

FONDATION
croix-rouge française

| Pour la recherche humanitaire et sociale



Stratégies de soutien aux femmes dirigeantes dans les organisations d'aide

Anne-Lise DEWULF

Consultante indépendante (recherche, formation et opérations)

Virginie LE MASSON

Chargée de recherche associée ODI

Les Papiers de la Fondation
Regard sur la littérature n° 2

Janvier 2024

-----www.fondation-croix-rouge.fr-----

Cette recherche a été réalisée à l'initiative du réseau GLOW Red et avec le soutien de la Croix-Rouge suédoise et de la Fondation de la Croix-Rouge française.

Le réseau GLOW Red est le réseau mondial de leadership féminin du Mouvement de la Croix-Rouge, créé à la suite d'une décision de l'Assemblée générale de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et de l'adoption ultérieure de la résolution 2017 par le Conseil des Délégués, qui appelle les Sociétés nationales à accroître considérablement leurs efforts pour identifier, soutenir et promouvoir les femmes candidates à des postes de direction.

La Fondation Croix-Rouge française, créée à l'initiative de la Croix-Rouge française, a pour vocation d'initier, de soutenir et de récompenser des projets de recherche qui mettent en perspective les principes, les pratiques et les finalités de l'action humanitaire en transition.

A travers l'appel à des bourses de recherche, l'attribution de prix de recherche et l'organisation de manifestations scientifiques, la Fondation Croix-Rouge française a pour objectif de définir les enjeux de l'action humanitaire de demain, de soutenir les acteurs et les individus impliqués dans la solidarité internationale, de diffuser des connaissances fondées sur une approche transversale et de susciter le débat.

Les commentaires et opinions exprimés dans cet article sont ceux de l'auteur ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de la Fondation Croix-Rouge française.

Le contenu de cet article est régi par la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'auteur.

Il est interdit pour un usage autre que privé, scientifique ou éducatif de reproduire, distribuer, vendre ou publier en tout ou en partie sous quelque forme que ce soit cet article sans autorisation écrite spécifique et préalable, qui doit être demandée à la Fondation Croix-Rouge française.

© Tous droits réservés

Avec le soutien de



Pour citer l'article:

DEWULF Anne-Lise, LE MASSON Virginie, « Stratégies de soutien aux femmes dirigeantes dans les organisations d'aide », Fondation Croix-Rouge française, *Les Papiers de la Fondation. Regard sur la littérature*, n° 2, Janvier 2024, 50 p.

Table des matières

Introduction:	3
Objectifs et champ d'application :	4
Méthodologie :	4
Une base pour faire progresser le leadership des femmes	5
1. Construire les bases de l'égalité entre les femmes et les hommes : commencer de l'intérieur	6
Comment la culture organisationnelle peut-elle promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ?	6
L'importance de la personne embauchée : l'influence du recrutement sur les valeurs et l'identité de l'organisation.....	10
2. Intersectionnalité : soutenir les femmes confrontées à de multiples systèmes d'oppression	14
Nourrir les perspectives culturelles pour un changement efficace des normes :	15
Une réaction mondiale contre le discours sur le genre et le risque de diluer la promotion des droits des femmes dans un « paquet d'intégration de la diversité »	16
3. Données sur le genre et sensibilisation efficace pour agir.....	18
Les limites de la sensibilisation seule	19
4. La responsabilité des dirigeants actuels des organisations humanitaires.....	23
Les hommes alliés pour vaincre le syndrome de la « reine des abeilles »	23
L'importance des modèles féminins dans le leadership	25
Briser le plafond de verre avec le soutien du mentorat.....	26
5. Arrêter de pénaliser la maternité et soutenir la parentalité.....	28
6. Faire en sorte que les politiques de tolérance zéro en matière d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels comptent.....	31
7. Approches de formation pour soutenir le leadership des femmes.....	35
Éléments clés pour des formations pertinentes sur le développement du leadership féminin	35
La formation à la diversité des genres ne peut être isolée et doit également cibler ceux qui sont au pouvoir.....	38
Recommandations	39
Références	44

Introduction:

