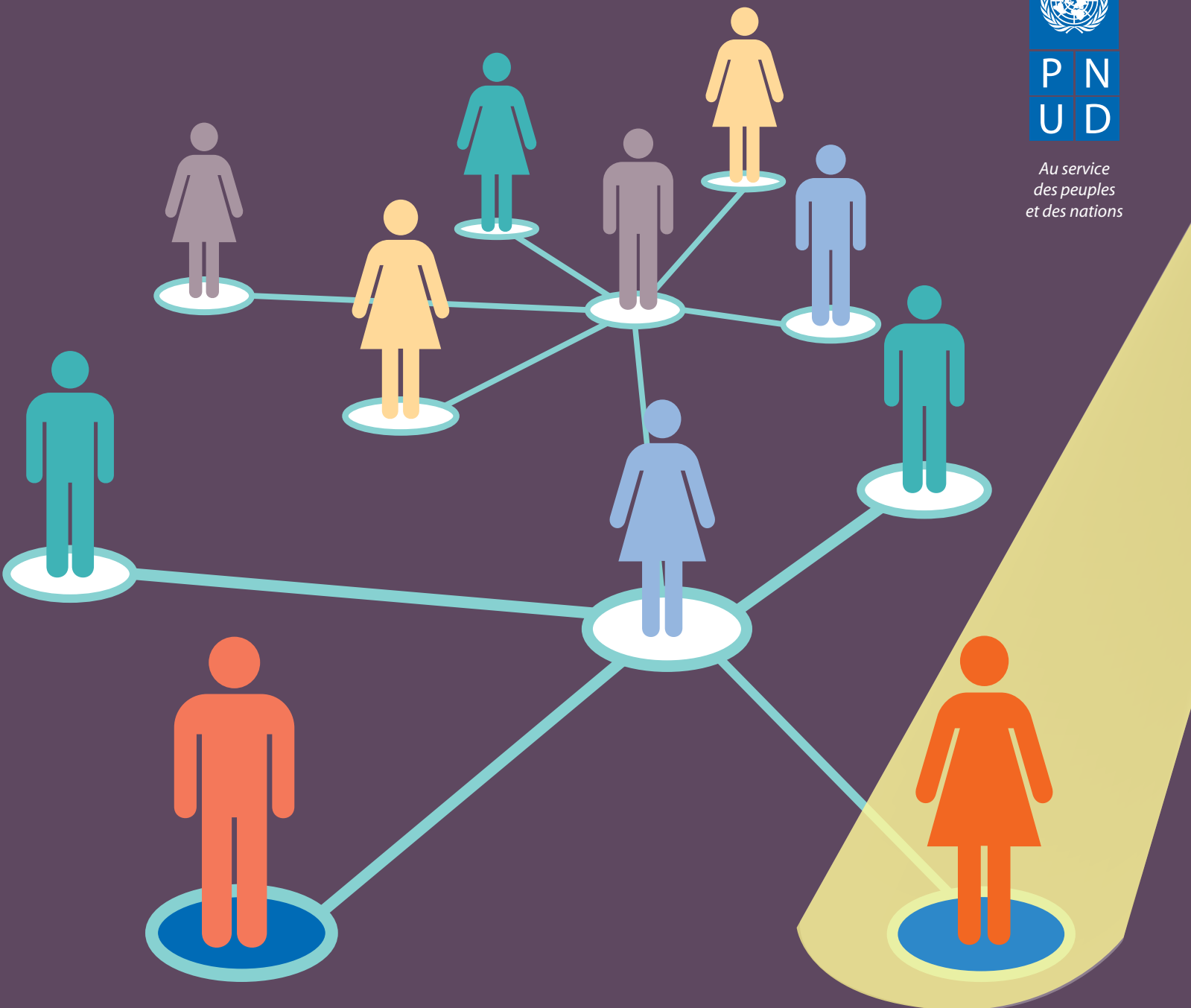




PN  
UD

*Au service  
des peuples  
et des nations*



Programme des Nations Unies pour le développement



# ÉGALITÉ DES SEXES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Révision : Julie Stewart

Conception : Suazion

Photo de couverture : PNUD

Le PNUD est le réseau mondial de développement des Nations Unies. Il prône le changement et relie les pays aux connaissances, expériences et ressources dont leurs populations ont besoin pour améliorer leur vie. Présent dans 177 pays et territoires, le PNUD conjugue point de vue mondial et connaissances locales afin d'autonomiser les communautés et de construire des nations résilientes.

United Nations Development Programme  
One United Nations Plaza  
New York, NY 10017, États-Unis

Website: [www.undp.org/gepa](http://www.undp.org/gepa)

Email: [gepa@undp.org](mailto:gepa@undp.org)

Twitter: @UNDPGEPA @UNDP

Plateforme Teamworks du PNUD : <https://undp.unteamworks.org/login?destination=node/17098>

Copyright © 2014 UNDP

Tous droits réservés. Les opinions, analyses et recommandations contenues dans le présent document ne reflètent pas nécessairement les opinions du Programme des Nations Unies pour le développement, de son Conseil d'administration ou de ses États membres.



# CONTENTS

AVANT-PROPOS.....	7
INTRODUCTION .....	8
<b>PREMIÈRE PARTIE : PRINCIPALES TENDANCES, DIFFICULTÉS ET OBSTACLES.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Principales tendances en matière de représentation des femmes dans l'administration publique .....</b>	<b>12</b>
A. Où sont les femmes dans l'administration publique ? .....	12
B. Représentation des femmes et présence à des postes de décision au sein des collectivités locales .....	15
C. Enseignements tirés de la représentation des femmes et de leur présence à des postes de décision dans d'autres sphères du secteur public et dans le privé.....	15
<b>2. Principales barrières à la représentation équitable des femmes dans l'administration publique .....</b>	<b>17</b>
A. Défaillances dans l'adoption et la mise en œuvre de cadres juridiques et politiques favorables aux femmes .....	18
B. Cultures organisationnelles discriminantes et défavorables aux femmes au sein de l'administration publique.....	20
C. Lacunes dans les données et les analyses.....	24
D. Faible intégration de la problématique hommes-femmes dans la réforme de l'administration publique.....	25
<b>3. Difficultés spécifiques au contexte .....</b>	<b>25</b>
A. Situations post-conflit.....	25
B. Crise économique et réduction des effectifs de l'administration publique.....	27
C. Niveaux infranationaux.....	28
<b>DEUXIÈME PARTIE : APPROCHES PROGRAMMATIQUES ET POLITIQUES .....</b>	<b>29</b>
<b>1. Cadres législatif et politique garantissant la représentation équitable des femmes.....</b>	<b>29</b>
A. Constitutions nationales.....	30
B. Lois et politiques nationales.....	31
C. Lois et politiques établissant des mesures temporaires spéciales .....	33
D. Lois et politiques combattant le harcèlement sexuel.....	34
<b>2. Environnements propices aux changements institutionnels et culturels .....</b>	<b>35</b>
A. Recherches, données et analyse sexospécifique .....	35
B. Recrutement, maintien et promotion.....	36
C. Renforcement des capacités et développement professionnel.....	38
D. Politiques promouvant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée .....	39
E. Congés parentaux .....	40
F. Mesures d'incitation pour le changement institutionnel et les mécanismes de responsabilité.....	41
G. Réseautage et mentorat.....	42
<b>3. Synergies positives avec l'agenda sur l'égalité des sexes .....</b>	<b>43</b>
<b>4. Approches spécifiques au contexte .....</b>	<b>45</b>
A. Situations post-conflit.....	45
B. Crise économique et réduction des effectifs de l'administration publique.....	47
C. Niveaux infranationaux.....	48



<b>TROISIÈME PARTIE : PRINCIPALES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>49</b>
<b>1. Renforcer les cadres constitutionnels, législatifs et politiques.....</b>	<b>51</b>
<b>2. Promouvoir le changement institutionnel au sein de l'administration publique .....</b>	<b>52</b>
A. Remettre en question et réformer la culture globale du lieu de travail au sein de l'administration publique .....	52
B. Mettre en œuvre des politiques de ressources humaines favorables aux femmes .....	54
C. Réformer les processus d'évaluation des performances .....	54
D. Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les hommes et les femmes .....	55
E. Soutenir le renforcement des capacités, la formation et l'évolution professionnelle des femmes .....	55
F. Établir et soutenir les réseaux et le mentorat des femmes fonctionnaires .....	55
G. Renforcer les données disponibles et améliorer les recherches afin d'éclairer les programmes, les politiques et le plaidoyer .....	56
<b>3. Resserrer les liens entre la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes de direction au sein de l'administration publique et l'agenda global sur l'égalité des sexes .....</b>	<b>57</b>
A. Soutenir l'éducation et la préparation des femmes, et en particulier des jeunes femmes, aux carrières dans la fonction publique .....	57
B. Élaborer des plans nationaux pour l'égalité des sexes assortis de stratégies concrètes et de mécanismes de mise en œuvre .....	57
C. Renforcer la surveillance, le suivi, l'évaluation et la responsabilité à l'échelle nationale .....	58
D. Soutenir les réseaux et les plateformes multipartites pour l'échange de connaissances et d'expériences .....	58
E. Promouvoir la visibilité des femmes et l'égalité des sexes dans les médias traditionnels et sociaux .....	59
<b>4. Rôle et valeur ajoutée du PNUD : principaux points de départ.....</b>	<b>59</b>
A. Soutenir la collecte et l'analyse de données afin d'éclairer les politiques, les programmes et le plaidoyer .....	60
B. Mettre à profit le pouvoir de mobilisation du PNUD pour nouer des partenariats solides à l'échelle mondiale, régionale et nationale .....	60
C. Utiliser l'expertise et la forte présence mondiale du PNUD pour promouvoir des politiques et des programmes à l'échelle nationale .....	60
D. Soutenir une meilleure préparation des organisations .....	61
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>62</b>
<b>ANNEXE 1 : DÉFINITIONS.....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXE 2 : SOURCES DU TABLEAU 1 .....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTS CONSULTÉS.....</b>	<b>68</b>



## ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

CEDAW	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
ECOSOC	Conseil économique et social des Nations Unies
FMI	Fonds monétaire international
GEPA	Égalité des sexes dans l'administration publique (initiative du PNUD)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du Travail
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PIB	Produit intérieur brut
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SEESAC	Centre de documentation d'Europe du Sud-Est et de l'Est sur la lutte contre la prolifération des armes légères
UIP	Union interparlementaire
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme



## REMERCIEMENTS

Le présent rapport s'inscrit dans la première phase de l'initiative mondiale sur l'égalité des sexes dans l'administration publique (GEPA) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Fruit d'un effort commun entre l'Équipe de la problématique hommes-femmes et le Groupe de la gouvernance démocratique du Bureau des politiques de développement du PNUD, il a été publié sous l'égide de Mme Randi Davis et de M. Patrick Keuleers, respectivement directrice par intérim de l'Équipe de la problématique hommes-femmes et directeur par intérim du Groupe de la gouvernance démocratique.

Le présent rapport a été rédigé par Suki Beavers et Noëlla Richard. Soma Chakrabarti Fezzardi (consultante) a assuré, entre autres, la coordination des recherches. Le rapport s'appuie sur les conclusions de treize études de cas réalisées dans le cadre de l'initiative GEPA, et sur des consultations, des entretiens, des lectures et des études documentaires. Les collègues du PNUD issus des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des centres de services régionaux sont à l'origine de contributions et d'observations essentielles. Les études de cas GEPA et le présent rapport sont également redevables aux gouvernements nationaux et infranationaux, au secteur universitaire, aux organisations non gouvernementales et aux réseaux et groupes féminins qui ont fourni des informations, des conseils et un soutien précieux.

Nous tenons tout particulièrement à remercier les personnes suivantes qui ont gracieusement effectué une lecture collégiale du rapport, l'ont enrichi de leurs observations et de leurs contributions, ou ont soutenu les recherches : Alia Al Dalli, Diego Antoni, Nurgul Asylbekova, Sylvie Babadjide, Julie Ballington, Bojana Balon, Klelija Balta, Lopa Banerjee, Patricia Barandun, Pascaline Barankeba, Amber Bath, Fiona Bayat, Ernesto Bautista, Ruth Beeckmans, Christine Bendel, Gerardo Berthin, Neus Bernabeu, Nina Bhatt, Shipra Bose, Toni Brodber, Sarah Buchanan, Emmanuel Buendia, Flaminia Bussacchini, Sofie Carsten Nielsen, Irene Cocovi Mensah Azagandji, Raphael Crowe, Carmen de la Cruz, Gillian Chalmers, Maria d'Agostino, Diana Delamer, Hilde Deman, Danijela Djurovic, Awa Diouf, Vesna Djuteska-Bisheva, Nanditta Dutta, Faiza Effendi, Karima El Korri, Amaly Kowlessar, Esther Eghobamien, Noha El Mikawy, Regina Gallego, Barbora Galvankova, Alejandra Garcia, Anika Gartner dos Santos Camilo, Christiana George, Kim Henderson, Jane Hodge, Won Young Hong, Sabrina Hoque, Lena Hothes, Maia Jaliashvili-Tushuizen, Tabu Jimmy, Brian Kagoro, John Mary Kauzya, Jamshed Kazi, Liisamarie Keates, Lea Kanthoul, Aarushi Khanna, Antje Kraft, Sudarsana Kundu, Sookhee Kwak, Jamila Ibrahimova, Entela Lako, Eric Lampertz, Irman Lanti, Henrik Fredborg Larsen, Ciara Lee, Krenar Loshi, Naisola Likimani, Sarah Lisenbee, Ana Lukatela, Pelle Lutken, David Ma, Marcella Macauley, Carole Maisonneuve, Siphosami Malunga, Coumba Mar Gadio, Magdy Martínez-Solimán, Ritu Mathur, Phil Matsheza, Paula Mohamed, Amel Mohammed, Myriam Mendez-Montalvo, Evy Messell, Roohi Metcalfe, Koh Miyaoi, Gloria Mugambe, Jean Munro, Sheila Ngatia, Anne-Colette Ngo Mbock, Melina Nathan, Geraldo Noto, Gerard Ortega, Jasmina Papa, Toril Pedersen, Shelly L. Peffer, Kirsten Peirens, Bory Pen, Rany Pen, Mme la Ministre Ing Kantha Phavi, Vanessa Pichardo, Alvaro Pinto, Auxilia Ponga, Komila Rakhimova, Annemarie Reerink, Valentina Resta, Marcela Rios, Swairee Rupasinghe, Hagit Sarid, Patricio Savio, Leakhena Sieng, Jamila Seftaoui, Angelica Serna, Pradeep Sharma, Yuliya Shcherbinina, Diane Sheinberg, Emira Shkurti, Emily Siu, Louise Sperl, Nina Strandberg, Jelena Tadic, Naoko Takasu, Jocelyne Talbot, Pauline Tamesis, Adama Thorlie, Harald Thorud, Alessandra Tissot, Davaadulam Tsegmed, Silvia Vaca Sotomayor, Isikeli Valemei, Patrick Van Weerelt, Elena Volpi, Dirk Wagener, Barbara Watson, Incken Wentorp, Yvonne Wolo, Virginia Varela et Felix Ye.



## AVANT-PROPOS

L'égalité des sexes est à la fois un objectif de développement essentiel et un vecteur de développement humain. Le droit international reconnaît à tout individu le droit de participer à la vie publique, mais parvenir à une représentation *équitable* des femmes, en particulier aux postes de prise de décision, reste un défi permanent. La nécessité d'accroître leur présence à des postes de responsabilité politique se fait de plus en plus pressante. S'il reste encore beaucoup à faire, on constate cependant des progrès certes lents mais constants. Malheureusement, l'attention et le soutien accordés à la promotion des femmes à des postes de direction au sein de l'administration publique sont insuffisants.

Afin de combler cette lacune, le PNUD a mis au point une initiative commune de recherche et de formulation de politiques intitulée Égalité des sexes dans l'administration publique (« GEPA » en anglais). Le présent rapport mondial fait état des données nationales disponibles et présente une analyse des obstacles à la représentation équitable des femmes et leur présence aux postes de décision dans l'administration publique. Il souligne également des exemples d'approches susceptibles d'être efficaces et émet des recommandations d'actions futures.

La forte présence des femmes dans l'administration publique, en particulier aux postes décisionnels de niveau élevé, est fondamentale non seulement pour des raisons d'égalité mais également parce qu'elle accroît la prise en compte des points de vue féminins dans les débats, entre autres politiques. En outre, les postes dans l'administration publique représentant parfois les seules possibilités d'emploi disponibles ou « acceptables » pour les femmes, il est d'autant plus important qu'elles puissent y postuler sur un pied d'égalité avec les hommes.

Le présent rapport constitue une ressource précieuse pour les gouvernements, les administrations publiques, les organismes des Nations Unies, les partenaires de développement, les établissements universitaires, et les organisations de femmes et de la société civile. Nous espérons qu'il sera un catalyseur de politiques et de programmes visant à accélérer la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes de direction au sein de l'administration publique et au-delà.

Helen Clark  
Administratrice du PNUD



## INTRODUCTION

L'administration publique est le socle de l'État et l'instrument central qui permet la mise en œuvre des politiques et programmes nationaux. Dans un monde idéal, régie par des principes d'équité, de responsabilité, de justice, d'égalité et de non-discrimination, elle fait office de modèle de gouvernance de la société et promeut l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein de la fonction publique.

À l'échelle mondiale, cela relève encore de la fiction. Loin d'être une force motrice de la mise en œuvre des objectifs convenus à l'échelle internationale en matière d'égalité des sexes et des normes et des principes relevant des droits de l'homme, dans de nombreux pays développés et en développement, l'administration publique demeure souvent une institution patriarcale, qui perpétue les traditions, les attitudes et les pratiques sexistes et au sein de laquelle la participation des femmes, en particulier aux postes décisionnels et de direction, demeure inéquitable.

De nombreuses administrations publiques sont près d'atteindre, voire surpassent dans certains cas, l'objectif d'une présence minimum de 30 % de femmes à des postes de direction, approuvé à l'origine par le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) en 1990 et confirmé par le Programme d'action de Beijing<sup>1</sup> en 1995. Cependant, si le nombre total de femmes employées dans l'administration publique augmente, les plafonds et les parois de verre continuent d'entraver leur représentation équitable aux postes décisionnels.

L'un des principaux arguments en faveur de la représentation accrue des femmes dans la fonction publique est qu'une composition du secteur public reflétant celle de la société qu'il sert a pour effet de renforcer la réactivité et l'efficacité du gouvernement. Ainsi, la réduction des disparités entre les sexes dans l'administration publique contribue de manière significative à un développement réellement inclusif et à la gouvernance démocratique, à restaurer la confiance dans les institutions publiques et à améliorer la pérennité et la réactivité des politiques publiques.<sup>2</sup> Cette question politique est cruciale tant dans les pays développés que dans les pays en développement.<sup>3</sup>

La représentation équitable des femmes dans l'administration publique et aux postes décisionnels peut également être justifiée par la nécessité de tenir pleinement compte de leurs intérêts et d'y répondre de manière pertinente. D'après le *Rapport sur le développement humain 2011*,<sup>4</sup> des analyses prouvent que les déséquilibres de pouvoir et les inégalités entre les sexes à l'échelle nationale sont liés à l'accès inégal à l'eau propre et à un meilleur assainissement, à la dégradation des terres, etc.

Sans une forte présence des femmes, l'administration publique peine à exploiter pleinement le potentiel de la main-d'œuvre, des capacités et de la créativité nationales. Les femmes représentent généralement plus de la moitié de la population.



*(1) Toute personne a le droit de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants librement choisis.*

*(2) Toute personne a droit à accéder, dans des conditions d'égalité, aux fonctions publiques de son pays.*

*- Article 21, Déclaration universelle des droits de l'homme*



L'administration publique étant une source d'emploi importante dans de nombreux pays (voire dans certains cas la seule disponible ou « acceptable » pour les femmes), la représentation équitable des femmes en son sein peut avoir des répercussions significatives sur leur autonomisation économique.

Il est irréfutable qu'une plus grande égalité des sexes et une meilleure parité dans les postes d'encadrement et de direction dans la sphère politique ou dans le secteur privé entraîne une augmentation des performances et de la productivité et, ce faisant, une compétitivité accrue. Le

1 Rapport ECOSOC E/1990/90.

2 *Points d'entrée rapides sur l'autonomisation des femmes et l'égalité entre les sexes dans les groupes de gouvernance démocratique*, PNUD (2007).

3 OCDE, *Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth* (2014).

4 PNUD, *Rapport sur le développement humain 2011, durabilité et équité : un meilleur avenir pour tous*.





rapport du Forum économique mondial *The Global Gender Gap Report* explique à quel point il est crucial pour la compétitivité des pays et des entreprises de former, d'attirer et de retenir les meilleurs talents, féminins et masculins.<sup>5</sup>

À ce jour, les programmes de réforme de la gouvernance privilégient le plus souvent d'autres questions importantes relatives à l'égalité des sexes, notamment la participation des femmes à la vie politique, s'intéressent au statut des femmes exerçant des responsabilités politiques et encouragent les politiques et les pratiques promouvant leur accès aux services. Dès 1995, le Programme d'action de Beijing de la quatrième Conférence mondiale sur la femme des Nations Unies a exhorté la communauté internationale à améliorer la collecte d'informations sur la participation des femmes à la vie politique et à utiliser à meilleur escient les méthodologies et les bases de données afin de surveiller la participation des femmes aux processus décisionnels. Nous constatons qu'une attention moindre a été accordée à la place des femmes dans l'administration publique et que, contrairement à leur participation à la vie politique, aucun mécanisme mondial de suivi ne permet d'évaluer leur représentation et leur présence aux postes de direction dans ce secteur. Les données qualitatives et quantitatives disponibles suggèrent qu'il reste encore beaucoup à faire en matière d'égalité des sexes dans l'administration publique.

Les obstacles à la promotion des femmes dans l'administration publique portent atteinte aux principes fondamentaux d'égalité des chances et de justice sociale dans l'ensemble de la société. Des stratégies doivent être mises au point afin de lever ces obstacles et d'obtenir le soutien et l'engagement continus de toutes les parties prenantes. Changer les cultures institutionnelles et sociétales, dont les attitudes des hommes et des femmes qui entravent les progrès en matière de parité des sexes, est une tâche difficile mais essentielle.

Le PNUD possède une connaissance et une expérience approfondies en matière d'intégration de l'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes dans le domaine de la gouvernance, d'appui à l'élaboration et à la prestation de services publics

« Il est très important (...) de renforcer la participation des femmes à la vie politique à tous les niveaux et leur représentation au sein des administrations publiques afin qu'elles puissent contribuer pleinement à la définition des priorités et des politiques en matière de développement.

- Helen Clark, administratrice du PNUD, allocution d'ouverture à la table ronde sur la démocratie et l'égalité des sexes, 4 mai 2011<sup>6</sup>

« De plus en plus d'éléments d'information montrent que l'inégalité entre les sexes est une erreur au plan de la théorie économique. Il a été démontré que les entreprises bénéficient de la promotion des femmes aux postes de direction et d'une répartition équilibrée entre les hommes et les femmes au niveau du personnel. Il est capital pour améliorer les conditions économiques, sociales et politiques d'investir dans l'égalité entre les hommes et les femmes, l'émancipation des femmes et le travail décent pour les femmes.

- Données factuelles sur le thème « Investir dans le travail décent pour les femmes, » Organisation internationale du Travail, février 2008

sensibles aux questions de genre, et d'amélioration de la représentation équitable des femmes dans la vie politique et l'élaboration de politiques. La promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est au cœur du mandat du PNUD, qui plaide également pour l'égalité des droits des femmes, la lutte contre les pratiques discriminatoires, et qui s'inscrit en faux contre les rôles et les stéréotypes qui sont à l'origine des inégalités et de l'exclusion. Les questions liées à l'égalité des sexes sont intrinsèques à l'approche du développement du PNUD, comme l'illustrent son Plan stratégique<sup>7</sup> et la Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes<sup>8</sup> qui l'accompagne.

Plus particulièrement, le PNUD a de longue date reconnu l'importance que revêt une administration publique saine pour le développement national et continue de mettre

5 [www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013](http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013).  
 6 [www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/speeches/2011/05/04/clark-democracy-and-gender-equality-roundtable](http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/speeches/2011/05/04/clark-democracy-and-gender-equality-roundtable).  
 7 Évoluer avec le monde, Plan stratégique du PNUD (2014-2017).  
 8 L'avenir que nous souhaitons : droits et autonomisation, Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes (2014-2017).



© UNDP South Sudan/Brian Sokol

en œuvre un grand nombre de projets et de programmes à cet égard, qui couvrent, entre autres, la fourniture d'une assistance technique, le renforcement des capacités des services publics,<sup>9</sup> la formation des femmes fonctionnaires et cadres,<sup>10</sup> la recherche à des fins d'innovation et de réforme,<sup>11</sup> les pratiques en matière de ressources humaines, la coordination interministérielle, etc. Cependant, l'égalité des sexes n'a pas toujours été systématiquement intégrée au soutien fourni par le PNUD aux réformes de l'administration publique ; en outre, les répercussions, les résultats et les enseignements tirés de ces réformes quant à la promotion de l'égalité des sexes au sein de l'administration publique n'ont pas toujours été suffisamment analysés.<sup>12</sup>

En réponse à ces lacunes et ces difficultés continues, le PNUD a lancé une initiative mondiale intitulée « Égalité des sexes dans l'administration publique » (GEPA) ayant pour

double objectif de : (i) soutenir l'autonomisation des femmes et le renforcement de leur représentation et de leur présence aux postes de direction au sein du pouvoir exécutif de l'État ; et (ii) faciliter l'accessibilité d'informations à jour, de données factuelles et d'analyses sur l'égalité des sexes dans l'administration publique afin de promouvoir l'élaboration de politiques pertinentes et les prises de décisions éclairées.

### *Méthodologie et structure du présent rapport*

Des études de cas ont été réalisées dans treize pays pour refléter la variété des contextes de développement dans les cinq régions où le PNUD est présent et pour fournir des données factuelles étayant l'identification des contraintes et des facteurs propices à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au sein de l'administration publique. L'analyse du sujet repose sur une méthodologie mise au point et perfectionnée par le biais de consultations approfondies avec des praticiens du PNUD sur le terrain, des responsables régionaux de domaine d'activité, des conseillers politiques mondiaux et des experts externes. Dans le cadre des recherches liées aux études de cas et des examens de suivi, de nouvelles consultations menées auprès des bureaux de pays du PNUD ont permis d'identifier les politiques, les initiatives et les programmes nationaux pertinents.

Outre les treize études de cas approfondies, le présent rapport mondial s'appuie sur des études documentaires, des entretiens semi-structurés et des consultations avec des collègues des Nations Unies et des experts externes. Si une attention accrue est accordée aux pays en développement, quelques exemples illustrent également la situation dans les pays développés confrontés à des défis semblables ou ayant mis en place des pratiques innovantes. De même, si l'accent est mis sur l'administration publique, des bonnes pratiques et des exemples pertinents relevés dans d'autres secteurs sont présentés.

9 En 2012, le montant total du soutien accordé par le PNUD à l'administration publique s'est élevé à 384 millions de dollars US.

10 Par exemple, l'Institut de la fonction publique en Somalie, créé en 2005 avec l'aide du PNUD, a apporté un soutien ciblé aux femmes par le biais de modules de formation de courte durée sur leur autonomisation.

11 Par exemple, Indonésie

12 Voir le bilan du PNUD réalisé en 2010, qui relève une lacune en matière d'intérêt et d'analyse approfondie des questions relatives à l'égalité des sexes et à la parité au sein des programmes de l'administration publique : [www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local\\_governance/overview-of-trends-and-developments-in-public-administration--local-governance](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local_governance/overview-of-trends-and-developments-in-public-administration--local-governance).



### Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas dans le cadre de l'initiative GEPA du PNUD



La définition des **femmes occupant des postes décisionnels dans l'administration publique** adoptée par le PNUD aux fins du présent rapport englobe les femmes identifiées dans les documents suivants comme occupant des postes décisionnels ou de direction non élus :

- des rapports récents de gouvernements nationaux (dont les rapports soumis au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (Comité CEDAW) et les réponses aux questionnaires s'inscrivant dans l'examen de la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing quinze ans après son adoption) ;
- les stratégies de réforme de l'administration publique ;
- les stratégies de promotion de l'égalité des sexes et documents similaires ;
- les recensements de la fonction publique ;
- les bases de données sur les ressources humaines des ministères.

Lorsque ces informations ne sont pas disponibles, le rapport utilise la participation des femmes aux échelons de secrétaire permanente, de directrice générale ou l'échelon le plus proche comme indicateur supplétif.

Le présent rapport est structuré comme suit :

- La **première partie** présente une analyse des tendances, des difficultés et des obstacles en matière de représentation des femmes aux postes décisionnels.
- La **deuxième partie** examine les cadres, les politiques et les initiatives susceptibles d'accroître la présence des femmes aux postes décisionnels au sein de l'administration publique dans différents contextes.
- La **troisième partie** émet des recommandations en matière de politiques et de programmes afin d'atteindre l'égalité des sexes et la parité dans l'administration publique, en accordant une attention particulière aux échelons décisionnels.



# PREMIÈRE PARTIE : PRINCIPALES TENDANCES, DIFFICULTÉS ET OBSTACLES

## 1 PRINCIPALES TENDANCES EN MATIÈRE DE REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

### A. Où sont les femmes dans l'administration publique ?

Comme évoqué dans l'introduction, il n'existe aucune base de référence mondiale concernant la présence des femmes dans l'administration publique. Toutefois, les informations disponibles indiquent que malgré la diversité des pays étudiés, les femmes restent dans l'ensemble sous-représentées aux échelons les plus élevés de l'administration publique.

Ces données font état d'une situation contrastée, avec de nombreuses complexités cachées. En valeur absolue, on trouve parfois des proportions de femmes encourageantes dans les services publics, mais pas nécessairement aux postes les plus influents ni de manière homogène dans tous les secteurs. Dans de nombreux pays, les femmes représentent au moins 30 % des agents de l'administration publique, mais comme l'illustre le tableau 1 ci-dessous, cette participation est en réalité très variable, allant de plus de 70 % dans certains pays (75 % en Ukraine) à seulement 12 % dans d'autres (en Inde, par exemple).<sup>13</sup> En outre, l'objectif minimal de 30 % de femmes aux *postes décisionnels* est loin d'être atteint dans la majorité des États (voir troisième colonne du tableau 1 ci-dessous).

Le tableau montre que certains pays en développement ont fait de grands progrès en matière de représentation des femmes aux postes décisionnels dans l'administration publique. Ainsi, le Costa Rica compte 46 % de femmes occupant des postes décisionnels, le Botswana 45 % et la Colombie 40 %. Des progrès peuvent donc être réalisés et le sont dans de nombreux pays : l'égalité des sexes et la parité peuvent de fait constituer un objectif réaliste pour les pays actuellement à la traîne.

D'après l'indice mondial de la représentation des femmes au sein de la haute fonction publique (Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders), récemment mis au point par Ernst & Young,<sup>14</sup> dans les grandes économies du G20, les femmes représentent environ 48 % des effectifs totaux du secteur public, mais toujours moins de 20 % des dirigeants de ce secteur. En revanche, dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les femmes occupent 65 % de l'ensemble des postes administratifs et de secrétariat des administrations publiques centrales.<sup>15</sup>

Il est important d'étudier plus en profondeur ce que ces chiffres révèlent quant à la présence réelle des femmes dans l'administration publique. Dans de nombreux pays où la parité existe dans l'administration publique dans son ensemble, les femmes se retrouvent généralement dans les fonctions subalternes, moins prestigieuses, moins bien rémunérées et traditionnellement considérées comme des secteurs « mous » ou féminisés, tels que la culture, l'éducation, la santé et le tourisme. Dans la plupart des pays, les femmes sont sous-représentées, voire totalement absentes des secteurs comme la sécurité, la finance ou la planification, qui restent dominés par les hommes. Ces ségrégations sectorielles, que l'on appelle « parois de verre », ont également été identifiées au niveau décisionnel dans les treize études de cas portant sur l'égalité des sexes dans l'administration publique (GEPA).

<sup>13</sup> La comparaison des chiffres peut être difficile et les données ventilées ne sont pas toujours disponibles.

<sup>14</sup> [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Worldwide\\_Index\\_of\\_Women\\_as\\_Public\\_Sector\\_Leaders/\\$FILE/EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/$FILE/EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf).

<sup>15</sup> OCDE (2014), *Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth*. [www.oecd.org/gov/women-government-and-policy-making.htm](http://www.oecd.org/gov/women-government-and-policy-making.htm).

<sup>16</sup> Toute référence au Kosovo dans le présent document doit être entendue dans le plein respect de la Résolution 1244 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies (1999).



Tableau 1 : représentation des femmes dans l'administration publique

	Pourcentage total de femmes	Pourcentage de femmes aux postes décisionnels
<b>AFRIQUE</b>		
Afrique du Sud	56 (2011)	35 (2011)
Bénin	19 (2011)	22 (2012)
<b>Botswana</b>	<b>52 (2012)</b>	<b>45 (2009)</b>
<b>Burundi</b>	-	<b>12 (2010)</b>
Cameroun	25 (2010)	n.d.
Gambie	25 (2007)	20 (2007)
<b>Mali</b>	<b>28 (2009)</b>	<b>15 (2009)</b>
Nigéria	24 (2006)	22 (2006)
<b>Ouganda</b>	<b>33 (2011)</b>	<b>22 (2011)</b>
<b>ÉTATS ARABES</b>		
<b>Jordanie</b>	<b>46 (2010)</b>	<b>10 (2010)</b>
<b>Maroc</b>	<b>34 (2009)</b>	<b>15 (2009)</b>
Oman	34 (2007)	8 (2007)
<b>Somalie :</b>		
<b>Somaliland</b>	<b>30 (2006)</b>	<b>0 (2012)</b>
<b>Puntland</b>	<b>23 (2011)</b>	<b>6 (2011)</b>
Tunisie	41 (2011)	27 (2011)
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>		
Afghanistan	20 (2009-10)	10 (2004-10)
<b>Bangladesh</b>	<b>21 (2008-9)</b>	<b>14 (2010)</b>
<b>Cambodge</b>	<b>34 (2011)</b>	<b>18 (2011)</b>
Inde	12 (2006)	10 (2009)
Indonésie	47 (2011)	8 (2011)
Népal	15 (sans date)	5 (2007)
Timor-Leste	28 (2010)	16 (2010)
Vanuatu	40 (2011)	18 (2003)
<b>AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES</b>		
Chili	41 (2007-2009)	29 (2009)
<b>Colombie</b>	<b>49 (2011)</b>	<b>40 (2011)</b>
Costa Rica	42 (2012)	46 (2009)
<b>Mexique</b>	<b>50 (2010)</b>	<b>29 (2011)</b>
<b>EUROPE ET COMMUNAUTÉ D'ÉTATS INDÉPENDANTS</b>		
Albanie	46 (2011)	24 (2011)
Azerbaïdjan	28 (2011)	23 (2011)
Croatie	45 (2011)	30 (2009)
Kazakhstan	58 (2009)	9 (2009)
<b>Kirghizistan</b>	<b>42 (2010)</b>	<b>27 (2010)</b>
Kosovo* <sup>16</sup>	36 (2011)	17 (2011)
<b>Roumanie</b>	<b>64 (2011)</b>	<b>12 (2011)</b>
Ukraine	75 (2008)	13 (2010)
<b>Remarques</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pourcentages ont été arrondis.</li> <li>• Les pays en gras font l'objet d'une étude de cas.</li> <li>• Voir l'Annexe 2 pour les sources des données.</li> </ul>		



L'étude de cas menée en Jordanie a révélé que « le nombre de femmes semble baisser dans les ministères considérés comme masculins, tels que le ministère de l'Intérieur, où les femmes ne représentent que 13 % du nombre total d'agents.»<sup>17</sup> La situation est identique en Argentine, où les ministères comptant la plus forte proportion de femmes sont ceux de l'Éducation (65,5 %) et du Développement social (63,5 %).<sup>18</sup> Au Kirghizistan, plus de 40 % des postes de l'administration publique sont occupés par des femmes, mais sont concentrés aux échelons inférieurs et administratifs des secteurs traditionnellement féminisés que sont la santé, l'éducation et les services sociaux. En Colombie, les ministères affichant les plus grandes proportions de femmes aux postes décisionnels les plus élevés sont généralement perçus comme des secteurs féminins : l'éducation, la culture, la protection sociale et la communication.<sup>19</sup>

Malgré des exceptions, la ségrégation sectorielle des femmes persiste dans le monde.<sup>20</sup> Elle ne se limite pas à l'administration publique ni aux pays en développement. Selon un article paru en 2006 aux États-Unis : « Le fait d'être de sexe féminin non seulement affecte les types de postes que les femmes choisissent, mais également les types d'organismes pour lesquels elles travaillent. Le stéréotype de la femme nourricière se traduit par une forte présence des femmes dans les organismes qui fournissent des services tels que l'éducation et les services sociaux. »<sup>21</sup> De même, dans l'Union européenne, les femmes qui parviennent au rang de ministre ou de haut fonctionnaire occupent en général ces fonctions dans des ministères de nature socioculturelle. En revanche, le secteur économique compte la plus faible proportion de femmes aux deux niveaux les plus élevés de la fonction publique.<sup>22</sup> Dans un rapport intitulé *L'heure de l'égalité au travail* (2003), l'Organisation internationale du travail (OIT) explique que « le modèle juridique fondé sur l'interdiction des pratiques discriminatoires permet d'éliminer les formes les plus flagrantes de discrimination, comme la discrimination directe en matière de rémunération, mais il est moins efficace contre des formes de discrimination plus subtiles, comme la ségrégation professionnelle. »

Les données recueillies à l'échelle nationale font également état de préjugés à l'égard des femmes dans les types d'emploi et de contrat. En matière d'emploi, les femmes occupent généralement des fonctions davantage centrées sur l'administratif et le soutien que des postes de spécialiste (par exemple au Timor-Leste.)<sup>23</sup> Une fois embauchées à ces rôles administratifs, il peut être difficile pour elles d'évoluer vers les fonctions spécialisées, ce qui réduit encore leur probabilité d'atteindre les échelons décisionnels et d'y rester. En outre, les femmes sont typiquement surreprésentées dans les emplois temporaires et à court terme, et moins présentes dans les postes permanents.<sup>24</sup> Dans la mesure où un agent permanent est généralement prioritaire par rapport aux agents vacataires ou embauchés à durée déterminée, les femmes sont une fois de plus lésées et désavantagées en matière de formation et d'évolution vers les échelons supérieurs. Dans les pays de l'OCDE, par exemple, moins de 1 % des femmes employées à temps partiel travaillent dans les hautes instances de direction.<sup>25</sup>

17 Étude de cas GEPA en Jordanie, PNUD (2012).

