

GUIDE

Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION



À propos de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation se consacre à la recherche et à l'éducation. Notre mission consiste à renforcer l'audit de performance, la surveillance et la reddition de comptes dans le secteur public, tant au Canada qu'à l'étranger. Nous contribuons au développement des capacités des bureaux d'audit législatif, des organes de surveillance, des ministères et des sociétés d'État en élaborant et en mettant en œuvre ce qui suit :

- des ateliers de formation et des possibilités d'apprentissage;
- des méthodes, des guides et des trousseaux à outils;
- des recherches appliquées et avancées;
- des rencontres pour la diffusion de l'information et des initiatives de développement communautaire.

Rendez-vous sur www.caaf-fcar.ca pour en savoir plus sur nos produits et services.

Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes

© 2016 CCAF-FCVI Inc. (désormais la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation)

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quelconque de ce document, ou d'un de ses documents complémentaires, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le consentement écrit de l'éditeur.

Publié par :

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
1505 avenue Laperrière, suite 100
Ottawa (Ontario) CANADA
K1Z 7T1

Tél : 613-241-6713

www.caaf-fcar.ca

ISBN: 978-1-926507-11-8

Cette publication est aussi disponible en anglais sous le titre :

Practice Guide to Auditing Gender Equality

Remerciements

La mission de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation consiste à encourager et consolider l'audit de performance, la surveillance et la reddition de comptes dans le secteur public, au Canada et à l'étranger, grâce à la recherche, à l'éducation et au partage des connaissances. Pour ce faire, nous développons les capacités des auditeurs du secteur public et des membres des comités de surveillance, les aidant ainsi à collaborer avec les autres agents publics pour la mise en place d'un gouvernement responsable.

Le *Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes* a été élaboré dans le cadre de notre Programme international d'aide à la surveillance législative et de notre engagement à intégrer l'égalité des sexes comme thème transversal dans la mise en œuvre de ce programme. L'approche adoptée pour aborder l'égalité des sexes fait suite à la *Politique en matière d'égalité entre les sexes* d'Affaires mondiales Canada (anciennement Agence canadienne de développement international) et de notre *Politique de sensibilisation à l'égalité des sexes* (2007). Ce programme est financé par Affaires mondiales Canada.

Le processus consultatif mené pour ce projet a été le plus large possible et comprenait des consultations, tant individuelles que collectives, avec de nombreux dirigeants et professionnels, par l'intermédiaire du Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL) et d'autres réseaux de parties prenantes au Canada et à l'étranger.

Au nom de notre conseil d'administration, nous tenons à remercier pour leur soutien et leur contribution active les membres de l'équipe-cadre de projet ayant accompagné la conception et l'élaboration du présent Guide pratique¹ :

- **Elisabeth Anctil**, spécialiste en matière d'égalité des sexes, Affaires mondiales Canada
- **Sahar Asaad**, directrice du développement des affaires, Institut d'administration publique du Canada (IAPC)
- **Richard Domingue**, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada
- **Lars Florin**, gestionnaire, audit de performance, AFROSAI-E
- **Beverly Romeo-Beehler**, vérificatrice générale, Ville de Toronto
- **Archana Shirsat**, directrice générale adjointe et responsable du renforcement des capacités pour l'Initiative de Développement de l'INTOSAI (IDI)
- **Vivian Sin**, directrice, Bureau du vérificateur général de l'Ontario
- **Louise Vandelac**, professeure titulaire, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Nous souhaitons également remercier les nombreux autres professionnels de l'audit qui, par leurs commentaires et suggestions, ont contribué à ce projet :

- **Lucie Talbot**, directrice, Bureau du vérificateur général du Canada
- **Michel Samson**, vérificateur général adjoint; Jean Cinq-Mars, vérificateur général adjoint, et commissaire au développement durable ; et Serge Nkuindja, Directeur, services-conseils en VOR, Vérificateur général

¹ Tout titre ou nom d'organisation mentionné est celui qui était en vigueur lors de la publication originale de cet ouvrage. La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation était alors connue sous l'appellation CCAF-FCVI Inc.

du Québec

- **Ann Masson**, directrice, Programmes national et international, IAPC

Ce projet n'aurait pu être réalisé sans :

- la contribution, au niveau de la recherche et de la rédaction, des collaborateurs de la CCAF-FCVI **Michael J. McLaughlin** et **Jane Fuller**, les principaux auteurs du Guide;
- le leadership de **Yves Gauthier**, vice-président, Programmes internationaux, CCAF-FCVI, qui a dirigé l'équipe de projet ainsi que le comité consultatif du Guide pratique;
- la contribution de **John Reed**², vice-président, Audit de performance et Surveillance, CCAF-FCVI, et de **Pierre Fréchette**, chercheur, CCAF-FCVI; et
- le soutien des membres suivants du personnel de la CCAF-FCVI : **Julien Raynaud**, agent de projet; **Lynne Casiple**, informaticienne et webmestre; et **Kate Gertz**, agente des communications pour les programmes internationaux.

Enfin, nous souhaitons étendre nos remerciements à toutes les personnes qui ont mis leurs compétences au service de la création de tout le contenu du site Web relatif au Guide pratique : **Nicole Plamondon** (traduction), **Laurel Hyatt** (révision anglaise) et **Paul Edwards** (conception graphique).

Il est important de promouvoir et de faire respecter l'égalité des sexes dans tous les pays afin d'éliminer la discrimination sexiste envers les femmes et les filles, ainsi qu'envers les hommes et les garçons, dans les dimensions sociale, culturelle, politique et économique de la vie. En publiant ce Guide pratique, nous visons à aider les auditeurs du secteur public à mener des audits de performance sur les politiques et programmes d'égalité des sexes, et à examiner l'égalité des sexes dans le cadre de thèmes d'audit plus généraux. Nous espérons que vous le trouverez utile et vous invitons à nous faire part de vos commentaires.



Brian Bost, président du conseil d'administration de la CCAF-FCVI

² Vous pouvez transmettre vos commentaires, suggestions et idées à Monsieur John Reed, à la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (jreed@caaf-fcar.ca).

Table des matières

But du Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes	7
Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes	8
Partie 1 Concepts et contexte	8
Qu'est-ce que l'égalité des sexes?	9
Les engagements nationaux et internationaux sur l'égalité des sexes	11
L'égalité des sexes et les progrès accomplis	14
Outils d'analyse et cadres de planification sensibles à la spécificité des sexes	15
L'importance d'auditer la question d'égalité des sexes	17
Partie 2 Méthodes d'audit	19
Introduction à l'audit de l'égalité des sexes	20
Sélection et définition du thème d'audit	22
Application d'un prisme sexospécifique pour sélectionner et définir un thème d'audit	23
Sélection d'une organisation se prêtant bien à un audit de l'égalité des sexes	24
Évaluation du degré d'attention qu'une organisations accorde à l'égalité des sexes	25
Planification ou étude préliminaire	27
Considérations générales sur la planification	28
Connaissance des activités et repérage des risques	29
Définir l'objet de l'audit	35
Élaboration des objectifs d'audit	40
Sélection des critères d'audit	42
Examen ou étude principale	47
Données de référence	48
Méthodes indirectes pour évaluer l'égalité des sexes	49



Rapport d'audit	50
Quantification	51
Tableaux et graphiques.....	52
Suivi	55
Solutions aux difficultés rencontrées dans les audits de l'égalité des sexes	56
Annexe A – Analyse comparative entre les sexes	59
Bibliographie	62
Audits portant sur l'égalité des sexes	62
Autres documents portant sur l'égalité des sexes et l'analyse comparative entre les sexes	62
Glossaire	64

But du Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes

Par ce Guide pratique, la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation fournit aux auditeurs internes et externes du secteur public des renseignements et des conseils pour les aider à mener des audits de performance³ sur les politiques et programmes visant l'égalité des sexes, ainsi que sur les enjeux liés à l'égalité des sexes dans le cadre d'autres thèmes d'audit généraux. La question de l'égalité des sexes est abordée sous l'angle canadien et international.

La [partie 1](#) du Guide contient des définitions de concepts importants ainsi que des renseignements contextuels sur l'égalité des sexes qui permettront aux auditeurs de comprendre :

- la signification de l'égalité des sexes et d'autres notions essentielles connexes;
- le contexte général des engagements nationaux et internationaux pris par les pays développés et ceux en développement concernant l'égalité des sexes;
- les incidences de ces engagements sur la mise en œuvre des politiques et des programmes gouvernementaux.

Dans la partie 1, nous traitons également de l'importance de mener des audits de performance sur l'égalité des sexes. Nous y présentons l'analyse comparative entre les sexes et expliquons aux auditeurs la manière dont ils peuvent utiliser cet outil pour mieux cibler l'attention portée à la question d'égalité des sexes dans leurs audits de performance.

Quant à la [partie 2](#), nous y abordons la méthode à adopter pour effectuer un audit de performance sur la question d'égalité des sexes. Nous y présentons trois stratégies pour examiner l'égalité des sexes dans le cadre d'un audit de performance. Nous commençons par la sélection des thèmes d'audit, traitons ensuite successivement des étapes de l'étude préliminaire (planification), de l'étude principale (examen) et de la production du rapport, et terminons par les possibilités de suivi.

Les termes indiqués en gras dans le Guide sont définis dans le [Glossaire](#).

[Retour à la table des matières](#)

³ Les expressions « audit de performance » et « audit d'optimisation des ressources » sont considérées comme des synonymes. L'expression « audit de performance » est communément utilisée par les auditeurs législatifs du Canada et du monde entier. Depuis la publication de nouvelles normes d'audit, certains professionnels de l'audit de performance (ou d'optimisation des ressources) utilisent désormais l'expression « mission d'appréciation directe » pour désigner leur activité. Étant donné la vaste palette d'utilisateurs potentiels qui sont habitués à l'expression « audit de performance » dans leurs ouvrages et leurs guides, nous utilisons l'expression « audit de performance » dans le présent document.

Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes

Partie 1 Concepts et contexte

Qu'est-ce que l'égalité des sexes?

Il importe pour tous les pays de promouvoir et d'atteindre l'**égalité des sexes** afin d'éliminer la discrimination sexiste envers les femmes et les filles, ainsi qu'envers les hommes et les garçons, dans les dimensions sociale, culturelle, politique et économique de la vie⁴. L'égalité des sexes garantit que toute personne, homme ou femme, peut participer activement et fructueusement au développement de sa vie, de sa communauté et de la société, sans subir de discrimination au seul motif qu'elle est un homme ou une femme.

L'organisation des Nations Unies consacrée à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) donne la définition suivante de l'égalité des sexes :

« Par égalité des sexes, on entend l'objectif consistant à ce que les femmes et les hommes et les garçons et les filles bénéficient de l'égalité des droits, des responsabilités et des chances. L'égalité ne signifie pas que femmes et hommes deviendront analogues, mais que leurs droits, leurs responsabilités et leurs chances ne dépendront pas du fait d'être né homme ou femme. L'égalité des sexes n'est pas une question féminine, car elle devrait concerner et intéresser pleinement les hommes aussi bien que les femmes. L'égalité entre hommes et femmes est un droit humain ainsi qu'une condition préalable et un indicateur d'un développement durable, axé sur la population. Pour parvenir à l'égalité des sexes, il faudra prendre en compte les intérêts, les besoins, les priorités et les rôles des hommes et des femmes, tout en étant pleinement conscient de la diversité de différents groupes d'hommes et de femmes. »⁵

Au Canada, la définition de l'égalité des sexes utilisée par Condition féminine Canada et les autres ministères fédéraux, qui est cohérente avec l'emploi international de cette expression, est la suivante :

« L'égalité des sexes signifie que les femmes et les hommes ont le même statut et qu'ils bénéficient des mêmes conditions pour réaliser pleinement leurs droits fondamentaux et leur potentiel pour pouvoir contribuer au développement national, politique, économique, social et culturel et bénéficier des résultats. [...] L'égalité des sexes est donc la valorisation par la société des similarités et des différences des femmes et les hommes et des rôles différents qu'ils assument. »⁶

Les gens croient souvent que l'égalité des sexes et l'**équité des sexes** sont deux notions identiques, mais ce n'est pas le cas. L'équité des sexes consiste à introduire des mesures, comme des quotas ou une discrimination positive, afin qu'hommes et femmes bénéficient des mêmes possibilités d'agir en égaux, par exemple en ce qui concerne l'accès aux soins de santé, à l'éducation, à l'emploi ou à la participation à la vie politique. L'équité des sexes établit un traitement juste et égal des hommes et des femmes, mais n'élimine pas en elle-même les sources systémiques de discrimination auxquelles sont confrontées les femmes. Néanmoins, les mesures qui instaurent l'équité des sexes pour les hommes et les femmes peuvent contribuer à l'égalité des sexes.

⁴ NDLT : Dans ce document, le genre masculin est employé dans le seul but d'alléger le texte et désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

⁵ [Le rôle des hommes et des garçons dans l'égalité des sexes](#), Nations Unies, Division de la promotion de la femme, 2008.

⁶ [Politique en matière d'égalité entre les sexes](#), Affaires mondiales Canada, 2016.

Il importe aussi de clarifier le fait qu'au sens socioculturel, le terme « **genre** » ne se réfère pas exclusivement aux femmes. Ce terme désigne aussi

« les rôles et responsabilités attribués aux femmes et aux hommes par la société [et englobe] également les attentes à l'égard des caractéristiques, des aptitudes et des comportements probables des femmes et des hommes (féminité et masculinité). Ces rôles et ces attentes constituent des comportements acquis, ils varient dans le temps et en fonction des cultures, ainsi qu'au sein d'une même culture »⁷.

La notion de « **sexe** » désigne les différences biologiques entre les hommes et les femmes. Toutefois, dans l'usage courant, le terme « sexe » a aussi le sens de « genre ». On parle donc d'égalité des sexes, alors qu'en anglais l'expression est plutôt « *gender equality* ».

Dans le contexte de l'égalité ou de l'équité des sexes, on rencontre aussi les expressions suivantes : **sensibilité à la spécificité des sexes** et **sexospécificité**. Ces expressions sont utilisées pour qualifier des analyses ou des interventions qui intègrent la distinction homme / femme et les inégalités entre les femmes et les hommes, et entre les filles et les garçons, ainsi que les incidences réelles ou possibles sur ces personnes des lois, politiques, règlements, programmes, etc. Ces expressions qualifient aussi les efforts déployés ou devant l'être pour régler les questions d'inégalité des sexes. La sensibilité à la spécificité des sexes se manifeste dans le langage; à titre d'exemple, l'utilisation de termes et d'expressions qui sont non sexistes et plus inclusifs. Le vocabulaire sensible à la spécificité des sexes évite les postulats sur les rôles traditionnels des hommes et des femmes.

De même, lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques ou de programmes, une analyse ou intervention dite sensible à la spécificité des sexes permet de tenir compte des incidences différentes que ces politiques ou programmes peuvent avoir sur les hommes et sur les femmes afin d'assurer la conception de politiques ou de programmes qui atténuent les inégalités entre les sexes et contribuent à l'égalité entre hommes et femmes.

[Retour à la table des matières](#)

⁷ [Politique en matière d'égalité entre les sexes](#), Affaires mondiales Canada, 2016.

Les engagements nationaux et internationaux sur l'égalité des sexes

Le mouvement visant à accorder aux femmes les mêmes libertés et droits fondamentaux de la personne que les hommes a commencé en 1946 avec la création de la Commission de la condition de la femme des Nations Unies. Plus de 30 ans plus tard, en 1979, l'adoption de la [Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes](#) a été un moment historique important dans le travail de cette Commission et pour l'évolution mondiale vers l'égalité des sexes.

Aux termes de l'article 1 de la Convention, l'expression « discrimination à l'égard des femmes » vise :

« [...] toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes, quel que soit leur état matrimonial, sur la base de l'égalité de l'homme et de la femme, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel et civil ou dans tout autre domaine. »

Le Canada et tous les autres États membres des Nations Unies, sauf six, ont ratifié la Convention et pris des mesures afin d'en appliquer les 30 articles. En vertu de l'article 3, les parties qui ont ratifié la Convention sont tenues de prendre :

« [...] toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour assurer le plein développement et le progrès des femmes, en vue de leur garantir l'exercice et la jouissance des droits de l'homme et des libertés fondamentales sur la base de l'égalité avec les hommes. »

Dans les années suivantes, beaucoup de pays ont créé des ministères ou d'autres organisations publiques nationales chargés d'appliquer les articles de la Convention, et notamment d'élaborer une législation nationale visant à faire respecter les droits des femmes, ainsi que d'autres lois, politiques et programmes destinés à faire progresser la condition féminine et l'égalité des sexes au sein de leur gouvernement et dans leur société.

En 1995, à la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, qui s'est tenue à Beijing (Chine), le Canada et d'autres pays ont pris un engagement international tout aussi important que la ratification de la Convention afin de faire progresser la condition féminine et l'égalité des sexes. À cette Conférence, le [Programme d'action de Beijing](#) a été adopté. Ce document novateur reposait sur l'énoncé suivant tiré de son texte lui-même : « Le Programme d'action trace les lignes à suivre pour donner plus de pouvoir aux femmes. Il vise à [...] éliminer tous les obstacles qui empêchent les femmes de jouer un rôle actif dans tous les domaines de la vie publique et privée en participant pleinement, et sur un pied d'égalité, à la prise de décisions dans les domaines économique, social, culturel et politique. » Le Programme d'action recensait 12 domaines critiques concernant les inégalités et la discrimination dont sont victimes les femmes et les filles dans le monde, et décrivait de nombreuses stratégies pour éliminer celles-ci.

La Conférence de Beijing a appelé tous les gouvernements à élaborer leur propre plan d'action national, assorti d'objectifs précis, et à créer des « mécanismes nationaux » (ministère, agence, commission, etc.) pour mettre en œuvre ces plans. La stratégie d'**intégration des sexes** a été choisie comme le moyen par lequel un pays

ferait progresser l'égalité des sexes et l'**autonomisation** des femmes. Les pays participants se sont engagés à rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre de leur plan et l'atteinte de leurs objectifs. Tous les quatre ans, les pays ayant ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et approuvé le Programme d'action de Beijing présentent aux Nations Unies un rapport détaillé sur les progrès accomplis dans l'atteinte de leurs objectifs. Ces [rapports](#), qui sont rendus publics, constituent un bon point de départ pour tout audit portant sur l'égalité des sexes dans un pays.

Avec l'établissement en 2000 de l'initiative internationalement reconnue des Nations Unies des [objectifs du Millénaire pour le développement](#), les pays ont pris d'autres engagements pour s'attaquer aux inégalités entre les hommes et les femmes, ainsi qu'à la discrimination envers les femmes et les filles, d'ici 2015. Sur les sept objectifs du Millénaire pour le développement, deux concernent expressément les femmes.

