

# **6** Une institution qui agit en faveur de l'égalité des genres

---

Ce chapitre aborde les cadres institutionnels et organisationnels, les ressources humaines et le développement des capacités que les membres du CAD doivent intégrer à leurs systèmes pour répondre efficacement au défi de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles dans le contexte de la coopération pour le développement. Il examine les liens entre la culture et les pratiques organisationnelles internes et les initiatives en matière de développement à l'appui de l'égalité des genres.

---

S'attacher à atteindre l'égalité des genres va au-delà de la programmation et des financements – cette problématique doit être appréhendée de façon globale et en lien avec l'institution dans son intégralité. Il est essentiel de construire des institutions qui permettent à leur personnel d'œuvrer en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles, en s'appuyant sur des mesures incitatives et des mécanismes de redevabilité, et qui en outre intègrent l'égalité des genres dans leurs politiques internes et de ressources humaines.

Les initiatives doivent être menées par les instances dirigeantes et, sur le plan stratégique, appuyées par les conseillers pour les questions de genre et les points de contact spécialistes de cette problématique ; leur mise en œuvre doit être l'affaire de tous (Elroy, 2019<sup>[1]</sup>). Les organisations sont intrinsèquement non neutres quant à la question du genre, ce qui se reflète dans tous les avantages et inconvénients liés au travail, l'affectation des missions et des responsabilités, les systèmes d'attribution de la valeur, les relations interpersonnelles et les moyens de contrôle inhérents (Navarro, 2007<sup>[2]</sup>).

Les institutions solides qui œuvrent en faveur de l'égalité des genres reposent en partie sur des cadres d'action éprouvés. Il est fondamental d'harmoniser les normes au sein d'une même organisation, et de veiller à leur bonne application. En outre, il est particulièrement judicieux d'aligner ces normes avec les engagements internationaux en matière de droits humains, d'égalité des genres et de sécurité du personnel dans l'ensemble des départements.

Lors de l'étude des différentes approches dans le but de créer les cadres institutionnels les plus à même d'appuyer les initiatives en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes et des filles, il importe de s'intéresser à la façon dont les institutions sont affectées non seulement par leurs politiques et pratiques, mais aussi par leur culture organisationnelle, dont l'engagement à haut niveau et l'appropriation de l'égalité des genres, et par les politiques de ressources humaines. La clarté des politiques, normes, codes de conduite et normes éthiques a une incidence importante sur la culture en place au sein des organisations et des partenaires d'exécution. Il peut être utile d'élaborer une théorie du changement organisationnel globale – assortie de stratégies et d'une programmation organisationnelles – afin de recenser les solutions envisagées en vue d'atteindre les objectifs en matière d'égalité des genres (Chapitre 2). Les liens sont clairs : la culture organisationnelle nourrit les politiques, et les politiques contribuent au changement culturel sur le plan organisationnel.

*Il est essentiel d'établir une ligne claire au regard de la culture interne et des valeurs organisationnelles à l'appui de l'égalité des genres pour que ces valeurs et les exigences de l'ensemble du personnel puissent être transmises au sein des institutions et entre elles, et aux partenaires externes.*

## 6.1. Ressources humaines

Le soutien politique et public pour l'égalité des genres est devenu une plus grande priorité pour de nombreux membres du CAD. Cependant cette tendance n'a pas toujours été accompagnée d'investissements dans des ressources additionnelles ou dans le renforcement de l'architecture mise en œuvre pour parvenir à l'égalité des genres. Outre une équipe de spécialistes affectés à cette problématique, l'égalité des genres doit relever de la responsabilité de tous, dont le personnel et les instances dirigeantes.

### **Personnel affecté spécifiquement à l'égalité des genres**

Différents modèles d'architecture institutionnelle à l'appui de l'égalité des genres ont été mis en place. Les dispositifs institutionnels – qu'ils soient bilatéraux, multilatéraux ou impliquant d'autres types d'acteurs – prévoient aujourd'hui un large éventail de structures. Ces dernières englobent les équipes spécifiquement chargées de la question de l'égalité des genres au sein des directions chargées des programmes ou des stratégies, les unités autonomes chargées de cette problématique, les conseillers pour les questions de

genre de haut niveau auprès des instances dirigeantes et les réseaux de points de contact spécialistes de la question du genre au sein des directions. Il est utile de mettre en place des analyses et des évaluations supplémentaires au regard des incidences des différents dispositifs structurels sur les capacités organisationnelles et des résultats en matière d'égalité des genres. Une meilleure connaissance des architectures efficaces pourrait avoir des répercussions majeures non seulement pour les membres du CAD, mais aussi pour les pays partenaires et les organisations internationales, puisque les modèles sont souvent reproduits d'une institution à l'autre (Rao et Sandler, 2021<sup>[3]</sup>).

### *Au niveau des services centraux*

Au niveau des services centraux, la plupart des membres du CAD affectent spécifiquement du personnel à la question de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles<sup>1</sup>. En règle générale, ces équipes et membres du personnel travaillent dans des conditions très stressantes. Il existe de nombreux modèles d'architecture axée sur le genre, mais ils subissent souvent des situations où la demande est supérieure à l'offre et où les budgets alloués au personnel affecté à cette problématique sont inadéquats (Rao et Sandler, 2021<sup>[3]</sup>). Parmi les postes spécifiquement axés sur l'égalité des genres, un grand nombre prévoit des responsabilités supplémentaires telles que l'égalité des chances de façon plus large, ou encore la collaboration stratégique avec un portefeuille étendu de partenariats multilatéraux, qui pose l'égalité des genres comme un sujet de réflexion prioritaire. Par ailleurs, les conseillers et experts en matière d'égalité des genres interviennent souvent dans la coordination des réseaux internes des points de contact spécialistes de la question du genre, que l'on retrouve dans l'ensemble des équipes, des directions et des ministères. Ils participent en outre aux réseaux externes ou multipartites.

Par le passé, les membres du CAD ont identifié les qualités ci-après comme étant importantes pour les conseillers en matière d'égalité des genres : expertise et expérience techniques spécifiquement axées sur l'égalité des genres, mais aussi aptitudes en termes d'engagement à haut niveau, relationnelles et de facilitation ; communication et négociation ; sensibilité politique ; expertise sectorielle, connaissances du contexte régional et expérience professionnelle dans les pays partenaires ; ténacité, courage et humilité ; ouverture d'esprit, esprit novateur et capacité d'analyse ; flexibilité ; esprit d'équipe. Les membres du CAD ont aussi fait remarquer d'autres éléments d'expertise pertinents pour ces postes, qu'ils soient liés à des secteurs ou régions spécifiques ou à d'autres thématiques transversales. (OCDE, 2014<sup>[4]</sup>).

*Les membres du CAD doivent prévoir un nombre suffisant de conseillers et d'experts en matière d'égalité des genres, mais aussi des employés ou intervenants non spécialisés dotés des connaissances nécessaires et déterminés à lutter contre les inégalités fondées sur le genre dans leurs domaines de responsabilité.*

Certains membres dotés d'une vaste équipe chargée de la question de l'égalité des genres ont adopté une approche de recrutement directement corrélée à l'expertise thématique. Ainsi, une partie du personnel est affecté dans une direction ou une équipe chargée de l'égalité des genres avec des responsabilités spécifiques supplémentaires telles que la prévention de la violence basée sur le genre, l'action humanitaire, les ressources naturelles et la gouvernance, ou encore la communauté LGBTQIA+. Le besoin d'expertise sur les questions relatives à l'égalité des genres et d'autres types de diversité doit être pris en compte dans la planification plus globale des effectifs.

*Si les membres du CAD doivent bien sûr garder à l'esprit l'interconnexion de l'égalité des genres avec d'autres formes d'inégalités, ils ne doivent pas partir du principe que le personnel chargé de l'égalité des genres dispose nécessairement d'une expertise couvrant toutes les problématiques en matière de diversité ou relatives à d'autres formes d'inégalités, ou qu'il devrait être responsable par défaut de l'orientation des travaux dans ces domaines au sein de l'institution.*

### *Personnel aux niveaux régional et national*

Au-delà de la représentation au sein des services centraux, les membres du CAD affectent fréquemment du personnel à la question de l'égalité des genres au niveau des bureaux pays. Certains membres ont

décidé d'intégrer la responsabilité au regard de l'égalité des genres dans les missions d'un grand nombre ou de l'ensemble des employés, plutôt que de désigner un point de contact spécifique unique aux niveaux régional ou national.<sup>2</sup>

Si l'ensemble des employés aux niveaux régional et national doivent avoir un certain degré de responsabilité au regard de l'égalité des genres, il est judicieux de nommer des employés spécifiquement chargés de cette problématique.