18 *Report on gender and human rights in Argentina (2005-2008): Participation of women in public management*, Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (2009).

19 Étude de cas GEPA en Colombie, PNUD (2012).

20 Exceptions en Europe : la Bulgarie a atteint la parité et même plus puisque les femmes sont présentes dans les secteurs de l'économie, des infrastructures et du social. La Pologne, la Roumanie, la Slovaquie et la Suède ont également atteint le niveau minimum recommandé de représentation des femmes (30 %) aux deux échelons les plus élevés de l'administration publique, dans tous les secteurs. Source : *Plus de femmes aux postes à responsabilité : une clé de la croissance et de la stabilité économique*, Commission européenne (2010), p. 30.

21 *Unequal Pay: The Role of Gender*, Alkadry et Tower, *Public Administration Review*, novembre-décembre 2006, avec référence à Newman (1994) et Stivers (1993), [www.library.eiu.edu/ersvdocs/4371.pdf](http://www.library.eiu.edu/ersvdocs/4371.pdf).

22 *Plus de femmes aux postes à responsabilité : une clé de la croissance et de la stabilité économique*, Commission européenne (2010), p. 61-62.

23 *Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010*, Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (2010).

24 Par exemple, en 2009 au Mali, les agents contractuels de sexe féminin étaient plus nombreux que leurs collègues masculins (38 % contre 28 %) ; 70 % des hommes de la fonction publique étaient des fonctionnaires titulaires, contre seulement 60 % des femmes. Source : Direction nationale de la fonction publique et du personnel (août 2010).

25 OCDE, *Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth* (2014), résumé analytique, p. 12.





## B. Représentation des femmes et présence à des postes de décision au sein des collectivités locales

Si le présent rapport est axé sur la parité dans les postes décisionnels à l'échelle nationale, des données et analyses récentes faisant état de variations en matière de participation des femmes dans l'administration publique locale méritent d'être mentionnées. Une publication récente du Centre régional du PNUD pour l'Asie et le Pacifique montre que « la plupart des gens [...] considèrent que les autorités locales sont bien plus importantes que les parlements nationaux en ce qui concerne les questions ayant des conséquences directes sur leur vie, en particulier lorsque ces autorités locales sont chargées de fournir des services essentiels.»<sup>26</sup> Dans certains pays, le taux de participation des femmes est supérieur à l'échelon infranational que dans l'administration publique centrale.

Une autre publication du PNUD consacrée à la présence des femmes au niveau décisionnel local en Amérique latine et dans les Caraïbes<sup>27</sup> montre que si des progrès importants ont été réalisés dans les organes législatifs infranationaux (conseils), ils sont plus mitigés au niveau exécutif infranational (maires et gouverneurs). En 1998, 5 % des dirigeants exécutifs à l'échelle infranationale dans la région étaient des femmes, un chiffre qui a atteint 11 % en 2012. À ce rythme, il faudrait environ trente ans pour atteindre une proportion significative de femmes à ces postes (30 %). De même, le rapport indique que ce seuil minimal de 30 % n'a pas été atteint dans les postes décisionnels des branches législatives des gouvernements infranationaux.

Des recherches plus approfondies seraient nécessaires pour déterminer si la tendance actuelle à la décentralisation dans les pays se traduit par une plus grande représentation des femmes dans les administrations publiques infranationales (hors fonctions élues).

## C. Enseignements tirés de la représentation des femmes et de leur présence à des postes de décision dans d'autres sphères du secteur public et dans le privé

Les efforts réalisés au cours des dernières décennies pour favoriser la présence des femmes aux postes décisionnels de la vie publique ont finalement porté leurs fruits. La prise de conscience mondiale, l'aide au développement, le soutien des donateurs, les actions de plaidoyer nationales et d'autres mesures ont permis de faire progresser le leadership des femmes en politique. Le rapport *Les femmes en politique : 2012*<sup>28</sup> répertorie les progrès en matière de participation politique des femmes dans le monde et montre que le nombre de femmes élues à la tête d'États ou de gouvernements est passé de 8 en 2005 à 17 en 2012, tandis que le nombre de femmes aux postes ministériels est passé de 14,2 % en



© UNDP Ukraine/Internews

26 *Women's Representation in Local Government in Asia-Pacific: Status Report 2010*, PNUD, p. 2.

27 [www.regionalcenrelac-undp.org/images/stories/DESCENTRALIZACION/herramientas/Estudio%20Participacion%20Politica%20de%20Mujeres%20en%20el%20Ambito%20Subnacional.pdf](http://www.regionalcenrelac-undp.org/images/stories/DESCENTRALIZACION/herramientas/Estudio%20Participacion%20Politica%20de%20Mujeres%20en%20el%20Ambito%20Subnacional.pdf).

28 *Les femmes en politique : 2012*, rapport produit par ONU Femmes en collaboration avec l'Union interparlementaire.



*Par principe, l'égalité hommes-femmes est une nécessité. Cette raison devrait déjà suffire. Mais de nombreuses recherches montrent que l'équilibre entre les sexes est crucial pour l'efficacité de notre travail et de nos économies.*

*Quel qu'en soit leur thème central (participation économique des femmes, prise de risque dans les affaires, organisation, exercice de responsabilités), ces travaux aboutissent à la même conclusion : si la moitié de la population est exclue de la vie active, tout le monde est perdant.*

*-Christine Lagarde, directrice générale du Fonds monétaire international (FMI), « Oser la différence », Finances & Développement, juin 2013, vol. 50, n° 2*



2005 à 16,7 % en 2012. Les pays scandinaves enregistrent le pourcentage le plus élevé de femmes ministres (48,4 %), suivis des Amériques (21,4 %) et de l'Afrique subsaharienne (20,4 %). L'Union interparlementaire (UIP) estime toutefois que même si l'augmentation de la moyenne mondiale des femmes au parlement (1,5 %) constatée en 2013 se poursuit au même rythme, plus de vingt ans seront encore nécessaires avant d'atteindre la parité.<sup>29</sup>

Les inégalités hommes-femmes perdurent aussi aux niveaux décisionnels dans le secteur privé, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Malgré une participation accrue dans les secteurs scolaire et professionnel, des inégalités très fortes demeurent en matière d'évolution de carrière. Les femmes représentent moins d'un tiers des hauts responsables dans les pays de l'OCDE et seule une femme pour dix hommes franchit les portes du conseil d'administration.

Récemment, des arguments probants ont été avancés sur l'importance de promouvoir la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises et aux postes de direction dans le secteur privé. La question du leadership des femmes dans le secteur privé se fait de plus en plus présente, en grande partie grâce à un domaine naissant de la recherche qui examine les rapports entre la parité des sexes et la performance financière, l'un des principaux arguments étant qu'en moyenne, dans les pays de l'OCDE, si le taux de participation des femmes au marché du travail convergeait avec celui des hommes d'ici à 2030, on observerait une augmentation globale de 12 % du produit intérieur brut (PIB).

Les recherches indiquent également que dans les entreprises dotées d'un conseil d'administration équilibré, la gouvernance d'entreprise est de meilleure qualité.<sup>30</sup> La Commission européenne a publié des données montrant que les entreprises ayant la plus grande proportion de femmes dans leur conseil d'administration enregistraient une rentabilité des capitaux propres supérieure de 41 % à celle des sociétés dont le conseil ne compte aucune femme.<sup>31</sup> Le cabinet international de conseil McKinsey & Company a constaté qu'entre 2005 et 2007, les entreprises dotées des équipes managériales les plus mixtes ont enregistré une augmentation du cours de leurs actions supérieure de 17 points de pourcentage à la moyenne de leur secteur et un résultat d'exploitation moyen pratiquement deux fois plus élevé que la moyenne sectorielle entre 2003 et 2005.<sup>32</sup> Il semble donc que la participation des femmes aux conseils d'administration est une bonne chose pour les affaires.

Le même type de positionnement mondial, d'appui au développement et de recherche doit être consacré à favoriser la présence et le leadership des femmes dans l'administration publique.

Nombre de synergies et de retours d'expérience peuvent être échangés entre l'administration publique et le secteur privé. Dans certains pays, les initiatives du secteur privé incitent l'administration publique à agir en faveur des femmes. Dans d'autres, c'est l'administration publique qui prend les devants. En Malaisie, par exemple, le gouvernement a décidé en 2004<sup>33</sup> d'imposer un quota de 30 % de femmes aux niveaux décisionnels de la fonction publique. À l'époque, elles représentaient 18,8 % des décideurs du premier grade de la fonction publique. En 2010, ce chiffre était passé à 32,2 %. En 2011, cette obligation a

<sup>29</sup> Communiqué de presse de l'UIP (4 mars 2014).

<sup>30</sup> Commission européenne (novembre 2012), *Analyse d'impact des coûts et des avantages d'un meilleur équilibre entre hommes et femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse* (document de travail des services 348 final), p. 41.

<sup>31</sup> *ibid.*

<sup>32</sup> Commission européenne (2013), *Présence des femmes au sein des conseils des sociétés – Fiche d'information 1 : Arguments économiques*, p. 2.

<sup>33</sup> Cet effort a été soutenu par le PNUD, entre autres.





“

*La pression du législateur porte ses fruits. Le plafond de verre commence à se fissurer. De plus en plus d'entreprises se battent pour attirer les meilleurs talents féminins. Elles savent que, pour rester compétitives dans une économie mondialisée, elles ne peuvent se permettre d'ignorer les compétences et les talents des femmes.*

*-Viviane Reding, commissaire européenne à la justice, communiqué de presse de l'Union européenne, Bruxelles, 14 octobre 2013*

”

été étendue au secteur privé grâce à une politique adoptée par le gouvernement, exigeant qu'au moins 30 % des sièges des conseils d'administration des sociétés malaisiennes cotées soient occupés par des femmes d'ici à 2016. Il est de plus en plus établi que l'augmentation du nombre de femmes fournissant des services publics améliore les services pour l'ensemble de la population, hommes inclus (au même titre que dans la sphère politique ou le secteur privé).<sup>34</sup> D'autres recherches sont nécessaires pour collecter des données et des expériences sur les avantages de la parité dans les processus décisionnels de l'administration publique et sur le terrain.

## 2 PRINCIPALES BARRIÈRES À LA REPRÉSENTATION ÉQUITABLE DES FEMMES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Il est évident qu'aux quatre coins du monde, les administrations publiques n'ont pas encore exploité tous les talents et potentiels des femmes. Si l'administration publique doit être représentative de la société et inclure les femmes, des moyens viables doivent être mis en place pour permettre aux femmes d'accéder aux fonctions de leadership et d'évoluer, à tous les niveaux et dans tous les secteurs, sur une base égalitaire avec les hommes.

De plus en plus de femmes aspirent à diriger dans les mêmes conditions que les hommes et ont fait les mêmes choix que leurs homologues masculins, mais elles continuent de se heurter à des obstacles.<sup>35</sup> Même dans les pays où les femmes ont le même accès à l'éducation, leur représentation accrue dans l'administration publique, et en particulier aux postes décisionnels, n'est pas toujours assurée.

Les raisons avancées pour expliquer la sous-représentation des femmes aux postes décisionnels sont souvent basées sur des suppositions quant à leurs choix de carrière ou leur manque d'expertise, qui ne tiennent pas compte des effets des discriminations sexistes systémiques. Nul doute que les considérations sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle jouent un rôle important dans les décisions de carrière des femmes ; elles deviennent également une préoccupation croissante pour les hommes. De même, les capacités, compétences et choix personnels jouent un rôle dans les trajectoires professionnelles des femmes comme dans celles des hommes, ainsi que sur leur volonté et aptitude à assumer des responsabilités dans la sphère privée et professionnelle. Mais pour les femmes, cela est également influencé par des contraintes et des représentations socioculturelles systémiques plus larges.

Au Mexique, par exemple, les femmes sont plus souvent diplômées de l'enseignement supérieur que les hommes, mais elles représentent toujours moins de 30 % des postes de direction de l'administration publique fédérale<sup>36</sup>. La situation est identique dans d'autres parties du monde. En Asie, une étude sur la représentation des femmes dans le secteur privé note qu'un « manque d'éducation n'explique pas la rareté des femmes dans les postes à responsabilités. »<sup>37</sup> Au Timor-Leste, une analyse

<sup>34</sup> *Women as the Frontline of Service Delivery*, Anuradha Josi, Institute of Development Studies, Sussex, rapport d'expert préparé pour l'UNIFEM (2010).

<sup>35</sup> *Women and Leadership – The State of Play and Strategies for Change*, Barbara Kellerman et Deborah L. Rhode (dir.), Jossey-Bass (2007).

<sup>36</sup> Étude de cas GEPA au Mexique, PNUD (2012).

<sup>37</sup> *Women Matter - An Asian Perspective*, McKinsey & Company (2012), p. 3



des qualifications suggère que les femmes peuvent avoir besoin de justifier de qualifications universitaires plus élevées que les hommes pour accéder aux mêmes postes de haute direction.<sup>38</sup>

Malgré des résultats mitigés quant aux aspirations et ambitions professionnelles des hommes et des femmes, des différences hommes-femmes émergent ; une étude menée auprès d'environ 1 200 dirigeants dans diverses parties du monde indique que beaucoup plus de femmes que d'hommes déclarent avoir dû revoir leurs ambitions à la baisse pour des raisons personnelles et familiales.<sup>39</sup> En outre, les dirigeantes sont deux fois plus susceptibles que leurs homologues masculins de différer leur mariage ou la procréation en faveur de leur carrière, et 12 % d'entre elles ont décidé de ne pas avoir d'enfants, contre seulement 1 % des hommes.

Si les efforts ininterrompus pour améliorer l'accès des femmes et des filles à l'éducation sont de toute évidence une mesure de base importante pour favoriser la représentation équitable des femmes et leur présence aux postes de direction, notamment dans l'administration publique, d'autres facteurs doivent également être pris en compte. Bien que les barrières et les difficultés varient selon le contexte régional, national, socioculturel et politique, certains obstacles typiques à la présence des femmes aux postes décisionnels ont été identifiés. Évoqués ci-après, ces obstacles et difficultés existent à l'intérieur comme à l'extérieur de l'administration publique et sont liés.

### *A. Défaillances dans l'adoption et la mise en œuvre de cadres juridiques et politiques favorables aux femmes*

Des bases juridiques et politiques complètes sont un premier pas vers l'égalité des sexes et la parité hommes-femmes. Ces bases doivent être conformes aux cadres régionaux et internationaux et faire directement référence à l'égalité des sexes dans l'administration publique, notamment dans les postes décisionnels.

La législation et les politiques doivent se fonder sur des normes et standards internationaux. La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW),<sup>40</sup> en particulier, qui est de force contraignante pour tous les États parties, exige le retrait systématique de toute forme de discrimination ouverte et la mise en place de mesures spéciales pour corriger les déséquilibres historiques.



*S'engager à rééquilibrer la proportion d'hommes et de femmes dans les organes et commissions gouvernementaux, les administrations publiques et les services judiciaires, notamment en fixant des objectifs précis et en appliquant des mesures visant à augmenter substantiellement le nombre de femmes dans la fonction publique afin de réaliser l'égalité de représentation dans tous les postes du gouvernement et de l'administration publique, au besoin par des mesures de discrimination positive.*

*- Recommandations aux gouvernements, Programme d'action de Beijing, 1995, paragraphe 190 (a)*



L'article 1 de la CEDAW définit la discrimination comme « 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. »<sup>41</sup>

Le Programme d'action de Beijing, adopté par 189 pays, prévoit des engagements spécifiques par les gouvernements en vue de favoriser la pleine participation des femmes dans la vie publique, notamment dans l'administration publique.

38 *Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010*, Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (2010).

39 OIT, *Briser le plafond de verre*, p. 47.

40 Au moment de rédiger le présent rapport, seuls sept (7) États membres des Nations Unies n'ont pas ratifié la CEDAW.

41 Article premier de la CEDAW.



Divers accords et protocoles régionaux évoquent aussi la représentation équitable des femmes dans la prise de décision publique. Le Protocole sur le genre et le développement de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), adopté en 2008, énonce que les États membres doivent « s'efforcer de veiller à ce que 50 % au moins des postes de prise de décision dans les secteurs public et privé soient occupés par des femmes, y compris à l'aide de mesures de discrimination positive. »<sup>42</sup> Le Consensus de Brasilia,<sup>43</sup> adopté en juillet 2010 par 33 pays d'Amérique latine et des Caraïbes lors de la 11e Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes, enjoint les gouvernements régionaux à protéger les droits des femmes et plaide en faveur d'un élargissement de la participation des femmes aux processus décisionnels et à l'exercice du pouvoir dans toutes les sphères de l'autorité publique (voir encadré ci-dessous).



**Les engagements du Consensus de Brasilia (2010) incluent :**

- *Accroître et renforcer les espaces de participation égalitaire des femmes en termes de formulation et de mise en œuvre des politiques dans tous les domaines du pouvoir public ;*
- *Adopter toutes les mesures requises, y compris les amendements législatifs et les politiques affirmatives, pour assurer la parité, l'inclusion et l'alternance ethnique et raciale dans tous les pouvoirs de l'État, dans les régimes spéciaux et autonomes, aux échelons national et local et dans les institutions privées, de façon à renforcer les démocraties de l'Amérique latine et des Caraïbes, compte tenu de la perspective ethnique et raciale ;*
- *Contribuer à l'habilitation des femmes autochtones en tant que dirigeantes afin d'éliminer les écarts existants et garantir leur participation dans les espaces de décision, en respectant le consentement libre, préalable et informé en vue de l'élaboration et de l'application de politiques publiques nationales et régionales ;*
- *Encourager les mesures propres à garantir l'accès des femmes aux espaces de décision et renforcer notamment la syndicalisation féminine, aussi bien dans le milieu urbain que rural, de façon à progresser en matière d'égalité des chances et dans le traitement entre femmes et hommes au travail ;*
- *Encourager la création et le renforcement des mécanismes gouvernementaux de politiques en faveur des femmes à l'échelon national et sous-national et les doter des ressources nécessaires et au plus haut niveau de la hiérarchie gouvernementale à la lumière des contextes nationaux ; et*
- *Promouvoir des mesures susceptibles d'accroître la participation des femmes aux conseils d'administration dans les entreprises.*



Malgré ces cadres, la législation et les politiques nationales continuent souvent d'être discriminantes et n'affectent pas les hommes et les femmes de la même manière. Dans certains cas, les discriminations à l'encontre des femmes restent ouvertes et directes. C'est le cas par exemple des statuts de l'administration publique qui emploient un vocabulaire ne tenant pas compte du sexe, c'est-à-dire que le masculin est systématiquement employé pour désigner les directeur(trice)s et les employé(e)s. De nombreuses études soulignent cette absence de recours au genre dans plusieurs codes.

Dans d'autres cas, les lois, règlements, politiques ou programmes en apparence non discriminatoires désavantagent les femmes, car ils ne prennent pas en compte les différences biologiques de celles-ci (grossesse, allaitement, etc.) ou, plus fréquemment, les différences liées aux stéréotypes sexistes, aux attentes, aux attitudes et aux discriminations historiques. Comme l'illustrent plusieurs études de cas, si la discrimination indirecte est moins évidente, de nombreuses lois ou politiques « neutres » sont finalement discriminantes à l'égard des femmes dans l'administration publique.

42 [www.sadc.int/files/8713/5292/8364/Protocol\\_on\\_Gender\\_and\\_Development\\_2008.pdf](http://www.sadc.int/files/8713/5292/8364/Protocol_on_Gender_and_Development_2008.pdf) (article 12 (1)).

43 [www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/40333/ConsensoBrasilia\\_FR.pdf](http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/40333/ConsensoBrasilia_FR.pdf).



Divers pays sont désormais dotés de dispositions de lutte contre la discrimination ou favorisant l'égalité des chances, mais ces mesures de protection ne sont pas toujours mises en œuvre dans l'administration publique. Ainsi, en dépit des dispositions de la CEDAW qui préconisent des mesures spéciales temporaires, et la preuve de leur efficacité dans l'amélioration de la représentation des femmes et de leur présence à des postes de décision, peu d'administrations publiques recourent effectivement à ces mesures spéciales. Dans certaines juridictions, leur utilisation continue même d'être vivement contestée.

Un autre problème récurrent est l'incapacité d'harmoniser différents textes de lois et politiques relatifs à l'égalité des sexes et la parité. Dans certains pays, le code du travail peut prévoir que les femmes en congé maternité continuent de percevoir un certain niveau de salaire, ou interdire le harcèlement sexuel, par exemple, mais les lois applicables aux fonctionnaires n'incluent pas les mêmes garanties. Les systèmes juridiques mixtes peuvent également poser problème lorsque des amendements apportés en *common law* et conformes aux conventions et textes internationaux ne sont pas en phase avec le droit coutumier. Par conséquent, alors que certaines pratiques discriminatoires ont été abolies par la jurisprudence, leur application perdure dans le droit coutumier. Ces systèmes mixtes continuent de désavantager les femmes.<sup>44</sup>

Dans certains cas, les lois et les règlements ne définissent pas la parité hommes-femmes. Or, sans énoncé clair (tel que « 50-50 » ou « représentation minimale des femmes de 40 % ») la mise en œuvre de la parité dans l'administration publique risque de ne pas réellement progresser.<sup>45</sup>

Une fois que les cadres législatifs et politiques nécessaires sont en place, la priorité devrait être de passer à leur mise en œuvre. Malheureusement, ces normes et engagements régionaux et convenus à l'échelle internationale ne sont souvent pas suivis d'actions dans la pratique.<sup>46</sup>

## B. Cultures organisationnelles discriminantes et défavorables aux femmes au sein de l'administration publique

Les cultures organisationnelles sont influencées par des normes sexistes souvent non formulées, non écrites et parfois non conscientes, et par conséquent difficiles à identifier et à modifier. Les normes socioculturelles peuvent façonner les rôles et les relations hommes-femmes de manière positive ou négative, et donc entretenir ou éliminer les stéréotypes sexistes.



© UN Photo/Evan Schneider.

Dans certains pays, on suppose couramment que les personnes désireuses de s'engager et d'assumer des responsabilités accrues auront une carrière continue à temps plein. La « femme carriériste » est souvent considérée comme une femme ayant choisi de ne pas fonder de famille, comme une « mauvaise mère » ou comme une femme « trop agressive et masculine ». Cela peut conduire à considérer le travail à temps partiel comme la seule option viable pour les femmes « non carriéristes. » Or, dans la plupart des emplois à temps partiel, les possibilités de formation et d'évolution sont souvent relativement limitées. Ces notions et contraintes familiales ne s'appliquent pas aux hommes.<sup>47</sup>

Les pratiques de recrutement peuvent renforcer la discrimination. Par exemple, les campagnes et initiatives

44 Étude de cas GEPA au Botswana, PNUD (2012), p. 14.

45 Étude de cas GEPA en Ouganda, PNUD (2012), p. 16.

46 Nations Unies, Déclaration et Programme d'action de Beijing, adoptés lors de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes le 27 octobre 1995. Objectif stratégique G.1, <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20F.pdf>.

47 Gill Kirton et Anne-marie Greene, *The Dynamics of Managing Diversity – A Critical Approach*, troisième édition, 2010.



nationales de recrutement de fonctionnaires ne ciblent pas toujours les femmes. Les femmes peuvent également être découragées par des publicités ou des descriptifs de postes au langage neutre ou masculin,<sup>48</sup> ou voir leur candidature rejetée par des comités de recrutement dominés par les hommes ou ayant peu ou pas du tout été formés aux questions de genre.

La discrimination systémique dans les réglementations et les politiques reste une réalité en ce qui concerne les salaires et les avantages tels que les pensions de retraite et les indemnités. Des écarts subsistent malgré les nombreux statuts de l'administration publique et lois sur le travail qui prônent le principe d'égalité salariale.<sup>49</sup>



*Les faits montrent à quel point les bureaucraties masculines ont souvent des préjugés bien ancrés (intentionnels ou non) à l'égard des femmes, ce qui a des répercussions négatives en termes d'évolution de carrière. La seule manière de contrecarrer cela est d'augmenter le nombre de femmes.*

*-Anuradha Joshi, Women at the Frontline of Service Delivery, Document préparé pour le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), 2010*



Les stéréotypes sexistes concernant les dirigeants dissimulent (parfois) une forme de discrimination et sont souvent cités comme un obstacle majeur à l'accès des femmes aux fonctions supérieures de l'administration publique. Le fait de se référer spécifiquement aux hommes pour désigner les titulaires des plus hauts postes dans les documents ou discours importants renforce les stéréotypes.<sup>50</sup>

Une étude sur le genre réalisée par la Banque mondiale a révélé que les dirigeants de sexe féminin sont affublés de [...] caractéristiques telles que l'obéissance, l'émotivité, le dévouement et la retenue, considérées inappropriées pour les rôles de leadership.<sup>51</sup> Ces points de vue ont un effet néfaste sur la volonté des femmes de persévérer dans leur carrière. Et celles qui persistent sont souvent considérées comme des femmes ambitieuses et avides de pouvoir, et non comme des femmes courageuses et déterminées.<sup>52</sup>

Les femmes et les filles comme les hommes et les garçons intègrent les stéréotypes, et la perception que le pouvoir reste fondamentalement masculin continue d'exister dans la plupart des contextes, si ce n'est tous. Sans exception, toutes les personnes interrogées dans le cadre des études de cas nationales ont indiqué que les agents de l'administration publique (hommes et femmes) ont intégré la perception que le pouvoir est essentiellement masculin.<sup>53</sup> Les répondants ont également noté que les femmes qui font leurs preuves peuvent se voir attribuer des surnoms masculins. L'éternelle croyance selon laquelle le pouvoir et le leadership sont aux mains des hommes peut pousser les femmes à ne pas s'imaginer à des postes décisionnels et entraîner leur exclusion en faveur des candidats masculins. Les femmes peuvent considérer qu'elles méritent moins que les hommes d'être récompensées pour les mêmes performances et qu'elles sont moins qualifiées pour les postes de direction clés.<sup>54</sup>

48 La durée de l'expérience professionnelle comme critère de recrutement discrimine également les femmes : « Presque toutes les politiques et lignes directrices en matière de promotion, de recrutement, etc. ne tiennent pas compte des sexes/pécificités [...] Par exemple, une annonce pour un emploi de secrétaire permanent(e) peut indiquer qu'afin d'être qualifié(e), le ou la candidat(e) doit avoir une expérience de secrétaire permanent(e) adjoint(e) de 15 ans. Combien de femmes répondent à ce critère ? Pratiquement aucune. » Étude de cas GEPA au Botswana, PNUD (2012).

49 Par exemple, une étude menée en 2012 en Albanie a mis en évidence un écart salarial de 6,7 % entre les hommes et les femmes dans la fonction publique, un écart néanmoins inférieur à celui observé dans le secteur privé. En Jordanie, le Règlement de la fonction publique (2007, article 25) accorde des allocations familiales aux hommes seulement, sauf si la femme est veuve ou mariée à une personne souffrant d'un handicap physique.

50 Au Botswana, les ordres généraux qui régissent les conditions de service du service public emploient le masculin pour désigner les secrétaires permanents, révélant ainsi une supposition sexiste. Source : General Orders Governing the Conditions of Service of the Public Service, gouvernement de la République du Botswana (1996), sous-section 8.4.1. (p. 13).

51 Nguyen Thi Thu Ha, 2008.

52 Viet Nam Country Gender Assessment, Banque mondiale (2011), pp. 82-83.

53 Étude de cas GEPA au Maroc, PNUD (2012), p. 24.

54 Une étude publiée en 2011 par l'Institute of Leadership and Management (Europe) a révélé que les femmes sont moins confiantes que les hommes en matière de carrière : dans toutes les tranches d'âge, 70 % des hommes affichent un niveau élevé ou très élevé de confiance en soi, contre 50 % des femmes interrogées. La moitié des femmes cadres ont admis qu'elles doutaient de leurs performances et de leur carrière, contre seulement 31 % des hommes. L'étude a également montré que ce manque de confiance se traduit par une approche plus prudente lorsqu'il s'agit de postuler à des emplois ou des promotions : 20 % des hommes ont déclaré qu'ils postuleraient à un poste même s'ils ne répondaient que partiellement aux critères, contre 14 % des femmes. D'autres études citées dans l'article « The Confidence Gap » de Katty Kay et Claire Shipman, publié le 14 avril 2014 dans The Atlantic, montrent que les hommes surestiment leurs capacités et leurs performances, tandis que les femmes sous-estiment les deux.



Cette situation peut être encore plus difficile à vivre pour les jeunes femmes. « La société actuelle voit d'abord dans une dirigeante le fait que c'est une femme. [...] L'âge est un autre facteur qui influence la manière dont les gens voient une dirigeante. Les jeunes dirigeantes sont parfois freinées simplement à cause de leur âge. »<sup>55</sup>

Il n'est pas inhabituel de décider de ne *pas* investir dans les capacités des femmes car on estime qu'il s'agirait d'un gaspillage de ressources publiques, puisqu'une femme est susceptible de partir pour des raisons familiales.<sup>56</sup>

Une préoccupation grave soulevée par les femmes interrogées est que de nombreux collègues masculins ne les prennent pas au sérieux. Ils se moquent d'elles et de leur travail et pensent en général que les femmes travaillent parce qu'elles ont du temps libre, et ne les considèrent pas comme des partenaires et des collègues à part entière. Il a été noté que les femmes qui travaillent dans des services dominés par les hommes peuvent avoir tendance à minimiser leurs responsabilités.<sup>57</sup>

Les cultures institutionnelles qui ne sanctionnent pas le sexisme et le harcèlement constituent des obstacles majeurs à la confiance des femmes et leur évolution dans l'administration publique. Les femmes peuvent être exposées au harcèlement, quel que soit le contexte, mais celles qui obtiennent des emplois traditionnellement occupés par des hommes et où leur présence remet en cause la culture masculine, peuvent encourir un plus grand risque. Les travaux existants et le travail de terrain mené dans le cadre de la présente étude montrent que le harcèlement sexuel persiste dans l'administration publique et qu'une information complète sur ses incidences fait défaut.<sup>58</sup> Le sexisme et le harcèlement sexuel peuvent être tabous dans de multiples contextes. De nombreuses victimes ne savent pas comment les signaler ou ne veulent pas le faire, notamment par crainte d'être victimisées et en raison des difficultés à prouver les faits.<sup>59</sup>

Il est difficile d'obtenir des statistiques mondiales précises pour démontrer l'ampleur du harcèlement sexuel dans l'administration publique, mais la plupart des répondants l'ont évoqué comme un problème bien connu devant être réglé de toute urgence.<sup>60</sup> Alors que de nombreux pays et administrations publiques ont désormais des dispositions qui interdisent spécifiquement le harcèlement au travail en général et le harcèlement sexuel en particulier, des lacunes persistent. Les dispositions spécifiques destinées à éliminer et punir le harcèlement et, lorsqu'elles existent, leur mise en œuvre, ne sont pas cohérentes.<sup>61</sup>

Les femmes indiquent souvent que le renforcement des compétences et l'évolution professionnelle en cours d'emploi sont insuffisants et représentent un obstacle à la parité et à leur autonomisation, en particulier en matière de promotion. Outre les avantages immédiats en termes d'apprentissage, d'autres bénéfices incluraient la visibilité, le réseautage et de nouvelles possibilités. Dans certaines administrations publiques, la participation à certaines formations est un prérequis à toute promotion. Mais les cours ne sont pas nécessairement organisés de façon à favoriser l'accès des femmes (horaires et lieux inappropriés).

Lorsque la participation aux formations relève de la décision des chefs de service, les stéréotypes sexistes peuvent inciter ceux-ci à envoyer les femmes dans des formations consacrées aux questions jugées féminines, voire à l'autonomisation, mais elles risquent d'être écartées des autres types de formation, notamment celles portant sur le leadership. Les femmes peuvent également être désavantagées en raison de la grossesse ; dans certains cas, on incite les femmes enceintes à ne pas assister à des cours, même s'ils sont obligatoires pour finaliser et officialiser une nomination.<sup>62</sup>

---

55 Étude de cas GEPA au Botswana, PNUD (2012).

56 Étude de cas GEPA en Jordanie, PNUD (2012), p. 27.

57 Étude de cas GEPA en Jordanie, PNUD (2012), p. 41.

58 Étude de cas GEPA en Ouganda, PNUD (2012), p. 16.

59 Étude de cas GEPA au Botswana, PNUD (2012), p. 24.

60 En 2010, le secrétariat de district du gouvernement municipal de Bogota (Colombie) a réalisé une enquête sur le harcèlement au travail et révélé que 60 % des répondants avaient été témoins d'insinuations sexuelles adressées à des femmes et que 84 % pensaient que les victimes n'avaient pas porté plainte contre leurs agresseurs. Source : étude de cas GEPA en Colombie, PNUD (2012), p. 45.

61 Par exemple, les procédures disciplinaires de l'administration publique en Jordanie comportent un règlement relatif au « respect des femmes », mais aucune politique explicite traitant du harcèlement sexuel au travail, qui n'est pas non plus mentionné dans le Règlement de la fonction publique (2007).

62 Étude de cas GEPA au Bangladesh, PNUD (2012), discussions thématiques de groupe menées en septembre 2011.