Objectifs du Millénaire pour le développement n° 3 – Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Cible : Éliminer les disparités des sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005, si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

Indicateurs :

- indice de parité entre filles et garçons ;
- indice de parité d'alphabétisation entre hommes et femmes de 15 à 24 ans ;
- proportion des femmes salariées dans le secteur agricole
- pourcentage de sièges occupés par des femmes au parlement national

Objectifs du Millénaire pour le développement n° 5 – Améliorer la santé maternelle

Cible : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.

Indicateurs :

- taux de mortalité maternelle;
- pourcentage d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié.

C'est à grâce à ces indicateurs en particulier, ainsi qu'aux indicateurs inclus par chaque gouvernement dans son plan d'action national, que les pays du monde entier peuvent constater les progrès qu'ils accomplissent concernant leur engagement à éliminer les inégalités entre hommes et femmes, et entre filles et garçons, et à autonomiser les femmes.

Les objectifs du Millénaire pour le développement auraient dû être tous atteints dans le monde entier en 2015, mais cela n'a pas été le cas. À la fin de 2015, les États membres des Nations Unies se sont réunis pour convenir

d'une nouvelle série d'objectifs pour l'après 2015, les [Objectifs de développement durable](#), à atteindre d'ici 2030. Parmi les 17 objectifs fixés, le cinquième consiste à parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.

[Retour à la table des matières](#)

L'égalité des sexes et les progrès accomplis

Ces 50 dernières années, des progrès significatifs ont été accomplis tant dans les pays développés que dans ceux en développement, pour éliminer les inégalités entre les hommes et les femmes, ainsi qu'entre les filles et les garçons. Le rapport de la Banque mondiale sur le développement dans le monde intitulé [Égalité des genres et développement](#) (2012) présente une évaluation des progrès réalisés afin de combler le fossé en matière d'égalité qui empêchait de manière discriminatoire les femmes et les filles d'exercer leurs droits fondamentaux de la personne. Ce rapport montre clairement que l'égalité des sexes est importante, à la fois comme objectif majeur de développement et comme moyen d'accroître la croissance économique et le développement, ce qui génère à son tour d'autres résultats positifs de développement dans des domaines comme l'éducation et la santé pour des populations entières. Ci-après figurent quelques progrès pour les femmes et les filles :

- les femmes représentent désormais 40 % de la population active mondiale et 43 % de la main-d'œuvre agricole mondiale;
- les femmes représentent plus de la moitié de la population mondiale des étudiants universitaires;
- dans un tiers des pays en développement, les filles sont davantage scolarisées que les garçons.

La persistance des inégalités et de la discrimination indique, selon le rapport de la Banque mondiale, que les gouvernements doivent agir davantage en renforçant leur législation et leurs politiques et en appliquant des programmes sexospécifiques adéquatement financés.

Dans son rapport, la Banque mondiale met en évidence quatre domaines essentiels dans lesquels les disparités des sexes persistent et pour lesquels les pays, en particulier ceux en développement, doivent prendre des mesures correctives :

- réduire le surcroît de mortalité féminine et éliminer les poches d'inégalités qui peuvent persister dans le domaine de l'éducation;
- améliorer l'accès des femmes aux possibilités économiques;
- améliorer l'influence des femmes au sein des ménages et de la société;
- limiter la perpétuation de génération en génération des inégalités entre les hommes et les femmes.

Le [Global Gender Gap Report](#) (2015) publié annuellement par le Forum économique mondial est un autre document qui traite de la situation de l'égalité des sexes dans le monde. On utilise un indice sophistiqué appelé le « gender gap index » pour mesurer l'égalité des sexes à l'échelle mondiale et nationale. Cet indice couvre quatre domaines essentiels : 1) la participation et les possibilités économiques; 2) le niveau d'instruction scolaire; 3) la santé et la survie; et 4) l'émancipation politique. Ce rapport annuel génère des données de référence quantitatives utiles pour suivre les progrès accomplis dans ces quatre domaines. L'utilité de ces données quantitatives est de montrer concrètement où se trouvent les disparités et les progrès accomplis pour les combler. Ces données sont un important outil de référence pour les responsables chargés d'élaborer les lois et les politiques.

[Retour à la table des matières](#)

Outils d'analyse et cadres de planification sensibles à la spécificité des sexes

Les auditeurs doivent se familiariser avec un certain nombre d'outils d'analyse et de cadres de planification sexospécifiques communément utilisés pour traiter la problématique de l'égalité des sexes. Ces outils peuvent être d'importantes sources de renseignements pour développer sa connaissance de l'organisation à auditer, évaluer les risques et définir des sources de critères.

Une **analyse comparative entre les sexes** est un prisme à travers lequel on examine et évalue les disparités entre hommes et femmes sur le plan socio-économique et pour d'autres aspects de la vie quotidienne. Cet outil permet aussi l'analyse des effets comparés sur les hommes et les femmes de politiques, programmes, textes législatifs et ententes, en projet ou existants. Son utilisation en tant qu'outil d'analyse est essentielle pour concevoir des lois, des politiques, des règlements, des programmes ou des projets qui réduisent les inégalités entre hommes et femmes et peuvent promouvoir l'égalité des sexes. L'analyse comparative entre les sexes est un outil de gestion que les auditeurs peuvent étudier ou utiliser eux-mêmes comme outil d'audit. À l'[annexe A](#), nous traçons les grandes lignes des étapes à suivre pour effectuer une analyse comparative entre les sexes.

La **budgetisation sexospécifique** consiste pour un gouvernement à utiliser des processus de planification, d'élaboration de programmes et d'établissement de budgets qui contribuent à faire progresser l'égalité des sexes et plus particulièrement le respect des droits des femmes. Pour ce faire, le gouvernement doit cerner et appliquer les mesures requises pour combler les disparités entre les sexes dans les politiques, les plans et les budgets publics aux échelles sectorielles et locales. La budgetisation sexospécifique vise aussi à analyser les effets comparés sur les hommes et les femmes des politiques fiscales, de l'affectation des ressources nationales et de l'aide publique au développement.

Les initiatives de budgetisation dite sexospécifique visent à créer des cadres stratégiques habilitants, à développer les capacités et à renforcer les mécanismes de surveillance afin d'appuyer la responsabilisation à l'égard des femmes qui sont désavantagées et qui subissent des inégalités liées à leur sexe :

[TRADUCTION] « Une initiative de budgetisation sexospécifique n'a pas pour objet de réaliser un budget distinct pour les femmes. Par contre, elle vise à analyser toute forme de dépense publique ou de méthode de collecte de fonds publics, sous un angle sexospécifique, en cernant les incidences et les effets pour les femmes et les filles par rapport à ceux pour les hommes et les garçons. La question clé est : quel effet cette mesure fiscale aura-t-elle sur l'égalité des sexes? Va-t-elle réduire ou accroître une inégalité entre les sexes, ou la laissera-t-elle inchangée?⁸ »

Les ministères des Finances ont pour mandat d'instaurer des systèmes de gestion des finances publiques, de fixer les plafonds budgétaires et de veiller à la solidité des cadres macro-économiques. L'analyse comparative entre les sexes les aide à faire de meilleurs choix budgétaires en mettant en lumière les disparités entre hommes et femmes de même que l'incidence des dépenses publiques et de la fiscalité sur les femmes et les filles, ainsi que sur les hommes et les garçons.

⁸ D. Elson, « Gender Responsive Budget Initiatives: Key Dimensions and Practical Examples », dans *Gender Budget Initiatives: Strategies, Concepts and Experiences*, Bruxelles, 2001.

Ces 30 dernières années, les gouvernements d'ordre national ou local, dans des pays développés et ceux en développement, ont utilisé diverses formes de budgétisation sexospécifique. De nombreux types différents de méthodologies et d'outils de budgétisation sexospécifique ont été élaborés en tenant compte des contextes propres aux différents pays.

Plus de 40 pays ont élaboré des plans sectoriels et des plans de développement nationaux sexospécifiques. Pour préparer ces plans, beaucoup ont pris en compte l'importance du travail non rémunéré⁹ et l'incidence de celui-ci sur l'économie générale. Il est largement reconnu que les femmes effectuent la majeure partie du travail non rémunéré dans leur foyer et dans la population salariée. La base de données [Gender & Work Database](#), consultable en ligne, contient des données détaillées sur le travail et l'emploi ventilées par sexe et d'autres facteurs sociaux. Cet outil en ligne propose des données comparatives pour 33 pays, dont le Canada.

[Retour à la table des matières](#)

⁹ Le travail non rémunéré désigne la production de biens ou de services qui sont consommés par les personnes internes ou externes au foyer, mais qui ne sont pas commercialisés sur le marché. Une activité est considérée comme un « travail » (et non un « loisir ») si une tierce personne pourrait être rémunérée pour effectuer une certaine activité (Document de Travail de l'OCDE : Questions sociales, emploi et migration, n° 116, [Cooking, Caring and Volunteering: Unpaid Work Around the World](#), 2011).

L'importance d'auditer la question d'égalité des sexes

Les quatre principales raisons pour lesquelles il importe d'examiner l'égalité des sexes au moyen d'un audit de performance sont décrites ci-dessous.

1. Établir la mesure dans laquelle le gouvernement se conforme à ses engagements nationaux et internationaux à l'égard de l'égalité des sexes, notamment la mise en œuvre d'une législation, de politiques et de plans d'action à l'échelle nationale.

Les engagements internationaux et nationaux que les gouvernements ont pris afin de promouvoir l'égalité des sexes et d'autonomiser les femmes et les filles sont importants. Ces engagements confèrent à ces gouvernements des responsabilités et des obligations redditionnelles, et génèrent chez les citoyens l'attente que leur gouvernement s'acquitte de leurs devoirs. L'adoption d'une législation nationale, la prise de décisions stratégiques et l'affectation de fonds (dans le cadre d'une [budgétisation sexospécifique](#)) afin d'appuyer la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes justifient d'auditer la performance des gouvernements dans ce domaine.

Parmi les exemples d'audits réalisés à cet égard figure [L'analyse comparative entre les sexes](#) menée en 2009 par le Bureau du vérificateur général du Canada. L'équipe d'audit a examiné la mesure dans laquelle un certain nombre de ministères fédéraux avaient rempli l'objectif 1 du [Plan fédéral pour l'égalité des sexes](#), qui a été élaboré par le gouvernement du Canada conformément à son engagement à l'égard du Programme d'action de Beijing (1995). En 2015, le Bureau du vérificateur général du Canada a publié un autre audit sur l'égalité des sexes, [La mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes](#), qui a examiné l'étendue des progrès faits par plusieurs ministères dans la mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes pour supporter la prise de décisions.

Parmi les audits de performance menés dans des pays en développement qui se concentrent explicitement sur l'égalité des sexes figurent [Government's Efforts to Achieve Gender Equality](#) (*Les efforts du gouvernement pour atteindre l'égalité des sexes*) et [Gender Mainstreaming in Wasiko District Local Government](#) (*L'intégration des sexospécificités dans le gouvernement local du district de Wasiko*), menés en 2013 et 2015 respectivement, par le Bureau du vérificateur général de la République de l'Ouganda; et [Implementation of Gender Mainstreaming Activities in Zambia](#) (*L'instauration d'activités d'intégration des sexospécificités en Zambie*) réalisé en 2012 par le Bureau du vérificateur général de la République de Zambie. Chacun de ces audits visait à établir l'ampleur des mesures mises en œuvre par le gouvernement (national ou local) pour promouvoir l'égalité des sexes. Les bureaux d'audit ont adressé des recommandations aux ministères concernés afin que ceux-ci intensifient leurs efforts pour atteindre l'égalité des sexes conformément aux engagements nationaux et internationaux et à la législation.

Un autre exemple d'audit de l'égalité des sexes est celui mené en 2002 par l'Organisation internationale du Travail (OIT) à propos de ses propres structures et programmes. Le principal objectif du [premier audit de l'OIT sur l'égalité des sexes](#) était de mieux faire connaître à l'échelle des employés, des services et de l'organisation le moyen d'intégrer efficacement les sexospécificités dans ses politiques, programmes et structures. L'équipe d'audit a notamment évalué la mesure dans laquelle la politique de l'OIT sur l'intégration des sexospécificités était institutionnalisée. Depuis, l'OIT a élaboré son propre guide sur l'audit de l'égalité des sexes ([Manual for Gender](#)

[Audit Facilitators](#)) qui est amplement utilisé et adapté par les organismes de développement et les gouvernements du monde entier.

2. Définir et examiner les effets sexospécifiques des programmes publics.

Très souvent la législation, les politiques et les programmes publics sont conçus en supposant que leurs effets seront les mêmes pour tous les citoyens – hommes et femmes – autrement dit, que les effets sont non sexistes. Le problème avec ce genre de supposition est qu'un programme public peut donner lieu à une accentuation ou une exacerbation involontaire des inégalités entre les hommes et les femmes. Dans de tels cas, il est important d'examiner l'incidence d'un programme sous l'optique sexospécifique afin d'établir s'il répond aux besoins respectifs des hommes et des femmes. Un audit qui porte sur l'élaboration d'une politique ou d'un programme et qui intègre dans sa méthode une analyse comparative entre les sexes peut permettre d'établir si les étapes et les mesures appropriées ont été respectées pour que la politique ou le programme en question profite à un maximum de femmes et d'hommes, ou du moins n'aggrave pas la situation ou la condition des hommes ou des femmes.

3. Formuler des recommandations visant à améliorer l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats des politiques et des programmes publics, et ainsi contribuer à de meilleurs résultats en matière d'égalité des sexes.

Les recommandations d'audit qui découlent d'un examen approfondi des éléments probants permettant d'établir que les inégalités entre les sexes sont créées ou accentuées par les politiques ou les programmes publics peuvent donner lieu à d'importants changements. L'une des premières étapes essentielles pour amener ces changements consiste à sensibiliser les organisations publiques à la nécessité de concevoir et d'appliquer les politiques et les programmes en tenant compte des incidences différentes que ces politiques ou programmes peuvent avoir sur les hommes et les femmes.

4. Publier des rapports d'audit qui traitent de l'égalité des sexes afin de sensibiliser les gens tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des gouvernements à cette problématique, notamment l'incidence des enjeux liés à l'égalité des sexes sur la vie des citoyens. Les rapports d'audit peuvent aussi souligner les progrès accomplis et cerner les difficultés que rencontre les gouvernements dans leurs efforts pour atteindre l'égalité des sexes.

En définitive, la communication des constatations d'audit aux responsables compétents au sein du gouvernement (y compris le pouvoir exécutif, le Parlement et les gestionnaires), aux médias et au public peut accroître l'attention portée aux enjeux liés à l'égalité des sexes. Cela peut en revanche inciter le gouvernement à réfléchir de nouveau aux engagements nationaux et internationaux sur l'égalité des sexes et à se demander s'il remplit ses obligations en la matière.

[Retour à la table des matières](#)

Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes

Partie 2 Méthodes d'audit

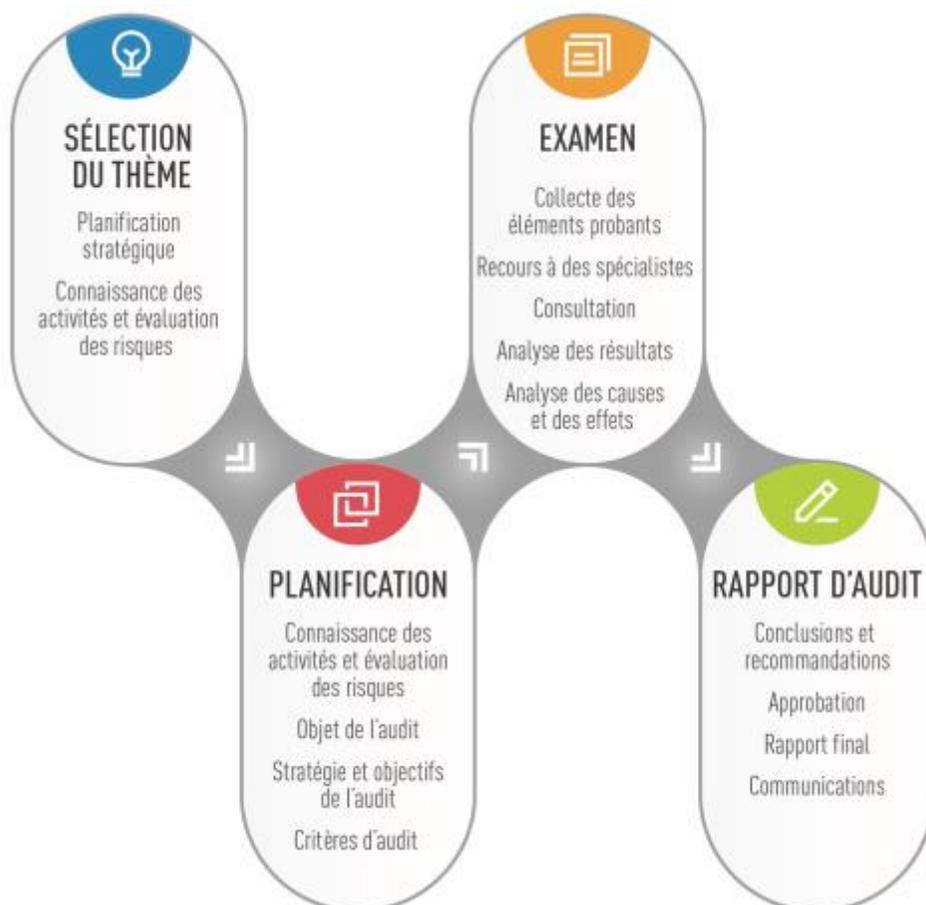
Introduction à l'audit de l'égalité des sexes

L'audit de performance portant sur l'égalité des sexes suit les mêmes normes et le même processus général que tout audit de performance ou d'optimisation des ressources ou que tout audit interne. Les auditeurs sont tenus de se conformer aux normes et aux processus d'audit qui s'appliquent à leur domaine d'exercice et au mandat de leur bureau.

La **figure 1** présente une vue d'ensemble du processus d'audit de performance. Cependant, lorsqu'il s'agit d'un audit de l'égalité des sexes dans une organisation, une activité ou un programme, les auditeurs se trouvent face à une multitude de questions et de choix qui sont propres à ce type d'audit :

- L'organisation ou le programme se prête-t-il à un audit de l'égalité des sexes?
- Si oui, l'audit doit-il porter uniquement sur l'égalité des sexes, ou la question de l'égalité des sexes doit-elle s'inscrire dans un audit de performance plus vaste?
- Où les auditeurs peuvent-ils obtenir des indicateurs de performance clés, des données de référence et des critères adéquats?

Figure 1 : Vue d'ensemble du processus d'audit de performance



Ce Guide fournit aux auditeurs des renseignements et des conseils qui les aideront à répondre aux questions susmentionnées, et à bien d'autres.

