en garantissant un accès effectif et rapide, pour un coût abordable, à l'information sur les résultats des efforts en faveur de l'égalité des sexes et de la prise en compte systématique de la problématique des genres, et ce de façon à permettre l'examen des résultats au regard des objectifs visés, le suivi des progrès du développement socioéconomique, et la comparaison avec d'autres éléments de référence, internationaux notamment. Cela peut être réalisé en créant des bases de données pour les politiques publiques, les programmes et les projets avec des données ventilées par genre, sur des facteurs tels que la prestation de services. Il convient aussi de noter qu'il existe plusieurs variations au sein d'un même pays dans les données et registres administratifs de différents services, agences et institutions gouvernementaux. Afin de s'assurer que les données relatives aux difficultés qui touchent les femmes de façon disproportionnée sont correctement collectées, gérées et échangées, tout

¹⁸ Voir notamment Goetz, A.M. (2003), "National women's machinery: State-based institutions to advocate for gender equality", in *Mainstreaming gender, democratizing the state? Institutional Mechanisms for the Advancement of Women*, S. Rai (éd). Manchester University Press, pp. 69-95 ;voir également McBride, D. et A. Mazur (2012), *The Politics of State Feminism: Innovation in Comparative Research*, Temple University Press.

¹⁹ Les données seraient collectées conformément à la législation nationale applicable.

en s'assurant de leur qualité, il est important de faciliter l'interopérabilité des données entre les différentes agences et échelons administratifs²⁰. De plus, améliorer la coordination des instances de collecte et de production de données et la collaboration avec les parties prenantes concernées peut faciliter la mise au point d'indicateurs d'impact selon le sexe plus pertinents. La formation des agents publics qui participent à la collecte et à l'analyse des données sur les données ventilées selon le genre peut largement contribuer à faciliter l'intégration des considérations de genre dans les données dès le départ.

b) Suivi des performances financières et de l'exécution du budget

135. Comme mentionné plus haut, un suivi systématique et continu du processus d'élaboration du budget peut permettre de s'assurer que les objectifs d'égalité femmes-hommes sont atteints. Le suivi des performances financières et de l'exécution du budget compte tenu de la problématique des genres peut fournir des preuves sur ce qui fonctionne ou non, et faciliter ainsi la réaffectation des ressources si nécessaire. Comme indiqué dans la partie précédente, établir des cibles et des indicateurs clairs et mesurables facilite le suivi des performances. Par ailleurs, les processus collaboratifs et les mécanismes de retour d'information sont des outils essentiels pour contrôler les impacts selon le sexe. Les ministères fonctionnels - chargés d'exécuter les programmes et d'affecter les ressources budgétaires - ont la responsabilité de définir et de contrôler les éventuels impacts de leurs décisions sur le genre. Les services du budget et les ISC peuvent jouer un important rôle de soutien en matière de suivi et de compte rendu des progrès réalisés pour atteindre les objectifs d'égalité femmes-hommes, et peuvent contribuer à demander des comptes aux pouvoirs publics s'agissant de la réalisation de ces objectifs.

c) Mesurer l'efficacité de la réglementation et assurer sa mise en œuvre

136. Dans la partie du présent Cadre d'action, consacrée à la formulation et à la conception des politiques, il était question du potentiel des instruments réglementaires en termes de promotion des objectifs d'égalité femmes-hommes. Le suivi de l'efficacité de la réglementation est un outil incontournable pour s'assurer que les objectifs d'égalité femmes-hommes sont effectivement atteints. Cette démarche permet de repérer les obstacles et d'améliorer les dispositifs réglementaires. Dans ces conditions, il est important de disposer d'un cadre institutionnel solide incluant des institutions de surveillance assurant le suivi du processus réglementaire et de ses répercussions sur l'égalité femmes-hommes.

d) Définir des indicateurs de gouvernance robustes intégrant la problématique des genres

137. Comme mentionné précédemment, le suivi des performances peut contribuer à s'assurer que les objectifs d'égalité femmes-hommes sont activement promus puis atteints. Il s'agit pour cela d'établir, en tenant compte de la problématique des genres, des objectifs clairs, et de définir des cibles mesurables et des indicateurs en matière d'égalité femmes-hommes. Il peut s'agir également de considérer les indicateurs de gouvernance, y compris les différents indicateurs de moyens, de processus, de réalisations et de résultats ou d'impact, compte tenu de la problématique des genres. À cette fin, il est important que des ressources adéquates soient allouées (moyens), que les groupes d'hommes et de femmes concernés soient consultés en permanence (processus), que la quantité, le type et la qualité des services publics soient adaptés pour atteindre les objectifs fixés (réalisations), et que le programme produise les effets recherchés au fil du temps (résultats). Il est essentiel en ce sens de s'assurer que des données ventilées par sexe soient collectées, évaluées et rapportées, et que les rôles et les responsabilités soient clairement établis. Il est tout aussi important que les gouvernements collectent des données démographiques pour

²⁰ L'interopérabilité des données se réfère à des attentes claires et communes en ce qui concerne le contenu, le contexte et la signification des données qui sont créées, traitées et échangées par des systèmes et des services. Voir notamment <https://datainteroperability.org/>.

contrôler les résultats, tout en limitant la collecte de données à caractère personnel à ce qui est directement lié et manifestement nécessaire aux programmes ou aux activités de l'institution gouvernementale.

Encadré 6.4. Exemples de suivi des priorités stratégiques mis en place par des pays

Colombie

En Colombie, les documents stratégiques élaborés par le Conseil national de la politique économique et sociale (CONPES) s'accompagnent d'un Plan d'action et de suivi. Ils servent d'outils de suivi des objectifs, des indicateurs et des ressources associés à ces politiques.

Israël

La Commission de la fonction publique d'Israël s'efforce de promouvoir et de mettre en œuvre l'égalité femmes-hommes dans la fonction publique - ministères, systèmes de défense et de santé - qui compte environ 80 000 agents. Pour soutenir cette initiative, l'indice d'égalité des genres a été mis au point pour mesurer l'égalité femmes-hommes dans les divers domaines, au sein de chaque ministère et dans la fonction publique en général. Un tableau de bord interactif présente les données et les projets de chaque ministère en matière d'égalité femmes-hommes, comme le nombre de femmes parmi les soumissionnaires et les nouvelles recrues, les éléments de salaire, le climat organisationnel, le pourcentage de femmes cadres etc.