Bien qu'un nombre croissant d'organisations tentent de réagir en mettant en place des programmes officiels de mentorat ou des réseaux de femmes, les règles du jeu sont encore loin d'être égales. D'aucuns veulent continuer de croire que les individus obtiennent en général ce qu'ils méritent et méritent ce qu'ils obtiennent, sans qu'il soit besoin de recourir à des traitements spéciaux. La perception de la performance est fréquemment ajustée afin de correspondre aux résultats observés. Si les femmes sont sous-représentées dans les postes prééminents, l'explication la plus pratique d'un point de vue psychologique est qu'elles manquent de l'engagement ou des qualifications nécessaires. Ces perceptions peuvent, à leur tour, empêcher les femmes d'obtenir des missions qui démontreraient leurs capacités et c'est ainsi que se crée un cycle de prophétie autoréalisatrice.

Comme évoqué plus haut, la manière dont les hommes et dont les femmes elles-mêmes définissent le « travail féminin » affecte les types d'emploi qu'elles occupent. Dans les contextes de management, les décideurs considèrent généralement que les femmes correspondent mieux aux emplois liés aux relations humaines.

La difficulté à équilibrer vie professionnelle et vie privée a été citée dans les études de cas comme un obstacle majeur à la représentation équitable des femmes dans l'administration publique, notamment aux niveaux décisionnels. La culture des heures supplémentaires, une exigence non écrite (ou parfois explicite) pour prouver son engagement envers l'organisation en travaillant au-delà des heures contractuelles, est largement considérée comme un modèle de travail masculin.<sup>63</sup> Travailler de longues heures est considéré comme un symbole d'engagement envers l'organisation et les pressions pour le faire sont courantes.<sup>64</sup> Cette culture des heures supplémentaires, qui ne s'accompagne pas nécessairement d'une exigence de résultat et d'efficacité, est caractéristique de nombreuses bureaucraties. C'est une culture particulièrement problématique pour les femmes, qui ont souvent des responsabilités familiales à assumer, ce qui fait peser sur elles des contraintes de temps bien plus importantes que sur les hommes. Cela peut les dissuader de nourrir de grandes ambitions et même les pousser à démissionner si elles ont des enfants.

Les idéologies familiales sexistes influencent la manière dont les femmes gèrent leur carrière, les emplois qu'elles occupent, les professions qu'elles choisissent et les décisions qu'elles prennent pour équilibrer travail rémunéré et non rémunéré (famille/foyer).<sup>65</sup> L'évolution des schémas familiaux, notamment l'augmentation des familles monoparentales, ainsi que les mesures d'austérité adoptées en réponse à la crise économique, ne font qu'accroître pour certaines femmes les pressions entre travail rémunéré et obligations familiales.<sup>66</sup>

Le manque de structures de prise en charge de la petite enfance et d'infrastructures sociales peut exacerber ce déséquilibre. Lorsqu'elles existent, l'administration publique peut offrir de meilleurs avantages que le secteur privé (par exemple, dans le domaine de la maternité, la paternité et la parentalité, comme à Djibouti et en Tunisie, qui sont couvertes par des réglementations publiques distinctes).<sup>67</sup> Toutefois, même lorsque des dispositions existent, la culture institutionnelle au sein de l'administration publique (notamment les longues heures de travail, le fait que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle soit considéré comme un problème essentiellement féminin) peut entraîner une sous-utilisation de telles mesures, en particulier par les hommes et dans les hautes fonctions.<sup>68</sup>



*Des études ont montré que la « flexibilité dans l'organisation et la durée du temps de travail, qui permet de mieux concilier vie professionnelle, vie privée et vie familiale, peut jouer un rôle important dans l'augmentation des taux d'emploi, en particulier chez les femmes, qui continuent d'assumer la majorité des responsabilités liées aux enfants et aux personnes à charge ».*

*-Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), Reconciliation of work, private and family life in the European Union, 2011, p. 2*



63 Collinson et Hearn, *Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management* (1994).

64 Hicks-Clarke et Iles, Chapter 10. *Gender Diversity and Organizational Performance*, dans Davidson et Fielden, *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (2003).

65 Evetts, « Analysing Change in Women's Careers: Culture, Structure and Action Dimensions », *Gender Work & Organization*, vol. 7, n° 1 (2000).

66 Quatrième question à l'ordre du jour : équilibre entre vie professionnelle et vie privée, Conseil d'administration, 312<sup>e</sup> session, Genève, OIT (2011).

67 *La maternité au travail : une revue de la législation nationale*, OIT (2010) p. 3.

68 Fagan, Hegewisch et Pillinger, *Out of Time, Why Britain needs a new approach to working-time flexibility*, rapport de recherche pour le Trades Union Congress (2006), p. 8.



Des études soulignent que dans certains contextes, la flexibilité du travail n'est pas envisageable aux échelons supérieurs.<sup>69</sup> Les modèles de travail flexible et autres dispositions visant à équilibrer le travail et la vie privée doivent être encouragés tant pour les hommes que pour les femmes, et une plus grande coresponsabilité encouragée au sein de la famille, parallèlement à une participation égale au travail. Sinon, les femmes risquent de se retrouver encore plus surchargées de travail ou laissées de côté lorsqu'il s'agira d'évoluer professionnellement.<sup>70</sup>

La dynamique de la vie sociale d'une organisation peut également être considérée comme sexiste. Dans la mesure où elles manquent de temps libre en dehors des heures de travail officielles, les femmes peuvent passer à côté d'occasions de réseauter et de se bâtir un capital social. Cela a des conséquences particulièrement négatives pour les femmes occupant des fonctions de cadres moyens et supérieurs et est en partie responsable de ce que l'on appelle le « plafond de verre ». De nombreuses activités sociales liées au travail n'excluent pas formellement les femmes, mais compte tenu de la traditionnelle division sexuelle dans la société, les femmes peuvent se sentir moins à l'aise dans de telles situations<sup>71</sup> ou avoir moins de temps pour y participer. Ces événements organisés en dehors des heures de travail sont cependant essentiels pour obtenir des informations et avoir la possibilité de nouer des alliances stratégiques, deux éléments essentiels pour les cadres et les professionnels.

Ainsi qu'il a été noté dans un rapport du PNUD/UNIFEM intitulé *Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections*,<sup>72</sup> les réseaux à prédominance masculine, corrompus et qui ne rendent compte à personne influencent les décisions de recrutement et de promotion au sein des bureaucraties. Selon Wangnerud : « La corruption sur la route qui mène au pouvoir renforce la domination de ceux qui sont déjà au pouvoir – et dans la plupart des cas où la corruption est généralisée, les personnes au pouvoir sont des hommes. »<sup>73</sup> La corruption dans les procédures de recrutement aux postes de la fonction publique peut également prendre la forme d'extorsion sexuelle : les femmes candidates se voient offrir des postes en échange de faveurs sexuelles. Lorsque les pratiques de corruption sont ancrées dans les bureaucraties, les femmes fonctionnaires peuvent trouver que les promotions ou la sécurité de l'emploi sont difficiles à atteindre.<sup>74</sup> L'influence de la politique sur les décisions de recrutement est un autre aspect de la corruption. À cela s'ajoute le manque de culture de la responsabilité dans certaines administrations publiques.<sup>75</sup> Elle entrave tous les efforts en matière de politiques et de programmes et, associée à la faible capacité des principaux acteurs, elle risque de contribuer considérablement aux écarts entre politique et pratique mentionnés dans de nombreuses études de cas du présent rapport.

### C. Lacunes dans les données et les analyses

À l'échelle locale, nationale, régionale et mondiale, les données et les analyses font défaut concernant l'existence et l'influence des mesures prises pour favoriser la représentation et la participation équitables des femmes à la prise de décision dans l'administration publique. Dans la plupart des pays, les données ventilées par sexe et âge ne sont pas disponibles et celles pouvant être obtenues (souvent des données brutes) ne sont pas analysées régulièrement. L'absence générale de données adéquates et comparables sur l'égalité des sexes au niveau organisationnel entrave la prise de décision et rend l'observation très difficile.<sup>76</sup>

69 *Hauts fonctionnaires en Europe. Gestion et conditions de travail des cadres supérieurs de la fonction publique dans les Etats membres de l'Union européenne*, Institut européen d'administration publique (2008), p. 27.

70 Maria J. D'Agostino et Helisse Levine, *Women in Public Administration* (2011).

71 Cianni, M. et Romberger, B. (1997), « Life in the corporation: a multi-method study of the experiences of male and female Asian, Black, Hispanic and white employees » *Gender, Work & Organization*, 4(2), 116-29.

72 [www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/corruption-accountability-and-gender-understanding-the-connection](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/corruption-accountability-and-gender-understanding-the-connection).

73 Bjarnegard se réfère à Wangnerud (2008) dans Bjarnegard, E. (2008), « Gender and Corruption – Reversing the Causal Direction ». Réunion annuelle de l'American Political Science Association à Boston (Massachusetts), 28-31 août 2008. [www.qog.pol.gu.se/qog\\_course/readings/Bjarnegard\\_APSA08.pdf](http://www.qog.pol.gu.se/qog_course/readings/Bjarnegard_APSA08.pdf) dans *Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections*, PNUD et UNIFEM (2010), p. 17.

74 *Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections*, PNUD et UNIFEM (2010), p. 17.

75 Section 2.2.3.2, « Accelerating implementation of public administration reforms », Burundi : Poverty Reduction Strategy Paper II, FMI (2012).

76 Au Kirghizistan, la politique de discrimination positive en matière de recrutement de femmes qualifiées n'est pas complètement mise en œuvre car de nombreux organismes ne disposent pas de ces données. Étude de cas GEPA au Kirghizistan, PNUD (2012), p. 21.





Bien que le présent rapport cherche à examiner la situation globale des femmes dans l'administration publique, il est important de souligner que les femmes ne constituent pas un groupe monolithique et qu'il est nécessaire de veiller à l'égalité de représentation et de participation à la prise de décisions de tous les groupes de femmes, en particulier de celles qui sont confrontées à des discriminations croisées basées sur le sexe et la classe, la race, l'origine ethnique, la religion, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, le statut autochtone, le handicap, etc. Par conséquent, des recherches et données supplémentaires sur des groupes spécifiques sont nécessaires pour s'assurer que les femmes dans toute leur diversité soient représentées de manière égale dans l'administration publique, y compris aux niveaux décisionnels.

#### *D. Faible intégration de la problématique hommes-femmes dans la réforme de l'administration publique*

Les programmes de réforme de l'administration publique présentent des points de départ cruciaux pour promouvoir l'égalité des sexes grâce à des politiques de soutien et une culture sur le lieu de travail appropriée et moderne. Les programmes de réforme qui n'intègrent pas les problèmes de genre, en particulier la participation égale aux rôles décisionnels, passent à côté de possibilités précieuses de créer une administration publique réellement représentative et réactive, capable de répondre aux besoins de la population d'un pays.

## 3 DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES AU CONTEXTE

### *A. Situations post-conflit*

Dans la plupart des situations post-conflit, les pays/territoires doivent reconstruire leurs infrastructures physiques et sociales et restaurer des fonctions gouvernementales essentielles, dont la gestion de la fonction publique, tout en maintenant la stabilité et en remédiant aux causes sous-jacentes du conflit, aux inégalités préalables, ainsi qu'au manque d'efficacité et à la corruption. Les capacités sont souvent insuffisantes et le gouvernement suscite généralement une confiance mitigée chez les citoyens et les nouveaux dirigeants politiques.

Un rapport des Nations Unies portant sur l'examen du soutien de l'Organisation aux fonctions élémentaires de l'administration publique immédiatement après un conflit souligne le rôle fondamental du « règlement politique » du conflit aux fins de la consolidation de la paix et de la création d'un État et, en particulier, de l'inclusion et de l'appropriation nationale. Dans de tels environnements, l'administration publique ne doit pas être seulement considérée comme un mécanisme de prestation de services mais comme une sphère stratégique au sein de laquelle le règlement politique sera négocié.<sup>77</sup>

Dans les situations de post-conflit, le défi que constitue le maintien de l'équilibre entre de nombreuses priorités peut faire passer à un second plan les dimensions sociale et sexospécifique.<sup>78</sup> Dans ce contexte, les femmes en particulier ont des difficultés à accéder à l'administration publique. Si le rôle des femmes dans la sphère publique s'affirme souvent lors de conflits, si elles assument fréquemment les fonctions de dirigeants ou de médiateurs à l'échelle communautaire ou participent directement aux combats, il est courant une fois le conflit conclu que les stéréotypes sur la place des femmes au sein de la société et sur leurs compétences en matière de leadership refassent surface et qu'elles soient exclues de la scène publique. En outre, chargées de pourvoir à la subsistance de leur famille dans des périodes difficiles, de nombreuses femmes manquent de temps pour acquérir les compétences qui leur permettraient de travailler au sein de l'administration publique.<sup>79</sup> Des études de cas ont révélé que l'aide apportée par les Nations Unies au secteur public pendant les situations de post-conflit a dans la pratique

<sup>77</sup> *Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict*, PNUD (mars 2014). [www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive\\_Summary\\_Public\\_Administration](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration).

<sup>78</sup> *The Price of Peace: Financing for Gender Equality in Post Conflict Recovery and Reconstruction*, PNUD (2010).

<sup>79</sup> Contribution d'ONU-Femmes, New York, mai 2012.



© Albert González Farran/UNAMID

largement ignoré la problématique hommes-femmes. En effet, les initiatives se sont rarement appuyées sur des données sur l'emploi ventilées par sexe (qui ne sont pas toujours disponibles) ou sur des politiques de recrutement et de rétention tenant compte de la problématique hommes-femmes.<sup>80</sup>

La Résolution 1325 du Conseil de sécurité, adoptée en 2000, souligne l'importance de la sexospécificité et de la pleine participation des femmes à tous les aspects de la consolidation, du rétablissement et du maintien de la paix. Les femmes doivent participer tant aux négociations de paix qu'aux processus de reconstruction qui s'ensuivent. Il est important de promouvoir leur inclusion, y compris les femmes issues de groupes exclus, car elles ont le droit d'être présentes, leur participation peut avoir des répercussions sur la pérennisation du règlement politique et elles sont plus susceptibles de rendre la prestation de services plus sensible aux besoins des différents groupes.

Le rapport du Secrétaire général des Nations Unies sur la *participation des femmes à la consolidation de la paix*<sup>81</sup> (2010) présente un plan d'action en sept points à cet égard. Il précise en outre que les Nations Unies doivent intégrer la problématique hommes-femmes à la consolidation de la paix en s'assurant que leur personnel civil possède le savoir-faire nécessaire pour rendre les institutions publiques en voie de reconstruction plus accessibles aux femmes et aux filles, et pour promouvoir la présence des femmes aux postes décisionnels (nominatifs ou électifs). Des mesures spéciales, comme la discrimination positive, le traitement préférentiel et les systèmes de quotas, préconisés par le droit international des droits de l'homme, peuvent être employées pour atteindre ces objectifs.

Les études de cas de l'initiative GEPA accompagnant le présent rapport confirment ces conclusions. De fait, on constate que les décisions concernant les priorités et les structures institutionnelles prises au cours des négociations définissent les paramètres de la participation des femmes aux processus décisionnels publics futurs et que ces processus de transition représentent des moments clés pour donner corps aux priorités, aux droits et aux besoins fondamentaux des femmes. Si cette occasion n'est pas saisie, il devient d'autant plus difficile d'affirmer la participation des femmes après le règlement politique et la distribution du pouvoir politique.

80 *Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict*, PNUD (2014). [www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive\\_Summary\\_Public\\_Administration](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration).

81 Rapport du Secrétaire général sur la participation des femmes à la consolidation de la paix (A/65/354-S/2010/466).



## B. Crise économique et réduction des effectifs de l'administration publique

La récession économique, la contraction des dépenses publiques et la réduction des effectifs de l'administration publique ont différentes répercussions sur les engagements envers l'égalité des sexes, y compris la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes décisionnels.

Les mesures d'austérité consistent souvent en des restrictions dans des domaines tels que la protection sociale et les régimes connexes de l'État, dont les congés de maternité, lorsque les gouvernements commencent à « [resserrer] leurs politiques fiscales et (...) redirigent leurs dépenses prioritaires dans les secteurs autres que la protection sociale (...) et les domaines des services publics essentiels pour les femmes, qui sont principalement chargées des services de soins dans leurs familles. » Par conséquent, la charge de travail des femmes, déjà lourde, s'accroît et les empêche d'autant plus de se concentrer sur la promotion de leur carrière.

En outre, les coupes budgétaires et les réductions des dépenses au sein de l'administration publique sont également susceptibles d'avoir un effet négatif sur les initiatives mobilisant des ressources considérables, comme la formation et le plaidoyer. La problématique hommes-femmes au sein de l'administration publique souffre alors de l'attention prioritaire accordée à des problèmes considérés comme plus urgents.<sup>82</sup> La mise en œuvre de mesures temporaires spéciales de recrutement, en particulier, peut s'avérer difficile en période de gel des embauches<sup>83</sup> et faire perdre toute efficacité à l'action positive. La baisse du niveau des emplois s'inscrivant dans le cadre des mesures d'austérité peut également avoir des répercussions négatives particulières sur les chances de promotion des femmes. Comme nous l'avons déjà vu, les femmes sont plus susceptibles d'occuper des postes temporaires et contractuels, plus vulnérables aux licenciements.<sup>84</sup>



*La présence des femmes aux postes décisionnels dans la fonction publique est plus susceptible de garantir que les processus de planification et de budgétisation intègrent la problématique hommes-femmes, et que les besoins et les priorités des femmes et des filles sont rigoureusement pris en compte. En outre, compte tenu de l'incidence accrue des ménages dirigés par des femmes dans les situations de post-conflit, une politique favorisant activement la présence des femmes au sein de la fonction publique présente des avantages supplémentaires car il a été prouvé que la stabilité de l'emploi (par exemple, dans la fonction publique) a des effets multiplicateurs non seulement sur les ménages individuels mais également sur le bien-être de la communauté.*

*- Adapté de Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict, PNUD, 20 mars 2014<sup>85</sup>*



82 Turner, Thomas et O'Connor, Pat, « Women in the Zambian Civil Service: A Case of Equal Opportunities? », *Public Administration and Development*, Vol. 14, p. 79-92 (1994).

83 Étude de cas GEPA au Cambodge, PNUD (2012).

84 En Roumanie, une évaluation des performances individuelles a lieu chaque année en janvier et une évaluation générale des compétences professionnelles des hauts fonctionnaires tous les deux ans. Un fonctionnaire doit obtenir la mention « très bien » lors de deux évaluations annuelles consécutives couvrant chacune l'exercice précédent. Des entretiens avec des interlocuteurs clés confirment que le Statut des fonctionnaires (loi 1888193/199) prévoit une rupture des relations contractuelles pendant les congés parentaux. Les évaluations des performances individuelles n'ayant lieu que lorsque les fonctionnaires sont en service, les personnes en congé parental ne sont pas évaluées. Le fait que la restructuration de l'administration publique se base sur les évaluations individuelles pour déterminer les licenciements soulève de ce fait des préoccupations. Les interlocuteurs clés rencontrés soulignent que la plupart des victimes de la discrimination fondée sur le sexe sont des femmes enceintes.

85 [www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive\\_Summary\\_Public\\_Administration](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration).



### C. Niveaux infranationaux



*Les femmes ont un droit égal à l'emploi dans le gouvernement local et à l'égalité dans les procédures de recrutement. En tant qu'employés du gouvernement local, femmes et hommes ont droit à une égalité de salaire, d'accès aux avantages sociaux, à la promotion et à la formation ainsi que le droit à l'égalité dans les conditions et l'évaluation de leur travail[.] La charge de travail, rémunéré ou non, des femmes, souvent lourde, entrave leur capacité à prendre part au processus de décision. [...] Les hommes ont un droit et une responsabilité égale pour s'occuper de leurs enfants et parents, et devraient être encouragés à le faire.*

*- Déclaration mondiale sur les femmes dans le gouvernement local, Union internationale des villes et pouvoirs locaux, 1998*



On a constaté que les approches efficaces au niveau national ne le sont pas nécessairement au niveau infranational.

L'accès des femmes à l'éducation devient souvent plus difficile dans les zones éloignées des capitales et des centres urbains, et il arrive que les femmes qualifiées pour travailler au sein des administrations locales y soient encore plus rares. En outre, les rôles traditionnels assignés aux deux sexes étant généralement plus ancrés dans les zones moins urbanisées, les femmes peuvent ne pas prétendre aux postes élevés ou ne pas être en mesure d'avoir un emploi rémunéré.

Si les conditions générales dans l'administration publique au niveau infranational laissent à désirer – par exemple, absence de prise en charge des enfants, nombre insuffisant de bonnes écoles, environnements de travail inappropriés, conditions de logement insatisfaisantes et sécurité élémentaire douteuse, il est possible que les femmes non originaires de la région ne soient pas disposées ou capables d'occuper les postes locaux.

Par conséquent, il peut être nécessaire de mettre en place des programmes concrets et des mesures supplémentaires adaptées au niveau infranational.



## DEUXIÈME PARTIE : APPROCHES PROGRAMMATIQUES ET POLITIQUES

Les normes sexospécifiques *peuvent* changer avec le temps, pour peu que les politiques et les programmes s'y prêtent. De fait, les données factuelles disponibles montrent que des progrès ont été accomplis à cet égard dans différents contextes, aussi bien dans les pays développés qu'en développement.

L'adoption d'approches complètes, pluridimensionnelles, multipartites et à long terme est nécessaire pour maintenir les progrès obtenus en matière de représentation équitable et de développement durable et pour lever les obstacles, nombreux et complexes, à l'égalité des sexes et à la parité, en particulier au sein de l'administration publique, que nous avons cités dans la première partie. Le changement des pratiques et des systèmes ancrés requiert une combinaison d'interventions politiques, le renforcement des capacités dans le domaine de l'égalité des sexes et une forte volonté politique, ainsi que les ressources humaines, financières et institutionnelles nécessaires à la mise en œuvre. La deuxième partie du présent rapport présente les approches et les options permettant de faire avancer l'égalité des sexes dans l'administration publique, illustrées par quelques exemples.

Il n'existe aucune « solution miracle » permettant d'atteindre immédiatement l'égalité des sexes et la parité, et de corriger la discrimination systémique et les préjugés sexistes dans l'administration publique. Compte tenu des nombreux facteurs empêchant la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes décisionnels, il importe d'adopter une approche globale qui s'appuie nécessairement sur une gamme d'initiatives à court, moyen et long terme, en fonction des contextes nationaux et locaux.

«  
L'égalité des sexes ne se fera pas du jour au lendemain ; nous devons admettre que des efforts doivent encore être consentis.  
- Dr Mamphela Ramphele, ancienne directrice générale du Groupe de la Banque mondiale, *Citizen Today*, avril 2013, Ernst & Young, p. 11  
»

### 1 CADRES LÉGISLATIF ET POLITIQUE GARANTISSANT LA REPRÉSENTATION ÉQUITABLE DES FEMMES

L'adoption, le renforcement, l'harmonisation et la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles et des cadres législatifs et politiques pertinents fournissent des bases solides pour la promotion de politiques favorisant l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Des méthodes proactives sont nécessaires pour surmonter les désavantages historiques subis par les femmes.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'établissement du cadre juridique adéquat constitue une première étape importante. Un nombre croissant de pays abandonnent l'approche juridique centrée exclusivement sur la discrimination au profit d'une approche s'attachant activement à promouvoir l'égalité.<sup>86</sup> Nombreux sont ceux qui comptent désormais une forme ou une autre de législation contre la discrimination pour remédier au fait que les hommes et les femmes ne démarrent pas sur un pied d'égalité, et que ces dernières ne bénéficient souvent pas des mêmes chances.

L'utilisation d'un langage sensible aux questions de genre ou non sexiste dans les lois et les politiques constitue une manière de combattre cette discrimination systémique. Plusieurs pays ont révisé les statuts de leur administration publique pour y incorporer un langage plus sensible aux questions de genre et se référant explicitement aux deux sexes (par exemple, la loi sur

<sup>86</sup> *L'heure de l'égalité au travail*, OIT (2003), p. 65.



la fonction publique du Timor-Leste.)<sup>87</sup> En Ouganda, les directives sur l'intégration de la dimension de genre comprennent une partie sur le langage non sexiste et fournissent des exemples de langage discriminatoire et de langage non sexiste.<sup>88</sup>

## A. Constitutions nationales



*On dit souvent que cette absence d'un des deux sexes à des postes de pouvoir a une origine culturelle. Mais la culture n'est pas statique. Les sociétés progressent en choisissant et en perpétuant des aspects humains positifs de leur culture tout en laissant derrière les éléments discriminatoires et contraignants.*

*- Rapport unique, valant rapport initial et deuxième et troisième rapports périodiques au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (CEDAW/C/VUT/1-3), Gouvernement du Vanuatu, 2005, p. 24*



Les constitutions nationales qui consacrent des dispositions élémentaires, comme l'égalité entre tous les hommes et toutes les femmes, l'interdiction de la discrimination fondée sur le sexe, et la promotion des femmes en général, constituent les pierres angulaires de l'égalité.<sup>89</sup>

Les constitutions, les lois et les politiques nationales peuvent privilégier la présence des femmes à des postes de direction à l'aide de mesures temporaires spéciales. À cet égard, nous présentons ci-dessous le fondement de ces mesures et la manière dont elles peuvent être et ont été utilisées. Certains pays ont commencé à intégrer les quotas de femmes dans leur constitution, comme par exemple le Rwanda.<sup>90</sup> Le Soudan du Sud a, quant à lui, élargi la notion de représentation équitable aux employés et aux

personnes élues ou nommées à des postes de haut niveau (voir l'encadré ci-dessous).



### Bonnes pratiques : la Constitution du Soudan du Sud élève la participation des femmes au rang de priorité nationale

- (1) Les femmes ont droit à la pleine reconnaissance de leur dignité, sur un pied d'égalité avec les hommes.
- (2) Les femmes ont droit à une rémunération égale pour un travail égal et à d'autres avantages connexes au même titre que les hommes.
- (3) Les femmes ont droit de participer à la vie publique sur un pied d'égalité avec les hommes.
- (4) Tous les niveaux de gouvernement doivent : (a) promouvoir la participation des femmes à la vie publique et leur représentation au sein des organes législatifs et exécutifs à hauteur d'au moins vingt-cinq pour cent dans le cadre d'une action positive visant à remédier aux déséquilibres dus à l'histoire, aux coutumes et aux traditions ; (b) promulguer des lois visant à combattre les coutumes et les traditions néfastes qui portent atteinte à la dignité et au statut des femmes ; et (c) fournir des soins maternels et infantiles et des soins de santé aux femmes enceintes et allaitantes.

*- Article 16, Constitution provisoire de la République du Soudan du Sud, 2011*

<sup>87</sup> Timor-Leste, Statut de la fonction publique, loi 8/2004 (amendée par la loi 5/2009, 15 juillet).

<sup>88</sup> Annex 2, Circular Standing Instructions No. 2, *Guidelines for Gender Mainstreaming in Human Resource Management*, Ministry of Public Service, Gouvernement de la République d'Ouganda (2011).

<sup>89</sup> Pour des informations complètes, voir : *Good Practice Approaches to Advancing Gender Equality and Women's Empowerment in Constitutions* (PNUD, à paraître en 2014).

<sup>90</sup> « L'État rwandais s'engage à se conformer aux principes fondamentaux suivants et à les faire respecter ... l'attribution d'au moins trente pour cent des postes aux femmes dans les instances de prise de décision », Constitution, article 9 [4].



La Colombie illustre parfaitement la manière dont une constitution nationale tenant compte de l'égalité des sexes peut entraîner l'adoption de lois nationales concrètes. Les mouvements de femmes ont plaidé en faveur de l'inclusion d'une série de dispositions clés dans la Constitution de 1991. L'article 13 protège contre la discrimination<sup>91</sup> et l'article 40 dispose que « les autorités doivent garantir la représentation adéquate et efficace des femmes aux postes décisionnels de la fonction publique, »<sup>92</sup> ce qui a ouvert la voie à la promulgation de la loi sur les quotas, sur laquelle nous reviendrons dans la partie consacrée aux mesures temporaires spéciales.

La Constitution de l'Afrique du Sud (1996) prévoit une fonction publique représentative, ce qui comprend implicitement la parité des sexes. Elle dispose que « l'administration publique doit représenter l'ensemble du peuple sud-africain, les pratiques en matière de gestion du personnel et d'emploi étant basées sur la capacité, l'objectivité, l'équité et le besoin de remédier aux déséquilibres du passé afin d'être pleinement représentatives »<sup>93</sup> et insiste sur l'importance que revêtent « [une] gestion adéquate des ressources humaines et de bonnes pratiques en matière d'évolution de carrière pour maximiser le potentiel humain. »<sup>94</sup>

Plus récemment, la Constitution provisoire du Soudan du Sud (2011) affirme l'égalité entre les hommes et les femmes dans le droit à participer à la vie publique et définit les mesures permettant d'atteindre cet objectif, notamment dans l'administration publique. Si les dispositions constitutionnelles prévoient un niveau inférieur au seuil minimum de 30 % adopté à l'échelle internationale, il n'en reste pas moins qu'elles ont le mérite d'étendre l'obligation à tous les niveaux de l'administration publique. Ce pas en avant est porteur d'espoir, car il prête attention à l'équilibre hommes-femmes à tous les échelons et est susceptible d'entraîner la création d'une réserve de femmes expérimentées et qualifiées, qui pourront à terme accéder à des postes de haut niveau.

## B. Lois et politiques nationales

Les lois et les politiques sur l'égalité des sexes sont d'importants points de départ.<sup>95</sup> On constate cependant des variations notables dans la formulation des politiques et une tendance à se centrer sur l'accès des femmes à des postes électifs ou nominatifs sans couvrir explicitement tous les postes et les niveaux de l'administration publique.

Les déclarations de politique générale exhortant à la représentation équitable au sein de l'administration publique et aux postes décisionnels constituent un pas en avant dans l'engagement des autorités. En outre, notons que, s'il est essentiel d'intégrer les questions relatives à l'égalité des sexes dans toutes les législations, le fait d'adopter une loi spécifique à cet égard est susceptible d'éclairer et de rendre visible la notion d'égalité des sexes et de souligner qu'il s'agit d'une priorité nationale. Des lois complètes en la matière peuvent contribuer à éviter les lacunes, les contradictions, les confusions et le manque de responsabilité éventuels.<sup>96</sup> De nombreuses lois nationales sur l'égalité des sexes adoptées jusqu'à présent sont axées sur la représentation équitable dans les processus décisionnels de manière générale ou dans la sphère politique en particulier, et prévoient souvent des mesures temporaires spéciales. Cependant, elles n'abordent pas toutes explicitement la représentation équitable des femmes au sein de l'administration publique et rares sont celles qui prévoient des mécanismes efficaces de mise en œuvre.<sup>97</sup>

Plusieurs lois et politiques constituent des exemples de bonnes pratiques à cet égard. Ainsi, la loi sur l'égalité des sexes en Bosnie-Herzégovine (2003)<sup>98</sup> et la loi sur la promotion de l'égalité des sexes en Mongolie (2011)<sup>99</sup> font explicitement référence

91 Moreno Z., *The Quota Law in Colombia, A Political Achievement of Women?*, mémoire de master en étude de genre, Universidad Nacional de Colombia, Escuela de Estudios de Género (2004).

92 Constitution politique de la Colombie (1991).

93 Article 195 : 1(i), Constitution de la République d'Afrique du Sud (1996).

94 Article 195 : 1(h), Constitution de la République d'Afrique du Sud (1996).

95 La majorité des lois et politiques sur l'égalité des sexes ont été promulguées suite à l'adoption de la CEDAW en 1979.

96 Par exemple, au Royaume-Uni, la loi sur l'égalité (2011) a regroupé et simplifié la législation complexe qui s'était accumulée, en vue d'aider les employeurs et les particuliers à mieux comprendre leurs droits et responsabilités. Voir [www.homeoffice.gov.uk/equalities/equality-act](http://www.homeoffice.gov.uk/equalities/equality-act).

97 Par exemple, la loi sur l'égalité des sexes en Bosnie-Herzégovine (2003), et la loi sur la promotion de l'égalité des sexes en Mongolie (2011) font explicitement référence à l'administration publique.

98 [www.iwraw-ap.org/resources/documents/GE\\_Bosnia\\_Herzegovina.doc](http://www.iwraw-ap.org/resources/documents/GE_Bosnia_Herzegovina.doc).

99 [http://legislationline.org/download/action/download/id/4518/file/Mongolia\\_law\\_gender\\_equality\\_2011\\_en.pdf](http://legislationline.org/download/action/download/id/4518/file/Mongolia_law_gender_equality_2011_en.pdf).





à l'administration publique. Cette dernière loi est remarquable en ce qu'elle couvre de manière complète le sujet et fournit des mesures détaillées de mise en œuvre et, ce faisant, jette les bases solides d'une véritable égalité des sexes. Parmi les bonnes pratiques prévues par la loi, citons la définition claire des termes et des indicateurs, des mécanismes de suivi et de redevabilité, la clarification des responsabilités des organismes clés, des mécanismes de coordination et la protection des femmes pendant la réforme de l'administration publique.

Cette loi spécifie également que la proportion de femmes et d'hommes quittant l'administration publique suite à des coupes budgétaires doit faire l'objet d'un suivi et interdit que la durée du service constitue un critère de licenciement. Ce dernier point est important car il défavorise les femmes, notamment en période de récession économique. En effet, dans de nombreux contextes, la carrière des femmes est souvent plus sujette à des interruptions que celle des hommes notamment en raison de leurs obligations familiales.

La contribution active des Philippines au processus d'établissement de rapports en vertu de la CEDAW est à l'origine de l'adoption en 2009 de la Grande charte des femmes ou « Republic Act n° 9710.»<sup>100</sup> Cette loi complète portant sur l'égalité des sexes vise à améliorer la conformité du pays aux clauses de la CEDAW. Concrètement, l'article 11 prévoit l'accélération de la participation des femmes et leur représentation équitable dans les processus décisionnels et d'élaboration de politiques au sein



© UN Photo/Iason Athanasiadis

des organes privés et publics afin d'assumer pleinement leur rôle d'acteurs et de bénéficiaires du développement. L'article 11(a) comprend une disposition spécifique sur « l'autonomisation au sein de la fonction publique » qui établit l'objectif d'équilibre parfait entre hommes et femmes pour les postes de troisième grade de la fonction publique (à savoir les fonctionnaires de carrière ou les personnes nommées par le président des Philippines) devant être atteint progressivement sur une durée de cinq ans. En application de cette disposition juridique, la Commission nationale de la fonction publique a défini un objectif de 50 % de représentation des femmes au sein du gouvernement et a demandé aux organismes publics de l'informer régulièrement du nombre de femmes nommées à des postes de troisième grade, du nombre total de postes occupés par des femmes et du nombre total de femmes et d'hommes nommés.<sup>101</sup> Cette loi a permis de consolider les progrès nationaux dans le cadre de la CEDAW, de définir des objectifs chiffrés assortis de délais concrets en matière de représentation équitable et de reconnaître le rôle des femmes dans le développement du pays, ainsi que leur droit à en bénéficier.

En Croatie, l'article 12 de la loi sur l'égalité des sexes (2008)<sup>102</sup> prévoit la représentation équitable des femmes et des hommes dans les organes législatifs, judiciaires et exécutifs et inclut explicitement l'administration publique. La loi dispose que des mesures spéciales doivent être appliquées afin de garantir que la participation du sexe sous-représenté s'accroît et reflète la proportion d'hommes et de femmes de la population à l'échelle nationale, soutenant ainsi la notion d'une administration publique pleinement représentative.

100 [www.lawphil.net/statutes/repacts/ra2009/ra\\_9710\\_2009.html](http://www.lawphil.net/statutes/repacts/ra2009/ra_9710_2009.html).

101 Rapport unique valant cinquième et sixième rapports périodiques au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, gouvernement des Philippines (2004), p. 24.

102 <http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/the-act-on-gender-equality-nn-8208.html>.





Les exemples de bonnes pratiques fournis par les lois et les politiques nationales que nous venons de présenter peuvent être appliqués dans des contextes et des pays où des approches systématiques et explicites en la matière s'imposent.