Certains membres du CAD s'attachent à impliquer des experts nationaux dans les bureaux pays/ambassades. Mais il faut intensifier les efforts en vue de reconnaître l'importance des chercheurs locaux. Les experts dans les domaines de la jeunesse, du féminisme, des femmes, de la foi/religion, entre autres, peuvent apporter orientations et expertise, ouvrant ainsi la voie à des solutions contextuelles, à une expertise technique et à des processus décisionnels actifs dirigés au niveau local (Peace Direct ; Adeso ; the Alliance for Peacebuilding; Women of Color Advancing Peace and Security, 2021<sup>[5]</sup>).

*Les membres du CAD devraient instaurer des politiques et des stratégies visant à recruter du personnel au profil hétérogène dans les bureaux pays, notamment des experts nationaux en matière d'égalité des genres.*

### *Le rôle des champions de l'égalité des genres et des hauts dirigeants*

Les responsables politiques et les hauts dirigeants qui se positionnent en faveur de l'égalité des genres jouent aujourd'hui encore un rôle décisif dans l'engagement des membres du CAD au regard de cette problématique. L'égalité des genres doit idéalement relever de la responsabilité de tous les responsables politiques et hauts dirigeants, ainsi que de chaque employé. Les membres du CAD sont de plus en plus nombreux à désigner un « champion de l'égalité des genres »<sup>3</sup>. Toutefois, plusieurs paramètres varient énormément : la façon dont ces « champions » sont censés intervenir, à quel échelon hiérarchique, ou encore selon quel équilibre entre leurs responsabilités au regard de l'égalité des genres et leurs autres missions.

*Les membres du CAD peuvent étudier la possibilité de nommer ou de désigner des « champions de l'égalité des genres » à haut niveau et/ou influents dans les capitales et les pays partenaires. Ceci contribuerait à améliorer la visibilité des problématiques de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles. En outre, ils peuvent envisager de mettre en place une équipe spécifique et de faire porter la responsabilité de l'égalité des genres à chaque employé et dirigeant.*

### *Les réseaux axés sur l'égalité des genres*

Les réseaux organisationnels à l'appui de l'égalité des genres sont souvent constitués de points de contact au sein des ministères et des directions<sup>4</sup>. Dans le cas de la plupart des réseaux, les représentants ont un profil d'expert, mais certains sont de hauts dirigeants et/ou responsables. Parfois, l'ancrage des réseaux s'étend au-delà des services centraux, soit dans les ambassades, les délégations ou les bureaux pays, soit dans des bureaux de représentation spécifiques. Les réseaux peuvent aussi couvrir des domaines thématiques multiples, par exemple les femmes, la paix et la sécurité ou encore l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel.

Les réseaux axés sur l'égalité des genres offrent un levier pratique permettant d'accroître le renforcement des capacités au sein des institutions. Par exemple, les rotations régulières du personnel peuvent aider à établir des réseaux d'employés portant un intérêt à la problématique de l'égalité des genres et compétents en la matière.

*Les membres du CAD peuvent entrer en contact et collaborer avec des homologues dans d'autres réseaux axés sur l'égalité des genres, que ce soit au sein d'autres administrations publiques (soit des membres du CAD soit des pays partenaires) ou d'organisations. Il peut aussi s'agir d'organisations multilatérales, dotées de réseaux similaires, ou de réseaux internationaux de mouvements de défense de la cause des femmes, forts d'une vaste expertise. Établir des liens entre les différentes expertises et les partager de façon transversale*

peut ouvrir la voie à un partage des enseignements tirés dans les domaines où les acteurs rencontrent les mêmes difficultés.

### **Politiques de ressources humaines**

La culture organisationnelle interne d'une institution et ses politiques et sa programmation en matière de développement sont étroitement corrélées. Au niveau des effectifs d'une organisation, il importe de garantir une représentation plus équitable d'une plus grande variété de groupes – équité qui influence en outre la conception des programmes et des politiques. Les membres du CAD doivent s'assurer que les processus décisionnels sont étayés par des perspectives et des expériences hétérogènes, aussi bien au sein des institutions (leur personnel) qu'au niveau des partenaires. La diversité du personnel joue un rôle majeur dans la réalisation des objectifs institutionnels, notamment les objectifs en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes et des filles.

La diversité relève d'éléments tels que le genre, la formation et l'expérience professionnelle, l'expérience à l'échelon régional, l'origine ethnique, ou encore le handicap, et ce dans divers contextes personnels et professionnels. Une plus grande diversité et un meilleur équilibre entre les genres parmi le personnel sont tout particulièrement importants pour les institutions du secteur public, puisqu'elles gagnent alors en représentativité. Une diversité plus marquée et un secteur public affichant un meilleur équilibre entre les genres induisent une productivité et une créativité accrues, et donnent aussi lieu à des politiques et des programmes plus inclusifs (OCDE, 2018<sup>[6]</sup>). La représentation et l'inclusivité peuvent renforcer la crédibilité du secteur public au niveau d'un pays membre du CAD, et améliorer les relations entre les membres du CAD et les pays partenaires ou les organisations dans le contexte de la coopération pour le développement. Les membres du CAD doivent jouer un rôle d'impulsion dans ce domaine, notamment s'ils mettent en place des programmes de développement en vue d'améliorer les ressources humaines et les capacités organisationnelles des institutions publiques des pays partenaires.

Il convient de prendre en compte la *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique* lors de la mise sur pied de l'architecture institutionnelle, dans le contexte de la coopération pour le développement, afin de promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles.

*Une approche institutionnelle des ressources humaines pourrait comprendre : la promotion d'un recrutement fondé sur le mérite ; une réflexion autour de politiques et de pratiques positives afin de garantir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans chaque groupe professionnel (personnel et responsables) au sein de la fonction publique ; une rémunération égale à travail égal/travail de valeur égale ; l'élaboration de mesures visant à faire disparaître les obstacles implicites lors des processus de recrutement, de rétention et de promotion (OCDE, 2016<sup>[7]</sup>).*

Certains membres du CAD ont introduit des politiques spécifiques visant à augmenter la proportion de femmes au niveau des embauches, dans l'optique de parvenir à une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes dans l'ensemble du personnel. Ceci a consisté, entre autres, à cibler de façon spécifique les femmes candidates à des postes à responsabilité, ou le recrutement de femmes issues des populations locales. Il est également fondamental que les femmes déjà recrutées se voient offrir la possibilité de rester dans leur poste à moyen ou long terme, et ce dans un contexte bienveillant. Les politiques de rétention qui abordent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'égalité en matière de rémunération, ou encore les mesures d'atténuation proactives concernant le harcèlement/harcèlement sexuel sont elles aussi essentielles (BIT, 2020<sup>[8]</sup>).

#### *La diversité au-delà du genre parmi le personnel*

Un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte lors de la mise en place d'une architecture institutionnelle et de politiques de ressources humaines visant à réduire les inégalités, fondées sur le genre

et autres, et dans l'approche de leurs causes sous-jacentes, notamment les rapports de force inégaux et les normes sociales.

Pour aborder en interne les inégalités découlant de facteurs divers, les membres du CAD gagneraient à se doter d'une stratégie de ressources humaines qui prend en compte la diversité sous ses multiples formes. Il peut s'agir par exemple de mettre l'accent sur les modalités d'intégration au sein du personnel des personnes issues de la communauté LGBTQIA+ ou de minorités ethniques/raciales, ou encore de personnes en situation de handicap. Il importe de veiller à ce que les notions de diversité et de parcours hétérogènes soient sérieusement prises en compte dans la composition du personnel et des équipes d'experts. Il convient également de reconnaître les obstacles potentiels au recrutement, à la promotion et à la rétention des membres du personnel représentant des minorités. Des stratégies spécifiques doivent être mises en place pour s'attaquer à ces difficultés particulières dans tous les processus liés aux ressources humaines dont le recrutement, la promotion et la rétention.

## 6.2. Développement des capacités à l'appui de l'égalité des genres

Pour les membres du CAD, le renforcement des capacités prend des formes plurielles, les plus courantes étant la formation et le mentorat. En outre, cette démarche est liée à la gestion des connaissances et à diverses initiatives d'apprentissage visant à favoriser l'égalité des genres<sup>5</sup>. Le développement des capacités implique le personnel dans un cycle continu, et la rétention des expertises pertinentes joue un rôle majeur dans le maintien de l'efficacité et de l'adaptabilité des institutions. Les membres du CAD étant de plus en plus soucieux d'instaurer des changements en profondeur à l'appui de l'égalité des genres, le lien entre les priorités en matière d'apprentissage au niveau des institutions et l'adhésion à ce concept au niveau des organisations est fondamental (Chapitre 1).