Source : Informations fournies par le Gouvernement de la Colombie et le Gouvernement d'Israël (2021).

Encadré 6.5. Exemples de pays sur l'utilisation d'indicateurs tenant compte du genre

Australie

Le Gouvernement australien, par l'intermédiaire du Bureau australien de statistique (ABS), collecte des ensembles de données ventilées par genre (au moyen de plus de 20 enquêtes nationales) pour suivre les progrès réalisés en matière d'égalité des genres. Les ensembles de données fournis dans le cadre de ces enquêtes aident le Gouvernement australien à élaborer ses politiques publiques dans les domaines de la sécurité publique et de la justice, de la prestation de services de santé et des infrastructures, du logement, des facteurs socioéconomiques et des affaires économiques.

En outre, l'ABS publie chaque année les indicateurs australiens sur le genre, qui comprennent 56 indicateurs clés et 96 autres séries de données connexes ou détaillées dans six domaines d'intérêt, à savoir : 1) la sécurité économique ; 2) l'éducation ; 3) la santé ; 4) l'équilibre entre travail et famille ; 5) la sécurité et la justice ; et 6) la démocratie, la gouvernance et la citoyenneté. Les indicateurs de genre sont tirés d'un large éventail de ressources de l'ABS et d'autres sources, notamment de l'Organe pour l'égalité femmes-hommes sur le lieu de travail (Workplace Gender Equality Agency).

Autriche

Constatant l'importance des données ventilées par sexe en tant que base de l'égalité femmes-hommes dans les processus décisionnels, la ministre autrichienne des droits des femmes publie l'« Indice d'égalité des genres » depuis 2011. Cet indice donne un aperçu des faits et chiffres les plus essentiels sur les femmes et les hommes dans divers domaines de la vie, comme la démographie, l'éducation, l'emploi et la représentation. Il est mis à jour tous les ans.

Grèce

La Grèce a mis en place l'« Observatoire sur l'égalité des genres », qui constitue un mécanisme destiné à aider l'administration publique et les collectivités locales à élaborer, mettre en œuvre et évaluer les politiques en matière d'égalité femmes-hommes grâce à des données détaillées ventilées par sexe sur des questions d'égalité (statistiques et enquêtes) résultant du développement et de l'utilisation d'outils pertinents. Il se situe au sein du Service de l'informatique, de la recherche et du soutien numérique du Secrétariat général pour la politique familiale et l'égalité entre les femmes et les hommes. La structure de l'Observatoire repose sur les douze domaines critiques d'intervention du programme d'action de Pékin. Son objectif est de cartographier les différences entre femmes et hommes dans 12 domaines d'intervention essentiels et de suivre les tendances et avancées pertinentes en Grèce. En outre, il comprend 84 indicateurs de genre reposant soit sur la Plateforme d'action de Pékin soit sur des priorités nationales spécifiques et il est suivi par des métadonnées. L'Observatoire dispose d'un portail en ligne « paratiritirio.isotita.gr » conçu pour inclure, analyser, traiter et diffuser des données statistiques et des indicateurs sur les politiques d'égalité femmes-hommes. Depuis 2016, l'Observatoire a produit 29 bulletins électroniques sur divers domaines, disponibles en grec et, pour certains, en anglais.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, la collecte standard et systématique de données sur le genre, l'origine ethnique et le handicap est bien établie. Le Centre pour l'égalité et l'inclusion de l'Office national de statistique effectue régulièrement un audit des données disponibles sur les caractéristiques protégées de la loi sur l'égalité (2010), à savoir l'âge, le handicap, le changement de genre, le mariage et le partenariat civil, la grossesse et la maternité, la race/l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le sexe et l'orientation sexuelle. Le gouvernement a récemment annoncé le lancement du programme de données sur l'égalité, qui rassemblera des données provenant de l'ensemble du gouvernement afin de mieux comprendre les obstacles auxquels les personnes de tous horizons sont confrontées au Royaume-Uni. Ce travail tiendra compte d'une série de questions, telles que la géographie et le milieu social, ainsi que d'autres facteurs démographiques tels que le sexe, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle et le handicap des personnes, et vise à soutenir le travail de l'Equalities Hub.

Source : (Gouvernement du Royaume-Uni, s.d.^[52] ; OCDE, 2019^[15] ; OCDE, 2019^[51] ; Directorate of Equality Iceland, s.d.^[50]) ; informations également partagées par le Gouvernement de l'Australie, le Gouvernement de l'Autriche, le Gouvernement de la Grèce et par le Government Equalities Office du Royaume-Uni (2021).

Encadré 6.6. Mesures stratégiques proposées

Pour appuyer la mise en œuvre de politiques et la fourniture de services et de programmes intégrant la problématique des genres, les responsables de gouvernement, gestionnaires de services publics et parties prenantes concernées dans l'ensemble de l'administration devraient envisager les mesures suivantes :

Encadrement

- Renforcer les capacités, les compétences et les ressources institutionnelles pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la mise en œuvre des politiques, notamment celles des agents chargés de la mise en œuvre des politiques et de la fourniture des services.
- Dynamiser la capacité des institutions nationales chargées de l'égalité femmes-hommes, en tant que de besoin, pour faciliter et appuyer la mise en œuvre de politiques intégrant la problématique des genres dans l'ensemble de l'administration publique.
- Augmenter les efforts pour comprendre et atténuer les effets discriminants des technologies numériques dans la fourniture des services.
- Mettre en place un dialogue et une cohérence clairs entre les décideurs et les professionnels des achats sur la manière dont la commande publique peut être utilisée comme un outil stratégique pour promouvoir l'égalité femmes-hommes. Cela peut notamment passer par l'examen des types de données collectées et l'amélioration des connaissances en matière d'égalité femmes-hommes parmi les responsables de l'attribution des marchés publics, afin d'améliorer l'utilisation des évaluations de l'impact selon le sexe au cours du cycle de passation de marchés publics.