## *C. Lois et politiques établissant des mesures temporaires spéciales*

Conformément à l'article 4 de la CEDAW, les mesures temporaires spéciales (parfois appelées « discrimination positive ») visent à « accélérer l'instauration d'une égalité de fait entre les hommes et les femmes ». Elles sont nécessaires car la garantie d'une égalité formelle est souvent insuffisante pour permettre aux femmes d'être réellement sur un pied d'égalité avec les hommes. Les mesures temporaires spéciales s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie indispensable pour surmonter les effets de la discrimination historique et accélérer la réalisation d'une égalité concrète entre hommes et femmes.<sup>103</sup>

La CEDAW affirme clairement que les mesures temporaires spéciales ne discriminent pas les hommes et ne constituent pas une forme de discrimination tant qu'elles ont pour objectif d'accélérer la réalisation de l'égalité des sexes. Elles peuvent inclure une large gamme de pratiques, de politiques et d'instruments juridiques, comme les programmes de sensibilisation ou de soutien, la redistribution de ressources, le traitement préférentiel, le recrutement, l'embauche et la promotion ciblés, les objectifs chiffrés assortis de délais et les systèmes de quotas.

En dépit de leur efficacité et du fait qu'ils sont ouvertement recommandés par la CEDAW, les quotas continuent de soulever de vives réactions parmi certains hommes et certaines femmes. Si les quotas de participation politique des femmes ont suscité des controverses dans plusieurs contextes, il n'en demeure pas moins évident qu'ils constituent l'unique instrument capable de faire progresser la participation politique des femmes. Par exemple, l'édition 2012 du rapport *Les femmes en politique*<sup>104</sup> révèle que les quotas ont eu des effets positifs sur l'augmentation du rôle des femmes dans la vie politique. Sur les 59 pays ayant tenu des élections en 2011, 17 avaient imposé des quotas ; les femmes y ont obtenu 27 % des sièges parlementaires contre 16 % dans les pays n'ayant pas établi de quotas.

Si la promotion des femmes diffère selon qu'elle concerne la sphère politique ou l'administration publique, il est cependant instructif d'étudier les difficultés, les stratégies abouties et les enseignements tirés de l'application de mesures soutenant la participation des femmes à la vie politique.

Les quotas sont sous-utilisés dans l'administration publique de nombreux pays. D'aucuns, alléguant qu'ils entravent les nominations fondées sur le mérite, continuent de soutenir qu'ils ne sont pas appropriés aux environnements de travail. Cependant, le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, dans sa recommandation générale n° 5, indique que les mesures temporaires spéciales doivent également être appliquées aux contextes professionnels<sup>105</sup> et les définit comme « une action positive, un traitement préférentiel ou un contingentement pour favoriser l'intégration des femmes à l'éducation, à l'économie, à l'activité politique et à l'emploi. »

Le principe du recrutement et de la promotion fondés sur le mérite est essentiel dans le cadre de l'administration publique et l'attention prêtée à l'égalité des sexes ne doit pas être interprétée comme étant contraire à ce principe. L'Afrique du Sud offre un bon exemple à cet égard. Les engagements envers l'égalité des sexes, la représentation équitable des femmes et les nominations fondées sur le mérite peuvent être considérées comme étant complémentaires et non pas contradictoires. La loi sud-africaine sur la fonction publique (1994/2007) élève la représentation équitable dans les processus décisionnels au rang de priorité et dispose que lors des nominations et du pourvoi de postes au sein de la fonction publique, « l'évaluation des personnes doit être basée sur la formation, les qualifications, les compétences, les connaissances et le besoin de remédier aux déséquilibres du passé, afin que la fonction publique soit représentative de l'ensemble du peuple sud-africain, y compris la représentation fondée sur (...) le sexe. »<sup>106</sup>

<sup>103</sup> Observations finales du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes : Népal, 49<sup>e</sup> session (2011) : paragr. [15] (document de l'ONU CEDAW/C/NPL/CO/4-5) ; Albanie, 49<sup>e</sup> session (2011) : paragr. [22] (document de l'ONU CEDAW/C/ALB/CO/3) ; Kirghizistan, 42<sup>e</sup> session (2008) : paragr. [31] (document de l'ONU CEDAW/C/KGZ/CO/3, CEDAW/C/SWE/CO/7) ; Belize, 39<sup>e</sup> session (2007) : paragr. [39] (document de l'ONU CEDAW/C/BLZ/CO/4).

<sup>104</sup> [http://www.ipu.org/pdf/publications/wmnm12\\_fr.pdf](http://www.ipu.org/pdf/publications/wmnm12_fr.pdf).

<sup>105</sup> [www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm-fr.htm](http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm-fr.htm).

<sup>106</sup> Public Service Act (1994/2007), République d'Afrique du Sud, article 11 (b).



Des progrès ont été accomplis et plusieurs administrations publiques appliquent désormais des quotas. Ainsi, en Colombie, outre les dispositions constitutionnelles, une loi sur les quotas prévoit spécifiquement un contingent féminin de 30 % pour les postes décisionnels dans tous les secteurs de l'État (y compris dans l'administration publique) aux niveaux national et infranational. La loi prescrit également la représentation équitable des femmes dans les processus de sélection.<sup>107</sup> En dépit des problèmes de mise en œuvre, les mouvements de femmes et les institutions signalent que la loi sur les quotas a permis aux femmes d'occuper 40 % des postes décisionnels au sein de l'administration publique.<sup>108</sup>

La Belgique a également pris des mesures pour étendre la participation des femmes à tous les niveaux de gouvernement et reconnaît les difficultés qu'elles ont connues par le passé et le besoin de les corriger à l'aide de mesures spéciales. L'arrêté royal (1990) sur les mesures de promotion de l'égalité de chances entre les hommes et les femmes dans les services publics stipule que « Ces programmes seront mis en application au moyen de plans assurant l'égalité des chances qui comprendront des mesures pour corriger les effets des préjugés à l'encontre des femmes et qui sont le résultat de situations sociales et de conduites traditionnelles, tout comme des mesures pour promouvoir la présence et la participation des femmes à tous les niveaux de l'emploi » (article 2) et qu'« un plan pour assurer l'égalité des chances sera mis en place dans chaque secteur de la fonction publique » (article 3).<sup>109</sup>

En février 2012, l'Assemblée nationale française a voté la mise en place progressive d'un quota annuel obligatoire de 40 % de femmes dans la haute fonction publique d'ici 2018 et l'établissement d'une liste recensant les postes concernés ainsi que la définition des sanctions applicables en cas de non-respect de ces quotas. Ce système est considéré comme un pas en avant déterminant, et ce, d'autant plus depuis qu'un rapport sur l'égalité des sexes en France publié en 2010 a identifié les obstacles et les bonnes pratiques en matière de ressources humaines au sein du gouvernement français.<sup>110</sup>

En 2006, le parlement du Népal a adopté une résolution spéciale concernant la loi sur la fonction publique afin de garantir que les femmes occupent 33 % des postes dans toutes les structures de l'État. L'année suivante (août 2007), un deuxième amendement prévoyait l'obligation d'utiliser des mesures d'intégration spéciales pendant les processus de recrutement.<sup>111</sup>

Compte tenu des réactions négatives que continuent de susciter les mesures temporaires spéciales chez de nombreuses parties prenantes, le soutien technique doit être assorti de campagnes de plaidoyer et de sensibilisation poussées déployées à tous les niveaux, et ce, même lorsque des mesures temporaires spéciales sont proposées, débattues, ébauchées et/ou mises en œuvre.

#### *D. Lois et politiques combattant le harcèlement sexuel*

Les politiques contre toutes les formes de harcèlement, notamment le harcèlement sexuel, sont importantes et doivent être étayées par des définitions claires du harcèlement, des programmes de sensibilisation, des mécanismes de réparation et des sanctions. Les femmes victimes de harcèlement renonçant souvent à dénoncer les faits, des procédures claires et adéquates doivent être mises en place, et les femmes et les hommes doivent être incités à ne pas tolérer les pratiques préjudiciables. Les différentes politiques et lois en vigueur en matière de harcèlement sexuel sont souvent insuffisamment appliquées et requièrent une attention redoublée. Il existe cependant de bons exemples de mesures visant à assurer une mise en œuvre adéquate. Par exemple, dans le cadre de l'application de la loi philippine interdisant le harcèlement sexuel (1995),<sup>112</sup> la commission de la fonction publique (Civil Service Commission) a demandé aux organes gouvernementaux de créer un comité d'enquête et de bienséance (Committee on Decorum and Investigation), chargé de donner suite aux plaintes pour harcèlement sexuel. Se basant sur la loi et les règles de la commission de la fonction publique, le comité définit le type d'infraction, identifie

<sup>107</sup> Loi n° 581, 2000.

<sup>108</sup> Étude de cas GEPA en Colombie, PNUD (2012).

<sup>109</sup> Adapté d'*Étude comparative sur les statuts de la fonction publique*, OIT (2001).

<sup>110</sup> Rapport public au Président de la République, Guégot, F. (2011), [www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000123/index.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000123/index.shtml).

<sup>111</sup> [www.womankind.org.uk/wp-content/uploads/2011/11/Country-section-Nepal2.pdf](http://www.womankind.org.uk/wp-content/uploads/2011/11/Country-section-Nepal2.pdf).

<sup>112</sup> [www.hsph.harvard.edu/population/womenrights/philippines.women.95.pdf](http://www.hsph.harvard.edu/population/womenrights/philippines.women.95.pdf).



les actes et les formes de harcèlement sexuel et applique les sanctions pertinentes en fonction de la forme et de la gravité de l'infraction et des procédures prévues.

## 2 ENVIRONNEMENTS PROPICES AUX CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET CULTURELS

La culture institutionnelle, ou « la manière dont on fait les choses par ici, » constitue un facteur tacite mais déterminant pour l'accès des femmes à l'administration publique et au haut fonctionnariat. Elle influence dans quelle mesure les politiques tiennent compte de la problématique hommes-femmes et l'étendue de leur application. La culture peut varier considérablement en fonction du contexte national, au sein même de l'administration publique, et entre ou au sein des ministères et des départements, ainsi qu'au niveau infranational.

La culture institutionnelle et organisationnelle est également fortement influencée par les dirigeants et la parité hommes-femmes elle-même<sup>113</sup>. La présence accrue de femmes aux postes de direction est susceptible de contribuer aux changements progressifs des stéréotypes et d'encourager les femmes plus jeunes à aspirer à ces postes. Ainsi, l'accession à la présidence du Chili de Michelle Bachelet en 2006 a eu des répercussions symboliques chez ses compatriotes de sexe féminin et a encouragé leur autonomisation. Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure elles étaient d'accord avec la déclaration suivante : « Depuis l'élection de Mme Bachelet, les femmes se sentent plus autonomes ? », 76 % des femmes ont répondu être entièrement d'accord.<sup>114</sup> À l'inverse, si les femmes sont sous-représentées au sein de l'administration publique, et particulièrement dans les postes visibles, de haut niveau et en tant que modèles à suivre, la culture organisationnelle est plus susceptible d'être « masculine » ou déterminée par des valeurs, des priorités et des rôles masculins.<sup>115</sup>

### A. Recherches, données et analyse sexospécifique

Pour comprendre pleinement la situation des femmes au sein de l'administration publique et permettre une analyse fondée sur des données factuelles, il est nécessaire de réaliser des recherches pertinentes et de recueillir des données régulièrement. Une compréhension de la situation dans des contextes nationaux et infranationaux spécifiques s'impose également pour mettre au point des réponses appropriées.

Il convient de poursuivre les recherches et les analyses sur les problèmes et les obstacles (y compris structurels) en matière de représentation équitable des femmes et de leur présence à des postes décisionnels dans l'administration publique, ainsi que sur les réponses potentielles, prometteuses et concluantes à ces problèmes. Par exemple, dans certains pays, la définition même des niveaux et des postes décisionnels n'est pas claire et ne fait l'objet d'aucun accord ; il est donc ardu de déterminer le rôle décisionnel des femmes dans l'administration publique. Cette lacune compromet en outre la comparabilité entre et au sein des pays.

Grâce au soutien d'une initiative commune des Nations Unies sur la formulation de politiques basées sur des données factuelles, le Rwanda a adopté des mesures dans le domaine de la collecte et de l'analyse de données. Les capacités de l'Observatoire du genre et de l'Institut national de la statistique ont été renforcées afin qu'ils puissent recueillir des données ventilées par sexe étayant les analyses utilisées dans l'élaboration de politiques ; le premier rapport statistique sur la problématique hommes-femmes a été publié en 2011.<sup>116</sup> Au Malawi, l'audit portant sur l'égalité des sexes réalisé par le gouvernement en 2012 a montré non seulement la sous-représentation des femmes mais également leur nombre insuffisant

<sup>113</sup> Schein, E. H., *Organizational Psychology* (1980).

<sup>114</sup> *Desarrollo Humano en Chile. Género: Los desafíos de la igualdad*, PNUD (2010) p. 22.

<sup>115</sup> La « masculinité » et la « fémininité » sont les deux extrêmes d'une des « dimensions d'Hofstede », citées dans un ouvrage fondateur sur la culture organisationnelle : *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Hofstede, G.H (1980).

<sup>116</sup> *Gender Statistics Vol. 1, 2011, MDG-3: Gender Equality, The Public Sector in Rwanda*.



aux grades leur permettant d'être promues aux niveaux décisionnels.<sup>117</sup> L'audit a conclu au besoin d'accroître la proportion de femmes accédant à l'administration publique.



#### **Briser les mythes : analyse de données au Pakistan**

Dans la province du Baloutchistan (sud-ouest du Pakistan), les hauts fonctionnaires gouvernementaux, et parmi eux des femmes, affirmaient qu'il n'y avait pas de femmes disponibles pour occuper les postes vacants de la fonction publique.

S'appuyant sur des chiffres, la Balochistan Public Service Commission (commission de la fonction publique du Baloutchistan) a toutefois fait voler en éclats ce mythe en précisant que 8 613 femmes avaient postulé aux 2 779 postes vacants au cours des six années précédentes, bien que dans cette province, seules 11 % des femmes résidant en zones rurales soient alphabétisées.

L'autre idée fautive était que les femmes préfèrent les domaines de la santé et de l'éducation, considérés comme leur offrant des conditions plus avantageuses en matière d'affectation, de congés, etc.

La Public Service Commission a une nouvelle fois clarifié les faits : sur les 2 779 vacances de postes publiées, seules trois émanant de départements autres que ceux de l'éducation, de la santé et de la population étaient ouverts aux femmes.

- Adapté de *Achieving Gender Equality in Public Offices in Pakistan*, PNUD Pakistan, 2007, pp. 37-38

L'OCDE dresse chaque année le profil de ses États membres en matière de gestion des ressources humaines et surveille la composition et les tendances de leur fonction publique. L'organisation relève en outre le nombre et/ou la proportion de femmes occupant des postes décisionnels au sein des administrations publiques nationales, lorsque ces données sont disponibles.<sup>118</sup> Des efforts semblables devraient être déployés dans le reste du monde.

### **B. Recrutement, maintien et promotion**

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les processus liés aux ressources humaines constituent des entraves s'ils sont discriminatoires ou ne contiennent aucune mention sexospécifique. Dans certains contextes, il est encore difficile de garantir aux femmes un accès à l'administration publique sans discrimination fondée sur le sexe, en particulier si elles n'ont pas connaissance des initiatives nationales promouvant leur participation à l'administration publique, si elles sont découragées par l'absence de mention sexospécifique de la publication ou des descriptifs de postes disponibles ou si elles sont exclues par des jurys de recrutement dominés par des hommes non formés aux questions de genre ou qui n'œuvrent pas à l'égalité des sexes et à la parité. Il est également possible que les femmes ne possèdent pas les années d'expérience requises pour accéder aux postes d'encadrement intermédiaire et supérieur.

Par conséquent, les politiques, les processus et les mécanismes de recrutement doivent être soigneusement considérés du point de vue de l'égalité des sexes et de la parité. Certains pays ont pris des mesures concrètes pour surmonter ces obstacles en fixant des objectifs de recrutement, en imposant un équilibre hommes-femmes aux jurys de promotion et de recrutement,

<sup>117</sup> Report of the Employment Gender Audit: Women in Decision Making Positions in the Public Service, gouvernement du Malawi (mars 2012).

<sup>118</sup> <http://www.oecd.org/fr/gov>.



en fournissant aux responsables du recrutement une formation à la dimension de genre, en réalisant des campagnes de recrutement comprenant des activités de sensibilisation et des descriptifs de postes contenant des mentions sexospécifiques, et en embauchant des personnes du sexe sous-représenté.

De nombreux pays et institutions ont adopté des mesures concrètes pour soutenir le recrutement des femmes et constituent de bons exemples à cet égard.

- Au Burundi, la commission nationale du recrutement dans l'administration publique est tenue de compter parmi ses neuf membres un représentant du ministère responsable de l'égalité des sexes.<sup>119</sup> Cette mesure a pour mérite de garantir la prise en compte de la parité hommes-femmes au sein d'un organe décisionnel important.
- En 2007, le Viet Nam a commencé à réaliser des concours externes pour couvrir les postes de direction dans la province de Da Nang. L'initiative s'est traduite par une augmentation sensible du nombre de femmes, y compris des jeunes femmes, présentes dans l'administration publique. D'après le ministère de l'Intérieur, la transparence des concours a contribué à améliorer les capacités en matière de direction et a fourni des possibilités d'emploi fondées sur le mérite aux deux sexes.<sup>120</sup>
- En Ouganda, le recrutement dans la fonction publique fait l'objet d'instructions spécifiques, à savoir : les descriptifs de postes doivent encourager les femmes et les hommes à postuler ; les équipes de recrutement doivent être composées de membres des deux sexes et suivre des formations à l'équilibre hommes-femmes ; lors des entretiens d'embauche, les questions doivent tenir compte du sexe du candidat ; et la discrimination positive doit être appliquée au recrutement, à la sélection et à la promotion des employés.<sup>121</sup>
- Au Kirghizistan, la politique en matière de recrutement dans l'administration publique consiste à sélectionner le candidat qualifié appartenant au sexe le moins représenté.<sup>122</sup>
- En 2005, le gouvernement de l'Azerbaïdjan a mis en place une nouvelle commission de la fonction publique. Le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) et le gouvernement norvégien ont soutenu l'élaboration d'un projet visant à accroître la participation des femmes à la fonction publique. Le projet avait pour objectif d'augmenter les capacités des fonctionnaires et du personnel de la commission de la fonction publique issus des principaux organes gouvernementaux à aborder la problématique hommes-femmes et à l'intégrer à la législation nationale relative à la fonction publique. La commission de la fonction publique a ainsi commencé à recueillir des données ventilées par sexe sur les candidats postulant aux postes vacants et au recrutement – une condition préalable importante pour élaborer et cibler les interventions politiques. L'analyse des statistiques a révélé que le nombre de femmes recrutées était proportionnel au nombre de candidates, mais que la proportion de femmes candidates était considérablement inférieure à celle des hommes. À titre de suivi, il a été recommandé de renforcer dans le cadre du projet les activités de sensibilisation encourageant les femmes à postuler. Le nombre de femmes est ainsi passé de 584 en 2009 (24,7 % de l'ensemble des candidats) à 1 496 en 2011 (28,32 %) ; en outre, en 2011, la plupart des candidates (74,4 %) briguaient des postes de hauts fonctionnaires.

Des mesures ont également été prises pour recruter des femmes dans des secteurs spécifiques où la parité fait particulièrement défaut. Au Soudan du Sud et en Afghanistan, les campagnes de recrutement ciblé des femmes dans les forces de police ont entraîné une augmentation de leur présence au sein de cette institution. Ces campagnes s'appuyaient sur des éléments complémentaires, dont la formation.<sup>123</sup>

119 Loi n° 1/28 portant statut général des fonctionnaires, République du Burundi, (2006), article 13 (h).

120 Thème 11 : « Assessing Gender Empowerment in Vietnam's Public Sector », Thi Van Anh, Tran et Soma Chakrabarti Fezzardi, document de travail pour *Viet Nam National Human Development Report*, PNUD (2010).

121 *Circular Standing Instructions No. 2 of 2011: Guidelines for Gender Mainstreaming in Human Resource Management*, ministère des Services publics, République de l'Ouganda (2011).

122 Entretien avec un représentant du secrétariat d'État chargé de la fonction publique dans le cadre de l'étude de cas GEPA au Kirghizistan, PNUD (2012).

123 Réponse consolidée du PNUD, réseau sur la gouvernance démocratique (DGP-NET), question sur la réforme de la formation sensible à l'équilibre hommes-femmes des forces de police au Sud-Soudan, 31 mai 2011.



### **Bonnes pratiques : directives de recrutement faisant place aux femmes**

Le Centre de documentation d'Europe du Sud-Est et de l'Est sur la lutte contre la prolifération des armes légères (SEESAC) soutient les efforts des autorités nationales d'Europe du Sud-Est visant à promouvoir l'égalité des sexes dans la réforme du secteur de la sécurité par le biais de la coopération régionale. Des lignes directrices ont ainsi été adoptées en vue d'améliorer l'équilibre hommes-femmes au sein de la police, en particulier en matière de recrutement, de sélection et de développement professionnel des femmes au sein des forces de police.

Cette mesure simple et économique aide les services de police d'Europe du Sud-Est à attirer et à retenir davantage de femmes qualifiées et à promouvoir l'égalité des sexes. Les lignes directrices ont été élaborées par le Réseau des femmes fonctionnaires de police à l'issue d'un processus régional unique, basé sur les données fournies par neuf services de police nationaux avec le soutien du PNUD/SEESAC.

*Les lignes directrices sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.seesac.org/publication.php?11=72>*

De nombreux obstacles qui entravent l'accès des femmes à l'administration publique les empêchent également d'en gravir les échelons. Ainsi, si l'évaluation des performances est cruciale pour la rétention et la promotion du personnel des deux sexes, les préjugés sexistes qui les émaillent ont des incidences différentes sur les hommes et les femmes. Il faut veiller à ce que les entretiens et les évaluations des performances soient transparents et fondés sur le mérite, et que les préjugés sexistes n'influencent pas de manière intentionnelle ou involontaire les évaluations des performances ou les décisions touchant aux promotions. Par conséquent, il est important d'assurer la formation de l'ensemble du personnel, en particulier les directeurs, à l'analyse de la problématique hommes-femmes et à l'égalité des sexes. Les sessions d'information et l'accompagnement de carrière peuvent aider les femmes à préparer les entretiens et les évaluations de leurs performances.

### **C. Renforcement des capacités et développement professionnel**

Nous avons déjà présenté les obstacles éducatifs qui entravent souvent l'accès des femmes à l'administration publique. Cependant, les difficultés en matière de capacités et d'éducation persistent, même pour de nombreuses femmes qui ont réussi à franchir ce cap. Le Programme d'action de Beijing (1995) reconnaît l'importance stratégique de l'accès des femmes à la formation et recommande aux gouvernements de « restructurer les programmes de recrutement et d'organisation des carrières pour que toutes les femmes, en particulier les jeunes femmes, puissent bénéficier à égalité avec les hommes de la formation – y compris la formation en cours d'emploi – à la gestion, à la création d'entreprises, aux tâches techniques et à la direction » et de « mettre au point des programmes de promotion professionnelle des femmes de tous âges, comprenant la planification des carrières, la définition du profil des carrières, le tutorat et les conseils, et des activités de formation et de recyclage. »<sup>124</sup>

Ces dernières années, en Jordanie, le personnel d'encadrement dans sa quasi-totalité a participé à des ateliers et des séminaires réguliers sur les compétences en matière de gestion. En outre, les fonctionnaires jordaniens suivent des formations dans différents établissements de formation privés du pays, et nombreux sont ceux qui participent à des formations à l'étranger par l'intermédiaire des agences de donateurs.

On relève de nombreux modèles et bonnes pratiques dans ce domaine. La gestion des talents et les programmes accélérés visent à attirer les candidats à fort potentiel et à aider le personnel compétent à gravir les échelons plus rapidement. Ils s'appuient souvent sur des formations et des rotations supplémentaires ou des affectations qui ont pour objectif d'étoffer

<sup>124</sup> Objectif stratégique G.1. : Prendre des mesures propres à assurer aux femmes l'égalité d'accès et la pleine participation aux structures du pouvoir et à la prise de décisions, Programme d'action de Beijing (1995).





l'expérience du personnel. Ces programmes requièrent une gestion active alignée sur les objectifs de l'organisation et sont donc susceptibles de mobiliser des ressources considérables. Ils peuvent cibler spécifiquement les femmes, ou être généraux tout en leur accordant une attention prioritaire. Le premier type de programme a pour avantage de consacrer les ressources et l'attention aux besoins et aux préoccupations spécifiques des femmes et est utile pour remédier assez rapidement à leur absence aux postes de haut niveau. Cependant, ils doivent être mis en place soigneusement et faire l'objet d'une communication adéquate afin d'être vraiment perçus comme des « programmes accélérés » et ne pas susciter de réactions négatives.



© Graham Crouch/World Bank

Des programmes accélérés œuvrant à faciliter l'accès des femmes aux postes décisionnels ont été adoptés dans différents contextes, dans les pays développés comme dans les pays en développement. En Suède, une initiative d'une durée de trois ans intitulée *Women to Top Positions* (*Les femmes aux positions élevées*) vise à promouvoir le développement professionnel des femmes au sein de l'administration centrale. Elle a permis de tirer les enseignements suivants : 1) la haute direction doit promouvoir l'égalité des sexes au quotidien en vue d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes élevés ; 2) les stratégies, les structures et les conditions de travail doivent avoir pour objectif d'attirer la personne convenant le mieux pour un poste (mérite) ; et 3) l'égalité des sexes doit être associée à l'innovation et à la croissance.

## D. Politiques promouvant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Les politiques sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (ou leur absence) peuvent influencer considérablement la rétention et la promotion des femmes. La culture des heures supplémentaires aggrave les difficultés auxquelles se heurtent de nombreuses femmes pour concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations familiales, et est souvent citée comme un obstacle. Elles peuvent se sentir obligées de travailler de longues heures et d'imiter les hommes afin d'être acceptées et de gravir les échelons. Cette pratique réduit les possibilités de faire évoluer la culture de la haute direction et de la rendre sensible à la problématique hommes-femmes, possibilités qui constituent d'ailleurs l'un des avantages potentiels d'une participation équilibrée des deux sexes aux processus décisionnels.

D'après une étude, « l'atmosphère dans les sections politiques stratégiques n'est pas favorable à la nomination, la rétention et la promotion des femmes aux postes de haut niveau. On y préfère nettement un homme célibataire sans responsabilités familiales, très instruit et se consacrant corps et âme à son travail. Ce qui définit, par voie de conséquence, une atmosphère sociale où la camaraderie masculine ou le « système de copinage » a libre cours et où les femmes peuvent se sentir mises à l'écart. Sans compter la perception selon laquelle les femmes doivent copier les comportements masculins pour réussir.»<sup>125</sup>

Globalement, il est toujours plus difficile pour les femmes que pour les hommes de concilier vie professionnelle et vie privée. Les politiques sur le lieu de travail visant à lever ces obstacles peuvent avoir un impact considérable sur les possibilités et les choix des femmes en matière de carrière professionnelle.

La Convention (n° 156) et la Recommandation (n° 165) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales adoptées en 1981 constituent les principales normes internationales sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Elles fournissent

<sup>125</sup> « Gender Imbalance in the Irish Civil Service Grades at Higher Executive Officer Level and Above » (non daté), section 5.4.1.



de nombreuses directives sur les politiques et les mesures susceptibles d'aider les travailleurs à assumer leurs responsabilités familiales et à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Elles ont toutes deux pour fondement le principe de l'égalité des chances et de traitement en matière d'emploi et de travail entre les hommes et les femmes actifs qui ont ou pas des responsabilités familiales.<sup>126</sup>

Le décret n° 9 (2011) sur les ressources humaines fédérales applicable aux Émirats arabes unis, et plus concrètement à Dubaï, constitue un exemple intéressant car il aborde l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les possibilités de développement professionnel, et vise à soutenir les possibilités des femmes d'accéder à des postes de direction. Une décision du conseil des ministres (n° 19, article 1, 2006) prévoit la création de garderies au sein des ministères, des institutions publiques et des bureaux et organismes du gouvernement, et prévoit des structures communes pour les institutions accueillant un nombre insuffisant d'enfants et ne pouvant, de ce fait, héberger une garderie.

L'incapacité à résoudre le problème de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée réduit non seulement les possibilités d'emploi et la qualité du travail, la productivité et la santé des employés concernés, mais affecte également les membres de leur famille, des plus jeunes aux plus âgés, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. La conciliation entre vie professionnelle et vie privée doit faire partie intégrante des stratégies et programmes de protection sociale visant à améliorer la sécurité économique et sociale et le bien-être des familles, et en particulier des mères qui travaillent. Bien conçues, les mesures de conciliation peuvent également contribuer à l'égalité des sexes sur le marché du travail et dans la vie personnelle.

Les États ont un rôle important à jouer dans l'établissement de cadres politiques et législatifs favorables aux femmes, en collaboration avec les organisations d'employeurs et de travailleurs. Les politiques et les pratiques sur le lieu de travail peuvent contribuer fortement à la prise en compte des responsabilités familiales et ménagères des employés et doivent comprendre des mesures relatives aux droits en matière de congés, au temps de travail et aux services de garde sur le lieu de travail ou communautaires. Les conventions collectives peuvent aider employés et employeurs à définir ensemble une « souplesse réglementée » permettant au personnel de trouver un équilibre entre leur activité salariée et leurs responsabilités familiales.<sup>127</sup>

En 2007, la Malaisie a décidé de subventionner la garde des enfants des fonctionnaires ayant un revenu familial faible et a, en 2009, relevé le seuil des revenus applicable pour bénéficier de la subvention.<sup>128</sup>

En Irlande, suite aux conclusions d'une enquête soutenue par le gouvernement sur le déséquilibre hommes-femmes au sein de la fonction publique qui recommandaient expressément l'assouplissement des conditions de travail, une série de mesures sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée ont été adoptées,<sup>129</sup> notamment les congés sans solde, les interruptions de carrière, les horaires de travail flexibles et le télétravail.<sup>130</sup>

En Suède, le Parlement siège selon un horaire fixe, évitant généralement les principales vacances scolaires, et dispose de services de garde d'enfants.<sup>131</sup> Ces mesures bénéficient aux hommes comme aux femmes, et vont au-delà de la notion de flexibilité des horaires de travail quotidiens ou hebdomadaires.

## E. Congés parentaux

Au Botswana, jusqu'à une époque récente, les fonctionnaires en période d'essai n'avaient pas droit à la totalité de leur salaire pendant leurs congés de maternité. Cependant, pendant la réalisation de l'étude, le directeur de la gestion de la fonction publique a émis une directive révoquant cette pratique. Conformément à l'article 21 du règlement sur les garanties de l'État en matière d'égalité des droits et des chances pour les hommes et les femmes (2008), un fonctionnaire en congé de maternité ou parental bénéficie d'un accès prioritaire à l'éducation. Cette disposition reconnaît que les femmes qui fondent une famille

<sup>126</sup> *Work and Family: Towards New forms of Reconciliation with Social Co-Responsibility*, OIT et PNUD (2009).

<sup>127</sup> CESAP (2007), Costa et al. (2009), cité dans le rapport de l'ONU : *Étude mondiale sur le rôle des femmes dans le développement (2009) : Maîtrise sur les ressources économiques et accès des femmes aux ressources financières, y compris le microfinancement* (New York, 2009), p. 8, 14.

<sup>128</sup> Rapport parallèle des ONG au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (2012) . <http://wao.org.my/file/file/Malaysian%20NGO%20CEDAW%20Alternative%20Report%202012%206MB.pdf>.

<sup>129</sup> « Gender imbalance in Irish Civil Service Grades at Higher Executive Officer Level and Above » (non daté), section 4.8.4.

<sup>130</sup> Ministère de la Dépense publique et de la Réforme, Irlande, <http://hr.per.gov.ie/family-friendly-policies> ; consulté en mai 2012.

<sup>131</sup> Réponse du Parlement suédois à une enquête du Parlement européen, (Rijksdag) (2009).





n'ont souvent pas accès aussi facilement que leurs collègues de sexe masculin aux possibilités de développement de carrière, qui sont utiles non seulement pour leur contenu mais également pour la visibilité indispensable qu'elles apportent.

En 1993, la Norvège a instauré un quota paternel, à savoir un congé parental de quatre semaines dans les secteurs public et privé afin d'encourager un plus grand nombre de pères à jouer un rôle actif dans la prise en charge de leurs enfants pendant leur première année de vie. Entre 1978 et 1994, rares étaient les hommes à prendre des congés pour assumer cette responsabilité. Cependant, le bureau du Médiateur pour l'égalité des sexes a relevé qu'en 1997 plus de 70 % des pères ayant droit au congé parental y ont eu recours (contre 2,4 % en 1992). La surveillance exercée par le Médiateur pour l'égalité des sexes ajoute encore aux bénéfices de cette mesure.

### *F. Mesures d'incitation pour le changement institutionnel et les mécanismes de responsabilité*

Dans de nombreux contextes, l'existence des cadres juridiques et politiques nécessaires encourageant l'égalité des sexes et la parité au sein de l'administration publique ne suffit pas à résoudre les problèmes de mise en œuvre. L'adoption de mesures d'incitation est une manière efficace d'accélérer l'application d'actions concrètes. Pour être concluantes, elles doivent être



#### **Bonnes pratiques : label « égalité des sexes » dans les pays d'Amérique latine**

Au Mexique, le programme de certification des systèmes nationaux de gestion de l'égalité des sexes est une initiative politique publique qui promeut le changement organisationnel afin d'intégrer la problématique hommes-femmes au sein des ressources humaines des entreprises publiques et privées. Les organisations satisfaisant aux critères requis obtiennent un label « égalité des sexes. »

Le bureau de pays du PNUD en Uruguay et ses partenaires sont à l'origine de cette initiative. Dans le cadre d'un projet sur la gestion de la qualité et l'égalité des sexes, ils se sont renseignés sur les programmes similaires existants. Un processus de partage d'expériences, géré par l'intermédiaire d'un portail sur l'égalité des sexes soutenu par le PNUD ([www.americalatinagenera.org](http://www.americalatinagenera.org)), a ainsi été lancé et, aujourd'hui, l'Argentine, le Brésil, le Chili, le Costa Rica, le Mexique et l'Uruguay participent au programme.

Le premier forum régional d'une communauté de pratique dédiée s'est tenu en juillet 2012. Un manuel a été publié pour aider les gouvernements nationaux à mettre au point des systèmes semblables. Au Mexique, le programme a été très bien reçu et, entre 2003 et 2010, plus de 500 organisations ont obtenu la certification. Signalons une initiative marketing intéressante : la norme mexicaine en matière d'égalité professionnelle des hommes et des femmes (2009) attribue aux organisations certifiées des points supplémentaires lorsqu'elles répondent à des appels d'offres.

Au Chili, le programme national d'amélioration de la gestion visant à moderniser l'État et à améliorer les performances des institutions gouvernementales déploie des efforts pour améliorer les conditions de travail des fonctionnaires et la qualité des services qu'ils fournissent. L'originalité du projet tient au fait qu'il applique des mesures d'incitation (augmentation du budget de l'institution et des salaires du personnel) et des mesures dissuasives (réduction du budget de l'organisation) afin d'introduire des améliorations, notamment dans le domaine de l'équilibre hommes-femmes. Dans le cadre du projet, le Service national de la femme, en coopération avec le ministère des Finances, a mis au point un programme sur l'égalité des sexes. Les départements gouvernementaux qui mettent au point des plans de travail visant à améliorer l'égalité des sexes sont récompensés à hauteur des résultats obtenus. Les ministères couvrent généralement des domaines d'action comme la formation du personnel aux notions propres à la problématique hommes-femmes, leurs incidences et l'amélioration des données ventilées par sexe.



assorties de solides cadres de responsabilité. L'encadré ci-dessous présente de bons exemples de programmes basés sur des mesures d'incitation.