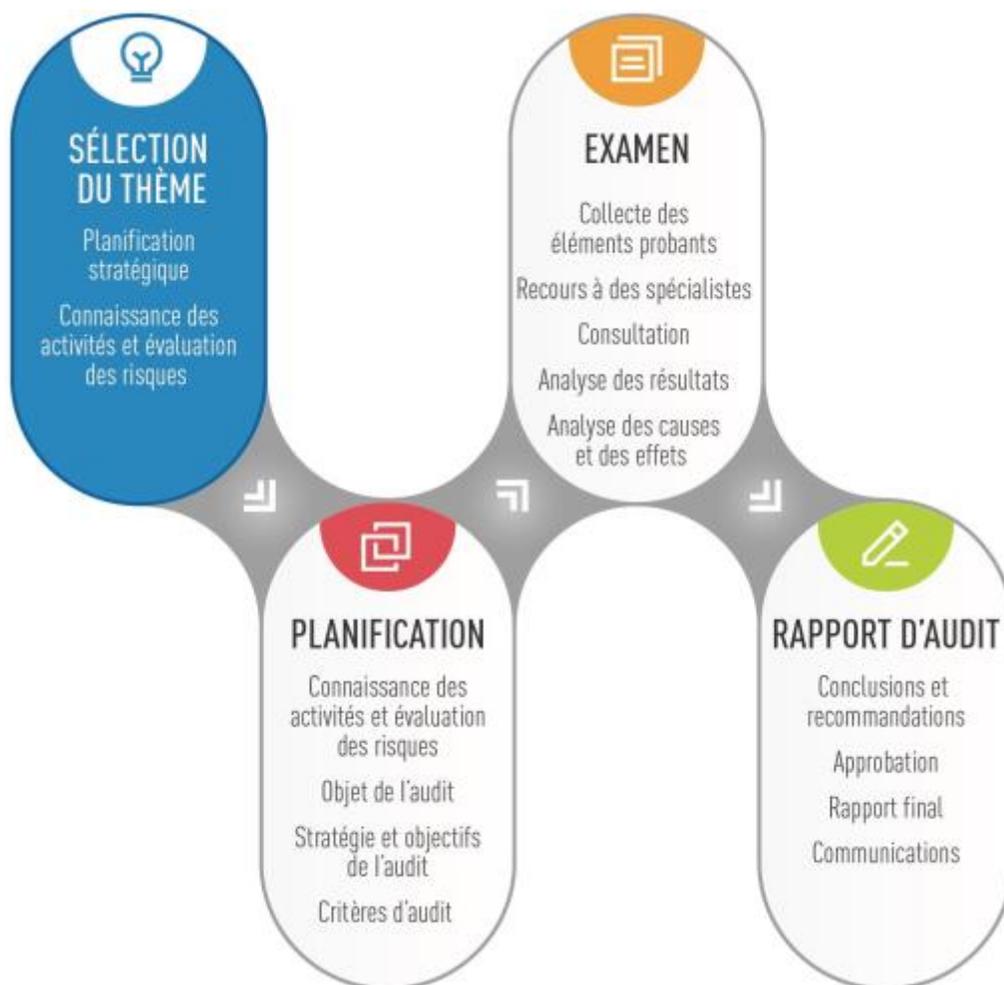
Le processus d'audit de performance est constitué de plusieurs phases : la planification (aussi appelée « l'étude préliminaire »); l'examen (aussi appelée « l'étude principale »); et le rapport d'audit. Certains bureaux considèrent également que le suivi des audits précédents fait partie du processus d'audit de performance.

Consacrée aux méthodes d'audit, cette partie du Guide est structurée selon les phases du processus d'audit :

- [Sélection et définition du thème d'audit](#)
- [Planification ou étude préliminaire](#)
- [Examen ou étude principale](#)
- [Rapport d'audit](#)
- [Suivi](#)

[Retour à la table des matières](#)

Sélection et définition du thème d'audit



La première phase d'un audit de performance consiste à sélectionner et à définir un thème d'audit. Souvent, ce travail se fait dans le cadre du processus de planification stratégique ou de planification à long terme. Nous avançons que l'importance accordée à l'égalité des sexes peut aussi influencer la sélection et la définition du thème d'audit.

Les processus de planification, ainsi que les critères utilisés pour sélectionner et définir le thème d'audit, varient énormément d'un bureau à l'autre. La plupart du temps, les bureaux canadiens d'audit interne ou législatif ont toute latitude pour choisir (ou du moins proposer) leurs propres thèmes d'audit. La sélection fait généralement intervenir les hauts responsables d'audit, qui prennent les décisions en se fondant sur les renseignements obtenus au moyen d'une analyse des risques (ou d'une autre méthode) et en tenant compte des éventuelles contraintes imposées par le calendrier de l'audit, les ressources et les compétences disponibles, de même que l'auditabilité du thème. Dans certains bureaux, un gestionnaire d'audit peut avoir la responsabilité de sélectionner le thème d'audit (ou du moins d'en proposer un à des fins d'approbation).

Le processus de planification d'un bureau débouche sur une liste de thèmes à traiter sur une certaine période. Dans cette section du Guide, nous visons à aider le bureau d'audit et les auditeurs à établir si les enjeux et les

programmes liés à l'égalité des sexes doivent ou non faire partie du plan du bureau, et si oui, dans quelle mesure. La principale question consiste à savoir s'il faut inclure ou exclure l'égalité des sexes du plan global ou des audits individuels.

La planification stratégique pluriannuelle est un précieux outil pour fixer les priorités et sélectionner des thèmes d'audit potentiels. Dans certains cas, le bureau d'audit détermine les thèmes précis à envisager pour ses prochains travaux. L'égalité des sexes est l'un des thèmes possibles. L'intérêt porté à l'égalité des sexes — tel que démontré par les politiques des organisations auditées, les publics cibles et les engagements nationaux et internationaux des gouvernements — fait de cette problématique un thème digne de devenir une priorité d'audit, surtout si un gouvernement a préparé un [budget sexospécifique](#) ou s'il a alloué des ressources à des programmes visant à tenir les engagements pris pour l'égalité des sexes. De plus, le plan stratégique fournit aux auditeurs toutes les justifications dont ils auront besoin quand ils expliqueront à la direction de l'organisation auditée la raison de l'audit.

Si un bureau a inscrit l'égalité des sexes parmi les thèmes à traiter dans sa planification stratégique pluriannuelle, les thèmes d'audit mettront probablement un accent direct sur l'égalité des sexes. Voici quelques exemples :

- le respect des lois ou directives gouvernementales sur l'égalité des sexes, comme la représentation des hommes et des femmes dans leurs effectifs, par les organismes publics;
- des programmes qui visent des progrès vers l'égalité des sexes dans des secteurs spécifiques, comme augmenter le nombre de filles qui sont inscrites à l'école primaire et secondaire et qui terminent leurs études.

Qu'un bureau décide ou non de faire de l'égalité des sexes un thème explicite de sa planification stratégique, nous suggérons d'appliquer un prisme sexospécifique pour sélectionner et définir les thèmes d'audit ainsi que pour évaluer les organisations, les programmes et les politiques.

Une fois le thème d'audit sélectionné et défini, la planification détaillée des audits individuels peut commencer. En général, ce processus consiste à établir les objectifs de l'audit, l'étendue du travail à effectuer, les critères et les techniques de collecte des éléments probants. Le processus de sélection des thèmes d'audit et celui de la planification détaillée des audits individuels partagent des similitudes. Tous deux reposent sur l'acquisition d'une solide connaissance des activités de l'organisation ou du programme à auditer, mais à des niveaux de détails différents.

[Application d'un prisme sexospécifique pour sélectionner et définir un thème d'audit](#)

L'application d'un « prisme sexospécifique » pour sélectionner et définir un thème d'audit consiste à évaluer individuellement chaque organisation, programme ou initiative pangouvernementale en vue d'établir si la question d'égalité des sexes y est pertinente et importante. À titre d'exemple, les auditeurs devraient se poser les questions suivantes :

- Pourquoi la question des inégalités entre les sexes est-elle importante pour ce programme ou cette organisation?
- Quelles pourraient être les causes des inégalités entre les sexes?

- Le programme vise-t-il un sexe précis afin de répondre à un besoin sexospécifique particulier ou de corriger une inégalité connue dont est victime le sexe visé?
- A-t-on mené une analyse comparative entre les sexes pour informer les décideurs des incidences sexospécifiques?
- La question de l'égalité des sexes est-elle prise en compte dans la mise en œuvre des programmes?
- Les résultats importants pour l'organisation sont-ils en lien avec l'égalité des sexes?
- Accorde-t-on une attention particulière à l'égalité des sexes dans la conception, la mise en œuvre et la surveillance d'une organisation ou d'un programme? Par exemple, est-ce que l'organisation ou le responsable d'un programme a mis en œuvre les recommandations découlant d'une analyse comparative entre les sexes?
- Est-ce qu'il y a des indications que des inégalités entre les sexes existent dans un programme ou une organisation?
- Est-ce que l'organisation ou le programme possède des indicateurs susceptibles de révéler l'existence d'inégalités ou d'un risque pour la promotion ou l'atteinte de l'égalité des sexes?
- Existe-t-il des signes indiquant que les effets sont, sans que cela soit voulu, différents pour les hommes et les femmes?

Au moment de sélectionner et de définir le thème d'audit, il faut aussi prendre en compte les éléments suivants :

- l'importance des enjeux liés à l'égalité des sexes pour le bureau d'audit, l'organisation auditée et l'ensemble du gouvernement;
- la volonté politique au sein du bureau d'audit et de l'administration de l'organisation auditée de soutenir un tel audit;
- la disponibilité d'experts et d'outils d'analyse comparative entre les sexes pour aider l'équipe d'audit;
- l'existence de **données quantitatives ventilées par sexe**, notamment des données conjoncturelles, qui seront collectées comme éléments probants;
- la disponibilité de ressources suffisantes pour examiner les enjeux liés à l'égalité des sexes dans le cadre de l'audit.

Sélection d'une organisation se prêtant bien à un audit de l'égalité des sexes

Certaines organisations ou certains programmes se prêtent mieux que d'autres à un audit de l'égalité des sexes. Lors de l'audit d'une organisation, l'étendue des travaux peut inclure une évaluation sexospécifique des objectifs de ses politiques et programmes en se concentrant sur les incidences pour les clients et les bénéficiaires. L'étendue peut aussi inclure la structure des programmes et l'évaluation des processus internes connexes. L'utilisation conjointe de ces deux angles aide à élaborer le plan d'audit et à définir les secteurs d'intérêt potentiels.

S'il n'existe aucun critère reconnu permettant de repérer les organisations ou les programmes qui se prêteraient le mieux à un audit, certaines caractéristiques ressortent :

- les organisations ou les programmes qui sont en charge d'initiatives et d'interventions dans les communautés, notamment la lutte contre la traite de personnes, où les problématiques sont différentes

pour les hommes et les femmes;

- les organisations ou les programmes qui utilisent de nombreuses ressources humaines, en particulier là où le gouvernement possède une politique sur l'égalité des sexes dans ses pratiques de gestion interne;
- les organismes de prestation de services qui exigent des conditions particulières à remplir avant de fournir un service (p. ex. la délivrance de prêts ou de permis); et
- les services publics courants, pour lesquels il existe d'abondantes données sur la performance qui permettent de comparer selon les sexes les pratiques entre des institutions similaires (p. ex. services de police, hôpitaux et écoles) au sein d'une même collectivité ou entre plusieurs collectivités différentes.

Évaluation du degré d'attention qu'une organisations accorde à l'égalité des sexes

Quand les auditeurs évaluent la pertinence de la question de l'égalité des sexes en tant que thème d'audit éventuel, ils doivent établir si l'organisation ou le programme d'intérêt accorde une attention particulière à l'égalité des sexes. En développant leurs connaissances des activités afin de sélectionner le thème d'audit, les auditeurs peuvent établir que la situation de l'organisation ou du programme correspond à l'un des quatre scénarios suivants :

1. l'organisation propose un programme sexospécifique (p. ex. de santé maternelle) ou est un programme d'équité des sexes qui vise à corriger un préjugé inhérent fondé sur le sexe (p. ex. des bourses d'études réservées aux femmes);
2. l'organisation a déjà effectué ou est en train d'effectuer une analyse comparative entre les sexes afin d'établir l'incidence d'un programme tant sur les hommes que sur les femmes;
3. l'organisation possède des systèmes de gestion et des mécanismes de prestation de services qui accordent une attention particulière à l'atteinte de l'égalité des sexes;
4. l'organisation n'est pas en mesure de démontrer qu'elle accorde une attention particulière à l'atteinte de l'égalité des sexes, alors qu'elle s'y prêterait bien.

Chacune de ces situations peut influencer sur la sélection ou non de l'organisation ou du programme qui sera audité et, le cas échéant, l'objet principal de l'audit et le type de stratégie appliquée.

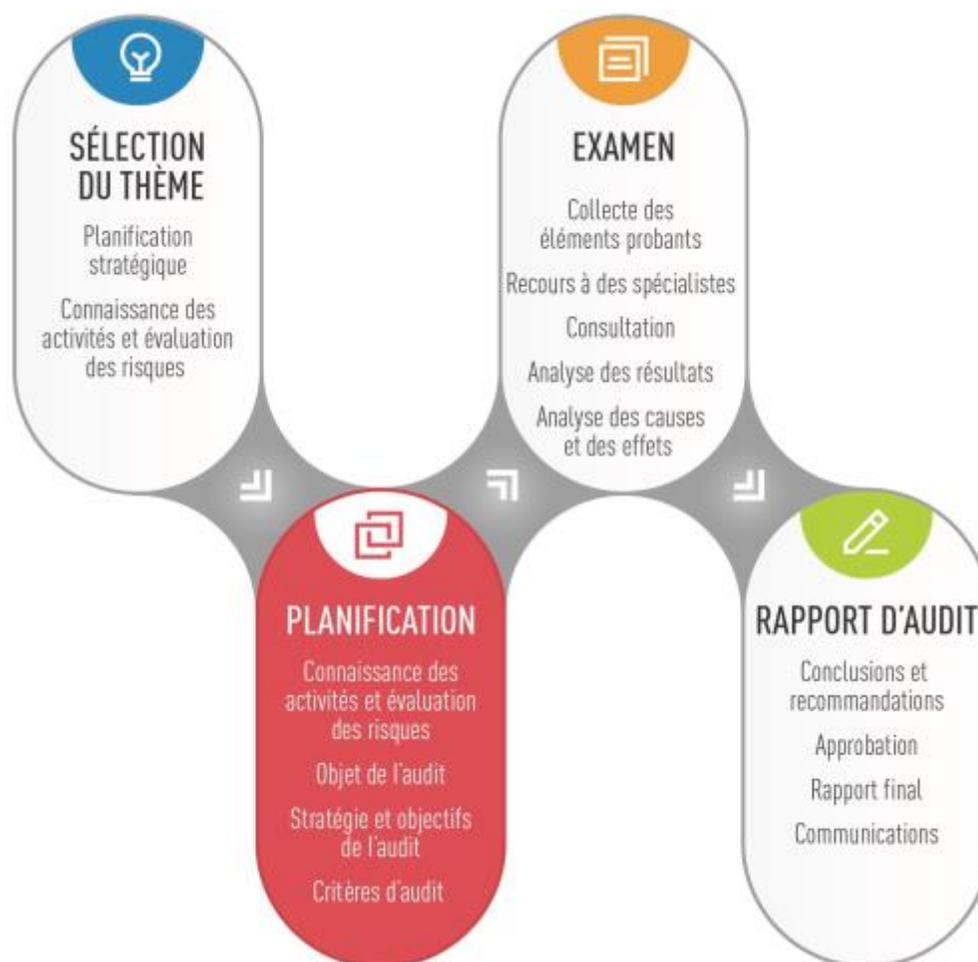
Par exemple, lorsqu'une organisation a mené avec succès une analyse comparative entre les sexes et qu'elle en utilise les résultats pour améliorer ses programmes, les auditeurs peuvent conclure que les risques concernant l'atteinte de l'égalité des sexes ou l'aggravation des inégalités en la matière sont faibles et qu'un audit (secteur d'intérêt) portant sur l'égalité des sexes aurait peu d'utilité. En revanche, si le cadre d'analyse comparative entre les sexes n'en est qu'à un stade embryonnaire, les auditeurs peuvent décider d'auditer la dimension sexospécifique de la conception et de la mise en œuvre des programmes. Un tel audit aiderait alors les responsables des programmes à analyser et à tenir compte des enjeux liés à l'égalité des sexes lorsqu'ils doivent modifier un programme.

Bonne pratique

Il est important pour les auditeurs de se familiariser avec les méthodes et les outils analytiques utilisés par les organisations du secteur public en vue de cerner les questions liées à l'égalité des sexes et d'atteindre les objectifs et cibles en la matière. Au besoin, les auditeurs doivent consulter des spécialistes afin de recenser les outils et les méthodes propres à un secteur ou à une branche d'activité qui contribuent à l'atteinte de l'égalité des sexes, comme l'analyse des emplois ou l'analyse de la clientèle des programmes gouvernementaux selon les sexes.

[Retour à la table des matières](#)

Planification ou étude préliminaire



Une fois le thème d'audit sélectionné (et approuvé), la phase de planification de l'audit commence. Le principal résultat de cette phase est le plan d'audit, qui comprend, en général, les objectifs de l'audit, l'étendue du travail à effectuer, les critères d'évaluation ainsi que les techniques de collecte et d'analyse des éléments probants.

Cette section du Guide pratique porte sur les principales actions et décisions devant être prises pendant la phase de planification détaillée :

- développer sa [connaissance des problématiques sexospécifiques](#) propres aux organisations ou aux programmes audités;
- [évaluer les risques](#) afin d'établir l'étendue des travaux à effectuer;
- [établir l'objet principal de l'audit](#);
- [élaborer les objectifs d'audit](#);
- [sélectionner les critères d'audit](#).

La décision essentielle d'inclure ou non l'égalité des sexes (mise en œuvre des politiques sur l'égalité des sexes, application de l'analyse comparative entre les sexes dans la prise de décision, ou autre question pertinente) dans

l'étendue des travaux de l'audit se prend à la phase de planification. La quantité de travail et la nature de l'analyse nécessaires pour prendre cette décision varient en fonction du thème choisi.

Considérations générales sur la planification

Pendant la phase de planification de l'audit, les auditeurs et le bureau d'audit doivent prendre en compte un certain nombre d'éléments relatifs à l'égalité des sexes. Par exemple, ils doivent :

- évaluer sous un angle sexospécifique tous les renseignements collectés pendant la phase de développement de leur connaissance des activités;
- évaluer si l'équipe d'audit connaît suffisamment la question de l'égalité des sexes pour pouvoir entreprendre l'audit;
- décider si l'équipe d'audit aura besoin de l'aide d'un expert pour planifier et réaliser l'audit;
- réfléchir aux types de constatations que l'audit est susceptible de générer, et aux moyens d'accroître l'impact de leur rapport d'audit.

Chacun de ces éléments est abordé plus en détail ci-dessous.