Suivi des performances

- Appliquer des critères clairs et pertinents en matière d'égalité femmes-hommes pour assurer le suivi et le compte rendu des progrès de l'ensemble des stratégies, politiques et programmes, sans se limiter à ceux spécifiquement consacrés à l'égalité femmes-hommes. Cela peut également contribuer à améliorer la redevabilité, comme indiqué dans les mesures proposées dans l'Encadré 3.5.
- Établir des objectifs, des cibles et des indicateurs de performance clairs en vue de la réalisation des objectifs d'égalité femmes-hommes. Cela peut également comprendre le suivi des performances financières, de l'élaboration du budget et des processus réglementaires compte tenu de la problématique des genres.

7. Évaluation des politiques

7.1. Rappel

138. L'évaluation des politiques publiques consiste à fournir une appréciation structurée et objective d'une réforme ou une politique en cours ou terminée. Le but est de déterminer, entre autres, la pertinence et la réalisation d'objectifs, et d'évaluer l'efficacité, l'impact et la durabilité des initiatives, en examinant les liens entre les interventions et leurs effets. Il s'agit d'obtenir une compréhension approfondie de la réussite ou de l'échec des politiques comme une fin en soi, mais aussi comme un moyen d'en rectifier le déroulement et d'en renforcer la performance pour améliorer les résultats et les réalisations. C'est au moyen de l'évaluation que les décideurs et les citoyens peuvent déterminer si les politiques menées atteignent leurs objectifs et font progresser les aspirations en matière d'égalité femmes-hommes. En particulier en période de crise, lorsque les pouvoirs publics doivent accélérer le processus

de prise de décision, l'évaluation des politiques peut être utile pour promouvoir la redevabilité, la confiance et l'élaboration de politiques fondée sur des preuves (OCDE, 2020_[101]).

139. L'évaluation des politiques est par conséquent un outil déterminant d'une gouvernance démocratique inclusive, car elle constitue un mécanisme important d'apprentissage pour les institutions publiques et la société civile. Elle est également utile à la fois en termes de transparence et de redevabilité, et facilite la légitimité et la confiance dans la prise de décision publique et les institutions. Du point de vue de la problématique des genres, cela couvre l'évaluation des stratégies d'égalité femmes-hommes, y compris les efforts de prise en compte systématique de la problématique des genres et les mesures ciblées. Cela inclut également l'intégration de la problématique des genres dans toutes les fonctions d'évaluation de l'ensemble de l'administration. Il importe de souligner que les progrès ne sont pas linéaires et peuvent prendre beaucoup de temps. Il est donc important d'apprécier et d'évaluer les résultats à moyen terme en plus des résultats à long terme.

140. Dans ce contexte, la Recommandation de 2015 dispose que les Adhérents devraient « enrichir la base de connaissances et mesurer systématiquement les progrès vers l'égalité hommes-femmes au moyen d'indicateurs de l'impact selon le sexe et de résultats mesurables :

- en élaborant et en appliquant des cadres de mesure, d'évaluation et de redevabilité, ainsi que des indicateurs, et en recueillant les données correspondantes, afin d'évaluer de façon régulière les résultats des stratégies, des initiatives, des politiques publiques et des programmes en faveur de l'égalité des sexes et de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes et d'en rendre compte aux niveaux d'administration concernés. La possibilité de tirer parti de ces évaluations pour renforcer les capacités des institutions publiques peut être étudiée.
- en œuvrant activement à la diffusion des données et en garantissant un accès effectif et rapide, pour un coût abordable, à l'information sur les résultats des efforts en faveur de l'égalité des sexes et de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes, et ce de façon à permettre l'examen des résultats au regard des objectifs visés, le suivi des progrès du développement socioéconomique, et la comparaison avec d'autres éléments de référence, internationaux notamment.
- en renforçant la coordination entre les organismes chargés de recueillir et d'élaborer les données, ainsi que la collaboration avec les parties prenantes concernées, afin de mettre au point de meilleurs indicateurs de l'impact selon le sexe. »

141. L'évaluation des politiques doit également être envisagée au cours de la phase de conception des politiques, pour s'assurer que les informations et les données nécessaires, requises pour une évaluation efficace des politiques, peuvent être collectées au cours de la phase de mise en œuvre. Cependant, les preuves montrent que les systèmes de suivi et d'évaluation sont trop peu utilisés dans le domaine de l'égalité femmes-hommes (OCDE, 2019_[15]). En effet, une étude de l'OCDE montre que les évaluations de l'impact selon le sexe sont la plupart du temps effectuées au préalable (c'est-à-dire pendant les phases de formulation et de conception). L'application limitée des évaluations de l'impact selon le sexe, en particulier lors de la phase postérieure, ainsi que leur intégration de la problématique des genres comme variable unique, lors de la phase d'évaluation, peuvent gêner la compréhension du fait que la législation et les budgets sont au service des objectifs visés et comportent autant d'avantages pour les hommes que pour les femmes, ce qui permet difficilement de tirer profit d'un quelconque enseignement. De plus, en raison du caractère urgent de certains enjeux pratiques, comme lors de la pandémie de COVID-19, il n'est pas toujours possible de procéder à des évaluations préalables de l'impact selon le sexe. Dans ce cas, les actions menées pourraient s'appuyer sur une analyse postérieure à la mise en œuvre en réalisant des évaluations a posteriori de l'impact selon le sexe (OCDE, 2021_[9]).

142. Renforcer les évaluations de l'impact selon le sexe lors des phases d'évaluation du cycle de prise de décision peut permettre d'évaluer plus précisément les effets des décisions publiques sur les femmes

et les hommes. Les pays peuvent bénéficier des avantages de ces évaluations si ces procédures reposent sur des critères visant à assurer la qualité et la rigueur des analyses.