Les connaissances sur les facteurs conduisant au leadership des femmes dans le secteur de l'aide se développent, soulignant l'importance de l'égalité des sexes et de l'inclusion dans les postes de direction dans divers domaines. La présence d'un plus grand nombre de femmes aux postes de direction peut renforcer les efforts déployés au niveau mondial pour protéger et aider les personnes touchées par les conflits et les catastrophes (Patel et al. 2020 ; Barclay et al., 2016). Un meilleur équilibre entre les sexes au sein du personnel est également essentiel pour une mise en œuvre efficace des programmes (Red R et al., 2017), tandis que le leadership des femmes permet aux organisations d'être plus réactives aux besoins des femmes et aux besoins liés au genre dans les situations d'urgence humanitaire (Oxfam, 2020). Parmi les autres avantages d'un leadership égalitaire et inclusif en général, on peut citer une prise de décision plus approfondie et collaborative (The Women's Refugee Commission, 2021) et une amélioration des performances et de la prise de décision des membres du conseil d'administration (Hamplova et al. 2022). Au niveau mondial, les données du PNUD et d'ONU Femmes montrent qu'une plus grande représentation des femmes dans les parlements entraîne l'adoption de politiques plus sensibles au genre (UN News, 2022).

Alors que les recherches existantes démontrent clairement la nécessité d'une plus grande représentation des femmes aux postes de direction (FICR, 2019) pour soutenir leurs droits mais aussi pour une prise de décision plus efficace et des résultats positifs, de nombreuses études se sont penchées sur les obstacles auxquels les femmes sont confrontées pour atteindre ces rôles. Une analyse documentaire complète menée par le Groupe consultatif humanitaire (Humanitarian Advisory Group-HAG) en 2017¹ souligne que les problèmes suivants constituent les principaux obstacles à une plus grande parité dans le secteur de l'aide :

- La culture organisationnelle et les préjugés inconscients (ou conscients) qui désavantagent les femmes ;
- Les écarts de rémunération et de promotion qui ralentissent la progression de la carrière des femmes;
- Le manque de confiance en soi;
- La conciliation entre travail et responsabilités familiales, en particulier dans le secteur de l'aide;
- Le manque de réseautage et de mentorat pour les femmes.

La combinaison de ces facteurs contribue à la sous-représentation des femmes aux postes de direction les plus élevés dans le secteur de l'aide, une situation similaire dans de nombreux autres secteurs. En outre, d'autres études soulignent deux facteurs récurrents qui entravent le leadership des femmes :

¹ The final report is available on : https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2020/12/HAG-Women-in-Leadership_Final_email-and-web_120217.pdf

- La discrimination socioculturelle fondée sur le sexe, y compris la violence à l'égard des femmes et des filles, qui caractérise les contextes dans lesquels les femmes vivent et travaillent ;
- Dans le secteur de l'aide, les donateurs ne financent pas suffisamment l'autonomisation des femmes, tandis que les exigences de nombreux donateurs ne visent pas à soutenir le changement de culture organisationnelle.

Objectifs et champ d'application :

En collaboration avec la Fondation de la Croix-Rouge française, le réseau GLOW Red a commandé une étude documentaire pour renforcer la base de données sur le statut des femmes dirigeantes dans le secteur de l'aide. Plus précisément, le réseau cherche à dépasser l'examen des facteurs contribuant à la prévalence persistante des disparités fondées sur le genre qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de décision les plus élevés, pour se concentrer plutôt sur les stratégies soutenant les femmes dirigeantes pour atteindre une plus grande parité à tous les niveaux de la prise de décision.

Par conséquent, cette étude se concentre sur les organisations elles-mêmes (et non sur leurs projets) et compile les stratégies de lutte contre les inégalités fondées sur le genre en recherchant des exemples de parcours réussis pour renforcer le leadership des femmes. Des exemples d'initiatives infructueuses ont également été étudiés, mais les organisations ont tendance à ne pas publier les exemples qui n'ont pas atteint les objectifs initiaux. Par conséquent, l'étude n'a pas permis de tirer beaucoup d'enseignements des stratégies qui n'ont pas fonctionné et des raisons qui les ont motivées. Si le réseau Glow Red s'intéresse aux pratiques prometteuses dans le secteur de l'aide, ce rapport cherche également à obtenir des preuves et des enseignements d'autres secteurs afin d'identifier des initiatives ou des stratégies opérationnelles pertinentes adaptées à différents contextes géographiques.