### **Leviers d'efficacité pour les formations**

Parmi les membres du CAD, la formation est la solution la plus couramment retenue pour le renforcement des capacités. De multiples facteurs ont une incidence sur l'efficacité de la formation en matière d'égalité des genres :

- *Format et structure* : avec des options telles que les sessions en personne ou en face à face, des formations pratiques, ou des supports d'apprentissage électronique/en ligne. Il convient de donner accès à ces outils de formation au personnel basé dans les bureaux pays.
- *Participation et taille* : formations individuelles, collectives ou en groupe, ateliers interactifs, discussions entre pairs, échanges avec les partenaires/réflexion commune, accompagnement personnel/de groupe.
- *Public* : ciblage de groupes spécifiques, tels que les cadres supérieurs et les responsables des ressources humaines.
- *Planification* : fréquence, par exemple chaque année ou avant des missions/déploiements spécifiques.
- *Exigences* : formation obligatoire/facultative pour l'ensemble du personnel, formation spécifique pour certaines catégories/certains groupes d'employés, etc.
- *Thèmes/contenus abordés* : axés non seulement sur la question de l'égalité des genres et son intégration, mais aussi sur l'engagement à haut niveau, le l'encadrement du personnel et la diplomatie, les compétences spécifiques dans le domaine de la recherche, la discrimination, le harcèlement, les biais, etc., ou encore sur l'intégration de cette problématique dans des formations axées sur d'autres thèmes/secteurs (par ex. la gestion des résultats, les mesures de protection et la prévention de l'exploitation, des atteintes et du harcèlement sexuels, etc.).
- *Formateurs* : possibilité de solliciter des experts externes ou internes.

- *Capacités techniques* : formation supplémentaire requise pour veiller à ce que le personnel puisse accéder aux ressources disponibles et/ou les utiliser, possibilité de recourir à divers formats/techniques pour les formations.
- *Éléments complémentaires* : en guise de support ou de complément de contenus pour les formations, proposer des outils, des bonnes pratiques et un accès facilité aux orientations.

Bien qu'il convienne de proposer à l'ensemble du personnel des formations sur la question de l'égalité des genres ou sur son intégration systématique, si la planification et la récurrence de ces formations ne font pas l'objet de réflexions profondes (par exemple, si le personnel ne suit pas régulièrement de sessions de recyclage) ou si ces sessions ne sont pas complétées par des formations nuancées et pertinentes en termes de contenu (spécifique/thématique), l'efficacité des formations initiales obligatoires s'atténue à moyen et long termes. La valorisation des résultats contribue à ce que le personnel accorde de l'importance et participe aux formations.

Tout un éventail de modèles de formation efficaces sont disponibles. Plusieurs membres du CAD ont souligné l'importance des sessions *en personne* ou *en face à face*, prenant note des retours positifs du personnel et des interactions renforcées entre les participants<sup>6</sup>. Nombre de membres ont aussi constaté l'efficacité des formations pratiques, notamment l'intégration d'exemples concrets ou le partage d'expériences spécifiques de la part des personnes directement impliquées dans la mise en œuvre des programmes au niveau des pays.

D'autres membres du CAD ont souligné la nécessité de disposer de modèles de formation *sur mesure* ou adaptables, afin de séduire un large éventail d'employés – peut-être plus réceptifs dans certains contextes – grâce à des méthodes d'apprentissage singulières. Il est utile de disposer de toute une palette d'approches en matière de formation, afin de proposer des sessions collectives pour les groupes plus importants en nombre, mais aussi des ateliers collectifs plus ciblés et accueillant des groupes plus restreints. Il peut être judicieux de proposer des cadres de formation formels et d'autres qui le sont moins. Les membres du CAD, les organisations internationales et les partenaires mettent en avant les avantages procurés par le recours à des solutions plurielles pour la communication et le renforcement des capacités, par la mise en place de différents formats de formation, notamment les modules d'apprentissage en ligne obligatoires, les formations et ateliers en personne, et ce en coordination avec les points de contact internes désignés.

Les membres du CAD ont constaté que la sollicitation d'experts externes est judicieuse dans l'optique de favoriser un apprentissage réflexif et de promouvoir une évolution des systèmes. Mobiliser une expertise externe, plutôt que des ressources internes, peut encourager l'action. Dans tous les cas, il importe également de veiller à ce que les formateurs sollicités intègrent la problématique du genre et que les stéréotypes et les biais autour de cette question soient pris en compte dans le choix des formateurs et des formats de session.

Il est tout aussi fondamental de proposer des espaces sécurisants et des formats créatifs en faveur du dialogue en interne, en ciblant par exemple des groupes spécifiques de personnel ou de partenaires. Par exemple, l'un des membres du CAD a mis en place un événement interne annuel concluant, baptisé « *Barbershop talks for men* », pour inviter à la réflexion sur la masculinité, les normes discriminatoires fondées sur le genre et la façon d'améliorer la situation en matière d'égalité des genres au sein de l'organisation. Les dialogues réflexifs sur l'engagement à haut niveau ont été qualifiés comme étant importants, de même que la création et l'accessibilité d'espaces ouverts aux responsables pour mener des conversations honnêtes sur les dynamiques de pouvoir et les privilèges néfastes au sein de l'organisation, et sur ce qui doit changer de façon à mettre un terme aux comportements répréhensibles. Ces espaces donnent souvent lieu à des conversations de nature délicate qui nécessitent des outils et des méthodologies afin d'accompagner les dirigeants.

*S'il peut être utile de cibler des groupes de personnel et de partenaires spécifiques pour le renforcement des capacités, les membres du CAD pourraient utilement réfléchir avec soin aux objectifs et aux réalisations*

*attendues liés au fait de cibler certains groupes, afin d'examiner qui pourrait potentiellement être laissé de côté ou exclu en raison de ces sélections.*

Les programmes de renforcement des capacités peuvent ne pas toucher tout le personnel ou toutes les institutions concernés. De même, les formations ou programmes visant à accroître les capacités, à sensibiliser ou à susciter un engagement peuvent ne pas inclure les responsables ou hauts responsables. (OCDE, 2018<sup>[6]</sup>)

Plusieurs membres du CAD ont constaté combien il est important d'inclure les partenaires d'exécution dans les formations prévues pour le personnel interne. De la sorte, un espace plus structuré peut être proposé pour une réflexion conjointe afin de nourrir apprentissage mutuel et compréhension commune. L'un des membres a également eu spécifiquement recours à des formations conjointes et des formations ouvertes aux partenaires d'exécution, comme outils de réflexion sur la mise en œuvre de plans d'action communs axés sur la problématique du genre au niveau des pays, et sur les expériences retirées. La planification des formations a également été mise en avant comme un facteur potentiellement important au regard des formations conjointes. L'un des membres du CAD planifie ses formations à des moments clés, à savoir pendant les étapes majeures des projets ou lors de la mise en œuvre et de l'examen des programmes.

Il importe d'intégrer de façon systématique des réflexions autour de l'égalité des genres dans toutes les initiatives de formation et de renforcement des capacités, quelle que soit leur orientation thématique. Des formations indépendantes axées sur l'égalité des genres, incluant des réflexions thématiques ou de fond sur cette question, peuvent contribuer à garantir l'exhaustivité de l'approche retenue. Les initiatives visant à renforcer la compréhension et les connaissances autour des causes profondes des inégalités fondées sur le genre sont essentielles. Souvent, il convient de combiner ou de compléter les exercices de renforcement des capacités au regard de l'égalité entre les genres avec des formations couvrant les obstacles/virages culturels ou encore la discrimination et les biais. Ces formations ont pour objectif, entre autres, de concentrer les efforts déployés sur une plus grande sensibilisation du personnel sur le plan émotionnel, ainsi que sur l'engagement à haut niveau concernant l'incidence des inégalités fondées sur le genre et des rapports de force inégaux existants. Le partage de témoignages personnels peut servir de levier puissant pour favoriser une culture professionnelle fondée sur le soutien et l'empathie. Selon certains membres du CAD, les méthodes créatives de gestion des discussions complexes contribuent à faciliter le dialogue. Il peut s'agir de la diffusion d'enregistrements vidéo d'individus partageant leurs témoignages de situations d'abus et de discrimination (après recueil de leur consentement), ou encore de méthodes d'apprentissage interactives, par exemple à l'aide de saynètes jouées par des acteurs professionnels, qui sont ensuite partagées auprès du personnel à des fins de débat (voir Annexe 6.B pour des suggestions de contenu pour des formations axées sur l'égalité des genres).

### ***Autres approches du développement des capacités à l'appui de l'égalité des genres***

#### *Réseaux de points de contact spécialistes du genre à l'appui des échanges et de l'apprentissage, au sein et en dehors des institutions*

Les membres du CAD ont aussi eu recours aux réseaux de spécialistes du genre dans l'optique de promouvoir l'apprentissage et les échanges. Par définition, les réseaux de spécialistes du genre trouvent ancrage dans l'ensemble des équipes et directions, notamment, souvent, parmi des agences au-delà de l'organisme de coopération pour le développement. Certains membres du CAD facilitent l'existence de ces réseaux, en prévoyant des canaux de communication internes ou des services de messagerie instantanée, ou encore des plateformes en ligne. Au moins l'un des membres organise une conférence annuelle afin de réunir tous les coordonnateurs spécialistes du genre – toutes missions et tous pays confondus. Cet événement favorise les échanges directs autour de l'apprentissage et des bonnes pratiques.