Encadré 7.1. Évaluation des politiques dans une optique de genre au Canada

Depuis plus de 40 ans, l'évaluation par divers moyens est utilisée au Canada pour évaluer la performance des programmes gérés par les ministères. Selon la politique sur les résultats de 2016, les ministères doivent se doter d'un plan d'évaluation ministériel évolutif sur cinq ans. En termes de structure institutionnelle chargée de l'évaluation, il existe des unités d'évaluation dans chaque ministère. Ces unités entreprennent des études d'évaluation, mais ont également un rôle plus vaste en ce qui concerne la préparation de rapports et d'évaluations de planification de l'évaluation, l'élaboration de cadres de responsabilité en matière de gestion axée sur les résultats et la fourniture de conseils et de formations aux chefs de programme en matière d'évaluation. Conformément à la Directive sur les résultats, entrée en vigueur en 2016 également, les responsables de programmes et les évaluateurs sont tenus d'inclure des considérations politiques à l'échelle du gouvernement, telles que l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) dans les profils de l'information sur le rendement et les processus d'évaluation. Ainsi, en 2019, le Gouvernement du Canada a lancé un guide d'introduction pour l'intégration d'ACS Plus dans l'évaluation, qui tient compte d'un certain nombre de facteurs intersectionnels dans le continuum de politiques, de programmes et de services, soulignant que le corpus de connaissances développé grâce aux nombreuses évaluations indique qu'ACS Plus devrait s'appliquer à chaque point du continuum. Il comprend des questions et des recommandations à prendre en compte à chaque étape de l'évaluation (à savoir lors de la planification de l'évaluation, de la conduite de celle-ci et de l'établissement de rapport y relatif).

Source : (OCDE, 2019^[51] ; Government of Canada, 2019^[102])

7.1.1. Cadre politique et institutionnel pour l'évaluation des politiques

143. Les systèmes d'évaluation des politiques peuvent s'appuyer sur des acteurs institutionnels clairement identifiés, dont le mandat bien défini et les ressources spécifiques leur permettent de superviser et/ou de conduire l'évaluation des politiques. Les services d'évaluation au sein des institutions publiques, ainsi que les institutions nationales chargées de l'égalité femmes-hommes, peuvent jouer un rôle central dans la coordination et la mise en œuvre des processus d'évaluation. Les comités de l'audit peuvent aussi jouer un rôle important dans le suivi des dépenses publiques consacrées aux programmes d'égalité des genres établis par des institutions publiques. De plus, les ISC peuvent jouer un rôle majeur dans le processus d'évaluation au moyen des audits, des évaluations et des conseils qu'elles produisent, en demandant aux pouvoirs publics de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds publics (voir Redevabilité et respect de l'état de droit pour davantage de renseignements). En plus de l'évaluation des politiques et des programmes en fonction de leurs performances ou de l'optimisation des ressources engagées, les ISC peuvent agir comme un « évaluateur des évaluateurs » dans les pouvoirs publics, en contrôlant l'efficacité des systèmes d'évaluation compte tenu de la problématique des genres et les services chargés de la bonne marche de ces systèmes.

144. Il est important d'intégrer l'évaluation des politiques dès le début du cycle politique pour veiller à ce que les indicateurs tenant compte du genre soient correctement identifiés et que des preuves sexospécifiques et des données de qualité soient collectées pour soutenir l'évaluation. À cette fin, une formation appropriée doit aussi être dispensée aux personnes chargées de l'élaboration des politiques et de leur mise en œuvre.

7.1.2. Promotion de la qualité et de l'utilisation des évaluations

145. Pour assurer la production d'évaluations de qualité, il est utile d'accorder une attention particulière à la fois au contrôle de qualité (par exemple, en orientant les rapports d'évaluation vers les résultats attendus) et l'assurance de qualité (par exemple, en orientant les rapports d'évaluation vers les processus). Par conséquent, il est important de disposer de cadres d'évaluation clairs qui identifient des objectifs et des résultats mesurables, d'une base de compétences adaptée et de l'engagement des parties prenantes et de la société civile. Dans l'ensemble, ces éléments peuvent aider à faire en sorte que les évaluations tenant compte de la problématique des genres soient correctement ciblées et donnent lieu à des recommandations pratiques, axées sur les utilisateurs et fondées sur les besoins.

146. Lorsque des évaluations de qualité ont été produites, il est important que les décideurs les utilisent pour éclairer l'élaboration des politiques et la prise de décision. Pour favoriser l'utilisation des évaluations, les pays Membres de l'OCDE ont fait état de pratiques comme l'examen des résultats des évaluations aux échelons supérieurs des pouvoirs publics et l'établissement de mécanismes de coordination facilitant le partage et l'utilisation des preuves produites par les évaluations (OCDE, 2019^[55]). Un engagement proactif des dirigeants gouvernementaux et une culture du partage et de l'apprentissage sont donc importants pour l'utilisation continue des évaluations. En outre, il peut être intéressant de garantir la crédibilité (notamment par des preuves), la disponibilité et l'accessibilité (notamment au public) des rapports d'évaluation pour améliorer l'utilisation de l'évaluation, mais aussi pour associer toutes les parties prenantes concernées et les sensibiliser.

7.1.3. Examen de l'impact de la réglementation

147. Comme mentionné précédemment, l'utilisation des analyses de la problématique des genres dans le domaine de la réglementation a d'abord été effectuée au préalable, dans le but de déterminer les différents effets des réglementations. Faire en sorte que l'impact soit le même pour tous, cependant, ne peut être pleinement réalisé sans des analyses évaluant a posteriori la manière dont les réglementations affectent différemment les hommes et les femmes. Dans ces conditions, les pays peuvent envisager d'intégrer une analyse ex post de la problématique des genres dans les cadres réglementaires. Ce faisant, il sera important de consulter les différents groupes d'hommes et de femmes.

Encadré 7.2. Mesures stratégiques proposées

Pour favoriser la conduite et l'utilisation effective des évaluations des politiques menées compte tenu de la problématique des genres, les responsables de gouvernement, gestionnaires de services publics et parties prenantes concernées dans l'ensemble de l'administration devraient envisager les mesures suivantes :

Cadre institutionnel pour l'évaluation des politiques

- Intégrer des outils d'évaluation de l'impact selon le sexe dans les cadres juridiques et stratégiques au moment de l'évaluation des politiques dans l'ensemble de l'administration, tout en renforçant les capacités et les fonctions des agents d'évaluation pour intégrer la problématique des genres dans toutes les évaluations, y compris, sans toutefois s'y limiter, par des formations sur l'évaluation des politiques et la collecte de données intégrant la problématique des genres.