Méthodologie :

Ce rapport s'appuie sur le rapport HAG pour apporter de nouveaux documents publiés depuis 2017 sur le leadership des femmes et les approches transformatrices de genre dans les organisations. La base de données académique Scopus a été consultée, ainsi que Google Scholar, et les articles rédigés en anglais et en français ont été sélectionnés. La liste globale des références consolide la base de données probantes sur le genre et le développement, et les études féministes de manière plus générale. Toutefois, de nombreuses références remontent encore à la fin des années 1990, ce qui souligne la lenteur relative des progrès réalisés pour tirer des enseignements des stratégies de promotion de l'égalité des genres déjà documentées il y a deux décennies.

Pour organiser le rapport, un ensemble de principes récurrents est utilisé comme éléments constitutifs de la promotion du leadership féminin. Chacun de ces éléments synthétise les résultats de la recherche qui soutiennent des stratégies particulières et intègre des exemples de pratiques prometteuses ou d'outils particuliers qui ont été utilisés et, lorsqu'ils sont documentés, les effets générés pour le leadership des femmes.

Une base pour faire progresser le leadership des femmes

Au cours des dix dernières années, un nombre croissant d'organisations de développement et d'organisations humanitaires s'occupant des droits des femmes ont élaboré des programmes qui utilisent le langage de la sensibilité au genre et/ou de la transformation du genre. Cette démarche s'appuie sur un continuum d'approches de l'intégration du genre (voir figure 1) qui permet de comparer le niveau d'ambition des programmes.

Discrimination du genre	L'aveuglement du genre	Sensibilité au genre	La prise en compte du genre	La transformation des inégalités
Favorise un genre d'une manière qui conduit à une aggravation des inégalités entre les hommes et les femmes.	Ne tient pas compte de la dimension de genre dans la conception du programme ; perpétue le statu quo ou risque d'aggraver les inégalités.	Les activités sensibles au genre s'articulent autour des différences et des inégalités existantes entre les hommes et les femmes afin de garantir une attribution, des services et un soutien équitables, conformes aux différences, structures, systèmes et divisions de pouvoir préexistants entre les hommes et les femmes au sein de la société.	La prise en compte de la dimension de genre permet d'identifier et de répondre aux besoins différenciés de tous les sexes, de promouvoir l'égalité des résultats et de répondre aux besoins pratiques et stratégiques des hommes et des femmes.	L'approche transformatrice face aux différences de genre s'efforce de transformer les relations inégales entre les hommes et les femmes afin de promouvoir le partage du pouvoir, le contrôle des ressources, la prise de décision et le soutien à l'autonomisation de tous les hommes et de toutes les femmes.

Figure 1. Différentes approches de l'intégration de la dimension de genre. Source: IFRC / UNICEF, 2021

Une approche transformatrice de l'égalité des sexes ne se contente pas de répondre aux besoins des différents groupes de femmes et d'hommes, elle vise aussi activement à transformer la répartition inégale et généralisée du pouvoir et des ressources. Cette approche est de plus en plus considérée comme l'étalon-or pour promouvoir l'inclusion sociale et l'égalité des sexes dans la programmation du développement, alors que les approches sensibles au genre ou réactives ne sont plus "suffisantes". Bien que ce continuum ait été principalement appliqué dans le contexte de la programmation, cette étude adoptera plutôt une perspective organisationnelle. Les principes et les enseignements tirés de la mise en œuvre d'approches transformatrices de l'égalité des sexes permettent de créer des environnements propices à l'accession des femmes à des postes de direction et à leur maintien à ces postes. Ces pistes tendent à s'attaquer aux obstacles documentés dans la littérature et présentés au début de ce rapport. Elles ouvrent la voie à des changements d'attitudes et de comportements au niveau de l'organisation principalement, même si le contexte sociétal plus large peut à la fois entraver ou favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes. Les sept éléments suivants reflètent les stratégies visant à favoriser une plus grande parité et une plus grande égalité au sein des organisations.

1. Construire les bases de l'égalité entre les femmes et les hommes : commencer de l'intérieur

“It is always much easier to raise questions of gender differences in an organisation's programmes 'out there' in the field, than it is to get your own house in order first.”
(Plowman, 2000).