*Des initiatives plus fréquentes consacrées aux échanges et à l'apprentissage mutuel entre les réseaux de coordonnateurs spécialistes du genre et les autres institutions concernées peuvent aussi se révéler utiles pour les membres du CAD, en leur donnant accès à un plus large éventail d'expertises et de perspectives.*

Des progrès ont été accomplis en vue d'amener les réseaux entre les différentes institutions à porter leur attention sur des sous-domaines spécifiques de l'égalité des genres, tels que l'élimination des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel. Les réseaux multipartites constituent un forum majeur pour l'acquisition de connaissances sur les questions complexes qui nécessitent une réponse multipartite.

De même, les événements et conférences externes peuvent constituer un levier utile dans l'optique de mener des actions de sensibilisation et de mettre en place des réseaux plus vastes et comptant davantage de personnes expérimentées à l'appui du renforcement des capacités.

### *Approches et outils complémentaires*

Les technologies peuvent aider à étoffer les options possibles en faveur du développement des capacités. Certains membres du CAD ont instauré des centres d'assistance auprès desquels le personnel des services centraux et des bureaux pays peuvent obtenir des conseils sur les questions relatives à l'égalité des genres. Ces centres peuvent aussi servir à mettre en lien des membres du personnel en quête de ressources complémentaires avec des experts externes.

Les bases de connaissances (accessibles en interne et au public) font également partie des modèles exploités par certains membres du CAD. Il peut s'agir d'orientations et de listes de référence régulièrement mises à jour, ou encore de notes sur l'égalité des genres et les thèmes connexes, ou sur des contextes spécifiques. Des partenariats étroits (voire même des protocoles d'accord) avec des acteurs externes, notamment des universitaires, peuvent aussi permettre au personnel d'accéder à des sources de conseil spécialisées.

De nombreuses initiatives de renforcement des capacités menées par les membres du CAD sont axées sur le renforcement des capacités de leur propre personnel. Les mécanismes visant à développer les échanges transversaux et les enseignements tirés des différentes expériences au niveau des partenaires d'exécution, des pays partenaires et d'autres partenaires au développement sont eux aussi utiles. La vision et les perspectives au niveau des pays peuvent enrichir les mécanismes institutionnels à l'appui de l'égalité des genres, et les politiques et programmes de développement.

La mobilisation des ressources et de l'expertise existantes en dehors des services centraux, notamment au niveau des partenaires locaux, peut contribuer à mettre en place une culture organisationnelle axée sur le soutien au sein des bureaux pays et des ambassades. Une approche participative et intégrée sort consolidée de l'ajout d'outils, de supports et de formations consacrés au renforcement des capacités ; ces éléments peuvent être proposés par des organisations locales établies et reconnues, spécialisées dans l'égalité des genres et la non-discrimination, telles que les organisations de défense des droits des femmes, les agences de l'ONU, les bureaux pays et les administrations publiques nationales.

L'un des membres du CAD a partagé une expérience probante prévoyant des ateliers organisés avec des partenaires locaux et axés sur les politiques de l'agence, assortis d'exigences pour les partenaires d'exécution. Cela a impliqué une approche inclusive et un engagement en amont avec les partenaires afin d'aborder les risques et les problèmes identifiés. L'élaboration de normes communes a contribué d'une part à renforcer un sentiment d'appropriation, décrit comme aidant à maintenir un ensemble de valeurs partagées, et d'autre part à créer une ouverture pour des approches définies sur mesure au niveau national, dans le but de garantir le caractère sûr et non discriminatoire des lieux de travail. Les programmes éducatifs de proximité, qui intègrent les partenaires d'exécution, peuvent jouer un rôle particulièrement important en assurant aux populations locales de pouvoir exprimer leurs besoins. Ceci donne lieu à une meilleure communication et permet d'informer les individus sur leurs droits, ainsi que sur les mécanismes de notification et les services d'appui existants.

Le développement des capacités, mené conjointement avec les partenaires, peut aussi renforcer la structure institutionnelle de divers partenaires, notamment les pays partenaires, mais aussi d'autres acteurs tels que le secteur privé ou les organisations internationales (voir aussi Chapitre 3). Intégrant un plus large éventail de perspectives et d'expertises, ces échanges renforcent le développement des capacités. Ils peuvent en outre favoriser les dynamiques de pouvoir inhérentes à ces types de partenariats, en harmonisant les règles du jeu grâce à des échanges ouverts autour des défis communs.

### 6.3. Mesures incitatives et redevabilité à l'appui de l'égalité des genres

Si des capacités spécifiques sont nécessaires pour traduire les engagements stratégiques à l'appui de l'égalité des genres en actions et en résultats, il convient également de prévoir un mécanisme de redevabilité et des mesures incitatives concernant la performance – concrétisation des engagements stratégiques visant à remédier aux inégalités fondées sur le genre dans le contexte de la coopération pour le développement – et le comportement au niveau individuel.

*Des efforts doivent être déployés afin d'assurer une forte impulsion en faveur de l'égalité des genres parmi l'ensemble du personnel occupant des postes de direction. Les processus continus de renforcement des capacités et d'évaluation des performances sont des actions sur le long terme. Ceci vaut aussi bien pour les membres du CAD que pour leurs partenaires d'exécution.*

Même dans les cas où les exigences d'intégration, de façon systématique ou non, des réflexions au regard de l'égalité des genres sont en place depuis longtemps et obligatoires, au moins l'un des membres du CAD a constaté que ces obligations sont mises en application de façon très diverse et inégale. Pour leur part, les responsables envisagent de recourir à des mesures incitatives et à un mécanisme de redevabilité pour encourager le personnel à favoriser l'égalité des genres.

#### **Mesures incitatives à l'appui de l'égalité des genres**

*Mesures incitatives à l'appui de la mise en œuvre des engagements stratégiques à l'appui de l'égalité des genres*

Les politiques, stratégies, règles et procédures institutionnelles confèrent une structure aux actions des membres du CAD. Toutefois, d'autres facteurs nourrissent le comportement du personnel qui influence la mise en œuvre de ces politiques. Dans une démarche d'amélioration des pratiques en vue d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'égalité des genres, il importe de tenir compte des structures incitatives en place, qu'elles soient explicites ou implicites, formelles ou informelles<sup>7</sup>.

Les membres du CAD adoptent diverses approches pour mettre en place des mesures incitatives à l'appui de l'intégration de l'égalité des genres dans leurs domaines d'action, dont par exemple :

- des récompenses spécifiques ou des concours propres aux missions,
- l'intégration d'objectifs relatifs à l'égalité des genres dans les examens du personnel ou dans les objectifs de performance,
- le recours explicite à des mesures incitatives financières en faveur du personnel lorsqu'ils prennent en compte l'égalité des genres.

Ces différentes approches doivent faire l'objet d'une sélection et d'une adaptation pour chaque institution.

*Les membres du CAD peuvent mettre en place des structures incitatives pour le personnel afin de remédier aux inégalités fondées sur le genre aussi bien dans les politiques et programmes de développement que dans les pratiques institutionnelles.*

### *Mesures incitatives à l'appui de l'égalité des chances sur le lieu de travail*

L'existence de certaines politiques et leur application juste ou équitable peuvent encourager le personnel à saisir leur chance de façon égale sur le lieu de travail. Dans le cadre de l'enquête de l'OCDE (voir Annexe A), l'un des membres du CAD a cité le fait de s'engager à offrir de façon égale à son personnel la possibilité de travailler moins, à domicile ou à distance (et d'encourager tout son personnel à faire valoir cette possibilité). Ce type de politique peut aider à relever le défi des conditions équitables pour tous sur le lieu de travail.

Lors du choix du modèle ou du format de mesure incitative le plus adapté à leur institution, les membres du CAD doivent définir des objectifs spécifiques pour la mise en place de ces mesures destinées à leur personnel. Il pourrait s'agir, par exemple, de cibler la promotion de l'opinion ou des droits de groupes vulnérables ou de minorités, toujours en lien avec les inégalités fondées sur le genre.

Les mesures incitatives peuvent aussi consister à prévoir la mise en place délibérée de politiques de ressources humaines ou contractuelles qui motivent les avancées au regard de l'égalité des genres au sein des institutions des membres du CAD.

### **Redevabilité au regard de la mise en œuvre des engagements stratégiques à l'appui de l'égalité des genres**

La redevabilité peut impliquer des dimensions multiples et des différences contextuelles, et il incombe aux institutions de les définir ou de les interpréter à leur manière. Si certains membres du CAD sont dotés depuis des décennies de politiques et stratégies à l'appui de l'égalité des genres, la redevabilité n'est pour autant pas toujours garantie.