### G. Réseautage et mentorat

Il est admis que le réseautage formel et informel est important, voire indispensable dans certains contextes, pour dynamiser les possibilités d'évolution de carrière.<sup>132</sup> Le capital social, ou l'utilité de disposer d'un réseau de relations, est censé fournir un cadre permettant d'atteindre des objectifs individuels, faciliter la diffusion d'informations et définir les normes de comportement étayant l'interaction sociale.<sup>133</sup> De nombreuses femmes continuent de percevoir les « réseaux d'anciens amis » comme des entraves à l'évolution professionnelle. Outre les préjugés sexistes courants dans ces cercles, nombre de femmes ne sont pas en mesure de participer aux réseaux informels pendant et après leurs heures de travail en raison, entre autres, des normes sociales et de leurs obligations familiales. Le manque d'accès au développement professionnel et aux possibilités de réseautage connexes entrave le capital social des femmes. Leurs choix de carrière sont souvent influencés par des stéréotypes sexistes. Les jeunes femmes en particulier sont susceptibles d'être influencées négativement par le manque de femmes mentors ou servant de modèles. Le mentorat et les mesures facilitant les possibilités de réseautage sont deux des nombreuses manières d'encourager le réseautage formel et informel entre les femmes et les hommes.

En Autriche, l'administration publique a mis au point un programme transversal de mentorat afin de dynamiser la carrière des femmes et de permettre à un plus grand nombre d'entre elles d'accéder aux postes d'encadrement supérieur. Les femmes mentorées sont placées sous l'aile de mentors des deux sexes issus d'autres ministères. Le programme rend plus visibles le potentiel et les compétences des femmes et fournit un mécanisme de soutien mutuel, ainsi qu'une plateforme de plaidoyer permettant de mettre en valeur les intérêts des femmes.<sup>134</sup> La mise en relation des femmes avec des mentors d'autres ministères leur donne également accès à des compétences et des perspectives différentes, et leur offre une visibilité au-delà de leur environnement immédiat. La participation de mentors des deux sexes favorise un engagement mixte dans l'ensemble de l'administration publique et permet aux hommes de comprendre l'importance et les types de problèmes auxquels se heurtent les femmes aspirant à des postes de direction.



#### Bonnes pratiques : le *Women Police Officers Network* en Europe du Sud-Est

Le PNUD et le SEESAC soutiennent l'Association des chefs de police d'Europe du Sud-Est (SEPCA) afin d'accroître la participation des femmes aux services de police et aux postes décisionnels. Ce projet régional, intitulé « *Support for Gender Mainstreaming in Policing Practice in South East Europe* » (Soutien à l'intégration de l'équilibre hommes-femmes dans les pratiques de maintien de l'ordre de l'Europe du Sud-Est) prévoit la création du *Women Police Officers Network in South East Europe* (Réseau des femmes fonctionnaires de police en Europe du Sud-Est).

Le *Women Police Officers Network* a détaché des fonctionnaires de police expérimentés. Cette approche vise à consolider l'adhésion et l'appropriation d'un instrument aussi important. Des lignes directrices ont été émises à partir des politiques et des procédures existantes pour plus de pertinence. Les neuf services de police participant à l'initiative ont complété un questionnaire exhaustif afin de renforcer davantage l'adhésion et la pertinence.

Source : Bojana Balon, directrice de projet, *Women Police Officers Network in South East Europe*, PNUD/SEESAC.

132 Les réseaux informels constituent la principale source d'information sur les vacances de poste. Source : « Personnel practices in careers of women at the top in government and business in Nicaragua and Costa Rica », *Public Administration and Development*, vol. 15, p. 397-416 (1995).

133 *The Ties that Bind: Social Capital in Bosnia and Herzegovina*, Rapport national sur le développement humain, PNUD (2009).

134 Site Internet de la chancellerie fédérale autrichienne [www.bka.gv.at/site/6826/default.aspx](http://www.bka.gv.at/site/6826/default.aspx).



Il est également important d'inciter les hommes à être des mentors et des défenseurs de la représentation équitable des femmes dans les processus décisionnels. Ainsi, en Australie, en 2010, des PDG et directeurs influents ont créé le groupe *Male Champions of Change*,<sup>135</sup> constitué exclusivement d'hommes, qui s'est associé avec le réseau féminin *Chief Executive Women*<sup>136</sup> pour aider les cadres supérieurs à comprendre pourquoi il importe de promouvoir le leadership féminin et comment ils peuvent contribuer à cet objectif.

Certains pays ont promu le réseautage des fonctionnaires de sexe féminin. Le Rwanda *Women Leaders Network*, par exemple, rassemble les dirigeantes de différents secteurs afin de partager leurs expériences, d'applaudir leurs réalisations et d'inspirer les jeunes femmes dirigeantes.<sup>137</sup> Ce type de réseau est utile, car la mobilité entre les secteurs est souvent plus importante au niveau des postes décisionnels haut placés, par exemple, du secteur des affaires, du secteur universitaire et de la société civile vers l'administration publique. Ces réseaux sont particulièrement utiles dans les ministères et les collectivités locales, où les femmes sont nettement sous-représentées, car leur soutien mutuel et leur voix collective ont une portée sectorielle et géographique plus large. Plusieurs réseaux de femmes de l'administration publique ont commencé à promouvoir le réseautage entre différents pays.

## 3 SYNERGIES POSITIVES AVEC L'AGENDA SUR L'ÉGALITÉ DES SEXES

Les cadres internationaux comme la CEDAW, le Programme d'action de Beijing, certaines conventions de l'OIT et plusieurs engagements régionaux (Protocole de la SADC, Consensus de Brasilia) constituent des fondements importants pour intégrer la problématique hommes-femmes à la législation et aux politiques. Les politiques et les plans nationaux, en particulier les stratégies pour le développement et l'égalité des sexes, représentent d'importants points de départ car ils peuvent mobiliser des ressources et créer un environnement favorable à de nouvelles initiatives et de nouveaux changements au sein de l'administration publique.

Au Mali, la Politique nationale genre (2011-2021) prescrit la représentation équitable des deux sexes dans les processus décisionnels. Un plan d'action de trois ans (2011-2013) a été conçu pour corriger la sous-représentation des femmes et réduire les difficultés auxquelles elles se heurtent pour accéder à l'emploi dans l'administration publique et le secteur privé.<sup>138</sup> Cette politique prévoit également des budgets et des organes de mise en œuvre au sein des ministères prioritaires, facteurs importants pour la réalisation et l'institutionnalisation des dispositions juridiques.<sup>139</sup>

En Afghanistan, le plan d'action national pour les femmes (2008-2018) contient des directives politiques détaillées et explicites sur la représentation équitable des deux sexes et vise une présence d'au moins 30 % de femmes aux postes de haut niveau dans les institutions gouvernementales clés. Loin de se contenter de prévoir des mesures spéciales au sein de l'administration publique, il va jusqu'à définir les programmes, fixer des échéanciers et désigner les institutions responsables.<sup>140</sup>

Au Cambodge, la nouvelle mouture du plan de développement stratégique national (2009-2013) privilégie la représentation équitable des femmes dans l'administration publique pour soutenir la bonne gouvernance et les objectifs de développement.<sup>141</sup> Le plan comprend des dispositions précises sur la manière de parvenir à une représentation équitable. Par exemple, il prévoit que les parties prenantes promeuvent la participation des femmes aux processus décisionnels à tous les niveaux du secteur

<sup>135</sup> *Male Champions of Change* : [www.humanrights.gov.au/male-champions-change](http://www.humanrights.gov.au/male-champions-change).

<sup>136</sup> *Chief Executive Women* : <http://www.cew.org.au>.

<sup>137</sup> Site Internet du *Rwanda Women Leaders Network* : [www.facebook.com/pages/Rwanda-Women-Leaders-Network/302498926457685](http://www.facebook.com/pages/Rwanda-Women-Leaders-Network/302498926457685).

<sup>138</sup> Politique nationale genre du Mali, ministère de la Promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, gouvernement du Mali (2011) et Plan d'actions de la politique nationale genre du Mali (2011-2013), ministère de la Promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, gouvernement du Mali (2011).

<sup>139</sup> Étude de cas GEPA au Mali, PNUD (2012).

<sup>140</sup> Plan d'action national pour les femmes d'Afghanistan (2008-2018), gouvernement de la République islamique d'Afghanistan (non daté), <http://mowa.gov.af/en/page/6686>.

<sup>141</sup> Mise à jour du Plan de développement stratégique national (2009-2013), gouvernement royal du Cambodge (2010).



public « en œuvrant pour la mise en place de politiques et de procédures relatives à la promotion et au recrutement des fonctionnaires gouvernementaux tenant compte de l'égalité des sexes ; en collaborant avec l'École royale d'administration pour élaborer un programme d'études tenant compte de la problématique hommes-femmes et augmenter le nombre d'étudiantes ; en collaborant avec l'association des femmes fonctionnaires et les acteurs pertinents pour améliorer l'efficacité des performances et de la protection des droits, ainsi que le bien-être des femmes fonctionnaires, le renforcement des capacités et les compétences, entre autres de direction et de gestion, des femmes dirigeantes. »<sup>142</sup> Les ministères sont tenus de mettre au point des plans d'action sur l'intégration de la problématique hommes-femmes, en se concentrant sur la représentation équitable et l'autonomisation des femmes dans les ministères et l'intégration de l'égalité des sexes dans les programmes.<sup>143</sup>

Les politiques sectorielles, en particulier dans le domaine de l'éducation et de l'emploi, sont également cruciales pour promouvoir les femmes au sein de l'administration publique. Parmi les facteurs éducatifs ayant des incidences sur la capacité des femmes à accéder aux postes décisionnels, citons l'accès à l'éducation, les choix d'études et le parcours professionnel. Dans certains contextes, il est essentiel de s'assurer que les femmes ont le niveau d'instruction minimum requis pour accéder à la fonction publique. Si dans une société, le nombre de femmes éligibles est restreint, ou si elles ne sont pas visibles, les possibilités d'améliorer la parité des sexes dans l'administration publique et aux niveaux décisionnels sont d'autant plus faibles. Certains pays ont réussi à réduire l'écart entre les sexes dans l'éducation en appliquant des mesures spéciales.

Les dispositions adoptées par l'Ouganda pour augmenter l'accès des femmes à l'enseignement supérieur ont porté leurs fruits, comme le prouve le fait qu'en janvier 2010, pour la première fois, les diplômés de la Makerere University comptaient plus de femmes que d'hommes.<sup>144</sup> Il a été prouvé que les programmes d'éducation tenant compte de la problématique hommes-femmes, la protection des filles contre la violence et la parité des sexes chez les enseignants (en particulier dans l'enseignement supérieur) contribuent à la rétention scolaire des filles, y compris en Ouganda.<sup>145</sup> L'Albanie a établi un quota afin d'encourager les

filles à accéder aux domaines d'études non traditionnels.<sup>146</sup> L'Autriche met en œuvre des politiques relatives au marché du travail afin de diversifier les choix en matière d'éducation et de carrière, conformément à l'objectif spécifique de son plan d'action national pour l'égalité des sexes sur le marché du travail (2008-2013). L'orientation professionnelle obligatoire est l'une des onze mesures visant à mettre fin aux stéréotypes sexistes prévues par ce plan.<sup>147</sup>

Le plaidoyer et la sensibilisation sont nécessaires pour obtenir l'adhésion et l'engagement, minimiser les réactions négatives et surmonter les difficultés émaillant la réalisation de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, dont la parité des sexes, dans l'administration publique. Les efforts déployés pour promouvoir la présence des femmes aux postes décisionnels dans la fonction publique doivent susciter l'intérêt, l'engagement et le soutien des dirigeants des deux sexes, des fonctionnaires dans leur ensemble et de l'opinion publique.

« Les filles et les femmes sont encore privées d'une pleine égalité des chances en matière d'éducation. Des progrès ont été réalisés sur la voie de la parité au niveau de l'enseignement primaire, mais ils sont moindres au niveau du secondaire dans les régions en développement. La crise économique mondiale creuse les inégalités, qui sont accentuées par les coupes que subissent les budgets de l'éducation et par la stagnation du soutien apporté au développement. ... Seuls 39 % des pays présentent une proportion égale de garçons et de filles scolarisés dans le secondaire. - Atlas mondial de l'égalité des genres dans l'éducation, brochure, UNESCO, 2012 »

142 Mise à jour du Plan de développement stratégique national (2009-2013), gouvernement royal du Cambodge (2010), p. 138.

143 Voir comme exemple le plan d'action du ministère cambodgien de l'Agriculture, de la Forêt et de la Pêche (2006) à l'adresse suivante : [www2.adb.org/documents/periodicals/gnn/june2008-Cambodia-Gender-Agriculture.pdf](http://www2.adb.org/documents/periodicals/gnn/june2008-Cambodia-Gender-Agriculture.pdf). Consulté en novembre 2012.

144 Par exemple, voir : Muggaga, R. (2010), « Makerere: Will Female Dominance Last Long ? » *The Observer* (28 février 2010), [www.observer.ug/index.php/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7426%3Amakerere-will-female-dominance-last-long&Itemid=96](http://www.observer.ug/index.php/index.php?option=com_content&view=article&id=7426%3Amakerere-will-female-dominance-last-long&Itemid=96).

145 *Progress in Gender Equality in Uganda Primary Education*, Albert Byamugisha, bureau du Premier ministre au Forum « L'égalité entre les sexes dans l'éducation : voir au-delà de la parité », UNESCO (2011).

146 *National Strategy on Gender Equality and Reduction of Gender Based Violence (2011-2015)* (projet pour validation, traduction en anglais non officielle), gouvernement de la République d'Albanie (2011), p. 60.

147 Plan d'action national pour l'égalité des sexes sur le marché du travail, ministère des Femmes et la Fonction publique (2008-2013), p. 49.



Les gouvernements et les parties prenantes peuvent s'associer aux médias pour influencer l'opinion publique générale et s'attaquer aux stéréotypes. En Ukraine, des efforts de sensibilisation à la problématique hommes-femmes dans les médias ont été réalisés dans le cadre du programme *Equal Opportunities and Women's Rights*<sup>148</sup> (Égalité des chances et droits des femmes), soutenu par le PNUD et la Communauté européenne. Signalons, entre autres, l'établissement de normes sur la publicité non discriminatoire.

La reconnaissance des modèles à suivre constitue également une stratégie de plaidoyer efficace. Au Royaume-Uni, les *Women in Public Life Awards* sont décernés à des femmes dirigeantes dans les sphères de la politique, des affaires et de la fonction publique et au sein des communautés, et reconnaissent et promeuvent le parcours de femmes remarquables qui constituent un modèle à suivre.<sup>149</sup>

Dans certains contextes, les groupes de femmes multipartites ont contribué de manière décisive à accroître le rôle des femmes dans les processus décisionnels et la promotion de l'égalité des sexes. Ils fournissent en outre aux femmes dirigeantes des réseaux, des modèles à suivre et des mentors. La création et le renforcement des réseaux de femmes dirigeantes dans l'administration publique peuvent apporter des avantages similaires. Ainsi, le Women Caucus du Kosovo a vigoureusement et efficacement protesté contre le fait qu'aucune femme ne figurait parmi les candidats aux postes d'ambassadeurs présentés à la commission sur la politique étrangère, arguant que cela constituait « une violation flagrante de la Constitution de la République du Kosovo (article 24 (2)) et de la loi sur l'égalité des sexes (article 3) ... », laquelle dispose que « les autorités compétentes doivent tenir compte de la représentation équitable des femmes et des hommes lorsqu'elles nomment ... les membres des organes représentatifs au sein du Kosovo et à l'étranger.<sup>150</sup> » Suite à leur action, trois femmes ont été ajoutées sur la liste d'ambassadeurs proposée.

Dans les États arabes, une initiative régionale de recherche et de sensibilisation a été mise au point et une base de données nationale sur les femmes qualifiées a été créée dans plusieurs pays. En Égypte, en Jordanie, au Liban et en Palestine, un projet bilatéral jordanien et danois, la base de données « Who is She »<sup>151</sup> s'inspire du modèle danois pour renforcer la visibilité des compétences et des profils des femmes auprès d'un public plus large. Au terme d'un processus rigoureux, un comité a sélectionné des femmes expertes dans plusieurs domaines issues des médias, de ministères, de collectivités locales, d'organisations non gouvernementales et du secteur privé réunissant les conditions requises pour être nommées à des postes décisionnels dans les secteurs public et privé. Ce type d'initiative peut être reproduit à différents niveaux et peut cibler spécifiquement la participation des femmes à l'administration publique.

## 4 APPROCHES SPÉCIFIQUES AU CONTEXTE

### A. Situations post-conflit

Les situations post-conflit et la difficulté de devoir gérer de nombreuses priorités fondamentales peuvent diminuer l'attention accordée à l'égalité des sexes, qui n'est alors plus considérée comme prioritaire. C'est souvent le cas bien qu'il soit admis que « l'accent mis sur les disparités n'est pas accessoire ni facultatif, mais devrait constituer une priorité et faire partie intégrante des stratégies visant à consolider la paix, la participation et la prospérité. »<sup>152</sup>

En outre, les Nations Unies et leurs États membres ont pris des engagements politiques afin de faire de l'égalité des sexes une priorité dans les programmes et les politiques post-conflit. Le plan d'action en sept points pour la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans la consolidation de la paix du Secrétaire général des Nations Unies définit plusieurs engagements de l'ensemble du système des Nations Unies envers les femmes et l'administration publique dans les situations

<sup>148</sup> *Equal Opportunities and Women's Rights Programme*, rapport final du PNUD, 2010.

<sup>149</sup> Site Internet de *Women in Public Life Awards*, Royaume-Uni, [www.womeninpubliclifeawards.co.uk](http://www.womeninpubliclifeawards.co.uk).

<sup>150</sup> Bulletin n° 1, *Women's Caucus Group* (GGD), Kosovo (janvier 2012), partagé avec les participants de la réunion régionale du PNUD « Equal participation in decision making », Istanbul, novembre 2011.

<sup>151</sup> [www.womendialogue.org](http://www.womendialogue.org).

<sup>152</sup> The Governance and Social Development Resource Centre : [www.gsdrc.org/go/display?type=Document&id=3584](http://www.gsdrc.org/go/display?type=Document&id=3584) ; à propos de *The Gender Dimensions of Post-conflict Reconstruction: The Challenges in Development Aid*, Greenberg, M. E. et Zuckerman, E. (2009).



© UN Photo Christopher Herwig

post-conflit.<sup>153</sup> Il exhorte les Nations Unies à garantir que l'assistance technique destinée aux processus de résolution des conflits œuvre à accroître la présence des femmes aux postes décisionnels nominatifs au sein des institutions publiques, y compris par le biais de mesures temporaires spéciales, comme la discrimination positive, le traitement préférentiel et les systèmes de quotas.<sup>154</sup> Le programme d'action en huit points du PNUD considère également la participation accrue des femmes dans les situations de crise et d'après crise comme une priorité.<sup>155</sup>

Le rapport mondial sur le secteur public 2010 souligne que « l'exclusion des femmes est susceptible de ralentir sensiblement les activités de reconstruction, de compromettre le principe d'inclusion démocratique et la paix durable, et d'éroder davantage le pouvoir des femmes au sein de sociétés fragiles et divisées », et d'avoir des répercussions négatives sur la croissance économique et le développement.<sup>156</sup>

Il est de plus en plus admis que le processus de reconstruction et la volonté de « reconstruire en mieux » représentent des occasions importantes d'avancer sur la voie de la représentation équitable dans l'administration publique. Ces avancées ne sont cependant pas aisées et requièrent des ressources, des engagements politiques et des efforts particuliers. Un processus de réconciliation et de reconstruction excluant la moitié de la population fragilise tout règlement politique ou de paix.

Les exemples de bonnes pratiques présentés ci-dessous illustrent les avancées réalisées dans certains pays pour instaurer la parité des sexes et la représentation équitable dans les situations post-conflit.

- Au Somaliland et au Puntland, en Somalie, les plans nationaux de développement fixent des objectifs de participation des femmes à la fonction publique respectivement de 25 %<sup>157</sup> et de 30 %.<sup>158</sup> Les deux régions œuvrent actuellement à la réforme complète de l'administration publique, qui inclut l'augmentation de la participation des femmes, considérée comme un élément fondamental du développement national.
- Nous avons déjà cité les Constitutions de la Colombie, du Rwanda et du Soudan du Sud, et leurs différentes dispositions sur l'égalité des sexes.

153 A/65/354 – S/2010/466.

154 A/65/354 – S/2010/466.

155 Troisième point, « Développer le sens de la citoyenneté, de la participation et le rôle dirigeant des femmes », programme en huit points, PNUD (non daté), p. 1.

156 *World Public Sector Report: Reconstructing Public Administration after Conflict – Challenges, Practices and Lessons Learned*, Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (2010), p. 96.

157 Plan national de développement (2012-2016), ministère de la Planification nationale et du Développement, Somaliland (2011).

158 Plan national de développement (2007-2011), ministère de la Planification et de la Coopération internationale, Puntland (2007).





## B. Crise économique et réduction des effectifs de l'administration publique

Les efforts visant à maintenir la représentation équitable des femmes à l'ordre du jour peuvent être fragilisés en période de crise, telle que les récessions économiques et la réduction des effectifs de l'administration publique. Cependant, quelques pays fournissent des exemples de bonnes pratiques en matière de protection des femmes dans de telles circonstances.

Au Cambodge, les objectifs de recrutement de 30 % de femmes se sont avérés difficiles à atteindre lors du gel des embauches dû à la récente récession économique mondiale. Pour y remédier, le Premier ministre a décrété que tous les postes à pourvoir devaient être occupés par des femmes ou demeurer vacants. Le nombre de femmes dirigeantes a ainsi augmenté de 2 %.

Pour remédier aux répercussions négatives potentielles de la récente crise économique, l'Autriche a intensifié ses efforts de promotion de l'égalité des sexes. La ministre fédérale des Femmes et de la Fonction publique, Gabriele Heinisch-Hosel, a expliqué les raisons de cette démarche : « À l'heure où nous nous battons pour préserver les emplois, relancer l'économie et faire face à la crise financière, certains jugent que la priorité n'est pas à l'égalité des chances pour les femmes et à la problématique hommes-femmes de manière générale. C'est en fait tout le contraire (...). Je pense que les politiques actives relatives au marché du travail sont actuellement le meilleur champ d'action pour soutenir les femmes. De plus, nous devons leur offrir davantage de possibilités pour les aider à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. »<sup>159</sup>

Récemment, le Libéria a lancé sa stratégie de réforme de la fonction publique, intitulée « Smaller Government: Better Services » (Un gouvernement réduit pour de meilleurs services) (2008-2011), dont l'égalité des sexes est l'un des six principaux domaines d'action<sup>160</sup> et ce, en dépit des réductions d'effectif. Œuvrant pour accroître l'efficacité de l'administration publique, le pays a défendu l'importance de la représentation équitable des hommes et des femmes, y compris aux postes décisionnels.

En avril 2008, le Kosovo a entrepris un examen fonctionnel majeur de tous ses ministères dans le cadre de la réforme de l'administration publique. L'examen comprenait une partie sur « les répercussions des recommandations sur les deux sexes » qui analysait les conséquences des réformes proposées sur la parité des sexes, y compris aux postes de haut niveau.<sup>161</sup>

La loi sur l'égalité des sexes en Mongolie (2009) dispose que la proportion de femmes et d'hommes quittant l'administration publique suite aux réductions d'effectif doit faire l'objet d'un suivi.

Au Viet Nam, l'examen des incidences des programmes de réduction des effectifs dans le secteur public sur les deux sexes a révélé que le « secteur public offre généralement des avantages très importants aux yeux des femmes, comme les congés parentaux, la souplesse des horaires de travail et les services de garde. Ces avantages sont moins courants dans le secteur privé, et généralement inexistant dans le secteur informel, où la plupart des nouveaux postes sont occupés par des travailleurs ayant perdu leur emploi précédent. La perte totale d'indemnité subies par les femmes est ainsi potentiellement plus importante que la perte de rémunération plus visible. »<sup>162</sup> Les avantages financiers et non financiers doivent par conséquent être pris en compte lors de l'octroi d'une indemnité de départ.

La réalisation d'analyses des sexes spécifiques préalablement à la prise de décisions sur la réduction des effectifs dans le secteur public dans le but d'identifier les possibles incidences sur les femmes et sur l'égalité des sexes représente un bon exemple de mesure pouvant être adoptée dans toute économie, y compris si elle est en développement ou en transition.

<sup>159</sup> [www.bka.gv.at/site/6811/default.aspx](http://www.bka.gv.at/site/6811/default.aspx).

<sup>160</sup> Stratégie de réforme de la fonction publique 2008-2011 : « Smaller Government, Better Services », gouvernement de la République du Libéria (2008).

<sup>161</sup> Site Internet du ministère de l'Administration publique, Kosovo, <http://map.rks-gov.net/en/page.aspx?id=656>.

<sup>162</sup> *The Gender Implications of Public Sector Downsizing: The Reform Program of Viet Nam*, Banque mondiale (2001).



### C. Niveaux infranationaux

À l'échelle infranationale, on relève quelques efforts illustrant une tendance positive vers la promotion et la protection de l'égalité des femmes.

En Argentine, la collaboration entre les autorités de la ville de Buenos Aires et des groupes de femmes a entraîné l'intégration des questions liées à la problématique hommes-femmes dans la Constitution de 1996 de la municipalité, qui consacre un

chapitre à l'égalité des sexes. Parmi les mesures spécifiques adoptées, citons les quotas de femmes sur les listes électorales et l'ébauche d'un plan municipal en faveur de l'égalité des sexes, qui peut également s'appliquer au personnel des collectivités locales.<sup>163</sup>

Au Nicaragua, les Nations Unies et le gouvernement ont mis au point un programme de budgétisation sensible à la problématique hommes-femmes qui promeut l'égalité des sexes dans la composition du personnel de l'administration publique de 22 municipalités.<sup>164</sup>

Au Cambodge, l'égalité des sexes fait l'objet d'une attention croissante à l'échelle infranationale dans le cadre des processus de décentralisation de l'administration publique, auxquels le ministère des Affaires féminines a contribué de manière significative.



© UNDP India

<sup>163</sup> Arboleda (2005) cité dans *Technical Notes on Gender Equality in Municipal Development*, Banque interaméricaine de développement (2007).

<sup>164</sup> Site Internet du Fonds pour la réalisation des OMD, « Nicaragua : De la rhétorique à la réalité : promotion de la participation des femmes et d'une budgétisation tenant compte des sexes spécifiques » (2012), <http://www.mdgfund.org/fr/program/delarh%C3%A9torique%C3%A0lar%C3%A9alit%C3%A9promouvoirlaparticipationdela%20femmeetgenderresponsivebudgeting>.



## TROISIÈME PARTIE : PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Dans la première partie, nous avons présenté l'éventail des obstacles systémiques et autres qui continuent d'entraver la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes décisionnels dans l'administration publique. La deuxième partie a fourni des exemples d'approches programmatiques et politiques permettant d'œuvrer à combler les écarts en matière d'égalité des sexes et de parité dans ce secteur.

Cette troisième partie souligne les étapes nécessaires et les mesures concrètes susceptibles de lever les obstacles à la parité des sexes au sein et en dehors de l'administration publique, et recommande des actions à court, moyen et long terme.

Si les recommandations sont de nature universelle, la compréhension et l'adaptation des approches aux contextes nationaux et infranationaux constituent des facteurs critiques de réussite.

Quel que soit le contexte, il convient d'adopter une stratégie englobant les éléments suivants :

- cadres constitutionnels, législatifs et politiques en faveur de l'égalité des sexes ;
- mesures, initiatives et programmes concrets créant un environnement favorable et des cultures institutionnelles et organisationnelles propices au sein de l'administration publique, de ses ministères et de ses organismes ;
- identification et amélioration des synergies entre la promotion de l'égalité des sexes et de la parité dans l'administration publique, et la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en général.

La présente partie illustre en outre le mandat du PNUD quant à la promotion de l'égalité des sexes et de parité dans l'administration publique.

Les recommandations sont regroupées afin de couvrir les trois grandes catégories présentées dans la deuxième partie : 1) cadres constitutionnels, législatifs et politiques ; 2) promotion du changement institutionnel, organisationnel et culturel ; 3) établissement de liens avec l'agenda global sur l'égalité des sexes. Il importe cependant de noter qu'il existe des chevauchements clairs et que certaines actions couvrent plus d'une catégorie. Ainsi, l'amélioration et la généralisation des analyses des recherches, des données et des disparités entre les sexes sont cruciales dans tous les domaines d'action. De même, le renforcement des capacités est une mesure fondamentale que l'on retrouve dans les trois catégories. Les mesures de responsabilité sont essentielles pour mettre en œuvre toute activité, et le plaidoyer et la sensibilisation sont nécessaires pour faciliter la compréhension et l'engagement à l'égard de la représentation équitable des femmes et de leur présence à des postes décisionnels au sein et en dehors de l'administration publique. Les gouvernements ne peuvent pas toujours agir seuls. Une coopération internationale renforcée s'impose pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans l'administration publique. À cet égard, le PNUD est idéalement positionné pour soutenir et faciliter ces efforts à l'échelle mondiale. Les partenariats multipartites doivent quant à eux être consolidés.



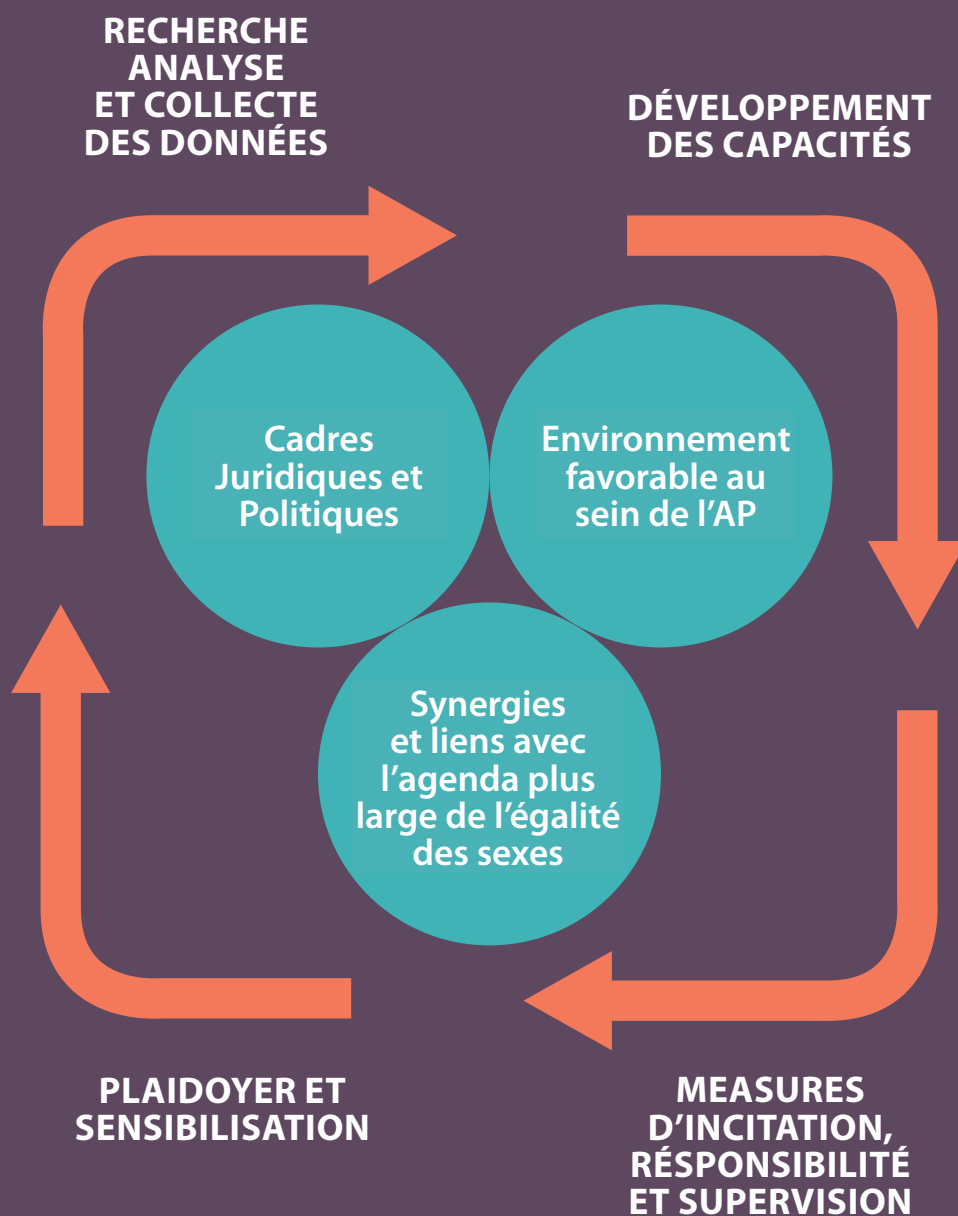
*La promotion des femmes au sein de l'administration publique est importante, d'une part parce qu'elle constitue un objectif d'égalité des sexes et, d'autre part, parce que la parité hommes-femmes dans la fonction publique permet d'élargir la gamme de perspectives influençant l'élaboration des politiques et la prestation de services.*

*- Helen Clark, Administratrice du PNUD, « Inclusion and Equality: Why Women's Leadership Matters », Assemblée nationale du Pays de Galles, série de conférences, bâtiment Pierhead, 11 avril 2012*





## Principales recommandations du PNUD





## 1

## RENFORCER LES CADRES CONSTITUTIONNELS, LÉGISLATIFS ET POLITIQUES

- Lorsqu'il est possible de revoir les dispositions constitutionnelles ou d'engager un processus complet de réforme/rédaction de la constitution, inclure des dispositions explicites sur la promotion de l'égalité des sexes, la représentation équitable des femmes dans les processus décisionnels, en particulier dans l'administration publique, et le recours à des mesures temporaires spéciales, comme les quotas de femmes.<sup>165</sup>
- Entreprendre un examen systématique et complet des lois, politiques et réglementations existantes relatives à l'administration publique. Cet examen doit s'appuyer sur des données ventilées par sexes, des indicateurs et une analyse sexospécifiques afin d'identifier les écarts entre le statut *de jure* et *de facto* de l'égalité des sexes, en particulier en matière de représentation équitable des femmes aux postes décisionnels.
- Promouvoir l'idée d'une loi générale sur l'égalité des sexes. S'il est essentiel d'intégrer systématiquement les questions liées à ce principe dans l'ensemble des lois, une loi spécifique sur l'égalité des sexes a pour mérite d'apporter clarté et visibilité à la question et de l'élever au rang de priorité nationale.
- Supprimer toutes les dispositions discriminatoires contenues dans les cadres législatifs. Toute disposition ou tout aspect ne tenant pas compte des sexospécificités présent dans les lois existantes et qui, par conséquent, a des incidences négatives sur la représentation équitable des femmes, doit être revu et modifié.
- Promulguer de nouvelles lois ou adopter de nouvelles dispositions dans les lois en vigueur afin de promouvoir de manière proactive l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, y compris la représentation équitable de celles-ci aux postes décisionnels.
- Harmoniser les lois régissant l'administration publique conformément aux cadres normatifs internationaux (CEDAW, Programme d'action de Beijing, etc.).
- Inclure des conditions spécifiques visant à promouvoir la représentation équitable des femmes aux postes décisionnels dans tous les instruments et prévoir les dotations budgétaires nécessaires à la mise en œuvre des actions prévues.
- Examiner les règlements et les statuts internes de l'administration publique, en particulier en matière de recrutement, de nomination, de promotion et d'équipement matériel, pour veiller à ce qu'ils ne discriminent pas directement ou indirectement les femmes.
- Réaliser des analyses sexospécifiques des plans de restructuration et des indemnités de départ avant toute mise en œuvre d'un vaste programme de licenciement.
- Identifier les disparités entre les sexes en matière de rémunération et d'avantages, et promulguer les lois correspondantes afin de garantir l'égalité de salaire pour un travail égal au sein de l'administration publique.
- Élaborer des mesures temporaires spéciales adaptées et efficaces dans les constitutions et/ou les lois et politiques pertinentes. Ces cadres formels et les règlements de l'administration publique, entre autres, doivent prévoir le recours à la discrimination positive en vue d'accélérer l'instauration d'une égalité de fait entre les hommes et les femmes (article 4 de la CEDAW).