Les organisations nationales et internationales (OI/ONG) jouent un rôle important dans la promotion de l'autonomisation des femmes et la lutte contre l'inégalité entre les sexes au niveau mondial dans le secteur de l'aide. Cependant, elles ont souvent appliqué leur travail d'intégration/de transformation du genre dans leurs interventions de programmation, sans tenir compte du pouvoir et des inégalités au sein de leur propre culture organisationnelle (Lokot, 2021). Bien que de nombreuses I/NGO aient introduit des politiques d'égalité de genre, celles-ci tendent à se conformer aux exigences des donateurs, tandis que les lignes de mise en œuvre et de responsabilité restent ambiguës (Meagher et al., 2022). De même, les orientations et les outils d'intégration de la dimension de genre ont fleuri, présentant le problème du manque de parité et de l'inégalité comme technique plutôt que politique, évitant les questions critiques liées au pouvoir, à la culture organisationnelle et au leadership (WRO, 2021 ; Daigle, 2022). L'exercice des "cases à cocher" sur le genre ne parvient toutefois pas à transformer l'approche des organisations en matière de programmation sur le genre (Gupta et al, 2023).

Depuis plus de deux décennies, la littérature académique et grise souligne l'importance des efforts organisationnels et de la responsabilité interne dans la promotion de l'équité et de l'inclusion. Ces efforts sont essentiels pour obtenir un impact équitable et inclusif sur le plan du genre dans le cadre des opérations humanitaires (Sweetman, 1997 ; WRC, 2021 ; Daigle, 2022 ; Oxfam, 2020). Par conséquent, les I/NGO doivent examiner de près leur structure systémique interne, leurs politiques et leur culture si elles veulent mettre en œuvre efficacement des programmes transformateurs en matière de genre.

Comment la culture organisationnelle peut-elle promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ?

Les organisations ne sont pas neutres du point de vue du genre, mais reflètent plutôt les différences de genre présentes dans la société et dans le lieu où elles sont basées ou où elles opèrent. Les normes et les valeurs sociétales qui existent autour des rôles et des attentes des hommes et des femmes façonnent le comportement et les interactions des individus au sein des organisations, ce qui peut perpétuer l'institutionnalisation des relations inégales entre les hommes et les femmes et de la discrimination (Plowman, 2000).

“National cultural values are reflected in the ways organisations function, and these values stereotype appropriate roles and behaviours in ways that generally limit women's access to resources and decision-making” (Anderson, 1993 in Wallace, 1998).

Les universitaires féministes reconnaissent depuis longtemps que les organisations ne sont pas neutres du point de vue du genre et qu'elles reflètent plutôt les différences entre les sexes qui existent dans le contexte sociétal plus large. Cette compréhension a été soulignée dès les années 1970 dans le domaine de la théorie du développement organisationnel (Plowman, 2000). L'examen de la culture organisationnelle est essentiel pour comprendre quels changements sont nécessaires pour soutenir le leadership des femmes, car elle façonne les valeurs, les normes et les pratiques d'une organisation et influence son fonctionnement, sa communication et ses opérations. La culture organisationnelle peut avoir un impact plus important sur le leadership féminin que n'importe quelle déclaration formelle. Plusieurs chercheurs ont caractérisé la culture organisationnelle comme une "structure profonde", qui englobe un ensemble complexe de croyances, de valeurs et de modèles habituels (souvent inconscients) de pensée, de comportement et de travail qui constituent la base fondamentale des processus de prise de décision et des actions. Ces structures profondes comprennent des préjugés sexistes, par exemple l'idée que le travail et la famille sont des sphères distinctes, ce qui implique que le "travailleur idéal" est celui qui se consacre entièrement à l'organisation, qui n'est pas entravé par des obligations familiales et qui est de sexe masculin (Acker 1990, cité dans Rao et al., 2005 ; Gupta et al, 2023).

L'absence d'une culture organisationnelle favorable a été liée à la sous-représentation des femmes aux postes de direction (Patel et al., 2020). La culture organisationnelle, en tant que reflet des barrières structurelles, exerce également une influence sur la confiance en soi des femmes, la construction de leur identité de dirigeantes, leur décision d'assumer des rôles de dirigeantes et leur expérience en matière de leadership (Ibid.). En outre, des universitaires féministes ont souligné l'influence de la culture et des valeurs organisationnelles sur le renforcement des "principes masculins" et la marginalisation des femmes (Goetz', 1997 dans Lokot, 2021)².