L'équipe d'audit doit évaluer sous l'angle sexospécifique tous les renseignements collectés pendant la phase de développement de sa connaissance des activités. Tout en examinant les renseignements collectés, l'équipe d'audit doit repérer les domaines importants de l'organisation audité où il existe des questions sexospécifiques ou des signes indiquant l'existence d'un risque pour l'atteinte de l'égalité des sexes. Dans plusieurs pays – comme au Maroc, en Tanzanie et au Ghana – le gouvernement a réalisé une analyse sexospécifique de son budget afin de déceler les risques ainsi que les mesures à prendre pour s'approcher davantage de l'égalité des sexes. Ce type d'information aidera les auditeurs à compléter leur propre évaluation des risques.

L'équipe d'audit doit établir si son travail pourrait être entravé par l'existence de limites inhérentes au programme ou à l'organisation en ce qui concerne l'égalité des sexes. Ces limites peuvent prendre la forme d'impératifs culturels qui séparent les hommes et les femmes sur le lieu de travail. Par exemple, les femmes peuvent être considérées comme moins aptes physiquement pour exécuter certaines tâches de police et sont donc exclues de certains types d'emplois de police même si une politique proclame l'égalité des chances pour tous en matière d'emploi.

L'équipe d'audit doit aussi déterminer si les limites inhérentes mentionnées ci-dessus, ou encore si le manque de données quantitatives ventilées par sexe (notamment les données sur les tendances), nuisent à l'auditabilité de la question de l'égalité des sexes.

Le bureau d'audit doit affecter suffisamment de personnel compétent en matière d'égalité des sexes. Du personnel d'audit compétent est nécessaire pour analyser les renseignements qui permettront de repérer et d'évaluer les risques pour l'égalité des sexes. Si l'on n'intègre pas une dimension sexospécifique dans l'analyse des risques, c'est l'audit lui-même qui risque d'omettre des facteurs importants pour l'atteinte de l'égalité des sexes ou le règlement d'inégalités en la matière.

L'équipe d'audit doit posséder les connaissances spécialisées nécessaires. Comme pour tout audit de performance, l'équipe d'audit doit évaluer l'ensemble des connaissances spécialisées nécessaires pour mener à bien l'audit prévu. Si ses connaissances sont insuffisantes, l'équipe d'audit devra peut-être communiquer avec des spécialistes de l'égalité des sexes afin d'obtenir des conseils ou de leur confier certaines tâches.

Enfin, l'équipe d'audit doit établir les types de constatations que l'audit est susceptible de générer, et les moyens d'accroître l'impact du rapport d'audit. L'utilisation de graphiques, de tableaux et de diagrammes pour communiquer les résultats de l'audit peut aider à décrire la problématique de l'égalité des sexes. Quant aux études de cas, elles permettent souvent de mettre en lumière les causes et les conséquences de certaines pratiques de gestion.

Afin d'utiliser efficacement la quantification, les tableaux et les graphiques dans ses rapports, l'équipe d'audit doit, très tôt dans le processus d'audit, commencer à réfléchir aux enjeux sexospécifiques, ainsi qu'à l'analyse comparative entre les sexes.

Connaissance des activités et repérage des risques

L'objet du développement de la connaissance des activités et de la planification de l'audit est d'établir si la question de l'égalité des sexes doit faire partie de l'audit et, le cas échéant, dans quelle mesure. La connaissance des risques et de l'importance relative permettra aux auditeurs de repérer les programmes ou les domaines particuliers à inclure dans l'audit, et de définir des objectifs d'audit clairs.

Cette section du Guide aidera les auditeurs à acquérir une solide connaissance des risques et de l'importance relative liés à l'égalité des sexes grâce aux éléments suivants :

- des exemples de questions à se poser pour chacune des activités de gestion générale qui contribuent à l'égalité des sexes dans les organisations du secteur public;
- des indicateurs susceptibles de révéler l'existence d'un risque pour l'égalité des sexes dans un programme ou une organisation;
- des renseignements sur les contraintes qui pourraient limiter l'égalité des sexes dans les programmes et les organisations du secteur public.

En développant leur connaissance des activités, les auditeurs devraient fixer les priorités sur lesquelles ils se concentreront. Par exemple, ils peuvent collecter des renseignements afin d'établir si :

- les activités du programme ont des incidences différentes sur les hommes et les femmes;
- les résultats du programme profitent autant aux hommes qu'aux femmes;
- les hommes et les femmes participent à la mise en œuvre du programme;
- des sexospécificités ont été intégrées au programme lors de sa conception;
- le programme cible autant les hommes que les femmes et atteint cet objectif;
- la raison d'être de la dimension sexospécifique d'un programme a été bien établie;
- les femmes sont rémunérées selon des grilles salariales différentes de celles des hommes (iniquité entre les sexes);
- les femmes n'apparaissent pas aux postes de direction (inégalité entre les sexes).

Activités de gestion générale

L'une des méthodes permettant de développer sa connaissance de l'organisation consiste à se concentrer sur quelques-unes des principales activités de gestion qui contribuent à l'atteinte de l'égalité des sexes dans les organisations ou les programmes du secteur public. Ces activités sont les suivantes :

1. l'engagement et le ton donné par la direction pour promouvoir l'égalité des sexes et encourager l'intégration des sexospécificités comme moyen d'atteindre cet objectif;
2. la planification stratégique qui considère l'égalité des sexes comme un résultat essentiel du programme;
3. la planification opérationnelle permettant d'établir les activités qui font la promotion de l'égalité des sexes;
4. la gestion du programme et des activités qui garantit la prise en compte des enjeux liés à l'égalité des sexes;
5. la surveillance de la performance et la préparation de rapports comprenant des données, des indicateurs et des cibles sexospécifiques;
6. l'amélioration et l'innovation continues en vue d'atteindre les objectifs et cibles en matière d'égalité des sexes.

Le **tableau 1** contient des exemples de questions à poser sur les activités de gestion générale.

Tableau 1 – Questions sur les activités de gestion générale

Activité de gestion	Questions
<p>1. L'engagement et le ton donné par la direction pour promouvoir l'égalité des sexes et encourager l'intégration des sexospécificités comme moyen d'atteindre cet objectif</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La direction a-t-elle publié un document qui indique clairement son engagement à l'égard de l'égalité des sexes? ▪ La direction communique-t-elle afin de veiller à ce que les employés, les fournisseurs de services et les bénéficiaires connaissent le document susmentionné? ▪ La haute direction a-t-elle donné un mandat et des pouvoirs clairs à une personne pour la mise en œuvre du programme, la coordination, l'évaluation des résultats et la présentation de l'information sur les stratégies et les politiques en matière d'égalité des sexes? ▪ La haute direction a-t-elle reçu une formation sur l'analyse et les responsabilités de haut niveau qui encouragent l'égalité des sexes et l'intégration des sexospécificités? ▪ Les activités innovantes et réussies en faveur de l'intégration des sexospécificités ont-elles été mises à l'honneur et communiquées au sein de l'organisation et aux parties prenantes externes?

Activité de gestion	Questions
<p>2. La planification stratégique qui considère l'égalité des sexes comme un résultat essentiel du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le processus de planification stratégique contient-il des exigences relatives à l'intégration des sexospécificités? ▪ Les stratégies de l'organisation tiennent-elles compte des questions sexospécifiques qui ont surtout une visée interne (administration) ou externe (fourniture de services)? ▪ Existe-t-il une stratégie précise, ou un élément essentiel d'une stratégie, qui vise à parvenir à l'égalité des sexes? ▪ Le plan stratégique inclut-il des données de référence, des indicateurs de performance et des cibles en ce qui concerne l'égalité des sexes?
<p>3. La planification opérationnelle permettant d'établir les activités qui font la promotion de l'égalité des sexes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les enjeux liés à l'égalité des sexes sont-ils indiqués dans les plans opérationnels avec des cibles, un calendrier et des objectifs précis? ▪ Les programmes soutenant l'égalité des sexes sont-ils dûment décrits, notamment au niveau des coûts, dans le plan opérationnel, ▪ A-t-on alloué des ressources adéquates à ces programmes? ▪ Les plans opérationnels sont-ils étayés par des renseignements et une analyse des données appropriés? ▪ Les indicateurs de performance au niveau du programme ou de l'activité incluent-ils l'exécution des stratégies et des plans en matière d'égalité des sexes?
<p>4. La gestion du programme et des activités qui garantit la prise en compte des enjeux liés à l'égalité des sexes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A-t-on désigné un champion de l'égalité des sexes parmi les membres de la haute direction (p. ex. un directeur général ou un sous-ministre adjoint)? ▪ Ce champion est-il notamment chargé de mieux faire connaître une directive ou une politique sur l'égalité des sexes et de superviser l'intégration de l'égalité des sexes dans les processus de recherche, d'élaboration de programmes et de développement des politiques de l'organisation? ▪ La direction supervise-t-elle et encadre-t-elle efficacement le personnel pour la mise en œuvre des initiatives d'intégration des sexospécificités ayant une visée tant interne qu'externe? ▪ Le processus de planification et de mise en œuvre du programme ou de l'activité est-il adéquatement défini et documenté? ▪ Les cadres de tous les paliers de l'organisation examinent-ils l'atteinte des objectifs liés à l'égalité des sexes, et prennent-ils des mesures correctives au besoin?

Activité de gestion	Questions
<p>5. La surveillance de la performance et la préparation de rapports comprenant des données, des indicateurs et des cibles sexospécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation utilise-t-elle des données ventilées par sexe pour faire le suivi du budget, des intrants, des extrants et des résultats d'un programme? ▪ L'organisation utilise-t-elle l'analyse comparative entre les sexes, notamment l'évaluation des effets différents entre les hommes et les femmes, afin d'appuyer les décisions stratégiques et les demandes de financement? ▪ Les gestionnaires de programme collectent-ils et fournissent-ils les renseignements requis sur la performance en matière d'égalité des sexes? ▪ Ces renseignements sont-ils intégrés avec d'autres indicateurs de performance afin de broser un tableau complet de la performance? ▪ L'organisation produit-elle des rapports sur ses programmes, ses activités et ses initiatives en matière d'égalité des sexes? ▪ Ces rapports contiennent-ils des renseignements suffisants pour comprendre les principaux résultats et les répercussions sur l'égalité des sexes et l'intégration des sexospécificités?
<p>6. L'amélioration et l'innovation continues en vue d'atteindre les objectifs et cibles en matière d'égalité des sexes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation a-t-elle évalué ses progrès dans la mise en œuvre de sa stratégie, de sa politique ou de son programme en matière d'égalité des sexes? ▪ L'organisation a-t-elle comparé ses programmes et divisions entre elles afin d'apprendre des leçons de la mise en œuvre de ses initiatives en matière d'égalité des sexes? ▪ Les leçons apprises ont-elles servi à améliorer les processus de planification opérationnelle et stratégique?

Les auditeurs pourraient aussi souhaiter obtenir des renseignements qui les aideront à établir :

- si la direction a des inquiétudes majeures à propos de la performance de l'organisation par rapport à l'objectif d'atteindre l'égalité des sexes;
- si l'organisation doit se conformer à certaines obligations politiques susceptibles de limiter sa capacité à atteindre l'égalité des sexes.

Bonne pratique

Lors de la phase de planification, il est utile pour les auditeurs d'avoir une conversation avec l'organisation audité sur la signification de l'égalité des sexes et de l'intégration des sexospécificités dans le cadre du programme visé par l'audit. Cette conversation peut notamment porter sur les initiatives déjà menées par la direction pour atteindre l'égalité des sexes, ainsi que sur les projets concernant les futures progrès et innovations en la matière. De telles conversations aideront les auditeurs à mieux comprendre les enjeux sexospécifiques dans le contexte de gestion.

Cerner les risques pour l'égalité des sexes

Au moment de l'examen des documents, de la réalisation des entrevues ou de la visite de lieux lors de la phase de planification, les auditeurs peuvent découvrir des renseignements ou des situations laissant supposer l'existence d'un risque pour l'atteinte de l'égalité des sexes dans un programme ou une organisation. Dans ce cas, ils doivent consigner leurs observations et obtenir les renseignements complémentaires requis pour s'aider à se concentrer sur les éléments du programme les plus pertinents pour l'égalité des sexes.

Ci-dessous figure une liste non exhaustive d'indicateurs pouvant révéler l'existence d'un risque pour l'égalité des sexes :

- **On n'a pas mené d'analyse comparative entre les sexes ou on n'a pas prêté une attention suffisante aux analyses réalisées.** Par exemple, le taux de décrochage scolaire est plus élevé chez les filles dans les collectivités rurales, mais aucune analyse n'a été faite pour en connaître les raisons et établir comment les initiatives actuelles pourraient résoudre le problème.
- **La conception d'un programme ne tient pas compte des questions sexospécifiques.** Par exemple, les procédures d'intervention de la police dans les cas de violence domestique peuvent ne pas établir l'incidence de ces interventions sur les agents et celle sur les agentes.
- **Les problèmes de mise en œuvre de la politique ou du programme ne tiennent pas compte de l'analyse comparative entre les sexes.** Par exemple, la prise en compte ou l'intégration des considérations sexospécifiques peuvent se heurter à des difficultés ou des obstacles. Aussi, dans les politiques, la législation et les initiatives de programmes du gouvernement, on ne tient pas compte des incidences sexospécifiques relevées lors de l'analyse comparative entre les sexes.
- **Le personnel n'a reçu aucune formation sur l'égalité des sexes ni pour l'administration interne, ni pour la prestation de programme.** Par exemple, un programme visant à créer une facilité de crédit a établi que les femmes et les hommes ont des besoins différents. Cependant, le personnel n'a reçu aucune formation sur la manière d'adapter le programme aux besoins de la clientèle. Il n'a pas non plus reçu de formation à propos de l'influence du sexe sur la réaction de la clientèle à des conditions de crédit comme l'apport de fonds propres.
- **Il n'existe aucun mécanisme permettant au personnel de faire état de problèmes liés à l'égalité des sexes.** Par exemple, rien ne montre qu'une entité a tenu compte des points de vue des cadres

intermédiaires et du personnel sur les enjeux de programmes influant sur l'égalité des sexes, et rien n'encourage à aborder les problèmes dans le cadre d'une réunion ou d'un processus de suggestions; aucune réunion de sensibilisation du personnel n'a été organisée pour donner à celui-ci l'occasion de discuter des questions sexospécifiques liées à la structure et à la mise en œuvre des programmes.

- **La culture organisationnelle ne met pas l'accent sur la nécessité de l'égalité des sexes.** Par exemple, rien n'indique que les renseignements sur la performance du programme sont ventilés et analysés selon les sexes.
- **La remise en question du statu quo par la haute direction n'est pas suffisamment énergique.** Par exemple, la direction ne remet pas en question comment la procédure utilisée pour mener une évaluation des impacts socio-économiques d'un programme proposé mettra en évidence l'impact qu'aura le programme sur la vie des femmes et des hommes.
- **On n'a pas intégré un plan ou une stratégie visant l'égalité des sexes dans le programme.** Par exemple, même dans les programmes où il existe des problèmes sexospécifiques inhérents, comme dans les domaines de l'éducation et de l'emploi, l'entité auditée n'a pas élaboré de stratégie ou de solution pour traiter les incidences négatives existantes ou potentielles pour l'égalité des sexes.
- **Dans un programme approuvé, aucune ressource financière ou techniques n'ont été affectées à la conception et à la mise en œuvre d'un plan ou d'une stratégie visant l'égalité des sexes.** Par exemple, dans le cadre d'un programme des services de police, on promet d'augmenter le nombre d'agents féminins. Cependant, il n'existe pas suffisamment de personnel qualifié pour concevoir et appliquer les initiatives sexospécifiques requises en vue d'intégrer avec succès les nouveaux agents dans les effectifs. Aucun plan d'action n'est prévu pour répondre aux besoins sexospécifiques et réduire le taux d'abandon des femmes, qui est deux fois supérieur à celui des hommes.
- **Pour un programme d'égalité des sexes, les normes de services ne sont pas satisfaites.** Par exemple, les plaintes des clients sont nombreuses ou ne sont pas traitées; ou encore, les ressources sont insuffisantes pour s'occuper d'une longue liste d'attente pour l'accès aux services ou des retards dans le traitement des dossiers en cours.

Bonne pratique

Lorsque les auditeurs développent leur connaissance des activités aux fins de mener un audit de l'égalité des sexes, il leur serait utile d'être attentif aux indicateurs révélant l'existence d'un risque pour l'atteinte de l'égalité des sexes dans un programme ou une organisation. Les auditeurs qui relèvent des indicateurs de risque doivent compléter leurs observations par des procédures analytiques, des tests de procédés et des examens des contrôles internes afin de pouvoir correctement évaluer et documenter l'importance du risque pour l'égalité des sexes.

Repérer les obstacles à l'égalité des sexes

En développant leur connaissance des activités, les auditeurs peuvent remarquer que l'égalité des sexes est limitée par certaines politiques ou par certaines dispositions des conventions collectives. Les contraintes ou les entraves institutionnelles peuvent prendre la forme de la non-diffusion de stratégies auprès des responsables de l'atteinte de l'égalité des sexes ou le refus de prendre en compte les indicateurs clés en matière d'égalité des sexes dans la gestion des programmes et des activités de l'organisation. Une meilleure compréhension de ces obstacles peut contribuer à un audit mieux ciblé.

Ainsi, des dispositions explicites sur les heures de travail qui ne tiennent pas compte des responsabilités parentales peuvent limiter la possibilité tant pour les hommes que les femmes de faire partie de la population active. Par conséquent, les femmes ou les hommes peuvent se voir barrer l'accès à un emploi en raison de leurs responsabilités personnelles.

De même, des politiques gouvernementales interdisent parfois aux femmes d'accomplir certaines activités ou tâches professionnelles. Dans ces cas de figure, les auditeurs doivent procéder avec prudence, car les mandats d'audit ne permettent généralement pas de commenter le bien-fondé des politiques gouvernementales. Cependant, ils peuvent parfois rendre compte efficacement de l'incidence négative de ce genre de politiques sur l'égalité des sexes, sans les critiquer directement. Les législateurs et les organes directeurs seront ainsi dans une meilleure position pour décider si l'incidence est suffisamment importante pour justifier une modification de la politique en cause.

Dans les milieux de travail, les auditeurs peuvent observer des obstacles informels qui limitent l'égalité des sexes, comme la tolérance de la direction pour l'intimidation, le favoritisme ou le harcèlement sexistes. Ainsi, dans plusieurs organisations militaires et paramilitaires, les rituels d'initiation (bizutage) ne sont plus officiellement tolérés, car ils tendent à être humiliants et sexistes, mais ils peuvent perdurer de manière informelle.

Bonne pratique

Quand les auditeurs découvrent des politiques, des conventions collectives ou tout autre élément similaire limitant l'égalité des sexes, ils doivent signaler ces problèmes afin d'en discuter de manière plus approfondie avec la haute direction du bureau d'audit. Ils doivent veiller à ne pas indûment attaquer le bien-fondé d'une politique publique, mais plutôt se concentrer sur l'incidence négative d'une politique de ce type sur l'égalité des sexes.