© UN Photo/Martine Perret

<sup>165</sup> Global Good Practices in Advancing Gender Equality and Women's Empowerment in Constitutions, PNUD (à paraître en 2014).



- Établir des principes, des lignes directrices, des objectifs assortis d'échéances et des indicateurs visant à promouvoir la représentation équitable des femmes aux postes décisionnels.
- Mettre au point des processus concrets de mise en œuvre.
- Appliquer de manière proactive les lois, règlements et politiques relatifs aux mesures temporaires spéciales.
- Pour appuyer la mise en œuvre et l'application des mesures temporaires spéciales et autres mesures, renforcer le rôle de l'organisme chargé de veiller à la conformité avec ces lois et politiques.
- Définir et appliquer les sanctions pour non-respect afin de garantir l'efficacité des quotas. À cette fin, il est nécessaire de former régulièrement le personnel des principales institutions de surveillance, comme la commission de la fonction publique, le bureau du Médiateur et la Commission des droits de l'homme, à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et aux instruments nécessaires pour accomplir leur mission.
- Inclure la participation des femmes à l'administration publique dans les plans nationaux de développement.
- Soumettre au parlement des rapports publics annuels sur l'élaboration et la mise en œuvre des lois et des politiques visant à promouvoir la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes décisionnels dans l'administration publique.
- Mettre au point et/ou renforcer et appliquer les lois et les politiques contre le harcèlement sexuel.
- Utiliser un langage non sexiste dans toutes les lois et politiques.
- Renforcer les capacités nationales en matière d'égalité des sexes afin d'élaborer des lois et des politiques pertinentes pour l'administration publique.
- Allouer des ressources et des fonds spécifiques pour l'évaluation de la situation de la représentation des femmes aux postes décisionnels dans l'administration publique.

## 2

## PROMOUVOIR LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Des mesures concrètes doivent être adoptées au sein de l'administration publique en vue d'attirer, de retenir et de promouvoir les femmes aux postes décisionnels et de direction, et de transformer sa culture organisationnelle globale, ainsi que celle des ministères et des organismes concernés. Les ministères et les organismes de l'administration publique doivent par conséquent mettre au point des plans d'action concrets en matière d'égalité des sexes afin de modifier non seulement les politiques et les processus portant entre autres sur le personnel et les ressources humaines, mais également de faire évoluer les mentalités et les cultures institutionnelles.

Nous proposons ci-dessous une série de recommandations couvrant plusieurs domaines qui peuvent être utiles à cet égard.



*Pour mettre en place une culture de la performance et de la bonne gouvernance, il ne suffit pas d'établir des règles et des normes, il faut également soutenir une culture et un leadership qui prêchent par l'exemple.*

*- Plan national de développement stratégique 2011-2030, gouvernement de la République démocratique du Timor-Leste, p. 185*



### *A. Remettre en question et réformer la culture globale du lieu de travail au sein de l'administration publique*

- Incorporer systématiquement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein de l'administration publique dans les programmes de formation continue à tous les niveaux, y compris l'encadrement. Inclure des modules sur les lois et les cadres réglementaires, la planification de stratégies tenant compte des sexospécificités et l'importance que revêt la représentation des femmes au sein de l'administration publique.





- Mettre en place des modules de formation de courte durée, à l'intention des hauts responsables élus ou nommés et autres hauts fonctionnaires, sur leurs responsabilités et leur redevabilité en matière d'égalité des sexes en général et de participation et de représentation des femmes à des postes de direction dans l'administration publique en général.
- Élaborer une stratégie de communication institutionnelle sur la participation des femmes et leur représentation à des postes de direction dans l'administration publique.
- Sensibiliser l'ensemble du personnel aux différentes formes de harcèlement, entre autres sexuel, par le biais de formations obligatoires et appliquer des mesures disciplinaires.
- Supprimer tout langage sexiste et élaborer et diffuser des lignes directrices sur le langage sensible au genre.
- Créer des prix et des mesures d'incitation pour les départements promouvant l'égalité des sexes de manière innovante (par exemple, le label égalité des sexes).
- Insister sur le fait que la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes de direction dans l'administration publique est tout aussi importante que leur participation à la vie politique et au secteur privé.
- Soutenir la mise en œuvre du Plan d'action du Secrétaire général des Nations Unies sur la participation des femmes à la consolidation de la paix, qui comprend des engagements de l'ensemble du système des Nations Unies à l'égard des femmes au sein de l'administration publique dans les situations post-conflit.
- Élever au rang de priorité la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes décisionnels en période de crise, de transition et de réduction d'effectifs.
- Prendre des mesures spécifiques visant à défendre la représentation équitable des groupes de femmes sous-représentés (minorités, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, indigènes, etc.) et leur présence à des postes décisionnels.
- Veiller à ce que les dirigeants politiques et de l'administration publique à l'échelle nationale et infranationale prennent des engagements politiques en faveur de la représentation équitable des femmes et de leur présence à des postes décisionnels. Insister à cet égard sur les conséquences positives pour les droits des femmes et les avantages pour l'administration publique (et plus généralement pour la société dans son ensemble) qui en découlent.
- Envisager la création d'un réseau d'interlocuteurs ministériels pour l'égalité professionnelle au sein de chaque ministère et nommer des hauts fonctionnaires pour qu'ils puissent exercer une autorité réelle au sein des organismes concernés.
- Renforcer les compétences techniques et mobiliser le soutien des hauts fonctionnaires par le biais de mécanismes institutionnels, en particulier les institutions nationales de promotion de la femme.
- Faire en sorte que ces institutions disposent de suffisamment de ressources et de visibilité.
- Améliorer la coordination institutionnelle entre le ministère ou l'organisme en charge de l'administration publique et celui responsable de l'égalité des sexes, y compris en établissant un comité de haut niveau chargé de la coordination interministérielle et de la mise en œuvre.
- Améliorer la coordination institutionnelle entre les ministères ou organismes responsables de l'administration publique et de l'égalité des sexes et les commissions parlementaires exerçant dans les mêmes domaines.
- Renforcer le rôle des spécialistes des questions d'égalité des sexes dans différents domaines et secteurs du gouvernement et les aider à partager leurs connaissances ; les mettre en place s'ils n'existent pas.
- Étudier et discuter, dans le cadre de consultations participatives internes et externes, des questions entravant la capacité des femmes à accéder aux postes décisionnels.
- Réaliser une analyse sexospécifique de toutes les politiques et pratiques de l'administration publique.
- Faire participer les fonctionnaires de sexe masculin aux initiatives relatives à l'égalité des sexes afin d'élargir la masse critique promouvant une plus grande égalité entre les sexes et une meilleure représentation des femmes aux postes décisionnels dans l'administration publique.
- Dans le cadre des évaluations des performances des cadres, déterminer systématiquement l'efficacité des mesures adoptées et l'étendue des progrès accomplis vers la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes décisionnels.



## B. Mettre en œuvre des politiques de ressources humaines favorables aux femmes

- Surveiller les systèmes de recrutement et identifier les disparités entre les sexes, y compris pour des groupes spécifiques de femmes.
- Utiliser un langage non sexiste dans les descriptifs de postes et encourager explicitement les femmes à postuler.
- Élaborer et lancer régulièrement des campagnes de recrutement ciblant les femmes.
- Ajuster les critères ne tenant pas compte des sexes qui défavorisent les femmes, par exemple l'obligation de justifier d'un nombre minimum d'années de service pour pouvoir prétendre aux postes de niveau élevé.
- Établir des procédures de promotion et de recrutement transparentes.
- Dispenser des formations aux femmes de divers horizons éducatifs et autres et renforcer leurs capacités afin de les aider à réussir les concours d'entrée de la fonction publique et de constituer une réserve permanente de jeunes femmes prêtes à accéder à l'administration publique.
- Créer des bases de données sur les femmes qualifiées au sein de l'administration publique.
- Rendre les possibilités de promotion, de mutation et de mobilité plus intéressantes pour les femmes.
- Envisager de fixer des objectifs et des quotas pour soutenir les mesures et accélérer les progrès vers la parité.
- Mettre au point des mesures innovantes pour promouvoir la parité des sexes. Par exemple, tant que la parité n'est pas atteinte, les promotions et vacances de postes peuvent être réservées aux personnes appartenant au sexe sous-représenté ou demeurer vacantes. Une autre option consiste à accorder à une femme un poste décisionnel vacant occupé auparavant par une autre femme.
- Introduire la formation obligatoire à la problématique hommes-femmes pour les responsables de l'embauche.
- Veiller à ce que les jurys de recrutement, de promotion et de nomination dans l'administration publique soient composés de 50 % de femmes et formés aux questions relatives à l'égalité des sexes.
- Résoudre les problèmes de faible rétention et de taux élevé de rotation des femmes, en particulier dans les ministères stratégiques et d'autres organismes de l'administration publique. Les modèles récurrents doivent être analysés et les solutions envisagées mises à l'essai. Citons comme exemple la réalisation d'entretiens de fin d'emploi auprès des femmes quittant la fonction publique afin de découvrir les raisons principales de leur départ ; cette initiative peut permettre d'identifier les obstacles devant être levés.
- Examiner les critères concernant le nombre d'années de service et aligner l'âge de la retraite des femmes sur celui des hommes.



© UN Ecuador

## C. Réformer les processus d'évaluation des performances

- Examiner et mettre à jour les systèmes de notation et d'évaluation des performances afin de vérifier qu'ils ne suscitent aucune discrimination directe ou indirecte à l'égard des femmes.
- Ajuster les critères liés à l'âge et à la durée de service qui défavorisent les femmes.
- Élargir les critères de promotion afin de permettre aux femmes disposant d'autres qualifications de postuler, y compris celles appartenant à d'autres catégories de personnel (par exemple, les agents contractuels).



#### *D. Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les hommes et les femmes*

- Réglementer et mettre en œuvre des « horaires de travail raisonnables » pour les femmes et les hommes.
- Veiller à ce que les réunions ne se tiennent en dehors des heures de travail normales qu'à titre exceptionnel.
- Proposer des congés de maternité et de paternité souples.
- Mettre en place des formules de travail flexibles et inciter les hommes et les femmes à tous les niveaux à y avoir recours.
- Fournir une prise en charge des enfants ou faciliter l'accès à des services abordables et de qualité.
- Accepter les congés maladie non certifiés afin que le personnel puisse parer aux urgences familiales.

#### *E. Soutenir le renforcement des capacités, la formation et l'évolution professionnelle des femmes*

- Réaliser une évaluation des capacités des femmes au sein de l'administration publique.
- Accorder la priorité aux femmes dans le cadre des programmes de développement professionnel et de formation.
- Organiser des formations sûres et accessibles aux hommes et aux femmes (par exemple, être attentif à l'endroit et au moment des formations).
- Veiller à ce que les programmes de développement professionnel et la formation ne discriminent pas les femmes ou des groupes spécifiques de femmes.
- Établir des quotas de femmes pour les formations nationales et internationales. Encourager les femmes à postuler aux formations et surveiller la proportion de femmes sélectionnées pour les formations.
- Restructurer les programmes de recrutement et de développement professionnel/des fonctions de direction afin que toutes les femmes (et en particulier les jeunes) aient un accès égal aux possibilités de formation à la gestion, à la création d'entreprises, aux fonctions techniques et à la direction.
- Soutenir les stratégies individuelles, comme le développement professionnel et la formation formelle aux fonctions de direction, pour les femmes fonctionnaires, par exemple, la planification, l'accompagnement et le suivi de carrière, le mentorat, la formation et le recyclage professionnel.
- Mettre en place des programmes visant à accélérer la progression des femmes vers les postes de haut niveau et ouverts à un éventail de femmes aussi large que possible. Des mécanismes permettant aux femmes d'être nommées par des directeurs et des collègues, et d'exprimer directement leur intérêt peuvent contribuer à cette fin.
- Les programmes accélérés peuvent également inclure l'octroi de bourses d'études aux femmes.
- Fournir aux femmes diplômées et formées aux fonctions de direction des occasions de mettre en pratique leurs nouvelles compétences.
- Réaliser une analyse sexospécifique des processus et des programmes de formation de la fonction publique et inclure de manière spécifique les questions liées à l'égalité des sexes et à d'autres droits de l'homme dans les programmes d'enseignement. Veiller à ce que des experts de la problématique hommes-femmes participent à la réalisation des formations.
- Mettre en place des initiatives de renforcement des capacités et de formation pendant les heures de travail.
- Mettre à contribution les dirigeants de sexe masculin qui promeuvent la représentation des femmes et leur présence à des postes décisionnels au sein et en dehors de l'administration publique.
- Dans les contextes où les capacités et les institutions de l'administration publique sont affaiblies, y compris les situations post-conflit, élaborer et proposer aux femmes un système d'accompagnement de carrière à tous les niveaux de la fonction publique.

#### *F. Établir et soutenir les réseaux et le mentorat des femmes fonctionnaires*

- Promouvoir des réseaux et des syndicats faisant place aux femmes.
- Établir et renforcer les réseaux de femmes fonctionnaires.
- Encourager les femmes dirigeantes à prendre sous leur aile d'autres femmes, y compris des jeunes femmes et des femmes issues de groupes marginalisés ou sous-représentés.



### *G. Renforcer les données disponibles et améliorer les recherches afin d'éclairer les programmes, les politiques et le plaidoyer*

- Recueillir et analyser des informations quantitatives et qualitatives complètes et fiables sur l'éventail des facteurs, y compris les problèmes systémiques, qui affectent la représentation des femmes et leur présence aux postes de direction au sein de l'administration publique.
- Ventiler les données en fonction des différents groupes de femmes et par âge.
- Mettre au point un mécanisme mondial complet de collecte et d'analyse régulières des données dans tous les pays.
- Encourager la réalisation d'enquêtes sur les fonctionnaires (des deux sexes) actuels et anciens afin de recueillir des informations précieuses sur les questions liées à l'égalité des sexes.
- Promouvoir les recherches étudiant la situation de groupes spécifiques de femmes vulnérables ou marginalisées au sein de l'administration publique.
- En période de réduction des effectifs dans l'administration publique, recueillir et analyser les statistiques ventilées par sexe afin de comprendre les incidences particulières sur les femmes. Ces données peuvent être rendues publiques et faire l'objet d'un examen de la société civile et des comités de lutte contre la discrimination afin de vérifier, par exemple, si les femmes ou les parents ayant récemment repris le travail après un congé de maternité ou de paternité ont fait l'objet d'un nombre disproportionné de licenciements.
- Les cadres supérieurs doivent demander, analyser et réagir aux informations recueillies afin d'appliquer des quotas de femmes et d'améliorer l'équilibre hommes-femmes. Les pays peuvent publier un classement annuel des ministères employant le plus grand nombre de femmes aux postes décisionnels.
- Réaliser des recherches et des évaluations pour estimer l'incidence de différentes interventions sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein de l'administration publique.
- Veiller à ce que les systèmes de suivi nationaux et infranationaux éclairent les mécanismes de surveillance régionaux et mondiaux qui vont être mis en place.
- Les projets doivent soutenir l'introduction de mécanismes cohérents en matière d'analyse sexospécifique et de données ventilées par sexe à tous les niveaux de la formulation et de la mise en œuvre des politiques nationales pertinentes ayant trait à la fonction publique.



### 3 RESSERRER LES LIENS ENTRE LA REPRÉSENTATION ÉQUITABLE DES FEMMES ET LEUR PRÉSENCE À DES POSTES DE DIRECTION AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET L'AGENDA GLOBAL SUR L'ÉGALITÉ DES SEXES

Des synergies importantes peuvent être obtenues en reliant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au sein de l'administration publique aux efforts globaux ciblant l'égalité des sexes dans la société. Pour obtenir des résultats pérennes au sein et en dehors de l'administration publique, il est nécessaire de sensibiliser un large éventail de parties prenantes n'appartenant pas à la fonction publique, comme les législateurs, le pouvoir judiciaire, les organisations de la société civile, les groupes de femmes, les organisations confessionnelles, le secteur privé, les jeunes (de sexe féminin et masculin) et la société dans son ensemble à l'importance que revêtent la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes décisionnels au sein de l'administration publique. Il faut également adopter des approches complètes et améliorer la coordination des efforts.

#### A. Soutenir l'éducation et la préparation des femmes, et en particulier des jeunes femmes, aux carrières dans la fonction publique

- Promouvoir une éducation égalitaire pour les filles et les garçons, les jeunes femmes et les jeunes hommes, aux niveaux primaire, secondaire et supérieur, et proposer des mesures d'incitation aux établissements d'enseignement et aux familles afin que les filles puissent poursuivre leur scolarisation.
- Soutenir les efforts déployés par les universités, les écoles et les établissements professionnels et de politique publique pour promouvoir l'égalité des sexes.
- Prendre des mesures concrètes en faveur des jeunes femmes, y compris la mise en place de bourses, entre autres d'études, de programmes de stages et de formation aux fonctions de direction.
- Aborder les problèmes liés à l'égalité des sexes dans les choix éducatifs et intégrer les questions connexes, comme la participation des femmes à la vie publique et leur présence à des postes de direction, dans les programmes d'enseignement dans le primaire et le secondaire.
- Soutenir les efforts déployés dans l'enseignement secondaire et universitaire pour renforcer les capacités des jeunes femmes étudiantes à rejoindre la fonction publique et à occuper des postes décisionnels et de direction.

#### B. Élaborer des plans nationaux pour l'égalité des sexes assortis de stratégies concrètes et de mécanismes de mise en œuvre

- Les approches globales étant plus efficaces, aider les pays à concevoir une vision et des stratégies claires en matière de réformes ciblant l'égalité des sexes et intégrer les questions liées à l'égalité des sexes au sein de l'administration publique aux stratégies et aux plans d'action nationaux.
- Développer les synergies entre les efforts déployés, d'une part, pour promouvoir la participation des femmes à la vie politique et, d'autre part, la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes décisionnels au sein de l'administration publique.



© HUMA/World Bank





© UN Photo/Albert González Farran

- Identifier les possibles synergies entre les initiatives en faveur des femmes parlementaires et dirigeantes dans l'administration publique, et partager les enseignements tirés.
- Suivre régulièrement la part du budget consacrée à l'égalité des sexes, y compris dans l'administration publique.

### *C. Renforcer la surveillance, le suivi, l'évaluation et la responsabilité à l'échelle nationale*

- Intégrer l'égalité des sexes et le rôle des femmes dans les processus décisionnels au sein de l'administration publique au mandat des commissions pour l'égalité des sexes, des bureaux de médiateurs, des comités pour l'égalité, et des commissions ou institutions, entre autres de défense des droits de l'homme, ayant des responsabilités de surveillance.
- Dans de nombreux contextes, la défaillance des capacités de surveillance empêche de combler l'écart entre les politiques et les pratiques. Les institutions de surveillance doivent disposer des ressources nécessaires, être fonctionnelles et visibles.

- Renforcer les rôles et les capacités de la société civile, y compris le secteur universitaire et les médias, à participer aux processus et mécanismes de suivi et de responsabilité.
- Soutenir les initiatives des commissions parlementaires pertinentes ou chargées de l'égalité des sexes visant à plaider en faveur de l'intégration de la problématique hommes-femmes dans l'administration publique, y compris la participation des femmes aux processus décisionnels, et à surveiller régulièrement la mise en place de cette intégration.

### *D. Soutenir les réseaux et les plateformes multipartites pour l'échange de connaissances et d'expériences*

- Renforcer les réseaux de femmes au sein et en dehors de l'administration publique et de la société civile.
- Créer des campagnes de plaidoyer, des plateformes de partage des connaissances et des partenariats multipartites promouvant l'égalité des sexes dans l'administration publique et veiller à ce que cette question soit prise en compte dans les forums et les conférences rassemblant des experts et des décideurs. Cela peut contribuer à mieux comprendre les obstacles et les problèmes existants, et à stimuler l'échange d'expériences. Ces initiatives peuvent également stimuler la demande de changement émanant des responsables de l'administration publique et d'autres sphères associées, et donner l'impulsion nécessaire au changement.
- Participer à la coopération Sud-Sud et triangulaire en matière de bonnes pratiques, d'enseignements tirés et d'innovations prometteuses.
- Promouvoir l'inclusion des données et des bonnes pratiques relatives à la représentation des femmes et à leur présence à des postes de direction au sein de l'administration publique dans les rapports régionaux et mondiaux sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, comme le rapport mondial sur les disparités entre les sexes (Global Gender Gap Report) du Forum économique mondial.
- Encourager l'intégration de la représentation des femmes et de leur présence à des postes de direction au sein de l'administration publique dans le travail du Comité d'experts de l'administration publique des Nations Unies et d'autres organismes pertinents.





### E. Promouvoir la visibilité des femmes et l'égalité des sexes dans les médias traditionnels et sociaux

- Diffuser les exemples de femmes ayant réussi et servant de modèles dans l'administration publique, le gouvernement et le secteur des entreprises.
- Créer et soutenir l'octroi de prix donnant une visibilité à l'égalité des sexes et aux femmes ayant réussi ainsi qu'à leur expérience.
- Participer au prix Champion du service public décerné par les Nations Unies pour récompenser la prestation de services publics tenant compte de la problématique hommes-femmes et envisager la création d'un nouveau prix distinguant les résultats obtenus en matière de représentation équitable des femmes et de leur présence aux postes décisionnels au sein de l'administration publique.
- Nouer des partenariats multipartites avec les médias et créer des campagnes dans les médias (y compris les médias sociaux) visant à sensibiliser le public aux questions liées à l'égalité des sexes dans l'administration publique et à encourager un plus grand nombre de femmes à rejoindre la fonction publique.
- Soutenir les mécanismes nationaux de promotion de la femme afin de collaborer avec les médias dans la lutte contre les stéréotypes sexistes sur le lieu de travail.
- Créer des réseaux informels de journalistes des deux sexes soutenant l'égalité des sexes dans l'administration publique.
- Identifier et collaborer avec les grands dirigeants des deux sexes dans les secteurs public et privé prêts à prôner l'égalité des sexes dans les médias (y compris les médias appartenant à l'État).

## 4 RÔLE ET VALEUR AJOUTÉE DU PNUD : PRINCIPAUX POINTS DE DÉPART

De nombreux acteurs nationaux, régionaux et internationaux, dont le PNUD, ont des rôles cruciaux à jouer dans la promotion de la représentation équitable des femmes et de leur présence à des postes décisionnels au sein de l'administration publique. Compte tenu de son mandat, de l'importance que revêt cette question et du besoin d'accroître l'attention et le soutien qui y sont consacrés, le PNUD définit spécifiquement comme une priorité la participation des femmes aux processus décisionnels, y compris dans le pouvoir exécutif, dans son Plan stratégique (2014-2017)<sup>166</sup> et dans la stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes (2014-2017) qui l'accompagne « L'avenir que nous souhaitons : droits et autonomisation. »

La Stratégie du PNUD pour la jeunesse (2014-2017) souligne en outre l'importance que revêt l'intégration de la problématique hommes-femmes dans le cadre de l'engagement économique, civique et politique des jeunes et de leur autonomisation. Exploiter les synergies et le soutien actuel du PNUD à la réforme de l'administration publique, les programmes relatifs à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et leur participation à la vie politique, est à cet égard crucial. Le PNUD, fort de l'étendue de la couverture de ses programmes et de sa présence géographique, est en mesure d'aider les parties prenantes nationales et régionales à donner suite aux recommandations de mise en œuvre. L'organisation apporte également une importante valeur ajoutée dans les domaines cités ci-dessous.

<sup>166</sup> En particulier, le résultat 4 du Plan stratégique du PNUD (2014-2017).



### *A. Soutenir la collecte et l'analyse de données afin d'éclairer les politiques, les programmes et le plaidoyer*

- ➔ Le PNUD identifiera les partenaires avec lesquels mettre au point une méthodologie de collecte de données à l'échelle mondiale sur la présence des femmes à des postes décisionnels au sein de l'administration publique. Ce nouveau mécanisme de suivi fournira des données comparables aux niveaux national, régional et international.
- ➔ À l'échelle nationale, le PNUD peut soutenir la création d'une plateforme (à savoir une base de données) qui sera le registre central des dispositions constitutionnelles, lois, politiques et règlements pertinents, des mesures concrètes en vigueur et des bonnes pratiques visant à promouvoir la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes de direction au sein de l'administration publique.
- ➔ Le PNUD est en mesure de soutenir les recherches innovantes, la production de données et de connaissances et la diffusion et l'échange d'informations sur cette question qui, bien qu'importante, est négligée.

### *B. Mettre à profit le pouvoir de mobilisation du PNUD pour nouer des partenariats solides à l'échelle mondiale, régionale et nationale*

- ➔ Le PNUD peut soutenir les initiatives visant à changer les cultures organisationnelles, les mécanismes au sein de l'administration publique et les normes sociales afin de promouvoir l'égalité des sexes et la parité, en particulier aux niveaux décisionnels.
- ➔ Le PNUD est en mesure d'établir un réseau/une communauté de praticiens, de décideurs, d'experts, de fonctionnaires et de militants afin de plaider pour cette question émergente, soutenir les connaissances et le partage des bonnes pratiques et promouvoir les images positives des femmes dirigeantes.
- ➔ Mettant à profit son rôle de principal partenaire de développement fiable et impartial, le PNUD peut soutenir et faciliter le dialogue, les forums, les débats et les consultations auprès de nombreuses parties prenantes – notamment les administrations publiques, les réseaux et les organisations de jeunes, les réseaux de femmes fonctionnaires, les ministères de la Fonction publique, le système des Nations Unies et la société civile (en particulier les groupes de femmes, les organisations non gouvernementales, le secteur universitaire, le secteur privé et les médias) – à l'échelle mondiale, régionale, nationale et infranationale, afin de promouvoir une compréhension plus approfondie et un engagement accru en faveur de la représentation équitable des femmes et de leur présence à des postes décisionnels au sein de l'administration publique.
- ➔ Le PNUD a également la capacité de contribuer à la création et au soutien de partenariats stratégiques aux niveaux mondial, régional et national, et de se concentrer sur la coopération Sud-Sud et triangulaire dans ce nouveau domaine de travail afin d'optimiser les avantages et la transmission des connaissances, notamment sur les initiatives innovantes de renforcement des capacités et de leadership testées et mises en œuvre, et peut faciliter les échanges entre les pays en développement.

### *C. Utiliser l'expertise et la forte présence mondiale du PNUD pour promouvoir des politiques et des programmes à l'échelle nationale*

- ➔ La phase II de l'initiative GEPA du PNUD prévoit la réalisation de nouvelles études de cas GEPA et la mise en œuvre des recommandations issues des études de cas et du présent rapport mondial.
- ➔ Le PNUD peut fournir une assistance technique aux réformes législatives, à la formulation de politiques, à l'élaboration et à la mise en œuvre de mesures temporaires spéciales, aux mécanismes de coordination au sein de l'administration publique, à la préparation de plans sur la parité des sexes, et soutenir le changement culturel et institutionnel au sein de l'administration publique et des ministères ciblés.



- ➔ Le PNUD est prêt à appuyer le renforcement des capacités à tous les niveaux, et à contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des formations, du renforcement des capacités en ligne et des programmes accélérés en faveur des femmes et des jeunes femmes dans l'administration publique, en particulier aux postes décisionnels.
- ➔ Le PNUD peut soutenir le renforcement des capacités en matière d'égalité des sexes dans l'administration publique et l'intégration de l'égalité des sexes et de la parité à la formation des fonctionnaires.
- ➔ Le PNUD mettra au point des orientations politiques pratiques sur la manière de promouvoir la préparation des femmes et leur présence aux postes de direction au sein de la fonction publique.
- ➔ Le PNUD encouragera et soutiendra l'intégration de la participation des femmes et de leur présence à des postes de direction au sein et en dehors de l'administration publique dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), dans les descriptifs de programme de pays, dans les politiques nationales (par exemple, sur la jeunesse) et dans les programmes et stratégies du PNUD.
- ➔ Le PNUD facilitera une compréhension plus approfondie et nuancée des mesures temporaires spéciales pertinentes pour des contextes spécifiques.

#### D. Soutenir une meilleure préparation des organisations

- ➔ Pour donner l'exemple, le PNUD doit intensifier ses progrès au niveau interne en matière d'autonomisation des femmes et de parité des sexes. À cet égard, il a lancé une nouvelle Stratégie de parité des sexes, et fait en sorte que l'ensemble du personnel s'engage et contribue à créer une culture organisationnelle favorable à l'égalité des sexes.<sup>167</sup>
- ➔ Le PNUD continuera de développer les capacités au niveau interne en proposant une formation spécifique à la participation des femmes aux processus décisionnels. Il peut en outre tirer parti des synergies entre ses différents domaines programmatiques afin d'approfondir la compréhension de la promotion de la participation des femmes aux prises de décisions.
- ➔ Le PNUD identifiera en interne les défenseurs masculins et féminins de la question, créera une liste d'experts de la participation des femmes et de leur présence à des postes de direction au sein de l'administration publique et élaborera des réformes de la fonction publique tenant compte de la problématique hommes-femmes afin de soutenir les politiques et les programmes des bureaux de pays et des partenaires aux niveaux national, régional et mondial.
- ➔ Le PNUD consacrera des ressources concrètes (humaines et financières) à la mise en œuvre des aspects liés à la promotion de la participation des femmes et de leur présence à des postes décisionnels prévus dans son Plan stratégique (2014-2017). L'initiative GEPA contribuera directement en particulier au résultat 4 du Plan stratégique, qui encourage l'organisation à accélérer les progrès sur la voie de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes (en particulier aux postes décisionnels dans tous les secteurs de l'État et dans les processus de consolidation de la paix). Ce travail contribuera également à la réalisation du résultat 2 (« Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique ») et du résultat 3 (« Les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement l'accès universel aux services de base »).

<sup>167</sup> Dans l'ensemble, les femmes représentent 50 % des effectifs du PNUD. Cependant si elles sont bien représentées au niveau de base, y compris en début de carrière, l'écart entre les sexes se creuse aux niveaux intermédiaire et supérieur. La nouvelle Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes (2014-2017) du PNUD propose plusieurs mesures pour attirer, retenir et promouvoir le personnel de sexe féminin, à savoir, entre autres : souplesse dans l'application des politiques relatives à l'ancienneté dans le poste pour permettre aux femmes de présenter leur candidature à des postes des classes P4/P5 après avoir passé seulement deux années dans un lieu d'affectation ; mesures de recrutement spéciales dans les bureaux où le pourcentage de femmes est inférieur à 45 %, dont l'ouverture des listes de réserve de candidats uniquement aux femmes ; offre, par tous les bureaux, d'options de retraite aux hommes et établissement de rapports sur cette modalité lors de la restructuration des effectifs en période d'austérité budgétaire ; promotion de l'application par tous les responsables d'une culture professionnelle inclusive.



## CONCLUSION

Comme nous l'avons souligné tout au long du présent rapport, pour obtenir des résultats systématiques et durables en matière de promotion de l'égalité des sexes au sein de l'administration publique, il faut élever au rang de priorité les efforts permettant d'arriver à cette fin, assurer leur déploiement et leur coordination et les rendre plus visibles.

Compte tenu des interrelations et des complexités des obstacles auxquels se heurtent les femmes et les gouvernements à cet égard, des approches complètes, multipartites et à long terme s'imposent si l'on veut instaurer une égalité des sexes durable au sein de l'administration publique et, en particulier, assurer la représentation équitable des femmes aux postes décisionnels. Toute initiative visant à susciter des changements doit également aborder la discrimination systémique exercée à l'encontre des femmes, les stéréotypes et les préjugés sexistes (conscients ou non) qui influencent les mentalités au sein de l'administration publique, dans la vie publique et dans la société en général.

Il est admis que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ne bénéficient pas seulement aux femmes mais à leur famille, leur communauté et leur territoire/pays. De même, l'autonomisation des femmes au sein de l'administration publique n'est pas seulement avantageuse pour elles-mêmes mais pour l'ensemble de la fonction publique et de la société. Il est donc important de souligner les droits des femmes et les avantages que leur participation équitable et leur présence aux postes de direction apportent à l'administration publique.

Étant donné que la majorité des décideurs sont actuellement des hommes, ceux-ci doivent être encouragés et doivent avoir les moyens de s'engager davantage en faveur de la représentation équitable des femmes, en formant un corps de défenseurs mixtes de l'égalité des sexes et de la parité au sein de l'administration publique. Il est crucial que les efforts de plaidoyer et de sensibilisation ciblent spécifiquement et incluent les fonctionnaires et les dirigeants de sexe masculin au sein et en dehors de l'administration publique.



© UNDP India



À l'échelle mondiale, de nombreux progrès ont été accomplis sur la voie de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, inscrites dans la CEDAW. Cependant, il reste encore beaucoup à faire, notamment dans l'administration publique. Une volonté politique forte et la priorisation aux niveaux national, régional et mondial sont nécessaires. Tout comme la collaboration et le soutien actif d'un éventail de parties prenantes, dont les administrations publiques, les fonctionnaires, les mouvements de femmes, les législateurs, les donateurs, les organismes pertinents des Nations Unies, les organisations de la société civile et d'autres partenaires.

Si nous poursuivons nos efforts et nos investissements à long terme, la représentation équitable des femmes et leur présence à des postes de direction au sein de l'administration publique peuvent devenir une réalité. Les femmes elles-mêmes, leur famille et leur communauté, ainsi que l'administration publique et leur pays, en récolteront les fruits.

## ANNEXE 1 : DÉFINITIONS

Les définitions ci-dessous ont été adoptées dans le cadre du présent rapport.

**Administration publique** : organismes et actions du pouvoir exécutif de l'État aux niveaux central/national, régional et local. Le présent rapport s'intéresse principalement au niveau national.

**Égalité des sexes** : égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons. L'égalité ne veut pas dire que les femmes et les hommes vont devenir identiques mais que les droits, les responsabilités et les chances de chacun, homme ou femmes, sont indépendants du fait de leur sexe de naissance. Par conséquent, les intérêts, les besoins et les priorités des femmes et des hommes sont pris en considération, tout en reconnaissant la diversité des différents groupes de femmes et d'hommes. L'égalité des sexes ne concerne pas seulement les femmes ; elle s'adresse autant aux hommes qu'aux femmes et doit impliquer les hommes comme les femmes. Elle relève des droits de l'homme et constitue une condition préalable et un indicateur de développement pérenne axé sur les personnes.<sup>168</sup>

**Femmes occupant des postes décisionnels dans l'administration publique** : femmes identifiées dans les documents suivants comme occupant des postes décisionnels ou de direction non élus :

- des rapports récents de gouvernements nationaux (dont les rapports soumis au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes et les réponses aux questionnaires s'inscrivant dans l'examen de la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing quinze ans après son adoption) ;
- les stratégies de réforme de l'administration publique ;
- les stratégies de promotion de l'égalité des sexes et documents similaires ;
- les recensements de la fonction publique ;
- les bases de données sur les ressources humaines des ministères.

Lorsque ces informations ne sont pas disponibles, le rapport utilise la participation des femmes aux échelons de secrétaire permanente, de directrice générale ou l'échelon le plus proche comme indicateur supplétif.