Par conséquent, une analyse approfondie de la culture organisationnelle est une condition préalable à l'identification et à l'élimination des obstacles qui entravent la progression des femmes dans les rôles de direction. La culture des organisations humanitaires a été décrite comme étant hiérarchique, présentant une tendance au "court-termisme" et possédant un *modus operandi* nettement masculin, autant d'éléments qui entravent les progrès de l'égalité des sexes sur le lieu de travail (Lokot, 2021 ; Ruparel et al., 2017). Gupta et al. (2023) poursuivent leur réflexion sur les normes patriarcales, la mentalité de sauveur et la culture machiste qui sont omniprésentes dans le secteur de l'aide et qui peuvent expliquer l'échec des efforts d'intégration de la dimension de genre dans la programmation (Ibid.). Il est important de noter que les auteurs susmentionnés ne font pas de différence entre les pays, les sièges et les niveaux de terrain en termes de prévalence des traits associés à la culture humanitaire.

L'examen de plusieurs ONG réalisé par Wallace en 1998 a révélé que même parmi les ONG qui œuvrent activement en faveur de l'égalité des sexes dans leurs programmes de développement, peu de progrès ont été accomplis pour promouvoir les femmes à des postes de direction ou pour briser la domination masculine au sein de leurs conseils d'administration

² La culture organisationnelle peut perpétuer les déséquilibres de pouvoir fondés sur le sexe en donnant la priorité aux traits et aux comportements traditionnellement associés à la masculinité, tels que l'affirmation de soi et la compétitivité. Les femmes qui ne se conforment pas à ces normes masculines peuvent être sous-évaluées ou exclues des postes de direction (Lokot, 2021).

(Wallace, 1998). L'absence de progrès dans leurs propres structures suggère qu'il peut exister des barrières culturelles et systémiques empêchant les femmes d'accéder à des postes de direction. En effet, la culture organisationnelle peut entraîner "des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, des processus décisionnels descendants, l'acceptation du harcèlement et la résistance à l'octroi d'un congé parental au-delà des exigences légales"³ (Lokot, 2021). La culture organisationnelle peut influencer des questions apparemment simples telles que la manière dont le temps est perçu et géré au sein d'une organisation, y compris la programmation des réunions et le calendrier des processus de prise de décision. Pourtant, ces pratiques peuvent involontairement désavantager les femmes qui ont des responsabilités d'aidant ou qui aspirent à des rôles de direction (Plowman, 2000).

Il est donc nécessaire de réconcilier les tensions (et l'hypocrisie) entre les attentes placées dans le personnel des I/NGO pour qu'il s'engage dans des programmes de transformation du genre avec les communautés qu'elles servent et la réalité de la discrimination à laquelle les membres du personnel eux-mêmes peuvent être confrontés au sein de leurs organisations (Ibid.). En s'attaquant aux disparités internes entre les sexes et en créant des cultures organisationnelles favorables, diversifiées et inclusives, les I/NGO peuvent montrer l'exemple et promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes à la fois au sein de leurs organisations et dans les communautés qu'elles servent.

Élargir l'utilisation de l'auto-évaluation du genre : aborder la culture organisationnelle au-delà de la programmation

InterAction⁴ a mis au point un outil d'audit sur le genre - décrit comme un "outil d'auto-évaluation et de transformation organisationnelle" - qui aborde les perceptions du personnel sur la manière dont les questions de genre sont abordées à la fois dans la programmation et dans les systèmes et activités internes de l'organisation. Les audits de genre sont utilisés comme "plan d'action en matière de genre, et pour identifier les défis et les opportunités d'accroître les compétences en matière de genre et l'égalité organisationnelle" (site d'InterAction⁵). Le manuel souligne l'importance pour les organisations humanitaires engagées dans la programmation en matière de genre de reconnaître l'influence de la structure et de la culture organisationnelles dans le développement et l'exécution de ces programmes. L'outil d'audit de genre est fondé sur un cadre d'intégration du genre qui englobe quatre dimensions organisationnelles essentielles, à savoir la **volonté politique**, la **capacité technique**, la **responsabilité** et la **culture organisationnelle**, qui sont cruciales pour réaliser l'intégration et la transformation du genre (InterAction, 2010). Le manuel affirme explicitement que la mise en œuvre interne de l'intégration du genre vise à promouvoir le leadership des femmes et l'égalité entre les hommes et les femmes dans les politiques et les structures.