Définir l'objet de l'audit

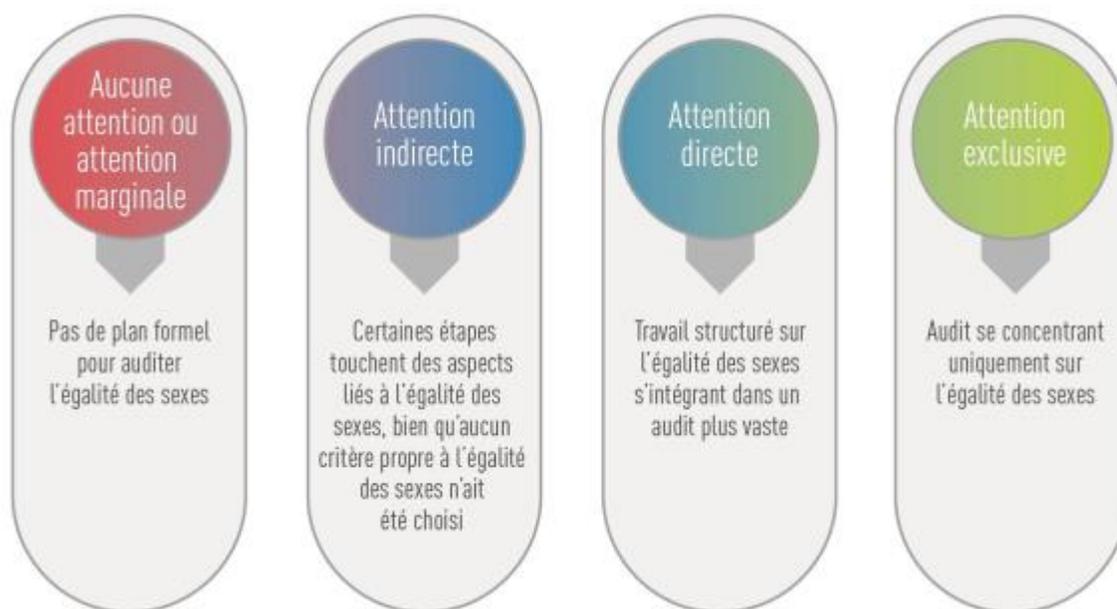
Au terme de la phase de planification d'un audit de performance (ou d'optimisation des ressources) intégrant des considérations liées à l'égalité des sexes, les auditeurs doivent définir l'objet et la stratégie de l'audit.

Pour un audit ou un secteur d'intérêt portant sur l'égalité des sexes, les auditeurs sélectionnent des domaines où il existe une dimension sexospécifique importante et où il existe un risque que l'égalité des sexes ne soit pas atteinte ou que d'importants effets différents et non voulus se produisent pour les hommes et les femmes.

Il existe de nombreuses manières d'intégrer les aspects liés à l'égalité des sexes dans un audit de performance. Certains audits se concentrent exclusivement sur l'égalité des sexes, tandis que d'autres traitent la question comme un simple thème secondaire. Ces niveaux différents de travail et d'attention peuvent être représentés sous la forme d'un spectre (voir figure 2) sur lequel on trouve différentes catégories, allant de « aucune attention ou attention marginale » à « attention exclusive » :

- **Aucune attention ou attention marginale** — Il n'existe pas de plan formel pour auditer l'égalité des sexes, mais le sujet est abordé pendant l'audit.
- **Pas d'attention particulière** — Certaines étapes de l'audit effleurent les considérations liées à l'égalité des sexes, mais aucun critère n'a été établi à cet égard.
- **Attention particulière** — L'égalité des sexes fait l'objet d'un travail structuré qui s'intègre dans un audit plus vaste.
- **Attention exclusive** — L'audit porte exclusivement sur l'égalité des sexes.

Figure 2 – Spectre des audits de l'égalité des sexes



Le travail d'audit de l'égalité des sexes varie également en fonction d'autres facteurs. Par exemple, un audit de l'égalité des sexes peut :

- couvrir l'ensemble du gouvernement, un secteur d'activité précis ou une organisation particulière;
- porter sur les systèmes de gestion routiniers ou sur les initiatives ou les cadres spécialisés visant la progression vers l'égalité des sexes dans une organisation.

De quelle manière l'égalité des sexes est-elle liée aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité?

Pour déterminer l'objet de l'audit, les auditeurs doivent aussi prendre en considération les 3 E (économie, efficience et efficacité) sous au moins deux grands angles.

Premièrement, comme pour tout audit de performance, les auditeurs doivent décider auquel des 3 E –économie, efficacité ou efficacie – l'audit s'intéressera principalement. Cette décision influencera le choix des objectifs d'audit et des critères connexes ainsi que les éléments probants requis pour conclure en regard des objectifs.

- Un audit de performance qui cherche principalement à établir si les résultats, les cibles et les objectifs visés par le gouvernement en matière d'égalité des sexes ont été atteints met plutôt l'accent sur l'efficacité.
- Un audit de performance qui cherche principalement à établir la manière dont les ressources et les processus sont utilisés afin d'obtenir les extrants ou les résultats visés met plutôt l'accent sur l'efficacité.
- Un audit de performance qui cherche principalement à établir la manière dont les ressources de programme ont été acquises (gens, biens, financement) met plutôt l'accent sur l'économie.

Deuxièmement, les auditeurs doivent savoir si la manière dont le programme d'égalité des sexes est mis en œuvre a des répercussions néfastes sur la gestion ou la fourniture d'un produit ou d'un service de base. Pareil cas de figure peut se produire quand la programmation en matière d'égalité des sexes n'est pas bien intégrée dans l'ensemble des activités de planification et de programmation d'un produit ou d'un service de base.

Les résultats ou les retombées des initiatives supportant l'égalité des sexes peuvent être de première importance pour les dirigeants d'une organisation. Néanmoins, la direction a aussi la responsabilité de gérer ces programmes de manière économique et efficiente.

Par conséquent, les audits des programmes sexospécifiques ou d'égalité des sexes doivent aussi tenir compte des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Le choix approprié repose en partie sur le mandat, les priorités et les ressources du bureau d'audit, ainsi que sur la disponibilité des données sur la performance de l'organisation auditée.

Les programmes ou les organisation qui n'ont pas de dimension sexospécifique doivent prêter attention aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Cependant, compte tenu des priorités gouvernementales, ils doivent aussi tenir compte de l'égalité des sexes. Cela signifie qu'il peut y avoir des concessions perçues ou réelles sur le plan de l'économie, de l'efficacité ou de l'efficacité pour atteindre la priorité de l'égalité des sexes. Dans certains cas, une analyse comparative entre les sexes peut montrer les bienfaits que peut apporter l'adoption d'une approche sexospécifique de prestation du programme pour l'économie, l'efficacité et l'efficacité.

Un audit de l'égalité des sexes doit-il se concentrer sur les systèmes, sur les résultats ou sur un problème? Pour effectuer un audit de performance, les auditeurs utilisent en général l'une ou l'autre des deux stratégies suivantes : la stratégie axée sur les systèmes ou celle axée sur les résultats. Pour examiner l'égalité des sexes dans le cadre d'un audit de performance, on doit envisager d'utiliser l'une de ces deux stratégies ou une combinaison de celles-ci. Il est possible de réaliser un audit de l'égalité des sexes en se concentrant sur des résultats opérationnels, en incluant ou non un examen des systèmes et des pratiques. D'autres bureaux d'audit utilisent quant à eux ce qu'ils appellent la stratégie axée sur un problème.

En théorie, les auditeurs peuvent donc choisir entre une stratégie axée sur les systèmes, une stratégie axée sur les résultats et une stratégie axée sur un problème. Dans la pratique, un audit équilibré comprend des aspects des

trois stratégies – il suffit de trouver le juste équilibre ou le bon dosage. Avant de choisir l'axe à donner à l'audit, les auditeurs doivent connaître les caractéristiques respectives de l'audit axé sur les systèmes, de l'audit axé sur les résultats et de l'audit axé sur un problème.

Audit axé sur les systèmes. Dans un audit de l'égalité des sexes axé sur les systèmes, les auditeurs se concentrent sur les pratiques et les systèmes de gestion, y compris les systèmes de contrôle interne, utilisés par une organisation pour atteindre, maintenir, démontrer et améliorer l'égalité des sexes dans ses services ou activités. Par exemple, l'audit peut permettre de cerner et d'analyser les forces, les bonnes pratiques, les faiblesses, les lacunes et les difficultés dans les mécanismes et processus institutionnels pour atteindre l'égalité des sexes au sein de l'organisation. Nombre d'organisations, comme l'Organisation internationale du travail, ont mené des évaluations internes de l'atteinte de l'égalité des sexes, notamment sur le plan de la répartition du travail, de la rémunération et de l'environnement de travail.

Dans la pratique, le travail d'audit axé sur les systèmes consiste à examiner les principaux systèmes, pratiques, procédures et contrôles d'une organisation qui participent à l'égalité des sexes, comme la gestion des ressources humaines, les systèmes de mesure et de préparation des rapports de performance, et les systèmes utilisés par la direction pour réaliser des analyses comparatives de la performance de l'organisation.

Pour un audit de l'égalité des sexes, les auditeurs peuvent utiliser une stratégie axée sur les systèmes de trois façons différentes :

1. Ils peuvent examiner la stratégie globale de l'organisation et l'accent que celle-ci met sur l'égalité des sexes;
2. ils peuvent examiner les pratiques et les systèmes qui sont liés à l'égalité des sexes dans une activité ou un programme particulier;
3. ils peuvent combiner les deux options précédentes.

Le choix de l'option dépend de la connaissance des activités acquise, du mandat des auditeurs et de l'analyse de l'importance relative et des risques. L'audit de la stratégie globale d'une organisation pour promouvoir l'égalité des sexes peut être un bon point de départ pour mener un audit de l'égalité des sexes. Les auditeurs pourront en effet s'appuyer sur ce premier audit pour réaliser leurs travaux suivants, qui porteront sur des domaines de programme particuliers. Cette façon de procéder donnera au bureau d'audit une bonne vue d'ensemble de la stratégie globale de l'organisation à l'égard de l'égalité des sexes avant d'auditer plus en profondeur l'égalité des sexes dans des programmes précis.

Audit axé sur les résultats. Dans un audit de l'égalité des sexes axé sur les résultats, le travail consiste à établir si un programme ou une activité est mené de manière à atteindre l'égalité des sexes ou s'il a des effets non voulus, tout en fonctionnant conformément aux principes d'efficacité, d'efficience et d'économie. En général, les auditeurs comparent les performances actuelles ou récentes avec des données de référence, des données de base ou des cibles de performance clés. Si l'organisation réalise régulièrement des analyses comparatives entre les sexes, il peut-être alors possible d'établir l'incidence du programme sur l'égalité des sexes dans le temps, tout en tenant compte d'autres facteurs pouvant entrer en ligne de compte.

Un audit axé sur les résultats n'est réalisable que si l'organisation mesure sa performance à l'égard de l'égalité des sexes ou si les auditeurs sont capables de mesurer eux-mêmes l'atteinte de l'égalité des sexes. Lorsque la direction mesure l'égalité des sexes, les auditeurs doivent en outre valider les renseignements collectés afin de pouvoir s'y fier dans le cadre de leur audit. Par ailleurs, sans une bonne connaissance des populations visées ou concernées par un programme, il peut être impossible de mettre en corrélation les activités du programme avec ses incidences sur l'égalité des sexes.

Lorsque la direction ne mesure pas l'égalité des sexes, les auditeurs peuvent décider de le faire eux-mêmes. Cependant, il s'agit souvent d'une tâche difficile, et les auditeurs ne doivent pas prendre cette décision sans avoir préalablement établi si pareille entreprise est réalisable à un coût raisonnable. C'est ce que des chercheurs de l'Université de Toronto ont fait dans le cadre d'un audit intitulé *The London 2012 Olympics: A Gender Equality Audit*, au cours duquel ils ont mesuré l'égalité des sexes aux Jeux olympiques de Londres.

Audit axé sur un problème. Une autre approche d'audit consiste à mettre l'emphase sur un problème qui empêche une organisation d'atteindre les résultats attendus en matière d'égalité des sexes. Dans un tel cas, les auditeurs peuvent analyser l'importance du problème et ses causes. Souvent, ils sont informés du problème par l'intermédiaire de parlementaires ou de médias. Ils peuvent aussi apprendre son existence par des plaintes faites au bureau d'audit ou l'examen des problèmes portés à l'attention d'un ombudsman. Par exemple, le problème peut être la sous-représentation des femmes dans le développement d'un programme de micro-financement. Dans ce cas, les auditeurs peuvent établir les causes du problème, en examinant la conception du programme ou les facteurs socioculturels susceptibles de limiter le taux de participation des femmes.

Équilibre entre systèmes et résultats. On ne doit pas s'attendre à voir un audit de l'égalité des sexes uniquement axé sur les systèmes ou uniquement axé sur les résultats. Bien que leur point de départ soit généralement les résultats, les audits de l'égalité des sexes comportent habituellement certaines questions et procédures fondées sur les systèmes, en particulier lorsque les résultats relatifs à l'égalité des sexes sont jugés médiocres. La raison de la médiocrité de la performance en matière d'égalité des sexes peut très bien être liée à des traditions culturelles, mais aussi à des systèmes ou des règlements qui ne sont pas conçus pour traiter la discrimination sexiste ou qui découragent ou entravent l'égalité des sexes. Une stratégie équilibrée est recommandée dans les situations où il existe des systèmes qui influent directement sur l'atteinte de l'égalité des sexes (p. ex. la dotation en personnel et les promotions de carrière) et où les résultats relatifs à l'égalité des sexes sont mesurables.

Grâce à une stratégie équilibrée, les auditeurs peuvent fournir une assurance tant pour les systèmes que pour les résultats ou déterminer une solution raisonnable au problème décelé et **brosser une image plus complète de la situation**. Cela renforce la validité des conclusions de l'audit et réduit le risque d'aboutir à une conclusion qui ne correspond pas au degré réel d'égalité des sexes.

Par exemple, il peut arriver que les systèmes d'une organisation ne fonctionnent pas comme prévu, alors que cette dernière atteint néanmoins l'égalité des sexes par rapport à ses pairs. Si l'équipe d'audit doit conclure en fonction d'un objectif lié aux systèmes, sa conclusion se limiterait au fait que les systèmes de l'organisation ne fonctionnent pas comme prévu, ce qui n'éclairera pas les utilisateurs du rapport sur l'atteinte de l'égalité des sexes.

Une situation similaire peut se produire si la conclusion est faite uniquement en fonction d'un l'objectif lié aux résultats. Par exemple, une organisation peut avoir des procédures et des systèmes médiocres, mais atteindre néanmoins l'égalité des sexes. Dans ce cas, comme l'équipe d'audit ne s'intéresse qu'aux résultats, elle conclura seulement que l'organisation atteint l'égalité des sexes, donnant aux lecteurs du rapport d'audit l'impression que les systèmes et les procédures sont solides et que les réalisations sont durables.

Enfin, le fait de limiter l'audit à un problème risque d'occulter d'autres enjeux importants qui pourraient limiter les résultats d'un programme.

Bonne pratique

Une stratégie d'audit qui se fonde sur des objectifs et des procédures liés à la fois aux systèmes et aux résultats réduit le risque d'aboutir à une conclusion erronée, fournit une meilleure assurance et permet aux auditeurs de brosser un portrait plus complet de la situation.

Élaboration des objectifs d'audit

Dans son document sur les principes fondamentaux de l'audit de performance, l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) cite trois grands types d'objectifs d'audit : descriptif, normatif et analytique.

- Un objectif **descriptif** pose la question : « Comment est-ce? » Quelle est la performance des systèmes? Ou quels sont les résultats? En voici un exemple : « *Évaluer les progrès réalisés par l'organisation dans la mise en œuvre de son programme d'égalité des sexes.* »
- Un objectif **normatif** pose la question : « Est-ce comme cela devrait l'être? » Les systèmes répondent-ils aux attentes ou aux pratiques exemplaires? Ou les résultats correspondent-ils aux attentes, aux cibles de performance ou aux pratiques exemplaires? En voici un exemple : « *Établir si un programme d'équité des sexes atteint les cibles et les objectifs énoncés.* »
- Un objectif **analytique** pose la question : « Pourquoi n'est-ce pas comme cela devrait l'être? » Pourquoi les systèmes ou les résultats ne répondent-ils pas aux attentes? En voici un exemple : « *Établir la raison pour laquelle le programme d'équité des sexes n'a pas eu les résultats attendus.* »

Selon les normes de l'INTOSAI, les objectifs normatifs et analytiques sont plus susceptibles d'apporter une valeur ajoutée que les objectifs descriptifs.

Bonne pratique

En définissant les objectifs pour un audit de l'égalité des sexes, les auditeurs devraient adopter des objectifs normatifs ou analytiques chaque fois que possible. Les objectifs normatifs génèrent des conclusions par rapport à des attentes claires et sont donc plus susceptibles d'apporter une valeur ajoutée que les objectifs descriptifs.

Il faut faire concorder les objectifs d'audit avec l'objet de l'audit. À cette étape, les auditeurs auront développé leur [connaissance des activités](#) et doivent être capables de répondre aux questions suivantes :

- La direction d'une organisation a-t-elle mis en oeuvre une initiative visant l'atteinte de l'égalité des sexes?
- La direction d'une organisation dispose-t-elle de pratiques et de systèmes généraux qui favorisent l'atteinte de l'égalité des sexes?
- Existe-t-il des données de référence, des normes, des données de base ou des cibles et des indicateurs de performance clés pour réaliser des comparaisons sur l'égalité des sexes?
- La direction de l'organisation mesure-t-elle l'égalité des sexes?
- Les auditeurs pourraient-ils mesurer eux-mêmes l'égalité des sexes?

Les réponses à ces questions aideront les auditeurs à définir l'objet et les objectifs de l'audit. Le **tableau 2** contient des exemples génériques d'objectifs normatifs pour différents domaines.

Tableau 2 – Exemples d'objectifs normatifs pour différents domaines

Domaine	Objectif normatif
Politique ou cadre visant des progrès vers l'égalité des sexes	Établir si la conception et la mise en oeuvre de la politique/de la stratégie sur l'égalité des sexes répondent aux attentes ou aux pratiques exemplaires.
Systèmes et pratiques	Établir si les systèmes et les contrôles de gestion qui contribuent à l'atteinte de l'égalité des sexes répondent aux attentes ou aux pratiques exemplaires.
Mesure et rapport	Établir si les systèmes et les pratiques de gestion utilisés pour mesurer l'égalité des sexes et en rendre compte répondent aux attentes ou aux pratiques exemplaires.
Résultats en matière d'égalité des sexes	Établir si la performance de l'organisation (ou du programme) en matière d'égalité des sexes correspond aux données de référence, aux normes ou aux cibles de performance clés.