Dans les réflexions autour d'une définition de la redevabilité et de la mise en place de principes permettant de contrôler et gérer un cadre de redevabilité, il importe de déterminer avant tout *qui* porte la responsabilité au regard des engagements stratégiques à l'appui de l'égalité des genres et comment obtenir que ces personnes rendent effectivement des comptes. Au niveau des directions, des listes de questions à examiner peuvent par exemple être intégrées aux processus d'approbation des programmes et, éventuellement, des objectifs financiers peuvent être fixés à l'aide du marqueur Égalité des genres établi par le CAD (Chapitre 4). Au niveau opérationnel, les contrôles qualité portant sur l'aide et les examens de l'audit interne portant sur la conformité avec les actes relatifs à l'égalité des genres peuvent contribuer à la redevabilité ; certains membres du CAD y ont recours. Les membres du CAD qui ont intégré l'égalité des genres dans leurs cadres juridiques y voient un intérêt au regard de la redevabilité (Chapitre 1).

Les examens des performances qui intègrent la promotion d'objectifs en matière d'égalité des genres en tant que critère important dans la définition de la réussite professionnelle sont vus par les membres du CAD et d'autres acteurs comme un outil utile, tant au service de la redevabilité qu'en guise de mesure incitative. Ils peuvent ouvrir la voie, de façon formelle et informelle, à des débats et des évaluations sur les contributions du personnel au regard d'objectifs précis d'égalité des genres, ainsi qu'à l'identification des améliorations possibles pour renforcer ces contributions (Carucci, 2020<sup>[9]</sup>). Un suivi spécifique des performances, des contrôles de routine et des évaluations annuelles font partie de ces améliorations.

Ces critères devraient être appliqués à tous les niveaux, des responsables jusqu'au personnel opérationnel et technique. Les examens des performances sont importants non seulement parce qu'ils déterminent les récompenses pour les performances de haut niveau, et stimulent la motivation et la promotion du personnel, mais aussi parce qu'ils donnent lieu à davantage de perspectives et d'évolution professionnelles au sein d'une organisation. Un examen doit être considéré comme concluant si le personnel contribue et veille à une culture professionnelle prônant le soutien et l'égalité des genres, inclusive et non discriminatoire. Il importe tout particulièrement de reconnaître les actions menées par les responsables et les dirigeants pour guider et promouvoir activement les efforts de ce genre.

*Il importe de faire appliquer les principes de redevabilité à l'appui de l'égalité des genres à tous les niveaux d'une institution. Les différences en termes de conséquences potentielles et de niveau de responsabilité doivent néanmoins être prises en compte.*

Plusieurs membres du CAD ont toutefois constaté que lorsque chaque personne travaillant au sein d'une institution est considérée comme responsable de l'intégration systématique de la question du genre, apparaît également le risque de ne voir en fait *personne* être réellement responsable.

### Encadré 6.1. Exemple de redevabilité et de mesures incitatives à l'appui de l'égalité des genres : l'agence de coopération technique allemande

L'organisation de l'**Allemagne** chargée de la mise en œuvre technique, la *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ), a instauré une Stratégie Genre globale qui a fait l'objet de multiples mises à jour et a été complétée par un ensemble de lignes directrices. La définition de la Stratégie Genre est également corrélée à la stratégie institutionnelle à long terme et à sa stratégie de ressources humaines, reflétant son expérience au regard de l'importance d'un lien explicite entre l'égalité des genres et le cadre stratégique global de l'agence. Des efforts délibérés ont été déployés pour intégrer l'égalité des genres à l'ensemble des processus et systèmes de l'organisation – notamment les mesures de protection et de gestion, ainsi que la conceptualisation et l'analyse des programmes.

La **redevabilité** est un pilier majeur de la Stratégie Genre. La GIZ dispose de conseillers spécialisés en matière d'égalité des genres, mais elle désigne également un membre du personnel, un directeur et une équipe spécifiquement responsables des éléments stratégiques de la Stratégie Genre. Certains objectifs de cette stratégie peuvent relever de la responsabilité de l'ensemble du personnel, ou plus précisément de tous les directeurs, tandis que d'autres sont assignés à certaines unités organisationnelles ou certains individus. Ces responsabilités sont consultables en toute transparence par l'ensemble du personnel. Elles sont présentées sur une plateforme interne (le **Navigateur Genre**), dans une feuille de route permettant au personnel d'identifier les points de contact des spécialistes du genre, aux niveaux institutionnel et national, et de se familiariser avec les objectifs et responsabilités des différentes directions et unités fonctionnelles et du personnel spécialisé, notamment l'**Ambassadeur Genre**, le **Commissaire Genre**, le **Groupe de coordination Genre**, et le **Commissaire Égalité des chances**, pour divers éléments de la Stratégie Genre.

Les instruments numériques aident à faciliter la mise en œuvre de la Stratégie Genre et à promouvoir la redevabilité auprès de l'ensemble du personnel au regard de cette mise en œuvre. Le **Navigateur Genre** a été mise en place sous forme de plateforme conçue pour fournir des informations sur les plans de mise en œuvre et les rapports annuels de suivi des directions et des unités fonctionnelles. L'**Explorateur Genre** (outil numérique fondé sur le concept d'agent conversationnel) est spécifiquement conçu pour accompagner les membres du personnel, puisqu'il compile une liste de responsabilités personnelles (dans le cadre des objectifs de la Stratégie Genre et les points appelant une action exposés dans les lignes directrices) en fonction du poste spécifique et des responsabilités respectives de chaque membre du personnel.

L'Explorateur Genre et le Navigateur Genre sont disponibles dans quatre langues. Ces plateformes sont complétées par un **Portail Genre**, qui offre un accès facilité aux instruments numériques mentionnés ci-dessus, ainsi que des plateformes de partage des produits axés sur la connaissance, de mise en réseau et d'échange à l'échelle de l'entreprise, qui facilitent la **communication entre le réseau plus vaste d'experts en matière d'égalité des genres et les points de contact des spécialistes du genre**. Tout le personnel peut facilement identifier les personnes à contacter sur différents thèmes, au niveau des services centraux et des bureaux pays.

L'un des dispositifs centraux de redevabilité consiste à rendre l'ensemble des unités fonctionnelles et des directions responsables de la production d'un **rapport** sur la mise en œuvre effective des objectifs au regard de la Stratégie Genre. Ces rapports sont compilés puis transmis aux dirigeants. Ils sont également accessibles sur le Navigateur Genre et le Portail Genre, gage de transparence renforcée en interne. Les rapports jouent aussi le rôle de dispositif incitatif, puisqu'ils sont accessibles à l'ensemble

du personnel dans quatre langues – ce facteur de pression par les pairs se retrouve entre toutes les unités organisationnelles.

L'agence allemande a également mis en place plusieurs **dispositifs incitatifs**. Parmi eux, figure l'organisation chaque année d'une **Semaine du Genre**, pendant laquelle des activités et événements sont animés partout dans le monde. Tous les membres du personnel et les bureaux pays sont mobilisés pour organiser et promouvoir des événements adaptés. Ces informations sont communiquées publiquement à tout le personnel, au moyen d'un site internet et d'une carte des événements. Par le passé, ce dispositif a permis de relever le niveau des événements pertinents, et de sensibiliser sur des thèmes spécifiques, les équipes du monde entier étant motivées pour contribuer à une semaine d'événements de haut niveau.

Le **Prix Genre**, instauré en 2008, est une autre mesure incitative directe majeure. Les membres du personnel participent en équipe (aucun prix individuel n'est décerné) en soumettant leurs contributions visant à atteindre l'égalité des genres. Il existe trois catégories de prix. Le premier prix prévoit une compensation financière pour l'équipe (allouée pour des activités visant spécifiquement l'égalité des genres), à laquelle s'ajoute la motivation d'être reconnu par les cadres dirigeants et des experts externes de renom. Au fil des années, ce prix a attiré un nombre croissant de contributions, donnant lieu à une concurrence saine entre les équipes. La dimension collaborative de la compétition est perçue comme un atout pour la promotion de l'égalité des genres, reconnaissant l'importance des efforts collectifs visant à atteindre l'égalité des genres. Elle permet aussi d'éviter l'image d'une égalité des genres résultant seulement de contributions individuelles ou relevant de la seule responsabilité de certains individus.

La mise en œuvre de la *Recommandation du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique* a permis de rassembler les enseignements tirés autour de la redevabilité et l'intégration systématique dans l'ensemble des administrations et services publics, qui peuvent aussi être appliqués aux institutions de développement. Ces enseignements ont mis en lumière, entre autres, le recours aux institutions de supervision et aux organes consultatifs mandatés pour contrôler les politiques en matière d'égalité des genres et d'intégration systématique, et pour jouer un rôle majeur au regard de la redevabilité. Il peut s'agir de parlements, d'institutions d'audit ou d'institutions de supervision indépendantes qui, posant un regard unique sur l'administration publique, peuvent livrer des évaluations neutres et objectives des processus de formulation, de mise en œuvre, d'évaluation, et des réalisations. La Recommandation de l'OCDE précise certains écueils à éviter, dont les suivants :

- Les responsabilités en matière de supervision relèvent des institutions publiques, et non d'organes indépendants, compromettant ainsi la fiabilité des résultats.
- Les institutions consultatives ou chargées de la supervision disposent de mandats et d'une autorité vagues/faibles pour contrôler les stratégies relatives à l'égalité des genres.
- Le personnel et les ressources des institutions consultatives et de supervision sont inadéquats.
- Les activités de suivi des stratégies relatives à l'égalité des genres sont menées sans cadre d'analyse et de mesure, aboutissant à des résultats ni fiables ni comparables dans le temps.
- Les actions de contrôle sont confuses ou menées de façon irrégulière (OCDE, 2018<sup>[6]</sup>).