³ Certains de ces obstacles sont développés dans d'autres sections du présent document.

⁴ Créée en 1984, InterAction est la principale alliance d'ONG et de partenaires aux États-Unis.

⁵ <https://www.interaction.org/blog/gender-audit-handbook/>

Dimensions organisationnelles	Types d'informations recherchées
Politique de genre	La nature, la qualité, l'étendue et l'intensité du soutien apporté à la politique de l'organisation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.
Personnel	L'importance de l'équilibre entre les sexes dans les modèles de dotation en personnel des organisations.
Plaidoyer, marketing et communication	La qualité et l'étendue de la prise en compte de la dimension de genre dans les campagnes de communication et de plaidoyer de l'organisation.
Culture organisationnelle	L'étendue et l'intensité de la sensibilité au genre dans les normes, les structures, les systèmes, les processus et les relations de pouvoir de l'organisation.
Ressources humaines	Le niveau, l'étendue et l'intensité des politiques de ressources humaines sensibles au genre, des politiques favorables à la famille et des considérations de genre dans l'embauche et l'évaluation du personnel.
Ressources financières	Le niveau et l'étendue des ressources organisationnelles budgétisées pour soutenir les efforts en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Tableau 1: les dimensions organisationnelles couvertes par l'auto-évaluation du genre. Source: InterAction (2010)

World Vision (WV) a utilisé l'outil d'audit de genre d'InterAction au niveau du siège et des bureaux nationaux. Ce processus a débouché sur des actions concrètes visant à renforcer l'équité dans les programmes et les processus organisationnels. Par exemple, à la suite de son auto-évaluation, le bureau national de WV en Inde a fait de son poste de conseiller en matière de genre un poste permanent.

Il s'agit d'un poste de **directeur au sein du bureau national**. En outre, à la suite de son audit sur l'égalité des sexes, WV US a mis en œuvre une série de mesures, dont la création de nouvelles politiques favorables à la famille (Ibid.).

D'autres organisations ont depuis lors développé leur propre auto-évaluation, comme Save the Children -SCUS, qui a mis au point un outil d'auto-évaluation de l'égalité entre les hommes et les femmes (GESA). Cet outil a aidé l'organisation à conduire des changements internes significatifs en matière d'égalité des sexes, de diversité et d'inclusion. En 2020, le SCUS a réussi à combler l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes et a été reconnu comme la première organisation à but non lucratif certifiée "Gender Fair"⁶. La stratégie du SCUS en matière d'égalité des genres pour 2019-2021

⁶ Gender Fair examine et mesure les indicateurs de genre d'une entreprise dans quatre catégories - leadership, politiques du personnel, publicité et philanthropie/objectif - et calcule ensuite un score d'équité entre les hommes et les femmes. (regarder: <https://www.savethechildren.org/us/about-us/media-and-news/2020-press-releases/save-the-children-certified-gender-fair>).

décrit clairement comment les structures organisationnelles et le personnel peuvent avoir un impact (in)direct sur les programmes (SCUS, 2019).

En dehors du secteur de l'aide, l'[Outil d'évaluation organisationnelle de l'égalité entre les femmes et les hommes](https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/gender-equality/gender-equality-assessment-tool.pdf?la=en)⁷ élaborée par l'Organisation mondiale des douanes, constitue un guide utile d'indicateurs.

L'importance de la personne embauchée : l'influence du recrutement sur les valeurs et l'identité de l'organisation

L'efficacité de la programmation transformatrice en matière de genre dépend de l'adéquation et de l'inclusivité du personnel et de l'équipe de direction. Les experts en genre d'une série d'organisations différentes ont identifié le personnel humanitaire, en particulier ceux qui occupent des postes de direction, et la culture organisationnelle comme des facteurs critiques pour la réalisation de politiques, de programmes et d'impacts transformateurs (WRC, 2021 ; Gupta et al., 2023). Les I/NGO doivent donner la priorité au recrutement d'individus qui possèdent l'engagement et les compétences nécessaires pour créer un changement approprié et inclusif et investir dans leur développement et leur soutien continu (Ibid.). Cela implique d'embaucher des personnes qui connaissent les questions de genre et qui ont la capacité d'identifier et de relever les défis liés au genre au sein de l'organisation et de la programmation. Il est particulièrement important que le processus de recrutement des dirigeants donne la priorité à la sélection de candidats qui démontrent un engagement à promouvoir l'inclusion, y compris l'égalité des sexes (Daigle, 2022). Dès la fin des années 1990, quelques organisations internationales ont inclus dans de nombreuses descriptions d'emploi du personnel - sinon toutes - un engagement en faveur de l'égalité et de la diversité. Toutefois, dans la pratique, cette exigence a rarement fait l'objet d'un suivi et d'un ordre de priorité (Wallace, 1998).