Dans certains cas, les auditeurs auront assez de flexibilité pour sélectionner plusieurs types d'objectifs. Par exemple, l'équipe d'audit pourrait adopter trois objectifs différents :

1. Établir si les systèmes et les pratiques de gestion qui contribuent à l'atteinte de l'égalité des sexes répondent aux attentes ou aux pratiques exemplaires.
2. Établir si les systèmes et les pratiques de gestion utilisés pour mesurer l'égalité des sexes et en rendre compte répondent aux attentes ou aux pratiques exemplaires.
3. Établir si la performance de l'organisation en matière d'égalité des sexes correspond aux données de référence, aux normes ou aux cibles de performance clés.

Dans ce cas, l'équipe d'audit pourrait sélectionner un ou plusieurs de ces objectifs, selon les ressources disponibles, l'importance relative, les risques ou d'autres facteurs pertinents.

Dans d'autres cas, cette flexibilité peut ne pas exister. Ainsi, si la direction de l'organisation ne mesure pas l'égalité des sexes et s'il s'avère impossible ou peu pratique pour les auditeurs de le faire eux-mêmes, les objectifs d'audit liés aux résultats en matière d'égalité des sexes ne seraient pas possibles. La meilleure stratégie consisterait peut-être alors à définir un objectif sur les systèmes et les pratiques utilisés pour mesurer l'égalité des sexes.

Même lorsque des mesures de l'égalité des sexes existent, la capacité à auditer les résultats sera limitée si les auditeurs ne disposent pas de données de référence, de données de base ou de cibles de performance clés pour leur servir de points de comparaison.

Sélection des critères d'audit

Les critères d'audit correspondent aux normes que l'organisation audité devrait respecter. Ils apportent une contribution fondamentale à la solidité d'un audit et à son impact potentiel. Les procédures d'audit servent à établir si ces critères sont remplis ou non. Des critères adéquats sont clairs, concis, pertinents, fiables, neutres, compréhensibles et complets. Si ses critères sont hors de propos ou incomplets, l'audit risque d'être lui aussi hors de propos et incomplet.

L'élaboration de critères adéquats est une tâche difficile dans tout audit de performance – et pas uniquement pour les audits de l'égalité des sexes. Chaque audit est unique en raison du mandat des auditeurs, de son objet, de ses objectifs et de la manière dont l'organisation visée considère le thème de l'audit. Il existe un certain nombre de stratégies valides pour auditer l'égalité des sexes. L'objet de l'audit peut aller de l'évaluation de l'approche de tout un gouvernement à l'égard de l'égalité des sexes à celle de l'atteinte de l'égalité des sexes par un programme particulier. Par conséquent, il n'existe pas de critère universel qui conviendrait à tous les audits.

En général, les auditeurs utilisent les moyens suivants pour trouver des critères d'audit appropriés :

- étudier les pratiques exemplaires, les normes et les règlements;
- recenser des données de référence fiables dans un secteur d'activité donné ou utiliser des données de base sur la performance passée de l'organisation audité;
- lire des dossiers d'audit antérieurs et les rapports d'audit publiés;
- communiquer avec des collègues d'autres bureaux d'audit;
- consulter des fonctionnaires de l'organisation audité, des théoriciens et des spécialistes.

Bonne pratique

Étant donné que plusieurs bureaux d'audit n'incluent pas leurs critères dans les rapports d'audit qu'ils publient, et que certains audits ne sont pas rendus publics, il est conseillé de communiquer directement avec d'autres bureaux afin d'accéder à leurs critères d'audit.

Les spécialistes peuvent être une ressource précieuse pendant cette phase de l'audit. Les auditeurs peuvent lire des études documentaires et faire des recherches dans les bases de données publiques, mais ces tâches prennent beaucoup de temps et ne garantissent pas d'établir les meilleurs critères. Les auditeurs qui s'appuient uniquement

sur les travaux publiés risquent de passer à côté de la meilleure source de critères – la consultation de spécialistes internes ou externes réduira ce risque.

Le présent Guide ne contient aucune liste type de critères puisqu'il n'existe pas de critères universels qui conviendraient à tous les audits de l'égalité des sexes. Nous y fournissons toutefois des exemples de critères afin d'évaluer :

- les systèmes et les pratiques mis en œuvre par la direction pour atteindre l'égalité des sexes;
- le degré d'égalité des sexes atteint par rapport à des données de référence, des cibles de performance ou des données de base fiables.

Les sections suivantes contiennent des conseils pour élaborer des critères d'audit liés aux systèmes et aux résultats.

Élaboration de critères pour un audit axé sur les systèmes

Les critères d'audit doivent reposer sur de bons systèmes et de bonnes pratiques de gestion favorisant l'atteinte de l'égalité des sexes. L'auditeur peut aussi décider de sélectionner des critères se rapportant aux stratégies particulières qu'utilise l'organisation à auditer pour progresser vers l'égalité des sexes. Ainsi, si l'organisation a lancé des initiatives d'équité des sexes afin d'accroître la participation des femmes à ses programmes, le plan d'audit peut inclure des critères relatifs aux pratiques exemplaires sur l'équité des sexes et au respect des politiques de l'organisation sur l'équité des sexes.

Dans le Guide pratique, nous avançons que les critères utilisés pour un audit de l'égalité des sexes axé sur les systèmes peuvent être élaborés à partir des activités de gestion qui stimulent l'égalité des sexes dans les organisations du secteur public. Des études ont montré que plusieurs conditions (ou facteurs de succès) doivent exister pour qu'une organisation puisse atteindre l'égalité des sexes, notamment :

1. Leadership aux paliers supérieurs;
2. Environnement propice et culture organisationnelle (politiques, plans, ressources et reddition de comptes);
3. Développement des capacités et expertise (ressources internes, experts de l'extérieur, sensibilisation et formation technique);
4. Surveillance et établissement de rapports;
5. Amélioration continue.

Pour chacun de ces facteurs de succès, nous proposons dans le **tableau 3** des critères que les auditeurs peuvent utiliser pour établir si une organisation ou un programme atteint ou non les objectifs d'audit. Bien entendu, l'objet de l'audit conduira habituellement à la sélection d'un sous-ensemble de critères plutôt qu'à l'utilisation de la liste complète.

Tableau 3 – Exemples de critères pouvant servir dans un audit de l'égalité des sexes axé sur les systèmes

Facteurs de succès	Critères
1. Leadership aux paliers supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'égalité des sexes est considérée comme un objectif principal ou une priorité – La haute direction a souligné que l'égalité des sexes constitue un objectif principal et une priorité de l'organisation et que son atteinte incombe tant aux cadres qu'aux employés. ▪ Attentes claires – La haute direction a défini et communiqué clairement les résultats attendus en matière d'égalité des sexes, assortis de cibles et d'indicateurs.
2. Environnement propice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique – L'entité possède une politique sur l'égalité des sexes dans laquelle on précise les principes et les pratiques à appliquer pour obtenir de meilleurs résultats en matière d'égalité des sexes sur le lieu de travail et dans les activités de l'organisation. ▪ Planification stratégique – L'organisation possède un processus de planification stratégique lui permettant de repérer les problèmes sexospécifiques et de classer par ordre de priorité ses initiatives visant des progrès vers l'égalité des sexes. ▪ Plan d'action – L'entité a défini les mesures à prendre pour atteindre les objectifs stratégiques en matière d'égalité des sexes et elle a fait ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> ○ établi clairement les échéanciers et les indicateurs de performance; ○ cerné et affecté les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces mesures. ▪ Planification opérationnelle – Dans les systèmes et les pratiques utilisés par l'organisation pour affecter des ressources humaines à ses projets et activités, on tient compte de l'égalité des sexes. ▪ Prestation des services – Dans la conception et la prestation des services de l'organisation, on tient compte de l'égalité des sexes. ▪ Reddition de comptes – Les rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations redditionnelles se rattachant à l'égalité des sexes sont clairement définis, attribués et communiqués.
3. Développement des capacités et expertise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisation et formation – L'organisation assure la formation du personnel, y compris sa sensibilisation, à l'égard de l'égalité des sexes. ▪ Expertise – L'organisation possède les connaissances nécessaires, ou a accès à des spécialistes, pour mener à bien ses initiatives en matière d'égalité des sexes et atteindre ses objectifs à cet égard.

Facteurs de succès	Critères
4. Surveillance et établissement de rapports	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données de base établies – L'organisation a défini des données de base claires pour l'égalité des sexes sur le lieu de travail ainsi que dans ses programmes et services. ▪ Surveillance de la performance – L'organisation surveille continuellement la performance de ses programmes sur l'égalité des sexes, ou encore, la question de l'égalité des sexes dans les principaux services qu'elle fournit. ▪ Indicateurs de performance – Les gestionnaires responsables de mesurer la performance des initiatives visant l'égalité des sexes ont accès à des indicateurs de performance pertinents. ▪ Analyse comparative – L'organisation effectue régulièrement une analyse comparative des principaux services qu'elle fournit afin d'évaluer le respect de l'égalité des sexes et de repérer les domaines à améliorer. ▪ Établissement de rapports sur les initiatives d'égalité des sexes – L'organisation rend compte périodiquement des progrès réalisés par rapport aux initiatives et objectifs liés à l'égalité des sexes. Dans ses rapports, l'organisation <ul style="list-style-type: none"> ○ fournit des renseignements pertinents, actuels, fiables et complets sur l'atteinte de l'égalité des sexes; ○ présente les résultats de la même manière d'un projet à l'autre, et ce, à l'aide de mesures et d'indicateurs valides et fiables; ○ compare les données actuelles avec des données de base; ○ énonce avec transparence les investissements initiaux et les coûts récurrents engagés pour assurer l'égalité des sexes.
5. Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus d'amélioration continue – L'organisation examine régulièrement l'information sur l'égalité des sexes au sein de sa main-d'œuvre, ou encore l'information sur la performance des programmes visant l'égalité des sexes, et prend rapidement les mesures correctives qui s'imposent. ▪ Diversification des méthodes de prestation de services – L'organisation établit et évalue périodiquement le bien-fondé d'autres méthodes et modèles de prestation de services qui pourraient lui permettre de progresser vers l'égalité des sexes.

Élaboration des critères pour un audit axé sur les résultats

Un audit de l'égalité des sexes axé sur les résultats est possible quand :

- des données sur la performance sont disponibles;
- des données de référence, des données de base ou des cibles de performance sont disponibles;

- la direction a effectué une analyse comparative entre les sexes ou l'équipe d'audit pourrait en faire une elle-même.

De manière générale, l'objectif d'un audit axé sur les résultats consiste à évaluer le degré d'égalité des sexes atteint par rapport à des données de référence, des données de base ou des cibles de performance. Les objectifs d'audit peuvent également mettre l'accent sur les résultats d'une initiative sexospécifique ou d'une initiative visant l'équité des sexes.

Par conséquent, les critères et les sous-critères adaptés à un objectif lié aux résultats pourraient porter sur :

- La fiabilité et d'autres caractéristiques (p. ex. actualité, pertinence, exhaustivité) des renseignements sexospécifiques générés par l'organisation audité. Par exemple : « *L'organisation utilise des renseignements actuels, pertinents, fiables et complets pour évaluer l'égalité des sexes* » ou « *L'organisation utilise des indicateurs fiables et valides de performance du programme pour évaluer les résultats de ses initiatives d'équité des sexes et produire un rapport à cet égard.* »
- Les processus appliqués par l'organisation pour effectuer des analyses comparatives et le choix de données de référence appropriées. Par exemple : « *L'organisation a sélectionné des données de référence pertinentes et raisonnables pour évaluer sa performance concernant l'égalité des sexes* » ou « *L'organisation utilise des données de référence pertinentes et raisonnables pour évaluer les résultats de ses initiatives sexospécifiques.* »
- La comparaison de la performance de l'organisation en matière d'égalité des sexes avec des données de référence, des données de base ou des cibles de performance. Par exemple : « *L'organisation (ou le programme) a atteint les cibles d'égalité des sexes définies dans son plan stratégique* » ou « *L'organisation (ou le programme) répond aux normes sectorielles reconnues en matière d'égalité des sexes.* »
- Les conclusions tirées par une organisation sur sa performance en matière d'égalité des sexes. Par exemple : « *L'organisation a tiré des conclusions appropriées sur sa performance à l'égard de l'égalité des sexes à partir des données sur la performance, des données de référence, des données de base ou des cibles de performance.* »

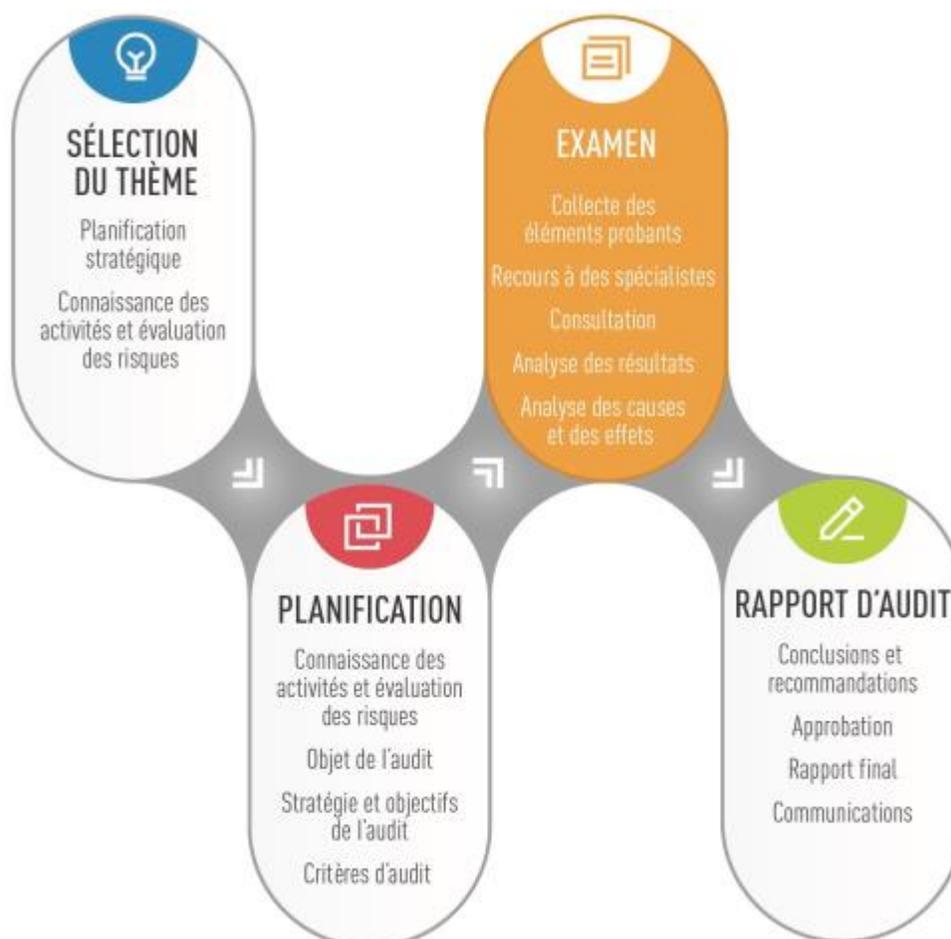
Lorsque les auditeurs s'appuient sur les données de référence et les renseignements sur la performance générés par l'organisation, ils doivent s'assurer de leur fiabilité.

Si ces renseignements ne sont pas disponibles dans l'organisation, les auditeurs peuvent décider d'observer directement les activités, d'effectuer eux-mêmes des mesures et de procéder à des comparaisons. Dans ce cas, ils devraient consulter des spécialistes afin d'établir des données de référence appropriées.

Que les auditeurs prévoient effectuer eux-mêmes les analyses comparatives ou auditer les processus d'analyse comparative utilisés par une organisation pour évaluer sa performance en matière d'égalité des sexes, ils trouveront sûrement utile de lire le bref [guide pratique sur l'analyse comparative](#) publié en 2008 par le Business Performance Improvement Resource (BPIR, une source de données de référence). Ce document présente les principes de l'analyse comparative et décrit les quatre étapes du processus d'analyse.

[Retour à la table des matières](#)

Examen ou étude principale



Dans tout audit de performance ou d'optimisation des ressources, la difficulté pour l'équipe d'audit consiste à planifier et à exécuter des procédures d'audit suffisamment solides pour lui permettre d'établir si les critères d'audit sont remplis, de collecter des éléments probants suffisants et appropriés, et de conclure sur l'objectif ou les objectifs de l'audit.

Si pour les audits de l'égalité des sexes on utilise des techniques de collecte et d'analyse des éléments probants qui sont communes à tous les audits de performance, la sélection des procédures d'audit nécessite toutefois certaines considérations spéciales. Par exemple, l'équipe d'audit devra peut-être se familiariser avec diverses techniques de collecte et d'analyse des données comme l'analyse comparative entre les sexes, l'analyse comparative avec des données de références, les sondages, l'analyse statistique, et l'analyse des causes profondes.

Pour un audit de l'égalité des sexes axé sur les systèmes et les contrôles, les procédures d'audit peuvent comprendre des tests des contrôles, la schématisation des processus, l'analyse de documents, l'observation physique et la réalisation d'entrevues. Les auditeurs peuvent aussi avoir besoin de comparer les processus utilisés par une organisation pour atteindre l'égalité des sexes avec les pratiques exemplaires en la matière afin de déceler d'éventuels points faibles. Par exemple, si une organisation a adopté des programmes d'équité des sexes, les

auditeurs doivent comparer ses programmes d'équité des sexes avec les pratiques exemplaires concernant la mise en œuvre de ces programmes.

Dans le cas d'un audit de l'égalité des sexes axé sur les résultats, les auditeurs doivent mener des procédures d'audit leur permettant de mesurer l'égalité des sexes et d'évaluer la fiabilité et l'exhaustivité des données de référence et des renseignements sur l'égalité des sexes.

Lorsqu'ils examinent les résultats, les auditeurs doivent considérer la question de l'attribution : existe-t-il une relation raisonnable de cause à effet entre les activités d'une organisation et les changements observés en ce qui concerne l'égalité des sexes? Il peut être particulièrement difficile de repérer cette relation raisonnable de cause à effet pour les résultats, étant donné que les organisations du secteur public travaillent souvent sur des résultats à long terme, et que divers facteurs externes peuvent influencer sur l'atteinte finale des résultats escomptés. Dans de tels cas, les organisations auditées peuvent souvent n'avoir qu'un effet contributif aux résultats visés. Des spécialistes peuvent être en mesure d'aider l'équipe d'audit à répondre à la question de l'attribution.

Cependant, ces effets contributifs peuvent être importants, et la difficulté de l'attribution n'empêchera pas nécessairement les auditeurs de conclure sur l'égalité des sexes pour l'organisation ou le programme audité. Dans les cas où l'influence de l'organisation auditée sur l'atteinte des résultats souhaités est restée relativement stable pendant toute la période visée par l'audit, les auditeurs pourraient aussi évaluer la performance de l'organisation en matière d'égalité des sexes au fil du temps.