**Harcèlement au travail et harcèlement sexuel** : le harcèlement au travail s'entend de tout comportement déplacé et importun d'un membre du personnel ou d'un non-fonctionnaire envers un autre membre du personnel ou non-fonctionnaire, ou groupe d'employés, destiné à ou pouvant être raisonnablement perçu comme destiné à blesser ou humilier. Le harcèlement sexuel s'entend de toute avance, requête ou faveur sexuelle, de toute conduite verbale ou physique, de tout geste de nature sexuelle, ou de tout autre comportement de nature sexuelle destiné à ou pouvant être raisonnablement perçu comme destiné à blesser ou humilier.<sup>169</sup>

**Genre (ou sexospécificité)** : attributs sociaux et possibilités associés au sexe masculin et au sexe féminin, et relations entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons, ainsi que les relations entre les femmes et les relations entre les hommes. Ces attributs, possibilités et relations se construisent au sein de la société et s'apprennent par le biais de processus de socialisation. Ils sont spécifiques au contexte et à l'époque et peuvent changer. Le genre détermine ce que l'on attend d'une femme ou d'un homme, ce qu'elle ou il est autorisé(e) à faire et ce que l'on apprécie chez une femme ou un homme dans un contexte donné. Dans la plupart des sociétés, les responsabilités attribuées, les activités réalisées, l'accès et le contrôle des ressources, ainsi que les possibilités de participer aux processus décisionnels diffèrent selon qu'ils concernent des hommes ou des femmes et reflètent les inégalités entre les deux sexes. La notion de genre (ou de sexospécificité) s'inscrit dans le contexte socioculturel global. D'autres critères importants pour l'analyse socioculturelle sont la classe, la race, le niveau de pauvreté, le groupe ethnique et l'âge.<sup>170</sup>

<sup>168</sup> Bureau de la conseillère spéciale pour la problématique hommes-femmes (OSAG), *Gender Mainstreaming: Strategy for Promoting Gender Equality Document* (2001), <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>

<sup>169</sup> PNUD, 2010, Guide de l'utilisateur des ressources humaines, « Workplace Harassment & Abuse of Authority », [www.undp.org/content/dam/undp/documents/about/transparencydocs/UNDP\\_Policy\\_on\\_Workplace\\_Harassment\\_and\\_Abuse\\_of\\_Authority.May\\_2012.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/about/transparencydocs/UNDP_Policy_on_Workplace_Harassment_and_Abuse_of_Authority.May_2012.pdf)

<sup>170</sup> OSAG, *Gender Mainstreaming: Strategy for Promoting Gender Equality Document* (2001), <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>.





**Intégration de la problématique hommes-femmes** : processus d'évaluation des conséquences pour les femmes et les hommes de toute action planifiée, y compris la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à faire des préoccupations et des expériences des hommes comme des femmes une partie intégrante de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les milieux politiques, économiques et sociétaux afin que les femmes et les hommes en bénéficient de manière égale et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. L'objectif ultime est de parvenir à l'égalité des sexes.<sup>171</sup>

**Parité des sexes** : nombre égal d'hommes et de femmes à tous les niveaux hiérarchiques.

**Paroi de verre** : barrières artificielles invisibles qui reflètent la ségrégation professionnelle des femmes. « Les femmes dirigeantes tendent à être concentrées dans quelques secteurs. Dans les grandes entreprises où les femmes ont réussi à atteindre des postes de haute direction, elles sont souvent limitées aux domaines moins centraux et stratégiques, comme les ressources humaines et l'administration. Il reste extrêmement difficile pour les femmes de se déplacer latéralement pour accéder aux domaines stratégiques tels que le développement de produits ou les finances puis de s'élever vers le haut jusqu'à des postes de direction clés de la structure pyramidale caractéristique des grandes entreprises. Ces barrières sont parfois appelées " parois de verre." »<sup>172</sup>

**Plafond de verre** : Barrières artificielles invisibles, créées par les préjugés organisationnels et comportementaux, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités.<sup>173</sup>

---

<sup>171</sup> ECOSOC, *Report of the Economic and Social Council for 1997, A/52/3*, chapitre IV, « *Special Session on Gender Mainstreaming* », 18 septembre 1997.

<sup>172</sup> Linda Wirth, OIT, 2001, « Breaking through the glass ceiling: Women in management », <http://dSPACE.cigilibrary.org/jspui/bitstream/123456789/21576/1/Breaking%20through%20the%20glass%20ceiling%20Women%20in%20management.pdf?1>.

<sup>173</sup> Ibid. p. 45.

## ANNEXE 2 : SOURCES DU TABLEAU 1

Pays	Général ou direction	Année	Étude/rapport	Auteur
<b>AFRIQUE</b>				
Bénin	Général	2011	Recensement des fonctionnaires	Ministère du Travail et de la Fonction publique
	Direction	2012	Recensement des fonctionnaires	Ministère du Travail et de la Fonction publique
Botswana	Général	2012	<b>Répartition des employés par grade et par genre</b>	<b>Infnium HR</b>
	Direction	2009	<b>Botswana Millennium Development Goals Status Report</b>	<b>Ministère des Finances et du Plan, Nations Unies</b>
Burundi	Direction	2010	<b>Faible représentation de la femme dans les organes de prise de décision</b>	<b>Observatoire de l'Action Gouvernementale</b>
Cameroun	Direction	2010	Portrait statistique des femmes et des hommes au Cameroun	Gouvernement du Cameroun
Gambie	Les deux	2007	Étude du Bureau de la femme (2007)	Bureau de la femme (Women's Bureau)
Mali	Les deux	2009	<b>Bilan de l'emploi</b>	<b>Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel</b>
Nigéria	Les deux	2006	Sixième rapport périodique au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes	Gouvernement du Nigéria
Afrique du Sud	Les deux	2011	Women in Leadership Census de la Businesswomen's Association of South Africa	Businesswomen's Association of South Africa
Ouganda	Les deux	2011	Circulaire n° 2	Ministère des services publics, Service de contrôle de la paie (Payroll Monitoring Unit)
<b>ÉTATS ARABES</b>				
Jordanie	Les deux	2010	<b>Rapport annuel</b>	<b>Bureau de la fonction publique (Civil Service Bureau)</b>
Maroc	Les deux	2009	<b>Statistiques sur les fonctionnaires par département ministériel</b>	<b>Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration</b>
Oman	Les deux	2007	Rapport initial au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes	Gouvernement d'Oman
Somalie : Somaliland	Général	2006	<b>Étude sur la fonction publique</b>	
	Direction	2011	<b>Entretien avec un représentant du ministère du Travail et des Affaires sociales</b>	<b>Ministère du Travail et des Affaires sociales</b>
Somalie : Puntland	Général	2012	<b>Programme de renforcement du développement institutionnel</b>	<b>Bureau de pays du PNUD</b>
	Direction	2011	<b>Entretien avec un représentant du ministère du Travail et des Affaires sociales</b>	<b>Ministère du Travail et des Affaires sociales</b>
Tunisie	Les deux	2011	Les femmes dans le gouvernement, gendérisation des politiques publiques dans la région MENA ; conférence	Khaoula Labidi
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>				
Afghanistan	Général	2009-2010	Independent Administrative Reform and Civil Service Commission	Département de gestion de la fonction publique, Direction du genre (Civil Service Management Department, Gender Directorate)
	Direction	2004-2010	Independent Administrative Reform and Civil Service Commission	Civil Service Management Department, Gender Directorate
Bangladesh	Général	2008-2009		<b>Ministère de l'Administration publique</b>
	Direction	2010	<b>Statistical Pocketbook of Bangladesh, ministère de la Fonction publique</b>	<b>Bureau de la statistique du Bangladesh (Bangladesh Bureau of Statistics)</b>
Cambodge	Les deux	2011		<b>Ministère de la Fonction publique</b>
Inde	Général	2006	Women and Men in India, rapport statistique (2010)	Women and Men in India
	Direction	2009	Representation of Women in the Central Council of Ministers	Statistics on Women in India, 2010
Indonésie	Les deux	2011	Les femmes dans la fonction publique par échelon	Agence de la fonction publique



Népal	Général	n.d.		Système de traitement des données relatives au personnel de la fonction publique népalaise
	Direction	2007	Inclusion and Participation of Women in Nepalese Civil Service	N. Kitabkhana, ministère de l'Administration générale
Timor-Leste	Général	2010	Représentation des femmes dans la fonction publique au Timor-Leste en 2010	Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste
	Direction	2010	Plan de développement stratégique national (2010-2030)	Gouvernement du Timor-Leste
Vanuatu	Général	2011	Rapport sur le système d'information de gestion des ressources humaines	Bureau du commissaire du service public (Office of the Public Service Commissioner)
	Direction	2003	Rapport unique, valant rapport initial et deuxième et troisième rapports périodiques au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes	Gouvernement du Vanuatu
<b>AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES</b>				
Chili	Général	2007-2009	Répartition des employés par secteur économique (administration publique et défense, sécurité sociale obligatoire)	Institut national de la statistique (Instituto Nacional de Estadísticas)
	Direction	2009	Human Development in Chile: Gender Inequalities	PNUD
<b>Colombie</b>	<b>Les deux</b>	<b>2011</b>		<b>Calculs effectués par un expert national du PNUD d'après les données fournies par le Service administratif de la fonction publique (Departamento Administrativo de La Funcion Publica)</b>
Costa Rica	Général	2012	Tableau : Parité hommes-femmes dans l'administration publique costaricaine, 2010-2012	Institut national de la statistique et du recensement (Instituto Nacional de Estadística y Censo)
	Direction	2009	Participation des femmes dans la gestion du secteur public * Définition floue des postes à responsabilité	Sistema De Indicadores Estadísticos De Genero (SIEG) (Système d'indicateurs statistiques sur le genre)
<b>Mexique</b>	<b>Général</b>	<b>2010</b>	<b>Statistiques relatives à l'administration publique</b>	<b>Institut national de la statistique et de la géographie (Instituto Nacional de Estadística y Geografía)</b>
	<b>Direction</b>	<b>2011</b>		<b>Données fournies à l'expert national du PNUD par l'Institut national des femmes (Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES)</b>
<b>EUROPE ET COMMUNAUTÉ D'ÉTATS INDÉPENDANTS</b>				
Albanie	Les deux	2011	National Strategy on Gender Equality and Reduction of Gender Based Violence 2011-2015	Service de la stratégie et de la coordination des donateurs (Department of Strategy and Donor Coordination)
Azerbaïdjan	Les deux	2011	Répartition des employés occupant des postes dans la fonction publique	Women and Men in Azerbaijan
Croatie	Général	2011	Women and Men in Croatia	Bureau de la statistique (Croatian Bureau of Statistics)
	Direction	2009		Bureau de l'égalité des sexes (Office for Gender Equality)
Kazakhstan	Les deux	2009	Women and Men in Kazakhstan	Agence de la statistique (Agency of statistics of the Republic of Kazakhstan)
Kosovo	Les deux	2011		Ministre de l'Administration publique et bureau de pays du PNUD
<b>Kirghizistan</b>	<b>Les deux</b>	<b>2010</b>	<b>Women and Men of the Kyrgyz Republic</b>	<b>Comité national de la statistique (National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic)</b>
<b>Roumanie</b>	<b>Les deux</b>	<b>2011</b>		<b>Données fournies par l'Agence nationale des fonctionnaires à la demande de l'expert national du PNUD</b>
<b>Ukraine</b>	<b>Les deux</b>	<b>2011</b>	<b>Women's Participation in Politics and Decision-Making in Ukraine, Ukrainian Women's Fund</b>	<b>Service national de la statistique (State Statistics Service of Ukraine)</b>
Remarque : les pays en gras font l'objet d'une étude de cas.				



## ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTS CONSULTÉS

1. Aasrud, Rigmor, ministre norvégienne de la Réforme, de l'Administration du gouvernement et des Affaires ecclésiastiques, intervention à l'occasion du débat « Quotas for Gender-Balanced Public Administration? » tenu par le Groupe de Haut Niveau sur l'égalité des genres et la diversité, Parlement européen, Bruxelles, mars 2011.
2. Banque asiatique de développement (BAsD), « Asian Development Bank Support for Gender and Development - Phase II: Results from Country Case Studies. », rapport, 2010.
3. BAsD, « Gender tool kit: Public sector management » Philippines, 2012.
4. BAsD, « Overview of Gender Equality and Social Inclusion in Nepal », rapport, 2010.
5. BAsD et UNIFEM, « Gender and Nation Building in Timor-Leste: Country Gender Assessment », 2005.
6. Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement (CAFRAD), « Conférence sur le renforcement des capacités des femmes dans l'administration, la gouvernance et le leadership », Tanger, mars 2009, [www.cafrad.org/Workshops/Tanger23-25\\_3\\_09/Rapport\\_WOMEN\\_09\\_FR.pdf](http://www.cafrad.org/Workshops/Tanger23-25_3_09/Rapport_WOMEN_09_FR.pdf).
7. Agence pour la modernisation de l'administration publique (Agency for the Modernisation of Public Administration), « Employment in the Danish State Sector », 2011.
8. Albanie, Institut de la statistique (Institute of Statistics), « Women and Men in Albania 2008 ».
9. Alkadry, M.G. et Tower, L.E., « Unequal Pay: The Role of Gender », *Public Administration Review*, novembre-décembre 2006.
10. AllAfrica.com, « South Africa: Allocate Percentage of Budget to Women - Xingwana », article en ligne, 24 février 2012, [www.allafrica.com/stories/201202240315.html](http://www.allafrica.com/stories/201202240315.html).
11. Anastasopoulos, V., Brown, A.H., Brown, L.D., « Women on Boards: Not Just the Right Thing...But the "Bright" Thing », Conference Board du Canada, juin 2002, [www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=374](http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=374).
12. Arab Women's Leadership Institute, The Standards Series, « Volume One: *Achieving Success as Civil Servants* », 2011.
13. AUSAID, « Gender Equality in Australia's Aid Program - Why and How », rapport, 2007.
14. Australie, Agence pour l'égalité des chances des femmes au travail (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency), « Australian Census of Women in Leadership », 2010.
15. Bureau australien de la statistique (Australian Bureau of Statistics), « Women Still Under-Represented in Positions of Leadership », communiqué de presse, 30 janvier 2013, [www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mediareleasesbyCatalogue/E120C5D9FBAF1BADCA257BD300144E80](http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mediareleasesbyCatalogue/E120C5D9FBAF1BADCA257BD300144E80).
16. Commission australienne des droits de l'homme (Australian Human Rights Commission), « Women in leadership », [www.humanrights.gov.au/sex\\_discrimination/programs/women\\_leadership.html](http://www.humanrights.gov.au/sex_discrimination/programs/women_leadership.html).
17. Autriche, ministère des Femmes et de la Fonction publique, plan d'action national pour l'égalité des sexes sur le marché du travail (2008-2013).
18. Autriche, ministère des Femmes et de la Fonction publique, « Welcome to the topic "Women and Equality" of the Federal Minister for Women and the Civil Service », site Internet : [www.bundeskanzleramt.at/site/6811/default.aspx](http://www.bundeskanzleramt.at/site/6811/default.aspx).
19. Barber, Brendan, « Public Sector Job Cuts Hit Women First », *The Guardian*, 13 mars 2010, [www.guardian.co.uk/commentisfree/2010/mar/13/public-sector-job-cuts-women](http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2010/mar/13/public-sector-job-cuts-women).
20. Barker, Alex, « "Depressing" lack of senior women in civil service », *Financial Times*, 12 août 2009.
21. Barnett, J. et Volk, J., « Corporate Advantage: How Women Leaders Elevate the Bottom Line », département d'État des États-Unis, Bureau des affaires économiques (Bureau of Economic and Business Affairs), 1<sup>er</sup> mars 2012, [www.state.gov/e/eb/rls/othr/2012/184988.htm](http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/2012/184988.htm).



22. Base Realignment and Closure Commission (BRAC) Development Institute, « Pathways of Women's Empowerment », [www.bracdevelopmentinstitute.org/content/pathways-women%E2%80%99s-empowerment](http://www.bracdevelopmentinstitute.org/content/pathways-women%E2%80%99s-empowerment).
23. Bearfield, D.A., « Equity at the Intersection: Public Administration and the Study of Gender », *Public Administration Review*, vol. 69, p. 383-386, DOI : 10.1111/j.1540-6210.2009.01985, 2009.
24. Boman, A., « Gender Mainstreaming in Practice: Gender Impact Assessments », présentation pour l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, 2013, <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/GM-21-22-Nov-2013-Ann%20Boman%20Final.pdf>.
25. Bosnie-Herzégovine, Agence de la statistique (Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina), « Women and Men in Bosnia and Herzegovina », 2009.
26. Bosnie-Herzégovine, Law on Gender Equality in Bosnia and Herzegovina, 2003, amendée en 2009.
27. Bosnie-Herzégovine, Bureau du coordinateur de la réforme de l'administration publique (Public Administration Reform Coordinator Office), « System Review of Public Administration Institutions in BiH », 2005.
28. Consensus de Brasilia, note, adopté lors de la onzième Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes, 2011.
29. École nationale d'Administration publique (Escola Nacional de Administração Pública, ENAP), Brésil, « Gender, race and leadership skills in the Federal Public Service », 2005.
30. Briggs, Biobele Richards, « Problems of Recruitment in Civil Service: Case of the Nigerian Civil Service », *African Journal of Business Management*, vol. 1(6), 2007.
31. Bryer, T.A., « Toward a Relevant Agenda for a Responsive Public Administration », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2006.
32. Business NZ, Institute of Directors in New Zealand et ministère des Droits de la femme, « Women on Boards: Why Women on Company Boards are Good for Business », mars 2009.
33. Businesswomen's Association (BWA), South African Women in Leadership Census 2011.
34. CAFOB (Collectif des Associations et Organisations Non Gouvernementales Féminines du Burundi), « Étude sur l'expertise féminine et institutions d'appui à la promotion du genre au Burundi », rapport définitif, 2009.
35. Agence canadienne de développement international (ACDI), « Gender Equality and Public Sector Capacity Development », 2007.
36. Carter, N. et Silva, C., « Pipeline's Broken Promise », Catalyst, février 2010, [www.catalyst.org/knowledge/pipelines-broken-promise](http://www.catalyst.org/knowledge/pipelines-broken-promise).
37. Carter, N. et Silva, C., « The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead? », Catalyst, octobre 2011, [www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead](http://www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead).
38. Carter, N., *et al.*, « The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards », Catalyst, octobre 2007, [www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards](http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards).
39. Catalyst, « The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity », 15 janvier 2004, [www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity](http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity).
40. Catalyst, « Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the 'Hot Jobs' Needed to Advance », 2012.
41. Catalyst, « Women on Boards », 10 décembre 2013, [www.catalyst.org/knowledge/women-boards](http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards).
42. Center of Arab Women for Training and Research (CAWTAR), « Recent Trends in Arab Countries towards Addressing Gender in Public Management: Comparative overview on lessons and challenges. Addressing Gender in Public Management », présentation, 18 mai 2009, Le Caire, Égypte.



43. Clark, Helen, « Inclusion and equality: Why women's leadership matters », PNUD, Assemblée nationale du Pays de Galles, session au Pierhead, 11 avril 2012.
44. Clark, L.L., « The Rise of Professional Women in France. Gender and Public Administration since 1830 », Cambridge University Press, 2004.
45. Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM), « Building Public Service Leadership Capacity. CAPAM Featured Report », août 2009.
46. Commonwealth d'Australie, Département du Premier ministre et du Cabinet, « Ahead of the Game: Blueprint for the Reform of Australian Government Administration », 2010.
47. Conseil de l'Europe, « Davantage de femmes dans les instances de décision économiques et sociales », 2011, 3.2., <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/Notes/1134/4.3&Language=lanFrench&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864>.
48. D'Agostino, M. J., en collaboration avec Levine, H., « Women and Public Administration: Theory and Practice », 2010.
49. Agence danoise de développement international (Danish International Development Agency, DANIDA), « Gender Equality in Good Governance », 2008.
50. Agence danoise de développement international (Danish International Development Agency, DANIDA), « Gender Equality in Good Governance », 2008.
51. Deloitte, « Paths to power: Advancing Women in Government », 2010.
52. Democracy Digest, « Derailing Democracy: European Lessons for Arab Transitions. », 2011, [www.demdigest.net/blog/derailing-democracy-european-lessons-for-arab-transitions-2/](http://www.demdigest.net/blog/derailing-democracy-european-lessons-for-arab-transitions-2/).
53. Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM), « Vue d'ensemble des ateliers Entraînement au Leadership Féminin », 2006.
54. République démocratique du Timor-Leste, Plan de développement stratégique national (2011-2030).
55. République démocratique du Timor-Leste, Parlement national, loi n° 8/2004 sur le statut de la fonction publique, 2004.
56. Danemark, ministère de l'Égalité des genres et des Affaires ecclésiastiques, « Report/Perspective and Action Plan 2012 », soumis au Parlement danois, 2012.
57. Deprez, E.E. et Rosenkrantz, H., « Women Bear the Brunt of Public Sector Job Cuts », *Bloomberg Business Week*, avril 2011, [www.businessweek.com/magazine/content/11\\_16/b4224026297176.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/11_16/b4224026297176.htm).
58. *Deutsche Welle*, « Women the Answer to Ending Recession, EU Commissioner Says », 3 mars 2009, [www.dw.de/women-the-answer-to-ending-recession-eu-commissioner-says/a-4070814](http://www.dw.de/women-the-answer-to-ending-recession-eu-commissioner-says/a-4070814).
59. Dolan, J., « The Senior Executive Service: Gender, Attitudes, and Representative Bureaucracy », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, n° 3, 2000.
60. Dubai School of Government, « Aisha Al Suwaidi on Working Women in Federal Government Sector Jobs in the UAE », 30 janvier 2012, [www.dsg.ae/en/News/NewsDescription.aspx?NewsID=1314&PrimenuID=6&CatID=30&mnu=Cat](http://www.dsg.ae/en/News/NewsDescription.aspx?NewsID=1314&PrimenuID=6&CatID=30&mnu=Cat).
61. Dudman, Jane, « Government and the Gender Gap », *The Guardian*, 31 mars 2009, [www.guardianpublic.co.uk/government-gender-gap](http://www.guardianpublic.co.uk/government-gender-gap).
62. Alternatives Economiques, « Égalité : où sont les femmes? », avril 2011.
63. Ernst and Young, « Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders: Opening Doors for Women Working in Government », EYGM Limited, 2013.
64. Commission européenne (CE), « Actions to Implement the Strategy for Equality between Women and Men (2010-2015), Accompanying the Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee Of The Regions », Bruxelles, 2010, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5776&langId=en>.





65. CE, « Note d'information sur l'intégration de l'égalité de genre dans la décentralisation, la réforme de l'administration publique et le développement local », 2006.
66. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, L'équilibre hommes-femmes aux postes de direction des entreprises : une contribution à une croissance intelligente, durable et inclusive (COM (2012) 615 Final), Belgique : novembre 2012.
67. CE, « Consultation sur le déséquilibre entre les hommes et les femmes au sein des organes décisionnels des entreprises dans l'UE », 28 mai 2012, [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_fr.htm).
68. CE, « Database on Women and Men in Decision- making (WMID): Methodology », 2010.
69. CE, « L'égalité paie », [ec.europa.eu/justice/gender-equality/equality-pays-off/the-project/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/equality-pays-off/the-project/index_fr.htm).
70. CE, « Membres exécutifs et non-exécutifs », 3 décembre 2013, [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_fr.htm).
71. CE, Égalité entre les femmes et les hommes – Équilibre entre les sexes dans les postes à responsabilité – Base de données, [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/index_fr.htm).
72. CE, « Analyse d'impact des coûts et des avantages d'un meilleur équilibre entre hommes et femmes dans les conseils des sociétés cotées en bourse » (document de travail des services 348 final), Belgique : novembre 2012.
73. CE, « Plus de femmes aux postes à responsabilité – Une clé de la croissance et de la stabilité économique », Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, 2010.
74. CE, « Administrations nationales », (2014b), [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index_fr.htm).
75. CE, « Rapport national d'analyse de la situation : Droits humains des femmes et égalité hommes-femmes », programme Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans la région euro-méditerranéenne (2008-2011) financé par l'Union européenne, 2009-2010, Jordanie, 2010.
76. CE, « Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015) ».
77. CE, Comité de surveillance ou conseil d'administration, 3 mai 2013, [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_fr.htm).
78. CE, « La vice-présidente Reding appelle à une autorégulation créative afin d'accroître la présence des femmes dans les conseils d'administration », [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/reding/multimedia/news/2011/03/20110301\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/multimedia/news/2011/03/20110301_fr.htm).
79. CE, « Les femmes aux postes de direction », Eurobaromètre spécial 376, mars 2012.
80. CE, « Présence des femmes dans les conseils des sociétés : la Commission propose un objectif de 40 % », 14 novembre 2012, [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_fr.htm).
81. CE, « Présence des femmes au sein des conseils des sociétés – Fiche d'information 1 : Arguments économiques », 2013.
82. CE, Justice, « Avancer sur la voie de l'égalité entre les femmes et les hommes – Rapport annuel 2010 : L'équilibre hommes-femmes dans le processus décisionnel des sociétés », 2011.
83. Partenariat CE/Nations Unies sur l'égalité des genres pour le développement et la paix, [www.gendermatters.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8&Itemid=17&lang=fr](http://www.gendermatters.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=17&lang=fr).
84. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, « Reconciliation of work, private and family life in the European Union », 2011.
85. Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE), [www.eige.europa.eu](http://www.eige.europa.eu).
86. EIGE, « EIGE Good Practices in Gender Mainstreaming: Towards Effective Gender Training », présentation de conférence, 2011, [www.eige.europa.eu/content/event/good-practices-in-gender-mainstreaming-towards-effective-gender-training](http://www.eige.europa.eu/content/event/good-practices-in-gender-mainstreaming-towards-effective-gender-training).



87. EIGE, « Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area F: Women and the Economy. Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market », 2011.
88. FDA (syndicat britannique des hauts fonctionnaires et professionnels de la fonction publique), [www.fda.org.uk/Aboutus/About-us.aspx](http://www.fda.org.uk/Aboutus/About-us.aspx).
89. Femme-o-nomics, « McKinsey Report Reveals Huge Gender Gap in Corporate Asia », 11 juillet 2012, [femme-o-nomics.com/2012/07/mckinsey-report-reveals-huge-gender-gap-in-corporate-asia/](http://femme-o-nomics.com/2012/07/mckinsey-report-reveals-huge-gender-gap-in-corporate-asia/).
90. *Financial Express*, « Bangladesh on Top in Gender Equity Ranking in S Asia », 6 mars 2012, [www.thefinancialexpress-bd.com/old/more.php?news\\_id=122544&date=2012-03-07](http://www.thefinancialexpress-bd.com/old/more.php?news_id=122544&date=2012-03-07).
91. Fominyen, George, « Young African Women Train for Leadership », Thomson Reuters Foundation, Dakar, 1<sup>er</sup> août 2011.
92. France, ministère de la Fonction publique, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, 2010, 2011.
93. France, ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, « Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines. Bilan 2010 ».
94. Goetz, Anne Marie, « Political Cleaners: How Women Are the New Anti-Corruption Force. Does the Evidence Wash? », 2003, [www.u4.no/recommended-reading/political-cleaners-how-women-are-the-new-anti-corruption-force-does-the-evidence-wash](http://www.u4.no/recommended-reading/political-cleaners-how-women-are-the-new-anti-corruption-force-does-the-evidence-wash).
95. Goetz, Anne Marie, « Participation des femmes et des hommes sur un pied d'égalité aux processus de prise de décisions à tous les niveaux », exposé écrit, présenté à la Commission de la condition de la femme, 53<sup>e</sup> session, New York, du 2 au 13 mars 2009, [www.un.org/womenwatch/daw/csw/csw53/panels/decision-making/csw%20speech%20AMG%20formatted.pdf](http://www.un.org/womenwatch/daw/csw/csw53/panels/decision-making/csw%20speech%20AMG%20formatted.pdf).
96. Goulding, K., « Tunisia: Women's Winter of Discontent », article publié sur le site Internet d'OpenDemocracy, octobre 2011, [www.opendemocracy.net/5050/kristine-goulding/tunisia-womens-winter-of-discontent](http://www.opendemocracy.net/5050/kristine-goulding/tunisia-womens-winter-of-discontent).
97. Greenberg, M. E. et Zuckerman, E., « The Gender Dimensions of Post-Conflict Reconstruction: The Challenges in Development Aid », Université des Nations Unies, rapport de recherche n° 2006/62, juin 2006.
98. Guégot, Françoise, « L'égalité professionnelle hommes-femmes dans la fonction publique. Rapport au président de la République », 2011.
99. Harrin, E., « Female Execs: The New Metric », *The Glass Hammer*, 8 décembre 2009.
100. Harvard Kennedy School, Center for Public Leadership, [www.centerforpublicleadership.org](http://www.centerforpublicleadership.org).
101. Harvard Kennedy School, « Recommendations for Strengthening Democratic Governance in Liberia, Sierra Leone, Mali, and Benin: Options for the UNDP West Africa Regional Service Centre », non daté.
102. Heidrick and Struggles International, « Gender Diversity within Asia Global Markets », 2010, [www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS\\_GenderDiversityAsiaGlobalMarkets.pdf](http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS_GenderDiversityAsiaGlobalMarkets.pdf).
103. HELM Corporation, Consulting and Public Management Group, Governance Institute Slovakia et Altair Asesores, projet financé par le Department for International Development, FRIDOM (Functional Review and Institutional Design of Ministries), « Functional Review of the Systems and Capacities of Human Resources Management ».
104. Hewitt, Belinda, *et al.*, « Men's Engagement in Shared Care and Domestic Work in Australia », The University of Queensland Australia et le bureau des Femmes du ministère de la Famille, du Logement, des Services aux Communautés et des Affaires indigènes, mis à jour le 26 juin 2012.
105. IDEA International, « The Implementation of Quotas: Asian Experiences », Jakarta, 2002.
106. iKNOW Politics, « Regional Conference on Women's Political Participation: Charting a Path for Political Equality in Asia », 29 mars 2012.
107. Inde, National Commission for Women, « Women in Governance », rapport, 2003.



108. Indonésie et PNUD Indonésie, document de projet : « Strengthening Women's Participation and Representation in Governance in Indonesia », 2012 - 2015.
109. Institut national des femmes (Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES), ABC De Género En La Administración Pública, Mexico, 2007.
110. INMUJERES, Programa de Cultura Institucional, Mexico, 2009.
111. Institut Montaigne, « Hautes fonctionnaires, l'Etat doit montrer l'exemple », 2011.
112. Institute for the Study of Labour, « Occupational segregation and the gender wage gap in private- and public-sector employment: a distributional analysis », document d'analyse IZA n° 3562, 2008.
113. Institut chargé des recherches relatives aux politiques de la femme, « Women and Men in the Public Sector », 2011. Remarque : le document s'applique uniquement aux États-Unis, [www.iwpr.org/publications/pubs/women-and-men-in-the-public-sector/at\\_download/file](http://www.iwpr.org/publications/pubs/women-and-men-in-the-public-sector/at_download/file).
114. Commission interaméricaine des Droits de l'Homme, « Informe Sobre Los Derechos De Las Mujeres En Chile: La Igualdad En La Familia, El Trabajo Y La Política », rapport, 2009.
115. Confédération internationale des syndicats libres (CISL), « Grandes espérances... résultats mitigés. La Plate-forme d'action de Beijing. Les femmes et l'économie. Point de vue syndical », 2005.
116. International Crisis Group, « Reforming Pakistan's Civil Service », 2010.
117. Société financière internationale, fiche thématique « Women and Business », mars 2010, [www.ifc.org/wps/wcm/connect/3ac8ef804aef127ba874fa888d4159f8/SM12\\_IFCIssueBrief\\_Women%26Business.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3ac8ef804aef127ba874fa888d4159f8/SM12_IFCIssueBrief_Women%26Business.pdf?MOD=AJPERES).
118. Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale, (IDEA International), « The Implementation of Quotas: African Experiences », 2004.
119. Réseau International de Connaissances sur les Femmes en Politique, [www.lknowpolitics.org](http://www.lknowpolitics.org).
120. Organisation internationale du Travail (OIT), « Étude comparative sur les statuts de la fonction publique », Genève, 2001.
121. OIT, « L'Agenda pour le travail décent », [www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--fr/index.htm).
122. OIT, « Decent Work for Women. An ILO proposal to accelerate the implementation of the Beijing Platform for Action », Saint-Pétersbourg, 2000, [www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/news/2000/decwork1.pdf](http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/news/2000/decwork1.pdf).
123. OIT, rapport sur l'emploi n° 14, « The Sultanate of Oman. The enabling environment for sustainable enterprises: An "ESEE" Assessment », Genève, 2011.
124. OIT, « L'égalité au travail : relever les défis. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail », Genève, 2007.
125. OIT, « Données factuelles sur le thème "Investir dans le travail décent pour les femmes" », Genève, 2008.
126. OIT, « Genre et emploi », 2009, [www.ilo.org/employment/areas/gender-and-employment/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/employment/areas/gender-and-employment/lang--fr/index.htm).
127. OIT, « Égalité entre hommes et femmes et travail décent. Conventions et recommandations clés de l'OIT pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes. 2012 », Genève, 2012.
128. OIT, « Égalité entre hommes et femmes et travail décent. Les bonnes pratiques dans le monde du travail », Genève, 2006.
129. OIT, « L'égalité entre hommes et femmes au cœur du travail décent », Genève, 2009.
130. OIT, « Tendances mondiales de l'emploi des femmes », Genève, 2009.
131. OIT, « Tendances mondiales de l'emploi », Genève, 2012.
132. OIT, « Global Employment Trends for Women 2012 », [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_195447.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf).
133. OIT, LABORSTA Internet (base de données des statistiques mondiales du travail), [www.laborsta.ilo.org](http://www.laborsta.ilo.org).



134. OIT, « La maternité au travail. Une revue de la législation nationale », Genève, 2010.
135. OIT, Convention sur la protection de la maternité (n° 183), 2000.
136. OIT, « Sixième question à l'ordre du jour. L'égalité entre hommes et femmes au cœur du travail décent », Conférence internationale du Travail, 98<sup>e</sup> session, Genève, 2009.
137. OIT, « Strategy for Gender Mainstreaming in the Employment Sector (2010-2015) », 2011.
138. OIT, « L'heure de l'égalité au travail », Genève, 2003.
139. OIT, « Actualisation des aspects sectoriels au regard de la récession économique mondiale : administration publique », 309<sup>e</sup> session du Conseil d'administration, Genève, novembre 2010.
140. OIT, « Équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Quatrième question à l'ordre du jour », 312<sup>e</sup> session du Conseil d'administration du BIT, Genève, 2011.
141. OIT et PNUD, « Work and Family: Towards new forms of reconciliation with social co-responsibility », Chili, 2009.
142. République islamique d'Afghanistan, « Women and Men in Afghanistan: Baseline Statistics on Gender », 2008.
143. République islamique d'Afghanistan, Commission indépendante de la réforme administrative et de la fonction publique, Service de gestion de la fonction publique (Independent Administrative Reform and Civil Service Commission, Civil Service Management Department), statistiques relatives aux fonctionnaires, juin 2011, remarque : fournies par Sara Buchanan, USAID Afghanistan.
144. Iturbe de Blanco, E., « Women: Power and Development in Latin America », *University of St. Thomas Law Journal*, vol. 5, n° 3, 2008.
145. Jahan, M., « Gender Mainstreaming in Bangladesh Civil Service: Prospects and Constraints », *Asian Affairs*, vol. 29, n° 1, p. 41-72, 2007.
146. Japon, Cabinet Office, Bureau de l'égalité des genres (Gender Equality Bureau), « Numerical Targets and Updated Figures of the Third Basic Plan for Gender Equality », 2012.
147. Agence japonaise de coopération internationale (JICA), Country Gender Profile (Benin), Cotonou, 2009.
148. Knijn, T. et Smit, A., « Investing, Facilitating, or Individualizing the Reconciliation of Work and Family Life: Three Paradigms and Ambivalent Policies », *Social Politics*, vol. 16, n° 4, Oxford University Press, 2009.
149. Kobia, M., « Promoting Gender Equity: Agenda for improving leadership quality and effectiveness », présentation à l'Association africaine pour l'administration publique et le management, 2007.
150. Koch-Mehrin, Silvana, « The High-Level Group on Gender Equality and Diversity », article de blog.
151. Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne et Rouvinen, Petri, « Female Leadership and Firm Profitability », *EVA Analysis* (n° 3), 24 septembre 2007.
152. Kramer, Vicki W., Konrad, Alison M. et Erkut, Sumru, « Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance », Wellesley Centers for Women, 2006, [www.vkramerassociates.com](http://www.vkramerassociates.com).
153. Kropp, R., « Corporate Glass Ceiling for Women and Minorities is Yet to Be Shattered », *SocialFunds.com*, 4 novembre 2008, [www.socialfunds.com/news/article.cgi/article2574.html](http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/article2574.html).
154. Kropp, Robert, « Goal of New Index Series Is to Advance Gender Equality », *SocialFunds.com*, 11 mars 2009, [www.socialfunds.com/news/article.cgi/2645.html](http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/2645.html).
155. Swedish Council for Strategic Human Resources Development (KRUS), « Women's Career Advancement within the Swedish Central Administration », Stockholm, non daté.
156. Kulenovic, B., Kajtazi, B., Uljarevic, D., et Dokmanovic, M., « Engendering Constitutions: Gender Equality Provisions in Selected Constitutions. A Comparative Study Accompanied with Case Studies in: Bosnia and Herzegovina Kosovo Montenegro Serbia », 2007.