Promotion de la qualité et de l'utilisation des évaluations

- Promouvoir, en tant que de besoin, la production de preuves ventilées par sexe dans le cadre des évaluations, en utilisant des méthodologies et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et utiliser ces conclusions pour alimenter le cycle d'élaboration des politiques.

Examen de l'impact de la réglementation

- Améliorer la compréhension, parmi les instances de réglementation, des effets des décisions sur les lois relatives à l'égalité femmes-hommes et à la lutte contre les discriminations et des analyses ultérieures d'impact sur le genre.

Références

- Andrew, A. et al. (2020), *How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?*, Institute for Fiscal Studies, <http://dx.doi.org/10.1920/BN.IFS.2020.BN0290>. [4]
- Bakker, I. (2011), *Changing macroeconomic governance and gender orders: The case of Canada*, Routledge, New York, pp. 38-50. [67]
- Bauhr, M., N. Charron et L. Wangnerud (2019), « Exclusion or interests? Why females in elected office reduce petty and grand Corruption », *European Journal of Political Research*, vol. 58, pp. 1043–1065. [32]
- BIT (2020), *Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail.*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743155.pdf. [3]
- Broker, T. (2018), « The relationship of corruption to economic activity in the OECD », *International Journal of Business Excellence*, vol. vol. 16, n° 3, pp. 286-303. [35]
- Bryson, J. (2018), *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, https://books.google.fr/books/about/Strategic_Planning_for_Public_and_Nonpro.html?id=kXK7rQEACAAJ&redir_esc=y (consulté le 25 septembre 2018). [60]
- CARE (2020), *Where are the women? The Conspicuous Absence of Women in COVID-19 Response Teams and Plans, and Why We Need Them*, <https://insights.careinternational.org.uk/publications/why-we-need-women-in-covid-19-response-teams-and-plans>. [6]
- Chapman, S. et N. Benis (2017), « Ceteris non paribus: The intersectionality of gender, race, and region in the gender wage gap », *Women's Studies International Forum*, vol. 65, pp. 78-86, <http://dx.doi.org/10.1016/j.wsif.2017.10.001>. [12]
- Chatham House - Institut royal des affaires internationales (2017), *Gender-smart Procurement: Policies for Driving Change*, <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/Gender-smart%20Procurement%20-%202020>. [85]
- Commission européenne (2020), *Algorithmic discrimination in Europe: Challenges and opportunities for gender equality and non-discrimination law*, <https://www.equalitylaw.eu/downloads/5361-algorithmic-discrimination-in-europe-pdf-1-975>. [17]
- Commission européenne (2020), *Making socially responsible public procurement work - 71 good practice cases*, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/69fc6007-a970-11ea-bb7a-01aa75ed71a1>. [87]
- Commission européenne (2010), *Acheter social : Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale*, <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/cb70c481-0e29-4040-9be2-c408cddf081f>. [130]

- Conseil des droits de l'homme (2018), *La promotion, la protection et l'exercice des droits de l'homme sur Internet*, <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/LTD/G18/203/74/PDF/G1820374.pdf>. [66]
- Directorate of Equality Iceland (s.d.), *Directorate of Equality*, <https://www.jafnretti.is/en/directorate-of-equality> (consulté le 17 May 2021). [50]
- Dyck, C. (2017), *The Digital Gender Divide Is An Economic Problem For Everyone*, <https://www.ge.com/news/reports/digital-gender-divide-economic-problem-everyone>. [64]
- Edelman (2021), *Edelman Trust Barometer 2021*, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf>. [22]
- European Court of Auditors (2021), *Gender mainstreaming in the EU budget: time to turn words into action*, https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_10/SR_Gender_mainstreaming_EN.pdf. [103]
- Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth (2020), *Federal Gender Equality Strategy*, <https://www.gleichstellungsstrategie.de/rgs-en>. [54]
- G7 Canada (2018), *Déclaration d'engagement de charlevoix pour mettre fin à la violence fondée sur le sexe et sur le genre, ainsi qu'aux abus et au harcèlement dans l'univers du numérique*, https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/international_relations-relations_internationales/g7/2018-06-09-sexual-violence-sexe-fr.pdf. [19]
- Galinsky, A. (2015), *Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective.*, <https://doi.org/10.1177/1745691615598513>. [111]
- Goetz, A. (2007), « Political Cleaners: Women as the New Anti-Corruption Force? », *Development and Change*, vol. 38, n° 1, https://www.researchgate.net/publication/44838082_Political_Cleaners_Women_as_the_New_Anti-Corruption_Force (consulté le 14 janvier 2020). [30]
- Gouvernement de l'Australie (2004), *Connecting Government: Whole of Government Responses to Australia's Priority Challenges*, <https://legacy.apsc.gov.au/sites/default/files/connectinggovernment.pdf>. [127]
- Gouvernement de l'Australie (s.d.), *Gender Indicators, Australia*, <https://www.abs.gov.au/statistics/people/people-and-communities/gender-indicators-australia/latest-release> (consulté le 26 May 2021). [124]
- Gouvernement de la Colombie (2019), *Trazador Presupuestal Para La Equidad de la Mujer, Ejecución 2019 - Programación 2020*, <http://www.equidadmujer.gov.co/prensa/2019/Documents/TRAZADOR-PRESUPUESTAL-PARA-LA-EQUIDAD-DE-LA-MUJER.pdf> (consulté le 26 juillet 2021). [109]