Identifier les fondements des principes féministes de la reddition de comptes est une étape majeure qu'il convient d'approfondir. Les membres du CAD peuvent, par exemple, poursuivre des stratégies « *insider-outsider* » en vertu desquelles des défenseurs extérieurs de la cause des femmes demandent l'application de dispositifs de reddition de comptes, tandis qu'en interne, des défenseurs font pression en faveur d'évolutions spécifiques qui ont déjà démontré leur efficacité (Rao et Sandler, 2021<sup>[3]</sup>).

Les membres du CAD doivent réfléchir avec soin à leurs cadres de redevabilité à l'appui de l'égalité des genres, notamment aux dispositifs les plus à même de favoriser la réalisation des objectifs spécifiques.

### ***Établir des liens entre la culture organisationnelle et les efforts à l'appui de l'égalité des genres***

Les partenaires au développement ont eu tendance à séparer les questions relatives à la culture organisationnelle interne, telles que les abus de pouvoir et la discrimination, des politiques et programmes à l'appui de l'égalité des genres. Ils reconnaissent toutefois de plus en plus, aujourd'hui, que joindre le geste à la parole est une démarche essentielle pour les organisations engagées en faveur de l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles. Le comportement du personnel reflète en partie les structures institutionnelles et les processus et la culture organisationnels. La culture et les valeurs organisationnelles internes peuvent accroître les capacités d'une organisation à soutenir l'égalité des genres dans le cadre des politiques et programmes (OCDE, 2019<sup>[10]</sup>). Plusieurs cadres de redevabilité sont à disposition des membres du CAD<sup>8</sup>.

#### *Redevabilité au niveau de la culture institutionnelle et du comportement individuel*

Les membres du CAD doivent réfléchir à l'interaction entre la confiance et l'absence d'impunité et les envisager comme des facteurs vitaux pour favoriser la redevabilité au regard de l'égalité des genres au sein des institutions. D'autres aspects doivent être pris en compte, dont l'importance de se doter de dispositifs de redevabilité justes et de répartir les responsabilités à tous les échelons du personnel, ou encore le lien entre culture organisationnelle et reddition de comptes.

Susciter la confiance à l'égard de la culture d'une organisation, et de ses systèmes de notification et de redevabilité, est de la plus haute importance. La transparence quant à la gestion des comportements répréhensibles et de la discrimination sur le lieu de travail par une organisation, et notamment de ses dirigeants, a été désignée comme essentielle aussi bien au sein des organisations qu'en termes de communication externe. Il importe donc de communiquer auprès du personnel et des partenaires sur la série de conséquences au sein de l'organisation et sur les efforts déployés pour veiller à l'application de mécanismes de redevabilité et à la mise en place des actions requises face à des comportements répréhensibles. Toutefois, dans de nombreuses institutions, parmi les membres du CAD aussi bien que d'autres organisations, des obstacles majeurs perdurent tels que les rapports de force inégaux, l'impunité, les privilèges injustifiés, le poids de la hiérarchie, ou encore l'inaction des dirigeants. Ceci peut amoindrir la confiance envers une institution et ses politiques, ses procédures et ses pratiques<sup>9</sup>.

Une institution peut renforcer l'importance de la redevabilité en montrant qu'une action aura des conséquences prévisibles. La clarté à cet égard est source de confiance envers les politiques et les outils d'une institution. Une illustration concrète du principe « si j'agis ainsi, cela aura telle conséquence » à l'intention du personnel et des partenaires est fondamentale. Ceci vaut aussi bien pour les encouragements positifs, et pour les mesures disciplinaires telles que le licenciement et les poursuites pénales au motif de comportement répréhensible, que pour les conséquences négatives pour les dirigeants s'ils manquent à leur devoir de soutien ou s'ils n'adoptent pas les mesures attendues. Au-delà d'une application en cas de comportement répréhensible précis découlant de rapports de force inégaux ou de situations d'inégalité fondées sur le genre, ce principe peut aussi être étendu à tout manquement au regard des responsabilités en matière d'intégration systématique de l'égalité des genres. Les enquêtes menées auprès du personnel et les débats au sein des groupes de discussion peuvent aider à relever les défis liés à la culture organisationnelle (Lokot, 2021<sup>[11]</sup>). Il importe d'instaurer une culture organisationnelle interne d'ouverture à la critique, et de veiller à ce que soient pris en compte le genre, l'âge et autres facteurs susceptibles d'avoir une influence sur la disposition des individus à recevoir les critiques (Peace Direct ; Adeso ; the Alliance for Peacebuilding; Women of Color Advancing Peace and Security, 2021<sup>[5]</sup>).

*Indices de l'insuffisance d'égalité entre les genres : exploitation sexuelle, atteintes sexuelles et harcèlement sexuel*

L'insuffisance d'une culture organisationnelle en termes de soutien en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles se manifeste entre autres par des situations d'exploitation sexuelle, d'atteintes sexuelles et de harcèlement sexuel. Fondamentalement, il s'agit d'un abus de pouvoir, souvent nourri par des rapports de force inégaux, des inégalités fondées sur le genre, la pauvreté et diverses formes de valeurs et pratiques discriminatoires. Il convient également de reconnaître que le cumul du genre, de la race et de l'identité a un impact sur la survenance de situations d'abus sexuels dans le contexte du développement international (Peace Direct ; Adeso ; the Alliance for Peacebuilding; Women of Color Advancing Peace and Security, 2021<sup>[5]</sup>). La récurrence extrêmement préoccupante des actes d'exploitation, d'atteintes et de harcèlement sexuels perpétrés par des membres du personnel ou d'autres acteurs dans les secteurs du développement international et de l'aide humanitaire a accéléré le besoin urgent de renforcer les dispositifs de redevabilité et les mesures de protection, et de faire évoluer l'organisation à l'appui d'une meilleure égalité des genres<sup>10</sup>.

La *Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire* (2019) propose un cadre et préconise d'améliorer l'architecture organisationnelle à l'appui de l'égalité des genres parmi les membres du CAD, en s'attaquant aux dynamiques de pouvoir et aux discriminations néfastes au sein de leurs organisations respectives.

*La Recommandation du CAD met en évidence le fait qu'une approche cohérente et collaborative est nécessaire pour induire une transformation organisationnelle globale, aussi bien interne qu'externe.*

Opter pour l'intégration des normes et politiques relatives à l'exploitation, aux atteintes et au harcèlement sexuels dans leurs systèmes existants s'est révélé bénéfique pour plusieurs membres du CAD. Cette intégration implique de s'appuyer sur les politiques publiques existantes en matière, par exemple, de discrimination, de lutte contre la corruption et de protection infantile, ou encore sur les politiques féministes. L'existence d'une volonté, au niveau politique et en interne, de soutenir de telles politiques est précieuse pour ouvrir de nouvelles perspectives au sein d'une organisation. Lors de l'élaboration des politiques et des normes, un processus et des débats participatifs étendus, impliquant des directions ou des unités autres que celles axées sur l'égalité des genres, se sont révélés concluants pour clarifier les lois, les normes et les valeurs auprès du personnel. Un membre du CAD a partagé un exemple transversal entre plusieurs directions où le ministère de la Justice et l'autorité policière nationale ont participé à des débats sur la question de l'égalité des genres avec le ministère des Affaires étrangères, à un stade précoce du processus d'élaboration des politiques et normes relatives à l'exploitation, aux atteintes et au harcèlement sexuels (voir aussi Chapitre 1).



## Encadré 6.2. Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel

La Recommandation du CAD sur *l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire*<sup>11</sup>, adoptée par les 30 membres du CAD en 2019, fournit un cadre global pour soutenir, guider et encourager les gouvernements et l'ensemble des acteurs à prévenir et mettre fin à l'exploitation, aux atteintes et au harcèlement sexuels partout dans le monde. La Recommandation fournit des mesures clés de prévention et d'appui, notamment des mécanismes de dépôt de plaintes et de signalement conformes aux normes internationales, et le fait de placer les besoins et les droits des victimes, des survivantes et des survivants au centre de tous les efforts déployés.