Données de référence

Les données de base ou les données de référence sont des éléments par rapport auxquels on peut mesurer l'égalité des sexes atteinte à un moment donné dans une organisation, un secteur économique ou une population. Les données de référence peuvent correspondre à des pratiques exemplaires ou à un niveau souhaité d'égalité des sexes, tandis que les données de base représentent généralement un niveau de performance précédemment atteint par une organisation, un secteur ou une population. (un spécialiste peut connaître de bonnes sources de données de référence). En ayant des données de référence ou de base actuelles et fiables, les auditeurs peuvent établir dans quelle mesure une organisation, un programme ou un processus atteint l'égalité des sexes par rapport aux pratiques exemplaires, ou si l'égalité des sexes s'est améliorée dans le temps.

Cet exercice peut poser de sérieuses difficultés aux auditeurs. Par exemple, il faut calculer les données de référence ou les données de base en utilisant des variables similaires, sous peine de ne pas pouvoir les comparer facilement. Si les calculs n'ont pas été faits selon des méthodes similaires, les auditeurs devront probablement apporter des ajustements, soit aux données de l'organisation auditée, soit aux données de référence ou de base afin qu'elles soient comparables.

La comparabilité des données peut aussi être problématique quand les seules données de référence disponibles proviennent d'organisations internationales ou de pays étrangers. Comme les organisations internationales ont

parfois des politiques, des priorités culturelles et des objectifs différents de ceux des gouvernements nationaux, il n'est pas toujours équitable ou approprié d'utiliser des données de référence internationales pour évaluer l'égalité des sexes au sein d'une organisation ou d'un service du secteur public.

Bonne pratique

Quand les auditeurs décident d'adopter des données de référence du secteur privé pour évaluer l'égalité des sexes au sein d'une organisation du secteur public, ils doivent consigner les raisons de leur décision. Ils doivent aussi obtenir l'avis d'un spécialiste du sujet sur l'adéquation des données de référence choisies.

Méthodes indirectes pour évaluer l'égalité des sexes

Les auditeurs peuvent utiliser d'autres méthodes pour évaluer l'égalité des sexes afin de compléter leurs principales procédures d'audit : les sondages réalisés auprès des usagers des services, les groupes de discussion en profondeur et les entrevues avec les différentes parties prenantes les aideront à repérer les domaines où l'égalité des sexes ou l'inégalité des sexes existe et sur lesquels ils pourraient concentrer d'autres procédures d'audit.

Les sondages et les entrevues peuvent également fournir aux auditeurs des renseignements utiles sur les solutions possibles qui pourraient être examinées plus en détail pendant l'audit. Les techniques de sondage, notamment les groupes de discussion en profondeur, peuvent être utilisées pour évaluer l'égalité des sexes au sein d'une organisation en ce qui concerne la qualité de l'emploi, la rémunération et les possibilités de promotion de carrière.

[Retour à la table des matières](#)

Rapport d'audit



Cette section porte sur les techniques que les auditeurs peuvent utiliser pour accroître l'impact des rapports d'audit sur l'égalité des sexes. Le format et le style rédactionnel des rapports d'audit de performance sont propres à chaque bureau d'audit et ne sont donc pas traités dans le présent document.

La présentation des résultats d'un audit de l'égalité des sexes est similaire à celle des autres types d'audit de performance (d'optimisation des ressources). Comme pour tout rapport d'audit, il est important de réfléchir à la meilleure façon de présenter les constatations d'audit afin d'obtenir le maximum d'impact, de présenter un argumentaire convaincant afin d'induire un changement positif et de réduire les risques d'interprétation erronée des observations et des conclusions. Cela dit, les rapports d'audit sur l'égalité des sexes présentent des risques particuliers qu'il faut prendre en considération et gérer.

Par exemple, la présentation de données ventilées par sexe peut masquer des hypothèses sous-jacentes sur ce qui constitue l'égalité des sexes. Les auditeurs peuvent établir une représentation de la population active qui correspond à la population locale de travailleurs qualifiés. L'hypothèse cachée réside dans la définition de « travailleur qualifié », dont la formulation même peut induire un préjugé sexiste. Dans ce cas, les auditeurs

peuvent gérer les risques liés au rapport d'audit en validant les constatations et les hypothèses avec des spécialistes du sujet.

Étant donné que les médias et le grand public peuvent avoir des opinions préconçues sur le niveau d'égalité des sexes dans les organisations du secteur public, il se peut que les constatations publiées provoquent de vives réactions de la part des parties prenantes, ainsi que d'éventuelles conséquences indésirables. Par exemple, des appels pourraient être lancés pour exiger l'annulation définitive d'un programme d'équité ou d'égalité des sexes présentant certains problèmes d'efficacité, alors que ceux-ci pourraient être corrigés. Le risque de susciter de vives réactions est accru lorsque le rapport d'audit contient des comparaisons ou des analyses comparatives avec d'autres organisations. Il est donc important que les rapports d'audit et les communications médiatiques contiennent des messages très clairs. Par exemple :

- Quand le rapport note que l'on pourrait atteindre l'égalité des sexes avec les mêmes ressources, il peut être judicieux de souligner que dans ce cas, on peut apporter des améliorations à l'égard de l'égalité des sexes sans que les coûts s'en ressentent.
- Quand le rapport indique que l'on pourrait apporter des améliorations à l'égard de l'égalité des sexes en modifiant le programme, il faut préciser si ces modifications nécessiteront un investissement initial (programmes de formation, amélioration de l'infrastructure, etc.).

En outre, les rapports d'audit sur l'égalité des sexes contiennent habituellement des tableaux, des diagrammes et des graphiques afin d'expliquer les constatations d'audit. Si ces outils de communication sont très efficaces et captent l'attention du lecteur, ils sont aussi susceptibles de mener à une interprétation erronée et de soulever des questions chez le lecteur. Lorsque les auditeurs utilisent des diagrammes et des graphiques, ils doivent prendre soin de fournir un texte d'accompagnement contenant tous les renseignements nécessaires pour répondre aux questions éventuelles du lecteur.

Les auditeurs doivent savoir que pour utiliser avec succès la quantification, les tableaux, les diagrammes et les graphiques, il faut souvent commencer très tôt dans le processus d'audit à réfléchir aux formats de présentation et aux données nécessaires. S'ils attendent la phase de préparation du rapport pour penser aux données dont ils auront besoin pour un diagramme ou un graphique, ils n'auront pas suffisamment de temps pour obtenir des renseignements fiables tout en respectant la date de publication prévue du rapport. Les auditeurs doivent également se rappeler que les renseignements utilisés dans les diagrammes et les graphiques doivent être soumis à un contrôle rigoureux de la qualité, au même titre que tous les autres types d'éléments probants de l'audit.

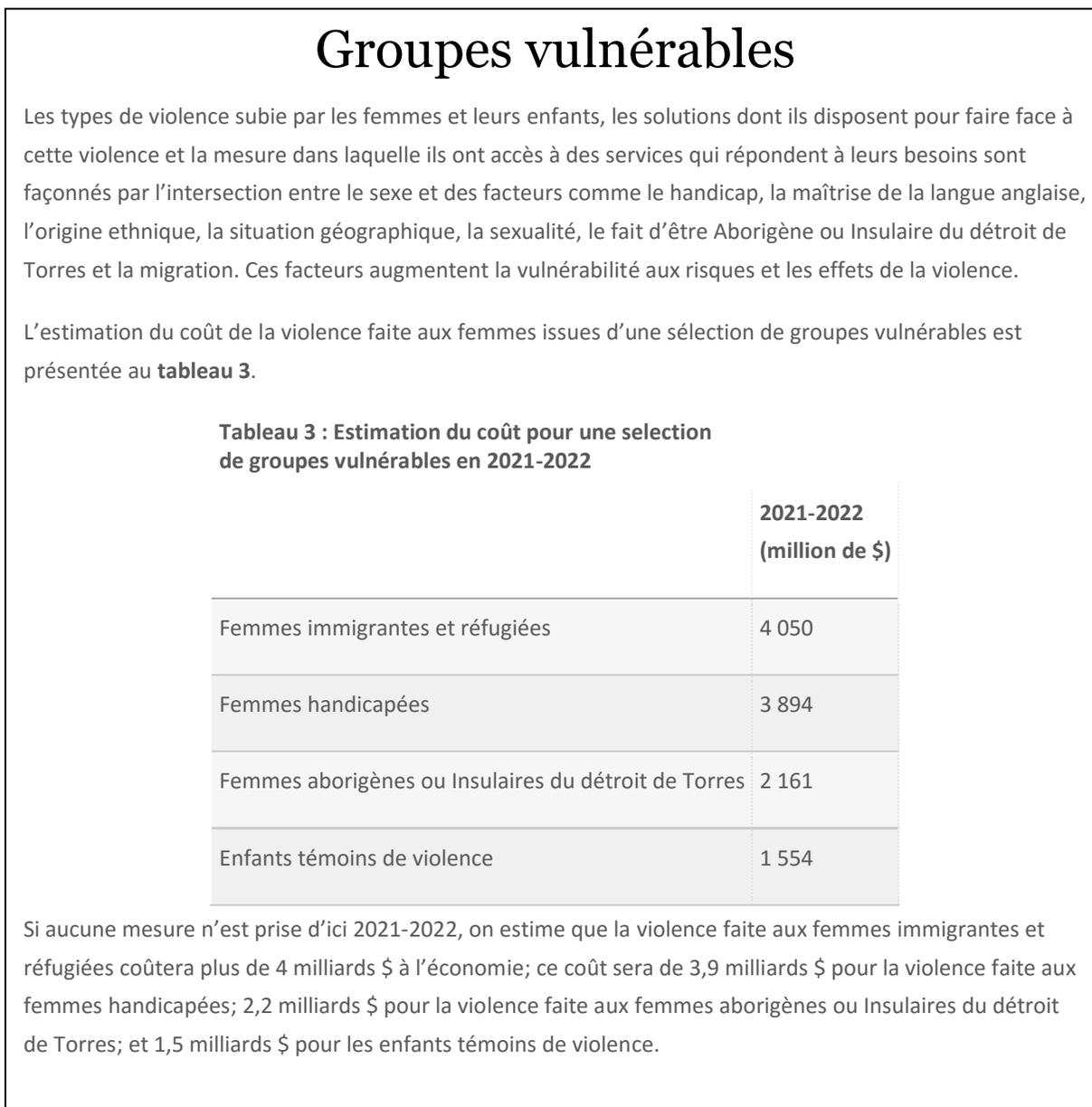
Ci-dessous figurent quelques exemples de présentations efficaces de constatations sur l'égalité des sexes.

Quantification

La quantification des constatations accroît l'impact des audits. Chaque fois qu'il est possible, les procédures d'audit doivent inclure une estimation de l'écart des sexes ainsi que des coûts engendrés par cet écart et des économies qui pourraient résulter du comblement de cet écart. Avant leur publication, les estimations des coûts et des économies doivent être validées par un spécialiste.

Par exemple, dans une étude australienne sur le coût économique de la violence faite aux femmes et aux enfants, on a quantifié les impacts. L'extrait présenté à la **figure 3** illustre comment se servir de ces renseignements pour montrer les coûts du problème à corriger.

Figure 3 – Exemple de présentation efficace des constatations sur l'égalité des sexes



Tableaux et graphiques

L'utilisation de tableaux et de graphiques pour présenter et simplifier les renseignements complexes facilite la compréhension des observations d'audit et accroît leur impact. La **figure 4** illustre comment on peut se servir d'un tableau pour présenter une analyse comparative entre les sexes. Le second tableau en particulier montre que le

pourcentage de cadres supérieurs qui sont des femmes est largement inférieur à la proportion des femmes dans la population totale.

Figure 4 – Exemples de l'utilisation efficace d'un tableau pour présenter les données d'une analyse comparative entre les sexes

Composition des services de police en Australie au 30 juin 2006

Personnel assermenté, 30 juin 2006					
Territoire	Hommes nbre	%	Femmes nbre	%	nbre
Nouvelle-Galles du Sud	10 895	74	3 739	26	14 634
Victoria	8 854	79	2 321	21	11 175
Queensland	7 128	67	2 141	23	9 269
Australie-Occidentale	4 073	81	888	19	5 311
Australie-Méridionale	3 192	77	976	23	4 168
Tasmanie	937	75	309	25	1 246
Territoire du Nord	717	72	194	28	1 182
Territoire de la capitale de l'Australie	489	79	133	21	622
Australie	36 285	77	10 701	23	46 986

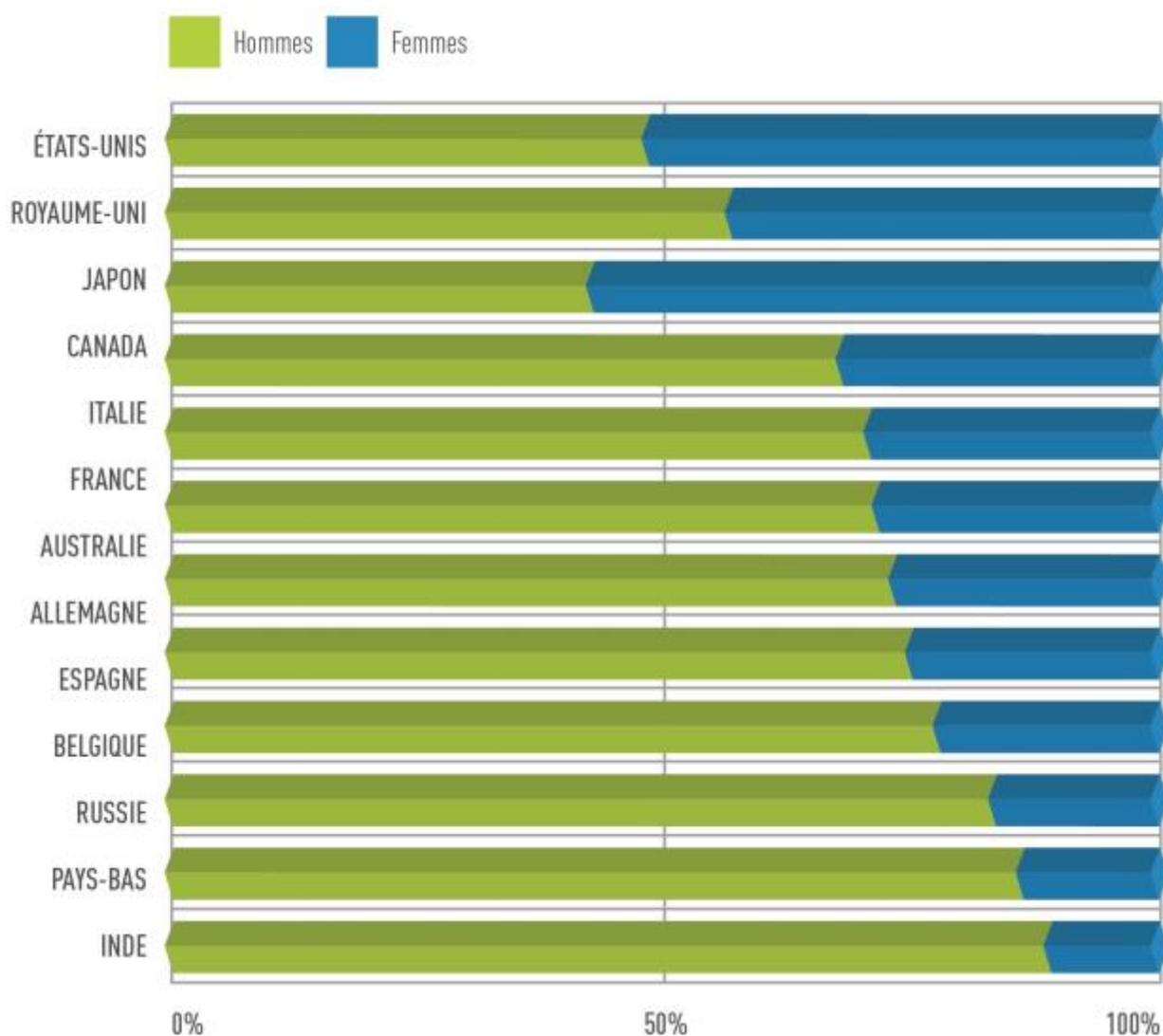
Personnel assermenté, selon le grade et le sexe, 30 juin 2006					
	Hommes nbre	%	Femmes nbre	%	nbre
Commandement supérieur	78	90	9	10	87
Directeur	380	92	32	8	412
Inspecteur	1 364	92	111	8	1 475
Sergent-chef	1 786	91	168	9	1 954
Sergent	7 678	89	992	11	8 683
Agent de police (sup.)	15 035	76	4 672	24	19 707
Agent de police	9 343	67	4 495	33	13 838
Policier stagiaire	616	73	222	27	838
Personnel détaché externe	5	100	0	0	5
Total	36 285	77	10 701	23	46 986

Source: Adapté à partir de *Australian Institute of Criminology*, site visité en mars 2016 : http://www.aic.gov.au/statistics/criminaljustice/police_services.html

La **figure 5**, extrait du [Premier audit sur les questions d'égalité entre hommes et femmes à l'OIT](#) (Organisation internationale du travail, 2002), est un exemple simple de la manière de présenter efficacement les résultats d'une analyse comparative sous forme d'un graphique. Si ces données avaient été présentées dans un tableau, on n'aurait pas eu cette clarté qu'apporte le graphique.

Figure 5 – Exemple de l'utilisation efficace d'un graphique pour présenter les données d'une analyse comparative

Pourcentage d'hommes et de femmes, fonctionnaires de catégorie « Professionnel », pays ayant plus de dix fonctionnaires, classement lié à la proximité du ratio 50/50



[Retour à la table des matières](#)

Suivi

Le suivi des rapports d'audit fait partie du processus d'audit. C'est un outil important pour renforcer l'impact d'un audit et améliorer les futurs travaux d'audit. La priorisation des rapports de suivi doit être évaluée dans le cadre de la stratégie générale d'audit d'un bureau d'audit.

Il faut laisser à l'organisation auditée suffisamment de temps pour mettre en œuvre son plan d'action découlant d'un audit. Comme pour tout travail d'audit, au moment d'effectuer le suivi d'un rapport d'audit, les auditeurs doivent faire preuve d'indépendance et d'impartialité. Le but est d'établir si les mesures prises en réponse aux constatations et aux recommandations de l'audit corrigent les déficiences observées.

Quand ils effectuent un suivi, les auditeurs prennent une décision sur le niveau d'assurance souhaité. Au plus haut niveau, à savoir pour une assurance de niveau audit, la planification et les procédures d'audit doivent être aussi rigoureuses que l'audit initial. Il se peut que les auditeurs possèdent déjà une connaissance suffisante des activités pour mener l'audit, mais ils doivent malgré tout suivre les étapes de planification consistant à obtenir de la direction qu'elle reconnaisse sa responsabilité et accepte les objectifs et les critères d'audit. En outre, les procédures d'audit doivent être suffisamment solides pour collecter des éléments probants suffisants et appropriés.