En outre, et malgré l'augmentation du nombre de postes d'experts en matière de genre au cours des deux dernières décennies, ces experts sont souvent limités à des rôles de programmation et peuvent ne pas avoir l'ancienneté nécessaire pour influencer ou atteindre des postes de direction (Daigle, 2022). L'influence limitée des spécialistes du genre peut être attribuée à un manque de reconnaissance de l'importance de l'expertise en matière de genre dans les postes de direction, ainsi qu'aux défis permanents que représente la lutte contre les inégalités de genre au sein des organisations. En outre, la recherche suggère que les spécialistes du genre peuvent être confrontés à des limites dans leur capacité à effectuer des changements organisationnels en raison d'un manque de ressources et de soutien (CMR, 2021), et être considérés comme des "policiers du genre" (Gupta et al., 2023). Compte tenu des difficultés rencontrées par les spécialistes du genre et de l'importance de l'influence des pairs, Gupta et ses collègues soulignent la nécessité d'identifier les personnes influentes disposant de vastes réseaux à tous les niveaux de l'organisation, afin de favoriser une approche propice dans l'ensemble de l'organisation. Les femmes dirigeantes ont tendance à

⁷ <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/gender-equality/gender-equality-assessment-tool.pdf?la=en>

favoriser une culture organisationnelle qui soutient l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, à inspirer et à encadrer d'autres femmes occupant des postes de direction, et à concevoir et mettre en œuvre des programmes de transformation du genre qui remettent en question les structures de pouvoir patriarcales (Ibid ; Daigle, 2022). Il est donc impératif de maintenir le leadership des femmes au sein des ONGI pour garantir l'efficacité et la longévité des programmes de transformation du genre.

L'un des moyens d'atteindre cet objectif est de mettre en place des quotas, en particulier dans les contextes où il existe des obstacles systémiques à la promotion des femmes (Gupta et al., 2023). Les quotas peuvent se manifester sous diverses formes, par exemple en fixant des objectifs de représentation des femmes dans les conseils d'administration ou dans les fonctions de direction. Les quotas peuvent servir de catalyseur au changement, en créant des modèles visibles pour les femmes et les filles et en facilitant un changement culturel qui valorise le leadership des femmes (Hamplova et al., 2022). En remettant en cause les stéréotypes de genre et en combattant les préjugés implicites qui limitent l'accès des femmes aux postes de direction, les quotas peuvent contribuer à une répartition plus équitable des opportunités. Il est toutefois essentiel de reconnaître que les quotas ne sont pas une panacée pour l'inégalité des sexes en matière de leadership. Des résistances aux quotas existent ou peuvent apparaître, et il existe un risque de symbolisme (Krook, 2015). Néanmoins, les quotas peuvent progressivement créer une "masse critique" de femmes occupant des postes de direction, ce qui est nécessaire pour parvenir à un changement durable, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et pour atténuer le risque de réaction brutale (Mastracci et al., 2016). L'introduction de quotas doit donc s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale visant à lutter contre l'inégalité entre les sexes. Cette stratégie peut comprendre des mesures telles que la garantie de critères de sélection impartiaux, par exemple en encourageant l'examen à l'aveugle des candidatures et en employant des programmes d'entretien structurés qui neutralisent les préjugés inconscients (Gupta et al., 2023).

Briser les préjugés dans les processus de recrutement et de promotion pour soutenir le leadership des femmes et la diversité

"Les préjugés peuvent se manifester lorsque des employés ou des candidats sont évalués en vue d'une embauche, d'une promotion ou d'une affectation. [...] des hommes et des femmes tout aussi qualifiés sont souvent évalués différemment, en particulier lorsque les critères d'évaluation sont vagues ou que les informations sur leurs performances sont rares. En effet, dans les situations ambiguës, les gens puisent inconsciemment des informations dans les stéréotypes de genre pour combler les lacunes de leurs connaissances, ce qui les amène à fonder leurs décisions sur des hypothèses plutôt que sur des faits" (Correll, 2017, cité par Neimand et al., 2019).