La Recommandation couvre un ensemble de points appelant une action à l'appui d'un environnement professionnel et d'une culture au niveau des organisations qui favorisent l'égalité des genres, la non-discrimination et la sécurité. Les recommandations formulées visent notamment à :

1. **Définir des politiques claires relatives à l'exploitation sexuelle, aux atteintes sexuelles et au harcèlement sexuel et des normes précises de déontologie professionnelle**, mises à disposition du grand public et portées à la connaissance du personnel et des cadres dirigeants à tous les moments essentiels du cycle de l'emploi, notamment le recrutement et l'application de procédures disciplinaires, lors de la préparation des missions et pendant leur déroulement, ainsi qu'à travers le système de gestion des performances et les valeurs exprimées par les dirigeants. Ces politiques, normes, procédures et obligations doivent être intégrées à tous les accords de coopération et les instruments de financement (par exemple, contrats, subventions, protocoles d'accord), de même que des voies de recours prévues en cas de manquement et des règles à observer en matière de communication de l'information.
2. **Assurer un investissement constant au niveau des hauts responsables et des engagements soutenus de la part des dirigeants**, afin de préserver, ou d'améliorer le cas échéant, la culture et les normes de l'organisation de manière à pouvoir prévenir l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels, notamment en prévoyant des temps de réflexion réguliers au niveau des cadres dirigeants dans l'optique d'encourager des changements au niveau de l'organisation à travers l'exercice d'une direction efficace fondée sur des valeurs, et en tenant compte des liens entre la santé et les droits sexuels et reproductifs, la non-discrimination, les droits humains et les engagements en faveur de l'égalité des genres, et en communiquant sur ces liens.
3. **Organiser des activités de formation, de sensibilisation et de communication** visant à prévenir l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels, et à assurer des apports de ressources continus et suffisants, afin d'induire une évolution de la culture de l'organisation et de favoriser la mise en place d'un environnement professionnel caractérisé par le respect mutuel. Il s'agit notamment de diffuser des codes de conduite, des normes et des politiques de protection contre les représailles, et de communiquer sur les exigences et le comportement attendu des responsables, du personnel et des partenaires d'exécution. Il convient également de donner des orientations précises sur les mécanismes de dépôt de plaintes et de signalement des comportements répréhensibles, des directives sur les mesures de redevabilité et des informations sur les conséquences découlant de toute violation des normes. Les efforts de formation et de renforcement des capacités dans ce domaine doivent être réguliers et corrélés à ceux portant sur la problématique de l'égalité entre les genres à l'intention de la direction et du personnel.

## Liste de questions à examiner pour une institution qui agit en faveur de l'égalité des genres

Les membres du CAD auront intérêt à examiner les questions suivantes :

### *Concernant les mesures incitatives et la redevabilité :*

- L'égalité des genres fait-elle l'objet d'un traitement global au sein de l'institution, en tant que question importante en interne, qui dépasse les politiques et programmes de développement et concerne, par exemple, les politiques de ressources humaines ?
- Quelles mesures incitatives et structures de redevabilité destinées au personnel sont en place à l'appui de la prise en compte de l'égalité des genres dans les politiques et programmes, ainsi qu'au niveau des dispositifs internes au sein de l'institution ?
- Des systèmes sont-ils en place pour gérer les problèmes en interne au niveau de l'organisation ? Existe-t-il des lignes directrices, des outils, des perspectives de développement des capacités et des ressources à l'appui de la mise en œuvre de la *Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire* ?

### *Concernant les ressources humaines :*

- Existe-t-il des mesures en place dans le but de parvenir à l'égalité des genres au sein des effectifs, et ce, à tous les échelons, y compris au niveau de la direction ?
- Des mesures délibérées ont-elles été adoptées pour faire progresser la situation en termes d'inclusion et de diversité ?
- Les membres du personnel spécialisés en place sont-ils en nombre suffisant pour définir les politiques et programmes à l'appui de l'égalité des genres, en superviser la mise en œuvre et en assurer le suivi, et pour favoriser les possibilités de renforcement des capacités et d'apprentissage offertes au personnel ?
- L'égalité des genres relève-t-elle de la responsabilité de la direction ou de l'ensemble des membres du personnel, notamment à travers des systèmes de redevabilité et de performance ?
- Le personnel est-il doté de connaissances et de compétences suffisantes pour intégrer l'égalité des genres de façon efficace dans les politiques et les programmes ?
- La possibilité de désigner des « champions du genre » a-t-elle été envisagée dans l'optique d'aider à améliorer la visibilité et l'orientation en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles ?

### *Concernant le développement des capacités :*

- Le personnel reçoit-il une formation sur l'égalité des genres permettant de mieux faire connaître les causes profondes des inégalités fondées sur le genre ?
- Existe-t-il des systèmes en place permettant aux membres du personnel d'échanger et d'apprendre les uns des autres sur les mesures à l'appui de l'égalité des genres et d'autres formes de diversité, autour de domaines thématiques spécifiques et en lien avec la gestion des cycles des programmes ?
- Le personnel se voit-il proposer des orientations pertinentes au regard de leurs rôles et responsabilités sur la façon d'appréhender la problématique de l'égalité des genres ?

## Références

- BIT (2020), *Autonomiser les femmes au travail Politiques et pratiques des entreprises en faveur de l'égalité de genre*, BIT, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_760564.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_760564.pdf). [8]
- Carucci, R. (2020), *How to Actually Encourage Employee Accountability*, <https://hbr.org/2020/11/how-to-actually-encourage-employee-accountability> (consulté le 12 October 2021). [9]
- Elroy, G. (2019), *Bureaucratic gender mainstreaming – what's not to get excited about?*, <https://www.fba-bloggen.se/2019/10/08/bureaucratic-gender-mainstreaming-whats-not-to-get-excited-about/>. [1]
- Lokot, M. (2021), *From the Inside Out: Gender Mainstreaming and Organizational Culture Within the Aid Sector*, <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.664406>. [11]
- Navarro, N. (2007), *Gender Mainstreaming and Organisational Change for Gender Equity*, UNDP Regional Centre LAC, [https://www.americalatinagenera.org/es/documentos/centro\\_gobierno/FACT-SHEET-5-DQEH2707.pdf](https://www.americalatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-5-DQEH2707.pdf) (consulté le 8 October 2021). [2]
- OCDE (2019), *Enabling Women's Economic Empowerment: New Approaches to Unpaid Care Work in Developing Countries*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/ec90d1b1-en>. [10]
- OCDE (2018), *OECD Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality*, <https://www.oecd.org/gender/governance/toolkit/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-gender-equality.pdf>. [6]
- OCDE (2016), *Recommandation de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264252875-fr>. [7]
- OCDE (2014), *From ambition to results: Delivering on gender equality in donor institutions*, <https://www.oecd.org/dac/gender-development/fromambitiontoresultsdeliveringongenderequalityindonorinstitutions.htm>. [4]
- Peace Direct ; Adeso ; the Alliance for Peacebuilding; Women of Color Advancing Peace and Security (2021), *Time to Decolonise Aid. Insights and lessons from a global consultation*, Peace Direct, <https://globalfundcommunityfoundations.org/resources/time-to-decolonise-aid-insights-and-lessons-from-a-global-consultation/>. [5]
- Rao, A. et J. Sandler (2021), *Charting a Transformative Path to Gender Equality*, OCDE. [3]
- USAID (2017), *The Gender Integration Continuum: Training Session User's Guide*, PACE, [https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2017/12/17-418-GenderContTraining-2017-12-12-1633\\_FINAL.pdf](https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2017/12/17-418-GenderContTraining-2017-12-12-1633_FINAL.pdf) (consulté le May 2021). [12]

## Annexe 6.A. Ressources complémentaires sur une institution qui agit en faveur de l'égalité des genres

### Ressources humaines

Pour des informations sur une approche institutionnelle de l'engagement du personnel en faveur de l'intégration systématique de la question du genre, l'article « *Untangling Gender Mainstreaming: A Theory of Change based on Experience and reflection* » publié par le Groupe de travail sur l'intégration systématique de la question du genre du *Gender and Development Network* s'inspire des enseignements obtenus auprès du personnel chargé de cette problématique au sein de neuf ONG internationales et en examine le concept et les aspects pratiques. Voir <https://gadnetwork.org/gadn-resources/2015/3/6/untangling-gender-mainstreaming-a-theory-of-change-based-on-experience-and-reflection>

### Développement des capacités

Conçu pour des auteurs de cours et des employés/professionnels responsables de l'évaluation de cours, le « *Learning Resources Gender Evaluation Rubric* » du *Commonwealth of Learning* est un outil d'aide à l'évaluation du degré d'intégration de la problématique du genre dans l'ensemble des composantes des processus de conception, révision, livraison et évaluation au cours d'une période prédéfinie, et d'aide à l'exécution d'évaluations comparatives visant à estimer les progrès accomplis. Pour de plus amples informations, voir : <http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/3491/Learning%20Resources%20Gender%20Evaluation%20Rubric.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Comme le précise l'[Examen des évaluations institutionnelles en matière d'égalité des sexes dans le système des Nations Unies](#), « si les résultats de l'intégration des questions de genre sur le plan du rendement sont indubitablement importants, ils peuvent également jouer un grand rôle dans l'amélioration de l'efficacité à l'égard des résultats sur le plan du développement de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ou même du développement au sens large. Toutefois, peu d'informations étaient disponibles pour étayer cette hypothèse ou pour comprendre la nature ou l'étendue de tels liens, ni comment ils pourraient être forgés ou renforcés. »

Stratégies « *insider-outsider* » : la fiche annuelle du Centre international de recherche sur les femmes sur le Secrétaire général des Nations Unies, la campagne en faveur de la création d'ONU Femmes, et le travail du *Women's Major Group* et d'autres réseaux visant à atteindre les cibles et indicateurs idéaux parmi les ODD sont des exemples de stratégies « *insider-outsider* » ayant abouti à des résultats prometteurs.