- Gouvernement de la Colombie (s.d.), *Trazador Presupuestal Para La Equidad de la Mujer - Guía para la inclusión del enfoque de género para las mujeres*, https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Instructivo%20trazador%20presupuestal%20Equidad%20Mujer.pdf (consulté le 26 juillet 2021). [110]
- Gouvernement de la Nouvelle-Zélande (2020), *Loi de 2020 sur la fonction publique*, <https://www.legislation.govt.nz/act/public/2020/0040/latest/LMS356915.html>. [45]
- Gouvernement de la Suisse (2021), *Stratégie Égalité 2030*, <https://www.ebg.admin.ch/ebg/en/home/documentation/publications-in-general.html> (consulté le 23 July 2021). [91]
- Gouvernement des États-Unis (2021), *Executive Order on Establishment of the White House Gender Policy Council*, <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/03/08/executive-order-on-establishment-of-the-white-house-gender-policy-council/>. [125]
- Gouvernement du Canada (2020), *Le gouvernement du Canada aide les Canadiens à accéder à des services favorisant le mieux-être mental pendant la pandémie de COVID-19*, <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/nouvelles/2020/04/le-gouvernement-du-canada-aide-les-canadiens-a-acceder-a-des-services-favorisant-le-mieux-etre-mental-pendant-la-pandemie-de-covid-190.html> (consulté le 22 July 2021). [72]
- Gouvernement du Canada (2018), *Briser le silence*, <https://cfc-swc.gc.ca/violence/strategy-strategie/breaking-briser-fr.html> (consulté le 22 July 2021). [59]
- Gouvernement du Canada (2018), *Plan d'action national pour un gouvernement ouvert 2018-2020*, https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2019/01/Canada_Action-Plan_2018-2020_FR.pdf (consulté le 17 May 2021). [41]
- Gouvernement du Canada (2017), *Processus de dialogue*, <https://cfc-swc.gc.ca/violence/strategy-strategie/engagement-fr.html> (consulté le 22 July 2021). [58]
- Gouvernement du Canada (2019), « Intégration de l'analyse comparative entre les sexes plus dans l'évaluation : un guide d'introduction », <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/evaluation-gouvernement-canada/gba-guide.html>. [122]
- Gouvernement du Canada (s.d.), *Lettres de mandat*, <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat> (consulté le 11 February 2021). [47]
- Gouvernement du Japon (s.d.), *Public Procurement for Evaluating Corporations that Promote Measures such as Work-life Balance to Encourage the Advancement of Women*, https://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men18/pdf/2-6.pdf (consulté le 17 May 2021). [53]
- Gouvernement du Royaume-Uni (s.d.), *Centre for Equalities and Inclusion*, <https://www.ons.gov.uk/aboutus/whatwedo/programmesandprojects/onscentres/centreforequalitiesandinclusion#:~:text=The%20Centre%20for%20Equalities%20and,insights%20into%20important%20policy%20questions> (consulté le 17 May 2021). [128]

- Gouvernement du Royaume-Uni (s.d.), *Government Equalities Office*, [52]
<https://www.gov.uk/government/organisations/government-equalities-office/about> (consulté le 25 May 2021).
- Government of Canada (2019), *Integrating Gender-Based Analysis Plus into Evaluation – A Primer*, [102]
<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/evaluation-government-canada/gba-primer.html#H-07> (consulté le 27 August 2021).
- Government of Canada (2018), *Canada’s 2018-2020 National Action Plan for Open Government*, [104]
https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2019/01/Canada_Action-Plan_2018-2020_EN.pdf (consulté le 17 May 2021).
- Government of Colombia (2019), *Trazador Presupuestal Para La Equidad de la Mujer, Ejecución 2019 - Programación 2020*, [74]
<http://www.equidadmujer.gov.co/prensa/2019/Documents/TRAZADOR-PRESUPUESTAL-PARA-LA-EQUIDAD-DE-LA-MUJER.pdf> (consulté le 26 July 2021).
- Government of Colombia (s.d.), *Trazador Presupuestal Para La Equidad de la Mujer - Guía para la inclusión del enfoque de género para las mujeres*, [75]
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA_WEB/Instructivo%20trazador%20presupuestal%20Equidad%20Mujer.pdf.
- Hawkes, S., K. Buse et A. Kapilashrami, (2017), « Gender blind? An analysis of global public-private partnerships for health », *Globalization and health*, vol. 13., [94]
<https://doi.org/10.1186/s12992-017-0249-1>.
- International Development Research Council (2018), *Feminist Open Government: Addressing Gender Equity Challenges in Open Government Co-Creation Processes*, [39]
https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2019/05/fogo-main-report_web.pdf.
- Jha, C. et S. Sarangi (2018), « Women and corruption: What positions must they hold to make a difference? », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 151, pp. 219-233, [31]
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.03.021>.
- Johnston, K. (2017), « A gender analysis of women in public–private–voluntary sector ‘partnerships’ . », *Public Administration*, vol. 95, n° 1, pp. 140-159, [95]
<https://doi.org/10.1111/padm.12288>.
- Kahn, P. (2012), « The Politics of State Feminism: Innovation in Comparative Research edited by Dorothy E. McBride and Amy G. Mazur », *Journal of Women, Politics & Policy*, vol. 33/1, pp. 91-93, [44]
<http://dx.doi.org/10.1080/1554477x.2012.640618>.
- Kirton, R. (2014), *Gender, Trade and Public Procurement Policy: Kenya, India, Australia, Jamaica.*, The Commonwealth Secretariat, [84]
<http://thecommonwealth.org/sites/default/files/news-items/documents/Gender.%20Trade%20and%20Public%20Procurement%20Policy.pdf>.