L'attribution d'un haut niveau d'assurance au suivi d'un audit sur l'égalité des sexes qui n'a été réalisé que quelques années plus tôt peut exiger trop de ressources d'un bureau d'audit. Nombreux sont les bureaux d'audit qui ont pour principe d'utiliser une missions d'assurance limitée pour les suivis. Pour un audit de l'égalité des sexes, cela nécessiterait de limiter l'audit aux constatations et aux recommandations de l'audit initial, en mettant à jour les renseignements quantitatifs sur la performance au moyen de contrôles par sondages limités. Cette mission d'assurance limitée vise à informer l'organisation auditée sur les progrès accomplis, sans toute la rigueur associée à l'audit original. Les auditeurs soutiennent que, d'après les procédures limitées, les progrès présentés dans leur rapport sont plausibles.

Dans certains cas, les auditeurs ne fournissent aucune assurance dans leur suivi. Cela signifie qu'ils ne présentent dans leur rapport que ce que la direction de l'organisation leur a indiqué sur ses progrès.

[Retour à la table des matières](#)

Solutions aux difficultés rencontrées dans les audits de l'égalité des sexes

À ce jour, les audits de l'égalité des sexes sont relativement peu nombreux. Dans cette section, nous présentons quelques-unes des difficultés les plus courantes dans la réalisation d'audits de l'égalité des sexes et des solutions pour les surmonter.

Difficulté n° 1 – Absence de méthode d'audit spécifique et de formation en la matière

Il n'existe pas de guide spécifique et l'expérience ou les travaux sur le sujet sont limités pour appuyer les audits de l'égalité des sexes.

Solution

Nous avons produit le présent Guide pratique pour présenter aux auditeurs des méthodes d'audit pertinentes, y compris des critères d'audit. Nous espérons que la disponibilité de ce document va faciliter la réalisation de nouveaux audits sur l'égalité des sexes.

Difficulté n° 2 – Disponibilité de données de référence appropriées et d'autres éléments de comparaison

Les procédures pour les audits de performance incluent souvent des comparaisons avec des données de référence afin d'évaluer la performance par rapport à des programmes ou des organisations similaires. Les données de référence doivent être généralement acceptées et fiables. Les auditeurs ont remarqué qu'il est difficile de trouver de bonnes sources de données de référence sur l'égalité des sexes. Même lorsque les éléments de comparaison sont collectés dans d'autres collectivités publiques directement par les auditeurs, il existe souvent des différences dans les programmes ou les organisations, ce qui rend les comparaisons problématiques.

Solution

Les bonnes sources de données de référence sont difficiles à trouver, mais elles existent (par exemple, l'Organisation des Nations Unies et les organismes donateurs). À cet égard, un spécialiste peut orienter les auditeurs dans la bonne direction. Les organisations auditées établissent souvent des données de référence pour leurs programmes et peuvent donc elles aussi constituer des sources d'information pertinentes.

De plus, il peut être possible de comparer la performance actuelle d'une organisation avec sa performance passée, ou de comparer un lieu ou une direction générale avec d'autres lieux ou directions générales. Dans certains cas, les auditeurs doivent faire preuve de créativité pour trouver des sources internes de données de référence. Par exemple, la stratégie sur les ressources humaines de utilisée par l'organisation pour atteindre l'égalité des sexes pourrait être comparée aux stratégies d'autres ministères.

Difficulté n° 3 – Disponibilité de spécialistes

Les audits d'égalité des sexes exigent des connaissances détaillées de l'incidence sexospécifique des processus existants et des solutions de rechange. Dans certains domaines, les connaissances requises pour évaluer l'égalité des sexes et formuler des recommandations sont très spécialisées. Ce degré de connaissance peut ne pas être disponible dans tous les bureaux d'audit.

Solution

Le recours à des spécialistes est requis par les normes d'audit si le bureau d'audit ne possède pas les compétences et les connaissances requises sur le sujet. Les spécialistes de l'égalité des sexes sont disponibles dans de nombreux domaines du secteur public, comme Condition féminine Canada et Affaires mondiales Canada. Les auditeurs d'autres collectivités publiques ayant réalisé des audits similaires peuvent recommander des spécialistes. De même, les cabinets d'experts-conseils canadiens qui ont des filiales dans le monde entier peuvent avoir accès à des spécialistes internationaux dans certains domaines.

Difficulté n° 4 – Absence d'analyse comparative entre les sexes

Malgré les engagements des gouvernements de mener une analyse comparative entre les sexes, les résultats pour les programmes du secteur public sont souvent mal définis. Plusieurs programmes peuvent cibler les mêmes groupes de clients et il peut être difficile d'attribuer des résultats concernant les hommes ou les femmes à des interventions précises. Dans d'autres cas, un programme peut porter sur des domaines dans lesquels les résultats ne peuvent pas être facilement définis. En l'absence de renseignements sur la performance ventilés par sexe, il est difficile d'auditer l'égalité des sexes.

Solution

Lorsque les auditeurs commencent un audit de l'égalité des sexes, ils doivent sélectionner en premier lieu des programmes ayant des indicateurs de performance et des résultats bien définis. En recommandant des améliorations aux rapports de performance ayant des données ventilées par sexe, les auditeurs peuvent contribuer à la réalisation de progrès continus dans ce domaine.

Difficulté n° 5 – Éviter de commenter les politiques publiques

Les auditeurs du secteur public n'ont généralement pas pour mandat de commenter le bien-fondé des politiques publiques. Cependant, certaines politiques peuvent générer des iniquités entre hommes et femmes. Par exemple, une analyse comparative entre les sexes peut révéler qu'une politique exigeant une période d'attente de 14 jours avant de bénéficier de prestations sociales pour une invalidité de longue durée cause plus de difficultés pour les femmes que pour les hommes. Dans ces situations, les auditeurs font face à la difficulté de rendre compte de l'inégalité des sexes, tout en évitant de critiquer le bien-fondé de la politique gouvernementale.

Solution

Les auditeurs peuvent rendre compte de l'inégalité des sexes d'un programme en s'en tenant aux faits et sans critiquer directement la politique gouvernementale. Il est important que les législateurs, les organes directeurs et les gestionnaires de programmes comprennent les incidences que des politiques particulières ont sur l'égalité des sexes. Si ces incidences sont clairement exprimées et quantifiées, les responsables de ces politiques seront mieux à même de décider des changements à apporter.

[Retour à la table des matières](#)

Annexe A – Analyse comparative entre les sexes¹⁰

L'analyse comparative entre les sexes (ACS) est un processus de gestion qui permet d'établir si une politique, un programme ou une initiative produit ou produira vraisemblablement le même effet sur différentes populations de femmes, d'hommes, de filles et de garçons. Elle fournit un « instantané » de la situation vécue par les femmes et les hommes qui sont touchés par un enjeu particulier.

Le sexe est le point de départ de l'ACS, qui va cependant plus loin en intégrant toute une palette d'autres dimensions de la diversité et éléments de l'identité, comme l'âge, l'éducation, la langue, la culture, l'origine ethnique, la géographie, le revenu, l'orientation sexuelle, la capacité et l'identité autochtone. Une application systématique de l'ACS peut prendre appui sur les pratiques existantes et se concentrer sur les principaux facteurs à prendre en considération en matière de sexe pour différents segments de la population féminine et de la population masculine.

Lors de la planification et de la réalisation de l'audit, les auditeurs peuvent utiliser comme source d'information l'analyse comparative entre les sexes menée par la direction, et ils peuvent vouloir examiner la qualité et l'utilité de ce processus de gestion. Ils peuvent aussi adapter le concept d'analyse comparative entre les sexes et intégrer la méthodologie connexe dans les procédures d'audit. Dans la présente annexe, nous proposons quelques conseils sur la prise en compte de l'analyse comparative entre les sexes, les questions à poser à cet égard et la méthodologie d'audit connexe.

Examiner les sources de renseignements et tenir compte des points de vue des parties prenantes

L'analyse comparative entre les sexes consiste à collecter et à analyser des renseignements. La collecte de renseignements est la première étape pour évaluer si le programme à auditer aura des effets plus marqués sur une population en particulier, et donc s'il y a lieu de considérer le sexe ou d'autres facteurs de diversité. Quel est le public visé par le programme (directement et indirectement)? Qui sera gagnant? Qui sera perdant?

La population visée par le programme, en particulier les femmes, a-t-elle été consultée à propos du but du programme — quelle question ou quel problème celui-ci traite-t-il? Le public visé a-t-il participé à la solution? Les auditeurs doivent repérer les obstacles (sociaux, économiques, juridiques, politiques et culturels) à la participation et à la productivité.

En élaborant le programme, la direction a-t-elle réfléchi au meilleur moyen d'agir conformément à l'engagement du gouvernement à faire progresser la condition féminine? La direction a-t-elle mesuré la dimension sexospécifique de son programme et cherché des possibilités d'amélioration?

Les données proviennent d'une variété de sources. Les données quantitatives devraient être ventilées par sexe et, dans la mesure du possible, selon d'autres facteurs de diversité afin de cerner les enjeux en présence qui sont liés au sexe ou à la diversité (p. ex. âge, langue, éducation, géographie, culture, origine ethnique, revenus). Le rapport [Femmes au Canada : Rapport statistique fondé sur le sexe, de Statistique Canada](#), et les données de divers programmes administratifs peuvent servir de sources de données utiles.

¹⁰ D'après le processus d'« [analyse comparative entre les sexes plus](#) », publié par Condition féminine Canada.

Afin d'approfondir leur analyse, les auditeurs doivent rechercher les rapports, les sites Web et d'autres renseignements publiés par un éventail d'intervenants, qui sont représentatifs de différentes populations de femmes et d'hommes susceptibles d'être touchés par les questions à l'étude. Ils doivent évaluer les répercussions du programme pouvant être différentes pour les hommes et pour les femmes afin de cerner celles qui devraient être corrigées.

Définir les aspects à prendre en compte dans l'ACS

Les auditeurs peuvent définir les aspects à prendre en compte pour le thème d'audit dans l'ACS grâce à l'analyse des données et des points de vue des parties prenantes qu'ils auront recueillis. En analysant ces renseignements, ils doivent répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les clients ou les groupes visés par le programme (facteurs comme le sexe, l'âge, la capacité, la situation socioéconomique, etc.)?
- Ces enjeux touchent-ils des populations de femmes et d'hommes d'horizons divers de façons différentes? Le cas échéant, comment?
- L'initiative améliorera-t-elle la situation pour tout le monde? Ou, au contraire, aura-t-elle des effets différents sur certaines populations, voire créera-t-elle de nouveaux obstacles pour ces personnes?

Si les auditeurs sont incapables de répondre à toutes ces questions, ils devront peut-être recueillir plus de renseignements.

Élaborer des procédures d'audit

À l'étape de l'élaboration des procédures d'audit pour la phase d'examen, il est important de tenir compte de tous les enjeux découverts grâce à l'ACS.

- En quoi les procédures d'audit reflètent-elles les renseignements et points de vue recueillis?
- Comment les procédures d'audit traitent-elles les risques et l'auditabilité?
- Comment les incidences et les résultats de l'ACS seront-ils mesurés?
- Quelles sont les causes et les conséquences d'atteindre ou de manquer les objectifs sexospécifiques?

Formuler des recommandations

La considération du sexe et de la diversité (grâce à l'ACS) peut aider les auditeurs à formuler des recommandations judicieuses afin que la direction puisse s'attaquer aux causes profondes qui empêchent l'atteinte de l'égalité des sexes au sein de l'organisation.

Documenter la démarche et les conclusions

L'ACS se fonde sur des données. Les données recueillies et analysées par les auditeurs aident ces derniers à élaborer leurs procédures d'audit et à supporter leurs conclusions et leurs recommandations.

Les auditeurs doivent penser à documenter les éléments suivants :

- À qui ont-ils parlé?
- Quels données, études et indicateurs ont-ils examinés?
- Qu'ont révélé ces renseignements aux auditeurs sur les considérations de sexe et de diversité liées au

thème d'audit?

- Si les considérations de sexe ne s'appliquent pas, pourquoi?

[Retour à la table des matières](#)

Bibliographie

Audits portant sur l'égalité des sexes

Bureau du vérificateur général de la République de l'Ouganda (2013). *Government's Efforts to Achieve Gender Equality*. Consulté en ligne à www.oag.go.ug/wp-content/uploads/2016/07/Gender-report-.pdf

Bureau du vérificateur général de la République de l'Ouganda (2015). *Gender Mainstreaming in Wakiso District Local Government*. Consulté en ligne à <http://www.oag.go.ug/wp-content/uploads/2015/06/OAG-Gender-and-Equality-wakiso.NEW-print.pdf>

Bureau du vérificateur général du Canada (2009). *L'analyse comparative entre les sexes*. Consulté en ligne à http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200905_01_f_32514.html

Bureau du vérificateur général du Canada (2015). *La mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes*. Consulté en ligne à http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201602_01_f_41058.html

Organisation internationale du travail (2002). *First ILO Gender Audit*, consulté en ligne à <http://www.ilo.org/public/english/bureau/gender/newsite2002/download/report.pdf>

University of Toronto Centre for Sport Policy Studies (2013). *The London 2012 Olympics: A Gender Equality Audit*. Consulté en ligne à http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Report_-_Olympic_Gender_Equality.pdf

Autres documents portant sur l'égalité des sexes et l'analyse comparative entre les sexes

Affaires mondiales Canada (2016). *Politique en matière d'égalité entre les sexes*. Consulté en ligne à <http://www.international.gc.ca/development-developpement/priorities-priorites/ge-es/policy-politique.aspx?lang=fra>

Banque mondiale (2012). *Égalité de genre et développement*, rapport sur le développement dans le monde, version abrégée en français. Consulté en ligne à <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-French.pdf>

Condition féminine Canada (1995). *À l'aube du XXI^e siècle: Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes*. Consulté en ligne à <http://publications.gc.ca/collections/Collection/SW21-15-1995F.pdf>

Forum économique mondial (2015). *Global Gender Gap Report 2015*. Consulté en ligne à <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2015>

Nations Unies (1979). *Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*. Consulté en ligne à www.un.org/fr/women/cedaw/convention.shtml

Nations Unies (1995). *Déclaration et Programme d'action de Beijing*, La quatrième Conférence mondiale sur les femmes, Beijing, Chine. Consulté en ligne à www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20F.pdf

Nations Unies (2000). *Objectifs du Millénaire pour le développement*. Consulté en ligne à www.un.org/fr/millenniumgoals/

Nations Unies (2015). *Objectifs de développement durable*. Consulté en ligne à <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Nations Unies (2009). *Gender Budgeting: Practical Implementation Handbook*, S. Quinn, L'organisation des Nations Unies consacrée à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes).

Organisation internationale du Travail (2009). *L'égalité entre hommes et femmes au cœur du travail décent*. Consulté en ligne à http://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_106281/lang--fr/index.htm

Glossaire¹¹

Analyse comparative entre les sexes [*Gender-based analysis*]

Application d'un prisme sexospécifique pour examiner les différentes réalités de la vie qui existent pour les femmes et les hommes, les différences socio-économiques ainsi que les répercussions différentes que peuvent avoir sur chacun des sexes les politiques, les programmes, les textes législatifs et les ententes.

Autonomisation *ou* renforcement du pouvoir [*Empowerment*]

Permettre aux femmes comme aux hommes de prendre leur vie en charge : établir leurs propres objectifs, acquérir les compétences dont ils ont besoin, avoir davantage confiance en eux, régler leurs problèmes et apprendre à devenir autonomes.

Budgétisation sexospécifique [*Gender-responsive budgeting*]

La budgétisation sexospécifique permet de composer avec les besoins et intérêts différents des femmes et des hommes, et des filles et des garçons, ainsi que des inégalités pouvant exister entre ces groupes. Elle ne consiste aucunement à établir un budget distinct pour les femmes ou les hommes. En fait, elle fait en sorte que les politiques et les budgets de tous les ministères et organismes soient sensibles au sexe. Elle contribue en particulier à faire progresser l'égalité entre les sexes de même que le respect des droits des femmes et des hommes, et des filles et des garçons. Elle consiste notamment à cerner et appliquer les mesures requises pour résoudre les inégalités entre les sexes dans les politiques, les plans, les programmes et les budgets. Elle vise aussi à analyser les effets comparés entre les hommes et les femmes des politiques fiscales, de l'affectation des ressources nationales et de l'aide publique au développement.

Données ventilées par sexe [*Sex-disaggregated data*]

Des données (p. ex. sur l'éducation, l'emploi ou la propriété d'entreprises) ventilées par sexe afin d'isoler les chiffres pour les hommes et les femmes et de permettre des comparaisons entre eux. Cette démarche permet de mettre en évidence les secteurs de la société dans lesquels travaillent les hommes et les femmes, ou les services qu'ils utilisent. Ce type de données est une condition préalable à une planification sexospécifique.

Égalité des sexes [*Gender equality*]

Les femmes et les hommes ont le même statut et jouissent des mêmes conditions pour réaliser pleinement leurs droits humains et des mêmes aptitudes pour contribuer au développement national, politique, économique, social et culturel, et pour bénéficier des résultats. L'égalité des sexes est donc la valorisation par la société des similarités et des différences entre les femmes et les hommes, et des rôles différents assumés par ceux-ci.

Équité des sexes [*Gender equity*]

Processus par lequel on accorde un traitement impartial aux femmes et aux hommes. Afin d'assurer cette équité, il faut souvent adopter des mesures qui compensent pour les désavantages historiques et sociaux qui ont empêché les femmes et les hommes de profiter de chances égales. L'équité mène à l'égalité.

Genre [*Gender*]

Les rôles et les responsabilités attribués aux femmes et aux hommes par la société, notamment les attentes à

¹¹ Ces définitions proviennent de différentes sources, dont la [Politique en matière d'égalité entre les sexes](#) (2016) d'Affaires mondiales Canada, et sont largement utilisées dans les documents sur l'égalité des sexes et le développement.

l'égard des caractéristiques, des aptitudes et des comportements probables des femmes et des hommes (féminité et masculinité). Ces rôles et ces attentes constituent des comportements acquis, ils varient dans le temps et en fonction des cultures, de même qu'au sein d'une même culture. Le terme « genre » se réfère aux rapports entre hommes et femmes et comme il s'agit d'une expression relationnelle, le genre doit inclure à la fois les femmes et les hommes. Le genre est une mesure analytique utilisée pour comprendre les processus sociaux et leurs incidences.

Intégration des sexospécificités [*Gender mainstreaming*]

Démarche consistant à évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux. L'intégration des sexospécificités est une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines – politique, économique et social – de manière que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. Le but ultime est d'atteindre l'égalité des sexes.

Sensibilité à la spécificité des sexes ou sexospécificité [*Gender sensitivity/responsiveness*]

Idées, initiatives ou actions qui tiennent compte des spécificités de la vie des hommes et des femmes tout en s'efforçant d'éliminer les inégalités et de promouvoir une répartition égale des ressources, des avantages, des fardeaux, des droits et des obligations entre les hommes et les femmes.

Sexe [*Sex*]

Différences biologiques entre les femmes et les hommes.

[Retour à la table des matières](#)