### Redevabilité et mesures incitatives

Pour un exemple de cadre pour la redevabilité au niveau d'une organisation (et à l'échelle d'un système), voir le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes : <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability/un-swap-results/2020>

## Annexe 6.B. Suggestion de contenus de formation axée sur l'égalité des genres

Le contenu d'une formation axée sur le renforcement des capacités et la gestion des connaissances à l'appui de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes variera selon la finalité de la formation. En règle générale, il convient de veiller à ce que tous les participants d'une formation disposent de connaissances élémentaires au regard du contenu envisagé. Dans certains cas, le contenu peut aussi reposer sur les réussites et les échecs que les membres du CAD et les professionnels ont identifiés au sein de leurs système ou domaine d'action. Afin de fournir des exemples pratiques de contenus de formation, les initiatives ci-après ont été extraites du *Gender Integration Continuum Training Session User's Guide* (guide de l'utilisateur pour les sessions de formation au continuum d'intégration des problématiques de genre) d'USAID (USAID, 2017<sup>[12]</sup>) :

L'exercice « *Vote with your feet* » aide à comprendre l'expérience des participants au regard du genre, et leurs croyances intérieures à ce titre, et comment ces dernières influencent leur vision des programmes : [http://www.igwg.org/wp-content/uploads/2017/05/FG\\_VoteWithYourFeet.pdf](http://www.igwg.org/wp-content/uploads/2017/05/FG_VoteWithYourFeet.pdf)

Dans l'activité « Genre et termes connexes », les participants ont la possibilité d'apprendre des éléments de vocabulaire spécifiques qui, pour favoriser l'apprentissage et le dialogue collectifs tout au long des formations, doivent être compris et acceptés. Ceci permet aussi à des participants de se familiariser avec le fait que des termes tels que « genre » et « autonomisation » ont des significations différentes selon les interlocuteurs : <http://www.igwg.org/training/developing-a-shared-vocabulary>

L'initiative « *Act Like a Man, Act Like a Woman* » d'EngenderHealth invite les participants à réfléchir sur les normes et rôles relatifs au genre avec lesquels ils sont familiarisés, ou non, ainsi qu'aux conséquences de la non-observation de ces normes et rôles établis : <https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2017/05/ActLikeAMan.pdf>

Le continuum de l'incidence sur l'égalité des genres (Chapitre 1) peut être utilisé pour encadrer les formations axées sur l'égalité des genres. Dans l'exemple de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), les participants à la formation sont répartis en petits groupes afin de réfléchir sur différents exemples de programmes et de les positionner dans les catégories du continuum, allant de « néfaste » à « porteur de transformations ». À l'issue de l'exercice, il leur a été demandé :

- Pourquoi votre groupe l'a-t-il positionné ici ? Quels éléments/informations du scénario vous ont aidé à déterminer où le positionner au regard des catégories du continuum ?
- Ce choix de positionnement a-t-il fait l'unanimité au sein de votre groupe ? Quels ont été les points de désaccord ? Quels ont été les points de consensus ?
- Des informations ont-elles fait défaut ou ont-elles manqué de clarté pour permettre de déterminer où positionner le programme au regard des catégories du continuum ? L'un d'entre vous a-t-il fait des extrapolations à partir de la description du scénario du projet ? Le cas échéant, pouvez-vous expliquer les hypothèses que vous avez formulées ?
- L'un d'entre vous a-t-il mis en perspective l'« intention » du projet au moment de sa création avec les résultats réellement obtenus ? Ceci a-t-il influencé le choix de votre groupe quant au positionnement du projet ? Comment ?
- Êtes-vous (en tant que groupe) d'accord avec le positionnement du projet ? Pour quelles raisons ?

- Si des groupes ayant reçu la même description de scénario ne sont pas d'accord avec le positionnement au regard des catégories du continuum, demandez-leur d'exposer leur opinion.
- Estimez-vous que leurs arguments sont fondés ? (Pour les scénarios relevant des catégories « insensible au genre », « abusif » et « accommodant ») Quelles modifications pouvez-vous apporter pour rendre ce projet porteur de transformations ?
- L'un d'entre vous pense-t-il que votre description de projet aurait pu être positionnée en plusieurs endroits ? Pour quelles raisons ?

## Notes

<sup>1</sup> Dix membres du CAD ont indiqué compter moins de cinq collaborateurs spécifiquement affectés à la question du genre au niveau des services centraux. Six membres ont indiqué en compter plus de dix, parmi lesquels quatre étaient dotés d'équipes spécifiques composées de plus de 25 personnes.

<sup>2</sup> Treize membres du CAD ont indiqué disposer d'au moins un point de contact par ambassade ou bureau pays responsable de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles. Certains membres ont précisé que, même s'ils ne disposent pas de personnel expressément chargé de l'égalité des genres dans tous les bureaux, ils ont désigné des points de contact spécifiques dans certaines ambassades ou certains bureaux pays. À l'image de l'éventail de responsabilités dans les sièges centraux, au niveau des pays, certains membres du CAD ont déclaré intégrer la programmation en matière d'égalité des genres dans le portefeuille de responsabilités global des employés (même si ces derniers ne sont pas spécialisés dans ce domaine), bien que les modalités diffèrent selon les membres. Au moins un membre a déclaré ne pas avoir de personnel spécifiquement affecté à l'égalité des genres en dehors des services centraux.

<sup>3</sup> Certains membres du CAD ont indiqué que leurs champions de l'égalité des genres occupent de hautes fonctions au sein de l'administration publique, en règle générale au sein d'une ambassade, et que leur portefeuille est spécifiquement axé sur cette problématique. Certains membres du CAD ont également déclaré avoir désigné des champions de l'égalité des genres à des échelons hiérarchiques intermédiaires au sein des ministères qui supervisent les affaires étrangères, ou au sein des agences de coopération pour le développement. Un petit nombre de membres ont fait remarquer que leurs champions sont des employés dont les portefeuilles ne sont pas exclusivement axés sur la promotion de l'égalité des genres, mais pour lesquels cette problématique représente une composante significative de leur poste, ou des hauts fonctionnaires engagés dans certains mouvements d'envergure mondiale tels que « She Decides » et « HeforShe ».

<sup>4</sup> Treize membres du CAD ont indiqué disposer d'un réseau organisationnel composé de points de contact désignés parmi leur personnel chargé de l'égalité des genres.

<sup>5</sup> Dix-sept membres du CAD ont indiqué avoir mis en place des initiatives en matière de renforcement des capacités, de gestion des connaissances et d'apprentissage dans l'optique de favoriser l'égalité des genres. Les mises en œuvre concrètes les plus courantes ont été les suivantes : cours, modules et formations (15 membres du CAD), boîtes à outils et programmes didactiques (4), accès à une assistance technique et à un accompagnement par des experts (4), réseaux internes (4), plateformes de partage des informations (4), et discussions structurées informelles (1).

<sup>6</sup> La plupart des membres du CAD ont observé que les approches les plus efficaces en matière de renforcement des capacités, de gestion des connaissances et d'apprentissage au regard de l'égalité des genres étaient les formations en personne, organisées à intervalles réguliers, et les temps de discussion et d'échange entre pairs.

<sup>7</sup> Douze membres du CAD ont déclaré intégrer dans leurs cadres institutionnels le recours à des mécanismes incitatifs, sous diverses formes, afin de guider ou promouvoir des initiatives en matière d'égalité des genres.

<sup>8</sup> Les cadres de redevabilité comprennent, entre autres : le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies ([ONU-SWAP](#)) pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le [sceau de l'égalité](#)

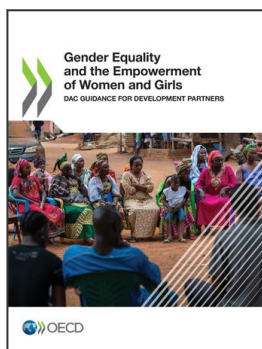
[des sexes \(Gender Equality Seal\)](#) pour les entreprises publiques et privées, soutenu par le PNUD, l'[audit participatif de genre](#) de l'OIT, et la certification [EDGE](#).

<sup>9</sup> Enseignements tirés des discussions au sein du Groupe de référence du CAD de l'OCDE sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel.

<sup>10</sup> <https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/fr>

<sup>11</sup> <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5020>.





Extrait de :

## Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls

DAC Guidance for Development Partners

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/0bddfa8f-en>

### Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2022), « Une institution qui agit en faveur de l'égalité des genres », dans *Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls : DAC Guidance for Development Partners*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/f60fab57-fr>

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :

<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.