- Lee, N., P. Resnick et G. Barton (2019), *Algorithmic bias detection and mitigation: Best practices and policies to reduce consumer harms*, [18]
<https://www.brookings.edu/research/algorithmic-bias-detection-and-mitigation-best-practices-and-policies-to-reduce-consumer-harms/>.
- Madgavkar, A. et al. (2020), *COVID-19 et égalité hommes-femmes : Lutter contre les effets régressifs*. [20]
- Maestriperi, L. (s.d.), *The Covid-19 Pandemics: why Intersectionality Matters*, [10]
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsoc.2021.642662/full>.
- Maliszewska, E. (2020), « The Potential Impact of COVID-19 on GDP and Trade: A Preliminary Assessment », *Policy Research Working Paper 9211*, [1]
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33605/The-Potential-Impact-of-COVID-19-on-GDP-and-Trade-A-Preliminary-Assessment.pdf> (consulté le 25 May 2021).
- MAPS (2018), *Methodology for Assessing Procurement Systems*, [89]
<http://www.mapsinitiative.org/methodology/>.
- Mazur, A. (2016), *Toward the Systematic Study of Feminist Policy in Practice: An Essential First Step*, *Journal of Women, Politics & Policy*, [77]
<http://dx.doi.org/DOI:10.1080/1554477X.2016.1198210>.
- Ministère fédéral de l'Intérieur (BMI) (2017), *First National Action Plan 2017-2019 in the framework of Germany's participation in the Open Government Partnership (OGP)*, [42]
https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2017/08/Germany_NAP_2017-2019_ENG-transl.pdf (consulté le 17 May 2021).
- MSCI (2014), *Executive Summary: 2014 Survey of Women on Boards*, [33]
<https://www.msci.com/www/research-paper/executive-summary-2014-survey/023894550>.
- Nations Unies (2015), *Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030*, [98]
https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf (consulté le 26 January 2021).
- OCDE (2021), *Écart salarial femmes-hommes*, [11]
<https://dx.doi.org/10.1787/b64d7a8e-fr> (consulté le 2 août 2021).
- OCDE (2021), *La gouvernance au service des jeunes, de la confiance et de la justice intergénérationnelle : Des politiques adaptées à toutes les générations ?*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, [62]
<https://dx.doi.org/10.1787/57092ccc-fr>.
- OCDE (2021), *Man Enough? Measuring Masculine Norms to Promote Women's Empowerment*, Social Institutions and Gender Index, Éditions OCDE, Paris, [16]
<https://dx.doi.org/10.1787/6ffd1936-en>.
- OCDE (2021), *Panorama des administrations publiques 2021*, Éditions OCDE, Paris, [46]
<https://dx.doi.org/10.1787/9556b25a-fr>.
- OCDE (2021), *Towards Gender-inclusive Recovery*, [9]
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/towards-gender-inclusive-recovery-ab597807/>.

- OCDE (2020), *Accroître la résilience face à la pandémie de COVID-19 : le rôle des centres de gouvernement*, Éditions OCDE, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/accroitre-la-resilience-face-a-la-pandemie-de-covid-19-le-role-des-centres-de-gouvernement-7c177686/>. [100]
- OCDE (2020), *Building a coherent response for a sustainable post-COVID-19 recovery*, Éditions OCDE, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-a-coherent-response-for-a-sustainable-post-covid-19-recovery-d67eab68/#section-d1e3578>. [99]
- OCDE (2020), *Government financial management and reporting in times of crisis*, Éditions OCDE, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/government-financial-management-and-reporting-in-times-of-crisis-3f87c7d8/>. [71]
- OCDE (2020), *Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/02682b01-en>. [82]
- OCDE (2020), *Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/02682b01-en>. [123]
- OCDE (2020), *L'intégrité publique au service d'une réponse et d'un relèvement efficaces face au COVID-19*, Éditions OCDE, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/l-integrite-publique-au-service-d-une-reponse-et-d-un-relevement-efficaces-face-au-covid-19-aaf16dd4/>. [37]
- OCDE (2020), *La fonction publique face à la pandémie de coronavirus (COVID-19) : Premières actions et recommandations initiales*, Éditions OCDE, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/la-fonction-publique-face-a-la-pandemie-de-coronavirus-covid-19-premieres-actions-et-recommandations-initiales-6f89770a/>. [78]
- OCDE (2020), *Policy Framework on Sound Public Governance : Baseline Features of Governments that Work Well*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/c03e01b3-en>. [25]
- OCDE (2020), *Public procurement and infrastructure governance: Initial policy responses to the coronavirus (Covid-19) crisis*, Éditions OCDE, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/public-procurement-and-infrastructure-governance-initial-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-crisis-c0ab0a96/#section-d1e29>. [88]
- OCDE (2020), *Regulatory quality and COVID-19: Managing the risks and supporting the recovery*, Éditions OCDE, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/regulatory-quality-and-covid-19-managing-the-risks-and-supporting-the-recovery-3f752e60/>. [113]
- OCDE (2020), *The Covid-19 crisis: A catalyst for government transformation?*, Éditions OCDE, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-covid-19-crisis-a-catalyst-for-government-transformation-1d0c0788/>. [40]
- OCDE (2020), *The public sector innovation lifecycle: A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation*, Éditions OCDE, <https://doi.org/10.1787/0d1bf7e7-en>. [56]
- OCDE (2020), *Women at the core of the fight against Covid-19 crisis*, Éditions OCDE, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/women-at-the-core-of-the-fight-against-covid-19-crisis-553a8269/#section-d1e418>. [2]

- OCDE (2019), *Designing and Implementing Gender Budgeting: A Path to Action*, [73]
<https://www.oecd.org/gov/budgeting/designing-and-implementing-gender-budgeting-a-path-to-action.pdf>.
- OCDE (2019), *Fast Forward to Gender Equality: Mainstreaming, Implementation and Leadership*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/g2g9faa5-en>. [15]
- OCDE (2019), *L'égalité des sexes au Canada : Intégration, gouvernance et budgétisation*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264311770-fr>. [51]
- OCDE (2019), *Panorama des administrations publiques 2019*, Éditions OCDE, Paris, [119]
<https://dx.doi.org/10.1787/8be847c0-fr>.
- OCDE (2019), *Panorama des administrations publiques 2019*, Éditions OCDE, [14]
<https://doi.org/10.1787/8be847c0-fr>.
- OCDE (2019), « Policy Framework on Sound Public Governance », (*Document de travail interne*), [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC\(2018\)26/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC(2018)26/FINAL/en/pdf). [55]
- OCDE (2019), *Réforme des marchés publics : Progrès de la mise en œuvre de la Recommandation 2015 de l'OCDE*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/621e6366-fr>. [114]
- OCDE (2019), *Réforme des marchés publics : Progrès de mise en œuvre de la Recommandation 2015 de l'OCDE*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, [90]
<https://dx.doi.org/10.1787/621e6366-fr>.
- OCDE (2019), *SIGI 2019 Global Report: Transforming Challenges into Opportunities*, Éditions OCDE, Paris. [79]
- OCDE (2019), *Strategic Foresight for Better Policies: Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures*, <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf> (consulté le 23 July 2021). [61]
- OCDE (2018), *Atteindre l'égalité femmes-hommes : Un combat difficile*, Éditions OCDE, Paris, [8]
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264203426-fr>.
- OCDE (2018), *Atteindre l'égalité femmes-hommes : Un combat difficile*, Éditions OCDE, Paris, [129]
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264203426-fr>.
- OCDE (2018), *Bridging the Digital Divide*, Éditions OCDE. [63]
- OCDE (2018), *Politique de la réglementation : Perspectives de l'OCDE 2018*, Éditions OCDE, Paris, [117]
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264305458-fr>.
- OCDE (2017), *Agenda: Governing better through evidence-informed policy making*, [48]
<http://www.oecd.org/gov/Agenda-Governing-better-through-evidence-informed-policy-making.pdf> (consulté le 31 January 2021).
- OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur le renforcement de l'intégrité dans les marchés publics*. [27]