157. Kuperus, H. et Rode, A., « Hauts Fonctionnaires en Europe », Institut européen d'administration publique, Maastricht, 2008.
158. République kirghize, décret du président de la République kirghize relatif aux mesures d'amélioration de la politique en matière d'égalité des sexes, 2006.
159. La Documentation française, « La conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle est devenue un enjeu majeur pour les pouvoirs publics », 2006.
160. Lagace, M., « A Company's Evolving View of Gender Equity », Harvard Business School Working Knowledge, 8 mai 2013, [hbswk.hbs.edu/item/7023.html](http://hbswk.hbs.edu/item/7023.html).
161. Limo, L., « Women yet to break glass ceiling in Civil Service hiring », Standard Digital, mars 2011, [www.standardmedia.co.ke/?id=2000030722&cid=450&articleID=2000030722](http://www.standardmedia.co.ke/?id=2000030722&cid=450&articleID=2000030722).
162. Llorens, J.J., Wenger, J.B., Kellough, J.E., « Choosing Public Sector Employment: The Impact of Wages on the Representation of Women and Minorities in State Bureaucracies », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n° 3, 397-413, Oxford University Press, 2007.
163. Malawi, « Report of the Employment Gender Audit: Women in Decision Making Positions in the Public Service », 2012.
164. Malawi et PNUD Malawi, « Analysis of Policies, Planning and Institutional Frameworks for Improved Gender Mainstreaming », rapport final, 2012.
165. Marcus, L. P., « The boardroom mystique », Analysis and Opinion, *Reuters*, 22 février 2013, [www.blogs.reuters.com/lucy-marcus/2013/02/22/the-boardroom-mystique/](http://www.blogs.reuters.com/lucy-marcus/2013/02/22/the-boardroom-mystique/).
166. Fonds pour la réalisation des OMD, « Égalité des sexes et autonomisation des femmes », [www.mdgfund.org/fr/content/genderequalityandwomensempowerment](http://www.mdgfund.org/fr/content/genderequalityandwomensempowerment).
167. McKinsey and Company, « Women Matter 2013 – Gender diversity in top management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries », [www.mckinsey.com/global\\_locations/europe\\_and\\_middleeast/france/fr/latest\\_thinking/women\\_matter\\_2013](http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/france/fr/latest_thinking/women_matter_2013).
168. Conférence MENA-OCDE sur l'égalité des genres dans les secteurs public et privé, mai 2010, <http://sap4africa.net/publications/mena-oecd-conference-gender-equality-government-and-business>.
169. Miller, K., « Leadership and Gender – Dilemmas in UK Public Administration », document présenté lors de la conférence Leading the Future of the Public Sector, Newark, juin 2007.
170. Moloney, K., « Representative Bureaucracy: A Cross-National Analysis of Gender (1996-2004) », Newark, 2007.
171. Mongolie, loi relative à l'égalité des sexes, 2011.
172. Monténégro, « Action Plan for the Achievement of Gender Equality in Montenegro (2008-2012) ».
173. Moreno, Z., « The Quota Law in Colombia; A Political Achievement of Women? », mémoire de master en étude de genre, Universidad Nacional de Colombia, Escuela de Estudios de Género, 2004.
174. Mui, Y. Q., « Women a Big Force in Business, Study Finds », *Washington Post*, 3 octobre 2009.
175. INMUJERES, « Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública », Mexico, 2002.
176. Naudin, G., Des quotas pour les femmes dans la haute fonction publique en France, RFI, février 2012.
177. Ndiaye, Tacko, « Gender Statistics in the Economic Commission for Africa », Centre africain pour le genre et le développement social, Commission économique pour l'Afrique, Division de la statistique (ESA/STAT/AC.122/13), New York, 2006.
178. Népal, ministère du Droit, de la Justice et des Affaires Parlementaires, Civil Service Act, 2049 (1993) (non daté, second amendement inclus).
179. Nouvelle-Zélande, Commission des services d'État, Trésor et département du premier Ministre et du Cabinet (State Services Commission, the Treasury et Department of the Prime Minister and Cabinet), « Formal Review of the Ministry of Women's Affairs (MWA) », septembre 2011.



180. Nouvelle-Zélande, Commission des services d'État (State Services Commission), « 2010 Equality and Diversity Report: Diversity in the Senior Management of the Public Service », 22 décembre 2010.
181. Nicaragua et Nations Unies, « De la rhétorique à la réalité : promotion de la participation des femmes et d'une budgétisation tenant compte des sexospécificités », programme conjoint, 2008 – 2012.
182. Institut Nord-Sud, « Women on the Thin Blue Line: Gender-Sensitive Police Reform in Liberia and Southern Sudan », 2011.
183. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « Inégalités hommes-femmes. Il est temps d'agir », Paris, 17 décembre 2012, [www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/inegalites-hommes-femmes\\_9789264179660-fr;jsessionid=r01o9vlksjgl.x-oecd-live-01](http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/inegalites-hommes-femmes_9789264179660-fr;jsessionid=r01o9vlksjgl.x-oecd-live-01).
184. OCDE, « Public Employment and Management Working Party. Fostering Diversity in the Public Service », Paris, [www.oecd.org/gov/pem/44860884.pdf](http://www.oecd.org/gov/pem/44860884.pdf).
185. OCDE, « Base de données Égalité homme-femme, Institutions et Développement », [www.oecd.org/fr/dev/labasededonneesegalitehomme-femmeinstitutionsetdeveloppementeid.htm](http://www.oecd.org/fr/dev/labasededonneesegalitehomme-femmeinstitutionsetdeveloppementeid.htm).
186. OCDE, « Gender Wage Gap », Paris, 2013, [www.oecd.org/gender/data/genderwagegap.htm](http://www.oecd.org/gender/data/genderwagegap.htm).
187. OCDE, « Indicateurs de l'égalité hommes-femmes en matière d'emploi », 2013, [www.oecd.org/fr/parite/donnees/indicateursdeegalitehommes-femmesenmatieredemploi.htm](http://www.oecd.org/fr/parite/donnees/indicateursdeegalitehommes-femmesenmatieredemploi.htm).
188. OCDE, « Indicateurs de l'égalité hommes-femmes en matière d'entrepreneuriat », 2012, [www.oecd.org/fr/parite/donnees/indicateursdeegalitehommes-femmesenmatieredentrepreneuriat.htm](http://www.oecd.org/fr/parite/donnees/indicateursdeegalitehommes-femmesenmatieredentrepreneuriat.htm).
189. OCDE, « Vers une coopération pour le développement plus efficace. Rapport d'étape 2014 » Paris, 2014, [www.oecd-ilibrary.org/development/vers-une-cooperation-pour-le-developpement-plus-efficace\\_9789264209572-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/development/vers-une-cooperation-pour-le-developpement-plus-efficace_9789264209572-fr).
190. OCDE, « L'index "Institutions Sociales et Égalité homme-femme" (ISE) de l'OCDE ».
191. OCDE, « Progress in Public Management in the Middle East and North Africa. Case Studies on Policy Reform », 2010.
192. OCDE, « Survey on Gender Equality in Public Life in OECD Countries », Paris, 2014.
193. OCDE, « Women, Government and Policy Making in OECD countries. Fostering Diversity for Inclusive Growth » Paris, 2014, [www.oecd.org/gov/women-government-and-policy-making.htm](http://www.oecd.org/gov/women-government-and-policy-making.htm).
194. OCDE, « Les femmes dans le gouvernement, gendérisation des politiques publiques dans la région MENA », conférence, 2011.
195. Bureau de la femme et du développement familial, ministère du Développement social et de la Sécurité humaine (Office of Women's Affairs and Family Development, Ministry of Social Development and Human Security), en coopération avec le PNUD, Report on Thailand, Gender-Disaggregated Statistics, 2008.
196. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « Lutter contre la corruption dans le secteur public. Ethics Codes and Codes of Conduct in OECD Countries », [www.oecd.org/fr/gov/ethique/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm](http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm).
197. Palmieri, S., « Parlements sensibles au genre. Étude mondiale des bonnes pratiques », Union interparlementaire, Rapports et documents N° 64 – 2011, Genève, Suisse, 2011.
198. Partnership for Gender Equity Phase II, « Evaluation of the Women's Leadership Programme of the Ministry of Women's Affairs/UNDP », Cambodge, 2006.
199. Peschard, J., « The Quota System in Latin America: General Overview », rapport de l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA), Stockholm, 2002.
200. Péters, Sophie, « Des quotas de femmes obligatoires dans la Haute Fonction Publique », *La Tribune*, 9 février 2012.
201. Professional Women's Network, « Quotas: For or Against? » (sondage sur la mise en œuvre de quotas de femmes dans les organes décisionnels), [www.EuropeanPWN.net](http://www.EuropeanPWN.net).





202. Institut européen d'administration publique (Institute of Public Administration) et Organisation arabe de développement de l'administration, conférence sur le rôle de la femme arabe dans le développement de l'administration, octobre 2011, [www.khaleejtimes.com/darticlen.asp?xfile=data/middleeast/2011/October/middleeast\\_October117.xml&section=middleeast%20](http://www.khaleejtimes.com/darticlen.asp?xfile=data/middleeast/2011/October/middleeast_October117.xml&section=middleeast%20).
203. République de Colombie, Constitution colombienne de 1991.
204. République de Croatie, loi sur l'égalité des sexes, 2008.
205. République de Croatie, loi relative aux fonctionnaires, 2006
206. République de Croatie, « Women and Men in Croatia 2011 », Bureau de la statistique (Croatian Bureau of Statistics).
207. République du Libéria, « Civil Service Reform Strategy (2008 – 2011). Smaller Government, Better Service », 2008.
208. République du Mali, ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, « Politique Nationale Genre du Mali » et « Plan d'Actions de la Politique Nationale Genre du Mali ».
209. République du Pérou, « Tercer Reporte de la Defensoría del Pueblo sobre el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2009) », Lima, 2010.
210. République du Rwanda, Institut national de la statistique du Rwanda (National Institute of Statistics of Rwanda) et ONU Femmes, « Gender Statistics. Vol. 1, 2011. The Public Sector in Rwanda », 2011.
211. République du Rwanda, Constitution de la République du Rwanda, 2010.
212. République du Rwanda, Observatoire du Genre, « Key Gender Indicators And Baseline In Four Sectors. Governance, Agriculture, Infrastructure, and Private Sector », rapport, 2011.
213. République du Rwanda, ministère de la Fonction publique et du Travail, Institut national de la statistique du Rwanda (National Institute of Statistics of Rwanda), recensement des fonctionnaires, 2010.
214. République de Sierra Leone, Programme pour le changement, stratégie de réduction de la pauvreté du Sierra Leone (2008–2012).
215. République sud-africaine, « An overview of South Africa's progress in the implementation of the Millennium Development Goals (MDGs): The Governance and Administration Cluster Perspective. Presentation to Parliament », 6 septembre 2011.
216. République sud-africaine, Bureau du statut de la femme (Office on the Status of Women), « South Africa's National Policy Framework for Women's Empowerment and Gender Equality », non daté.
217. République sud-africaine, présidence, « Overcoming the legacy of Discrimination in South Africa » (chapitre 2, « The Public Sector »), 2005.
218. République sud-africaine, Constitution de la République sud-africaine, 1996.
219. République sud-africaine, ministère des Services publics et de l'Administration, « A Strategic Framework for Gender Equality within the Public Service », 2006.
220. République sud-africaine, Public Service Act, 1994.
221. République sud-africaine, Commission du service public (Public Service Commission), « Assessment of the State of Human Resource Management in the Public Service », rapport, 2010.
222. République sud-africaine, Institut sud-africain du développement de la gestion (South African Management Development Institute), « Mainstreaming Gender Equality in the Public Service: a Training Programme for Public Servants ».
223. République du Soudan du Sud, Constitution provisoire de la République du Soudan du Sud, 2011.
224. République des Philippines, Commission de la femme (Philippine Commission on Women), fiche d'information, octobre 2011.
225. République des Philippines, Republic Act 9710, 2009.



226. Riggio, R., « The End of the Glass Ceiling: We Need a New Metaphor », *Psychology Today*, 10 mai 2009.
227. Schein, E.H., *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
228. Schwartz-Ziv, Miriam, « Does the Gender of Directors Matter? », décembre 2012.
229. Scott, M., « To Meet Norway's Quotas, a Crash Course in Board Business », *New York Times Dealbook*, dealbook.nytimes.com/2013/04/01/to-meet-norways-quotas-a-crash-course-in-board-business.
230. Silva, C. et Carter N., « New Research Busts Myths about the Gender Gap », *Harvard Business Review*, 6 octobre 2011.
231. Simms, J., « Asia's Women In the Mix: Sakie Fukushima On Gender Adversity In Japan », *Forbes Asia*, 27 février 2013, www.forbes.com/sites/forbesasia/2013/02/27/asias-women-in-the-mix-sakie-fukushima-on-gender-adversity-in-japan.
232. Smith, N., Smith, V. et Verner, M., « Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms » (document d'analyse IZA n° 1708), août 2005, ftp.iza.org/dp1708.pdf.
233. Soares, R., et al., « 2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors », Catalyst, décembre 2012, www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors.
234. République socialiste du Viet Nam, ministère des Affaires étrangères, « Empowerment of Women in the Public Sector in the context of International Economic Integration », projet du PNUD, www.eowp.net/en/.
235. Society for Human Resource Management, « Perspectives on Women in Management in India », rapport, 2009.
236. Sohela, N., Hussain, N. et Sultan, M., « National Discourses on Women's Empowerment: Enabling or Constraining Women's Choices? », *Development*, vol. 53, n° 2, 2010.
237. Mouvement de solidarité pour les droits des femmes africaines (SOAWR) et Égalité maintenant, « Guide d'utilisation du Protocole relatif aux droits des femmes en Afrique pour l'action en justice », 2011.
238. Southern Africa Gender Protocol Alliance, « Re-launching the 50/50 Campaign », www.genderlinks.org.za/article/regional-re-launching-the-5050-campaign-2011-07-18.
239. Stivers, C., « Gender Images in the Public Administration: The Debate Is Joined », *Journal of Public Administration, Research and Theory* 13.2 (2003), p. 231–37.
240. Sullivan, K. et Jordan, M., « In Financial Crisis, Some Britons Note, "It's the Men Who Made a Right Mess of It" », *Washington Post*, 11 février 1989.
241. Süßsmuth-Dyckerhoff, C., et al., « Women Matter: An Asian Perspective », McKinsey and Company, juin 2012.
242. Sunderland, R., « To rebuild the corporate sector, we have to do more than just smash the glass ceiling », *The Guardian*, 16 août 2009, www.guardian.co.uk/business/2009/aug/16/women-business-glass-ceiling.
243. Suède, ministère de l'Intégration et de la Parité, « The Swedish Government's gender equality policy », Stockholm, 2009.
244. Tran, T.V.A. et Chakrabarti, F.S., « Assessing Gender Empowerment in Vietnam's Public Sector », 2010.
245. Tuminez, A, et al., « Rising to the top? A report on Women's Leadership in Asia », Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore, Singapour, avril 2012.
246. Nations Unies (ONU), « Achieving Gender Equality, Women's Empowerment and Strengthening Development Cooperation: Dialogues at the Economic and Social Council », New York, 2010.
247. ONU, « Promotion de la femme : suite donnée aux textes issus de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes et de la vingt-troisième session extraordinaire de l'Assemblée générale », rapport n° A/66/211, 2011.
248. ONU, « Mesures prises et progrès réalisés pour ce qui est du suivi de la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing et des textes issus de la vingt-troisième session extraordinaire de l'Assemblée générale (vol. 28) », 2011.
249. ONU, plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, 2012.
250. ONU, Déclaration universelle des droits de l'homme, 1948.



251. ONU, « With Equal Rights, Empowerment, Women Can Be 'Agents of Change' for Sustained Socio-economic Development, Security around World », communiqué de presse, octobre 2011.
252. ONU, « Women in Leadership Roles », Division de la promotion de la femme, [www.un.org/womenwatch/feature/women\\_leadership/On-line\\_discussion\\_report\\_Women\\_in\\_Leadeship\\_Roles.pdf](http://www.un.org/womenwatch/feature/women_leadership/On-line_discussion_report_Women_in_Leadeship_Roles.pdf).
253. ONU, « The World's Women 2010: Trends and Statistics », 2010, [unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WW\\_full%20report\\_color.pdf](http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WW_full%20report_color.pdf).
254. ONU, rapports « The World's Women » 1990–2010, <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WWreports.htm>.
255. Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), 1979.
256. CEDAW Asie du Sud-Est, [www.cedaw-seasia.org/vietnam\\_resources.html](http://www.cedaw-seasia.org/vietnam_resources.html).
257. CEDAW, rapports nationaux au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, [www.ohchr.org/EN/HRBodies/CEDAW/Pages/CEDAWIndex.aspx](http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CEDAW/Pages/CEDAWIndex.aspx).
258. Département des affaires économiques et sociales de l'ONU (DAES) et Association internationale des écoles et instituts d'administration, « Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training », 2007.
259. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), Observatoire de l'égalité de genre de l'Amérique Latine et des Caraïbes, Division de la promotion de l'égalité des sexes, <http://www.cepal.org/oig/default.asp?idioma=FR>.
260. CEPALC, Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes, Brasilia, 2010.
261. ONU, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), analyse comparative et rapports nationaux sur la situation des femmes au sein de l'administration locale urbaine, 2001.
262. CESAP, « Inaugural Meeting of the Asia-Pacific Regional Advisory Group on Women, Peace and Security to be Held at the United Nations Conference Centre, 13-14 September 2011 », communiqué de presse.
263. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), « African Forum Calls for Gender Equality », 2 novembre 2011, <http://content.undp.org/go/newsroom/2011/november/forum-calls-for-gender-equality.en?sessionid=axbWzt...?categoryID=3042771&lang=en>.
264. PNUD, America Latina Genera, Intercambio De Leyes De Igualdad De Oportunidades (Échange sur les lois relatives à l'égalité des chances), [www.americalinagenera.org/es/index.php?option=com\\_content&task=view&id=199&exp\\_id=772](http://www.americalinagenera.org/es/index.php?option=com_content&task=view&id=199&exp_id=772).
265. PNUD, America Latina Genera, portail d'information sur l'égalité des sexes en Amérique latine et dans les Caraïbes, [www.americalinagenera.org/es](http://www.americalinagenera.org/es) (en espagnol) ou [www.americalinagenera.org/newsite/index.php/en](http://www.americalinagenera.org/newsite/index.php/en) (en anglais).
266. PNUD, « Rapport Sur le Développement Humain Arabe 2005 », [www.arab-hdr.org/publications/other/ahdr/ahdr2005f.pdf](http://www.arab-hdr.org/publications/other/ahdr/ahdr2005f.pdf).
267. PNUD, « Asia-Pacific Human Development Report. Power, Voice and Rights ».
268. PNUD, « Asia-Pacific Women Waiting for Local Leadership Roles », communiqué de presse, mars 2011, [www.content.undp.org/go/newsroom/2011/march/asia-pacific-women-left-waiting-for-local-leadership-roles.en](http://www.content.undp.org/go/newsroom/2011/march/asia-pacific-women-left-waiting-for-local-leadership-roles.en).
269. PNUD, « Créer des ponts entre l'état et les citoyens. Vue d'ensemble des tendances et évolutions en matière d'administration publique et de gouvernance locale », New York, 2010.
270. PNUD, « Building Bridges Between The State and The People: An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance in Africa », rapport, 2010.
271. PNUD, « Building Bridges Between the State and the People An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance in Latin America and the Caribbean », rapport, 2010.
272. PNUD, « Building Bridges Between The State and The People: An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance In Europe and The Commonwealth Of Independent States », rapport, 2010.



273. PNUD, profils pays : indicateurs de développement humain du PNUD, [www.hdr.undp.org/fr/countries](http://www.hdr.undp.org/fr/countries).
274. PNUD, « Elected Local Governments in Asia-Pacific Offer Women Chance for Political Participation but Leadership Roles Still Lacking », communiqué de presse, mars 2011, [www.in.undp.org/content/india/en/home/presscenter/pressreleases/2011/05/07/undp-elected-local-governments-in-asia-pacific-offer-women-chance-for-political-participation-but-leadership-roles-still-lacking](http://www.in.undp.org/content/india/en/home/presscenter/pressreleases/2011/05/07/undp-elected-local-governments-in-asia-pacific-offer-women-chance-for-political-participation-but-leadership-roles-still-lacking).
275. PNUD, « Gender Equality in the Workplace: How to Make Progress with a Certification Programme for Gender Equality Management Systems », 2010.
276. PNUD, « Women's Representation in Local Government in Asia-Pacific, Status Report 2010: Going Beyond National Targets in Monitoring Status for MDG 3 on Women's Political Empowerment », 2010.
277. PNUD, « Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict », 2014, [www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive\\_Summary\\_Public\\_Administration](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration).
278. PNUD, « The Ties that Bind: Social Capital in Bosnia and Herzegovina », rapport national sur le développement humain, 2009.
279. PNUD et Institut National Démocratique, « Promouvoir le rôle des femmes pour renforcer les partis politiques. Guide des bonnes pratiques pour encourager la participation politique des femmes », 2011.
280. PNUD Argentine, « Aportes Para el Desarrollo Humano En Argentina / 2011. Género en Cifras: Mujeres Y Varones en la Sociedad Argentina » (Soutenir le développement humain en Argentine / 2011. Le genre en chiffres : les femmes et les hommes au sein de la société argentine), Buenos Aires, 2011
281. PNUD Bangladesh, atelier destiné aux femmes exerçant dans la fonction publique bangladaise sur le thème de l'évolution de carrière et l'amélioration des services, ministère de la Fonction publique, Civil Service Change Management Programme (CSCMP), non daté.
282. PNUD Chili, « Desarrollo Humano en Chile. Género: Los desafíos de la igualdad. 2010 » (Développement humain au Chili. Genre : les défis de l'égalité. 2010), Santiago, Chili, 2010.
283. PNUD, « Égalité des sexes dans l'administration publique », études de cas : Bangladesh, Botswana, Burundi, Cambodge, Colombie, Jordanie, Kirghizistan, Mali, Maroc, Mexique, Ouganda, Roumanie et Somalie, New York, 2012.
284. PNUD Indonésie, « Capacity Needs Assessment Focus Group Discussions on Strengthening Women's Participation in Politics and Government in Indonesia », 2010.
285. PNUD Indonésie, « Women's Participation in Politics and Government in Indonesia », rapport, 2010.
286. PNUD Kirghizistan, manuel sur la promotion de l'égalité des sexes, 2010, <http://life.undp.kg/en/resources/e-library/article/28-e-library/1337-rukovodstvo-po-prodvijenyu-gendernogo-ravenstva>.
287. PNUD Monténégro, « Functional review of the HR function and management capacities in Montenegrin municipal administrations », 2011.
288. PNUD Népal, colloque international sur la prise en compte des femmes dans le maintien de l'ordre suite à un conflit (8-10 septembre 2010), actes de conférence, 2010.
289. PNUD Pakistan, « Achieving Gender Equality in Public Offices in Pakistan », 2007.
290. PNUD Pakistan, « Political and Legislative Participation of Women in Pakistan », rapport, 2005.
291. PNUD Pakistan, « Powerful Stories by Powerless Women », rapport, 2005.
292. PNUD et République du Mali, ministère de l'Economie et des Finances, Programme cadre de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement (2008-2001).
293. PNUD Singapour, « Virtuous Cycles: the Singapore Public Service and National Development », 2011.
294. PNUD Swaziland, OMD 3 : promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.



295. PNUD Ukraine, « Equal Opportunities and Women's Rights Programme », rapport final, 2010.
296. PNUD Viet Nam, « Reforming Public Administration in Viet Nam: Current Situation and Recommendations », rapport, Hanoï, 2009.
297. PNUD et UNIFEM, « Guide de l'utilisateur pour mesurer la fourniture de services de base sensibles à la dimension de genre », Oslo, 2009.
298. PNUD et UNIFEM, « Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections », New York, 2010.
299. PNUD et ONU Femmes, « CEDAW Legislative Compliance In Nine Pacific Island Countries », 2007.
300. UNIFEM, « CEDAW and the Law: A Gendered and Rights-Based Review of Vietnamese Legal Documents through the Lens of CEDAW », rapport, 2009.
301. Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste, « Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010 », 2010.
302. Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo, loi n° 2004/2 sur l'égalité des sexes au Kosovo, 2004.
303. ONU, Commission de la condition de la femme, « Progrès accomplis dans la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes lors de la conception, de l'application et de l'évaluation des politiques et des programmes nationaux, l'accent étant mis sur l'accès et la participation des femmes et des filles à l'éducation, à la formation, à la science et à la technologie, y compris pour la promotion de l'égalité d'accès au plein-emploi et à un travail décent », rapport du Secrétaire général, 2010.
304. Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, « Rapport du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes », réf. A/66/38, New York, 2011.
305. Département des affaires économiques et sociales de l'ONU (DAES), « Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. World Public Sector Report 2005 », New York, 2005.
306. DAES, « The World's Women 2010: Trends and Statistics », New York, 2010.
307. ONU, Département des opérations de maintien de la paix, « Gender Resource Package for Peacekeeping Operations », New York, 2004.
308. PNUD, Fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance démocratique, [www.undp.org/content/undp/fr/home/ourwork/democraticgovernance/overview](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/ourwork/democraticgovernance/overview).
309. PNUD, « Crise financière et économique. Note d'orientation. Égalité de genre et réduction de la pauvreté », n° 1, 2009.
310. PNUD, « Gender Approaches in Conflict and Post-conflict Situations », Rome, 2001.
311. PNUD, « Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes (2008-2011). Autonomisation et égalité », New York, 2008.
312. PNUD, « Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes, 2014-2017. L'avenir que nous souhaitons : droits et autonomisation », New York, 2013.
313. PNUD, « Gender Parity in UNDP », New York, 2008.
314. PNUD, « Points d'entrée rapides sur l'autonomisation des femmes et l'égalité entre les sexes dans les groupes de gouvernance démocratique », New York, 2007.
315. PNUD, « Émancipation des femmes », [www.undp.org/content/undp/fr/home/ourwork/womenempowerment/overview](http://www.undp.org/content/undp/fr/home/ourwork/womenempowerment/overview).
316. PNUD, « Power, Voice and Rights. A Turning Point for Gender Equality in Asia-Pacific. Asia-Pacific Human Development Report », 2010.
317. PNUD, « Plan stratégique du PNUD pour 2014–2017. Évoluer avec le monde », New York, 2013.
318. Conseil économique et social des Nations unies (ECOSOC), « Guide de discussion pour la table ronde de haut niveau portant sur l'accès et la participation des femmes et des filles à l'éducation, à la formation, à la science et à la technologie, y compris pour la promotion de l'égalité d'accès au plein emploi et à un travail décent », Commission de la condition de la femme, 2011.

319. ONU, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), réunion d'inauguration du groupe consultatif régional Asie-Pacifique sur les femmes, la paix et la sécurité, [www.unescap.org/sdd/meetings/RAG-2011/index.asp](http://www.unescap.org/sdd/meetings/RAG-2011/index.asp).
320. CESAP, « Inaugural meeting of the Asia-Pacific Regional Advisory Group on Women, Peace and Security », 13-14 septembre 2011, communiqué de presse, 9 septembre 2011, [www.unescap.org/unis/press/2011/sep/n18.asp](http://www.unescap.org/unis/press/2011/sep/n18.asp).
321. Centre d'actualités de l'ONU, « Sweden Highlights Benefits of Gender Equality to General Assembly », septembre 2011, [www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=39747](http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=39747).
322. Centre d'actualités de l'ONU, « Women Must Be Empowered to "Create the Future We Want" », 14 février 2012, [www.un.org/apps/news/story.asp?Cr1=poverty&NewsID=41236&Cr=women#.URjb5aX3DCU](http://www.un.org/apps/news/story.asp?Cr1=poverty&NewsID=41236&Cr=women#.URjb5aX3DCU).
323. Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Division de statistique de l'ONU et ONU Femmes, « Making Gender Statistics Meaningful on the Ground », conférence, New York, février 2011, [unstats.un.org/unsd/statcom/statcom\\_2011/Seminars/Gender/default.html](http://unstats.un.org/unsd/statcom/statcom_2011/Seminars/Gender/default.html).
324. Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), « Gender Mainstreaming in Local Authorities. Best Practices », Nairobi, 2008.
325. Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration (UNPAN), « Conférence sur le renforcement des capacités des femmes dans l'administration, la gouvernance et le leadership », Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement, Tanger, 2009.
326. UNPAN, « World Public Sector Report 2010. Reconstructing Public Administration after Conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned », New York, 2010.
327. Prix « Champion du service public » décerné par l'ONU et Forum des Nations Unies pour le service public, « Leading Innovations on Gender Responsive Service Delivery », présentation, 2011, [unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan045739.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan045739.pdf).
328. Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD), « Égalité des sexes : En quête de justice dans un monde d'inégalités », Genève, 2005.
329. Division de statistique de l'ONU (UNSD), « Gender Statistics Sources », [unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/Gender%20statistics%20sources.htm](http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/Gender%20statistics%20sources.htm).
330. UNSD, « Report of the Third Global Forum on Gender Statistics », 2010.
331. UNSD, « World's Women 2010 Shows Progress in the Availability of Gender Statistics - Yet Also Points to Still-Existing Lack of Relevant, Regular, Consistent and Reliable Statistical Measures on the Status of Women », communiqué de presse, octobre 2010.
332. ONU Femmes, « 15-Year review of the implementation of the Beijing Declaration and Platform for Action (1995) and the outcomes of the twenty-third special session of the General Assembly (2000) », Commission de la condition de la femme n° 54/15, E/2010/27-E/CN.6/2010/11, [www.un.org/womenwatch/daw/beijing15/index.html](http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing15/index.html).
333. ONU Femmes, « Le Parlement national afghan va établir un centre d'information pour promouvoir le rôle des femmes dans les processus de prise de décision », article en ligne, août 2011.
334. ONU Femmes, « After "Remarkable Year" for Gender Equality, Women's Empowerment, Momentum Must Be Turned into Tangible Gains for Women, Girls Everywhere », communiqué de presse, octobre 2011, [www.un.org/News/Press/docs/2011/gashc4008.doc.htm](http://www.un.org/News/Press/docs/2011/gashc4008.doc.htm).
335. ONU Femmes, site Web de la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes pour la région Asie du Sud-Est, [http://cedaw-seasia.org/vietnam\\_resources.html](http://cedaw-seasia.org/vietnam_resources.html).
336. ONU Femmes, « Directory of National Mechanisms for Gender Equality », New York, juillet 2013.
337. ONU Femmes, « L'égalité des sexes au cœur du débat de l'Assemblée générale 2011 », septembre 2011, [www.unwomen.org/fr/news/stories/2011/9/highlighting-gender-equality-at-the-2011-un-general-assembly-debate](http://www.unwomen.org/fr/news/stories/2011/9/highlighting-gender-equality-at-the-2011-un-general-assembly-debate).



338. ONU Femmes, « Historic Gain for Women in Pakistan as Women's Commission Gains Autonomous Status », février 2012.
339. ONU Femmes, « Renforcement du leadership féminin et de la participation des femmes à la vie politique et au processus de prise de décision en Algérie, au Maroc et en Tunisie », [www.womenpoliticalparticipation.org/template.php?code=14](http://www.womenpoliticalparticipation.org/template.php?code=14).
340. ONU Femmes, « Apporter des réponses durables à la question de l'égalité des sexes dans la région de la CEDEAO », article en ligne, septembre 2011, [www.unwomen.org/fr/news/stories/2011/9/sustaining-responses-on-gender-equality-in-the-ecowas-region](http://www.unwomen.org/fr/news/stories/2011/9/sustaining-responses-on-gender-equality-in-the-ecowas-region).
341. ONU Femmes, « UN Women West Africa Sub-Regional Office Launches Blog », septembre 2011, [www.unwomen.org/2011/09/un-women-west-africa-sub-regional-office-launches-blog](http://www.unwomen.org/2011/09/un-women-west-africa-sub-regional-office-launches-blog).
342. ONU Femmes et Pacte Mondial, « Companies Leading the Way: Putting Principles into Practice », juillet 2011, [www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Resources/Companies\\_Leading\\_the\\_Way.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/Companies_Leading_the_Way.pdf).
343. ONU Femmes et Pacte Mondial, « Principes d'autonomisation des femmes. Pour l'entreprise aussi, l'égalité est une bonne affaire », manuel, mars 2010.
344. USAID, « Gender Assessment USAID/Guatemala », 2009.
345. Warren, Anika K., « Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems », Catalyst, 9 février 2009, [www.catalyst.org/knowledge/cascading-gender-biases-compounding-effects-assessment-talent-management-systems](http://www.catalyst.org/knowledge/cascading-gender-biases-compounding-effects-assessment-talent-management-systems).
346. Wellesley Centers for Women, États-Unis, [www.wcwoonline.org](http://www.wcwoonline.org).
347. Werdigier, Julia, « Britain Joins Calls to Close Boardroom Gender Gap », *International Herald Tribune*, 25 février 2011, [www.europeanpwn.net/files/britain\\_joins\\_calls\\_to\\_close.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/britain_joins_calls_to_close.pdf).
348. WoMen Dialogue, projet de bases de données « Who is She », [www.womendialogue.org/projects/'who-she'-database-women-professionals](http://www.womendialogue.org/projects/'who-she'-database-women-professionals).
349. Women in Public Service Project, Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2014, <http://womeninpublicservice.wilsoncenter.org/about-us>.
350. Center for Women' Business Research, « Women Entrepreneurs », Entrepreneur.com, [www.entrepreneur.com/sbe/women/index.html](http://www.entrepreneur.com/sbe/women/index.html).
351. Wongnerud, L., « Sweden: A Step-Wise Development », (sous la dir. de) Ballington et Karam, International IDEA, *Les Femmes au parlement : Au-delà du nombre*, 2005.
352. Banque mondiale, « East Asia Pacific Has Made Progress on Gender Equality, But Challenges Remain », article en ligne, mars 2012.
353. Banque mondiale, données sur le genre et la parité hommes-femmes, <http://donnees.banquemondiale.org/theme/genre-parite-hommes-femmes>.
354. Banque mondiale, « The Gender Implications of Public Sector Downsizing: The Reform Program of Vietnam », 2001.
355. Banque mondiale, « Rapport sur le développement dans le monde. Égalité des genres et développement », 2012.
356. Banque mondiale et Société financière internationale, « Women=Smart Business: Lessons Learned in Gender and Development and Women in Business », SmartLessons, juin 2012, [http://smartlessons.ifc.org/uploads/documents/Gender\\_SmartBook\\_Final.pdf](http://smartlessons.ifc.org/uploads/documents/Gender_SmartBook_Final.pdf).
357. Forum économique mondial, *The Global Gender Gap Report 2013*, 2013, [www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013](http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013).



*Au service  
des peuples  
et des nations*

**Programme des Nations Unies pour le développement**

Bureau des politiques de développement

One United Nations Plaza

New York, NY 10017, USA

Tel: +1 212 906 5081

**Pour plus d'informations : [www.undp.org](http://www.undp.org)**

*Copyright 2012, PNUD. Photo de couverture: PNUD*