- OCDE (2017), *Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264268920-en>. [23]
- OCDE (2016), *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2015*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264245235-fr>. [118]
- OCDE (2016), *Prévention de la corruption dans les marchés publics*, <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/prevention-corruption-marches-publics.pdf>. [81]
- OCDE (2016), *Recommandation de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264252875-fr>. [43]
- OCDE (2015), *Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique*, Éditions OCDE. [115]
- OCDE (2014), *Centre Stage: Driving Better Policies from the Centre of Government*, Éditions OCDE. [49]
- OCDE (2014), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs*, Éditions OCDE, <https://www.oecd.org/gov/risk/Critical-Risks-Recommendation-French.pdf>. [97]
- OCDE (2014), *Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales*, Éditions OCDE. [80]
- OCDE (2014), *Risk Management and Corporate Governance*, Corporate Governance, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>. [34]
- OCDE (2014), *Women, Government and Policy making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth*. [24]
- OCDE (2013), *Principles for the Governance of Regulations – Public Consultation Draft*, <https://vdocument.in/principles-for-the-governance-of-regulators.html>. [69]
- OCDE (2012), *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires*, Éditions OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/gov/politique-reglementaire/Recommandation%20with%20cover%20FR.pdf>. [116]
- OCDE (2012), *Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé*, Éditions OCDE, <http://www.oecd.org/fr/gov/budgetisation/PPPRecommandation.pdf>. [92]
- OCDE (2010), *Making Reform Happen: Structural priorities in time of crisis*, Éditions OCDE. [57]
- OCDE (2009), *Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement*, <https://www.oecd.org/fr/concurrence/guidelinesforfightingbidrigginginpublicprocurement.htm>. [86]
- OCDE (2008), *Synthèses - Évaluer la qualité de la réglementation*, Éditions OCDE, <https://www.oecd.org/fr/reformereg/politique-reglementaire/41106292.pdf>. [70]

- OCDE (s.d.), *Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, [13]
<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753> (consulté le 11 May 2021).
- OCDE (2 020), *Improving Governance with Policy Evaluation : Lessons From Country Experiences*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, [101]
<https://dx.doi.org/10.1787/89b1577d-en>.
- OCDE (2 020), *Mapping good practices and challenges faced by the National Gender Equality Institutions*, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/women-at-the-core-of-the-fight-against-covid-19-crisis-553a8269/>. [21]
- OCDE (s.d.), *OECD Journal on Budgeting*, Éditions OCDE, Paris, [121]
<https://dx.doi.org/10.1787/16812336>.
- OCDE (s.d.), *OECD Reviews of Risk Management Policies*, Éditions OCDE, Paris, [96]
<https://dx.doi.org/10.1787/19934106>.
- OCDE (s.d.), *OECD Support on Public Procurement*, <http://www.oecd.org/gov/public-procurement/support/>. [120]
- OCDE (à paraître), *Public Procurement and Gender - Challenges and good practices*. [83]
- OCDE (à paraître (2021)), *Towards Gender-inclusive Recovery*. [112]
- OCDE/Korea Development Institute (2017), *Improving Regulatory Governance: Trends, Practices and the way Forward*, Éditions OCDE, Paris. [68]
- OECD (2020), *Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/02682b01-en>. [105]
- OECD (s.d.), *OECD Journal on Budgeting*, OECD Publishing, [76]
<https://dx.doi.org/10.1787/16812336>.
- ONU-DC (2020), *The Time is Now - Addressing the Gender Dimensions of Corruption*, [108]
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE_TIME_IS_NOW_2020_12_08.pdf.
- ONU-DC (2020), *The Time Is Now — Addressing The Gender Dimensions Of Corruption*, [36]
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE_TIME_IS_NOW_2020_12_08.pdf.
- ONU-Femmes (2020), *Ipsos survey confirms that COVID-19 is intensifying women's workload at home*. [5]
- Patnaik, A. (2014), « Reserving Time for Daddy: The Short and Long-Run Consequences of Fathers' Quotas », *SSRN Electronic Journal*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2475970>. [107]
- PNUD et ONU-Femmes (2021), *COVID-19 Global Gender Response Tracker*, [7]
<https://data.undp.org/gendertracker/> (consulté le 14 April 2021).

- Prügl, E. et J. True (2014), « Equality means business? Governing gender through transnational public-private partnerships », *Review of International Political Economy*, vol. 21/6, pp. 1137-1169, <http://dx.doi.org/10.1080/09692290.2013.849277>. [93]
- Rehg, M. (2008), « Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships », *Organization Science*, vol. vol. 19, n° 2, pp. 221-240, <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.03>. [38]
- Sapir, A. (2020), « Why has COVID-19 hit different European Union economies so differently? », *Contribution 2020/18*, <https://www.bruegel.org/2020/09/why-has-covid-19-hit-different-european-union-economies-so-differently/>. [106]
- Stensöta, H. (2018), *Gender and Corruption: Historical Roots and New Avenues for Research*, Cham: Palgrave Macmillan, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70929-1> (consulté le 14 janvier 2020). [29]
- Stimulateurs, C. (1994), *The listening bureaucrat: responsiveness in public administration*. [26]
- Tonry, M. (2019), « Predictions of Dangerousness in Sentencing: Déjà Vu All Over Again », *Criminalité et justice*, vol. 48, pp. 439-482, <http://dx.doi.org/10.1086/701895>. [65]
- Transparency International (2021), *Corruption Perception Index 2020*, <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl> (consulté le 11 May 2021). [28]
- Union interparlementaire (2 008), *Égalité en politique : Enquête auprès de femmes et d'hommes dans les parlements*. [126]