Chacun navigue dans des situations sociales en utilisant des stéréotypes culturels pour se catégoriser et catégoriser les autres, souvent de manière inconsciente. "Les études sur la cognition sociale montrent qu'en fait, nous catégorisons automatiquement et presque instantanément le sexe de toute personne spécifique avec laquelle nous essayons d'entrer en relation [...] Des études montrent que les Américains catégorisent presque instantanément les personnes qu'ils rencontrent en fonction de leur race noire ou blanche

(Ito et Urland 2003). [Ce cadrage initial par le sexe ne disparaît jamais tout à fait de la compréhension que nous avons d'eux ou de nous-mêmes par rapport à eux. Ainsi, nous encadrons et sommes encadrés par le genre littéralement avant de nous en rendre compte". (Ridgeway, 2009 cité dans Neimand et al., 2019)

C'est pourquoi certaines organisations décident de supprimer les noms des candidatures afin d'empêcher les examinateurs de voir la race ou le nom du candidat et d'éviter les préjugés implicites. D'autres recommandations basées sur Bohnet (2016) et CIPD, (2022) comprennent ce qui suit :

1/ Conception du rôle et de l'offre d'emploi :

- Ils doivent s'appuyer sur un langage inclusif et non sexiste. Des recherches ont montré qu'un langage perçu comme stéréotypé, masculin ou féminin, peut dissuader les candidats qualifiés du sexe opposé de postuler pour le poste (Gaucher et al. 2011). Une façon d'utiliser un langage non sexiste consiste à vérifier les pronoms lors de la description des tâches du candidat idéal : utilisez "il/elle" ou "vous". Cela est particulièrement important dans les langues d'origine latine comme le français ou l'espagnol, où les titres de poste ont tendance à être sexués.
- Limiter le nombre de qualifications obligatoires pour postuler à un emploi.
- Proposer le travail flexible par défaut.
- Rendre les salaires non négociables et les inclure dans les offres d'emploi.
- Annoncer les avantages et les politiques spécifiques disponibles.

2/ Attirer des candidats diversifiés :

- Placer les offres d'emploi là où elles ont le plus de chances d'être vues par les candidats marginalisés.
- Utiliser des références ciblées de "bouche à oreille" et concentrer les efforts de sensibilisation sur les groupes marginalisés.
- Rendre l'expérience du recrutement inclusive en demandant proactivement aux candidats s'ils ont besoin d'ajustements raisonnables (par exemple en termes de temps, d'accessibilité).

3/ Procédure de candidature :

- Anonymiser les candidatures afin de supprimer toute information démographique susceptible de fausser le processus de sélection.

4/ Processus de sélection :

- Les jurys d'entretien devraient être diversifiés afin de garantir une variété de perspectives et de réduire le risque de partialité, mais le CIPD (2022) souligne que cela pourrait créer un fardeau pour le personnel marginalisé existant qui est faiblement représenté.
- Les entretiens non structurés doivent être évités car ils peuvent conduire à des évaluations subjectives de la sympathie ou de la similarité des candidats, ce qui peut perpétuer les préjugés. Il convient plutôt d'utiliser des entretiens structurés

axés sur les qualifications professionnelles afin de permettre des comparaisons directes entre les candidats.

- Pour promouvoir la diversité dans le recrutement, il convient de recourir à l'évaluation comparative et à la prise de décision groupée. La recherche a montré que lorsque plusieurs candidats sont évalués simultanément, la prise de décision est moins biaisée et conduit à une plus grande diversité. De même, il a été démontré que l'évaluation des candidats par lots conduisait à une plus grande diversité.

Surmonter les préjugés sexistes dans les organisations : un rôle pour les mécanismes de responsabilisation des tiers ?

Plusieurs organisations se sont tournées vers des mécanismes de responsabilisation de tiers pour évaluer l'inclusivité de leur culture organisationnelle en matière de genre et de diversité. Par exemple **Global Health 50/50**⁸ est un mécanisme de responsabilisation externe et indépendant qui évalue les progrès d'environ 200 organisations mondiales du secteur de la santé en matière d'égalité entre les hommes et les femmes et produit un rapport annuel. Le cadre d'évaluation comprend dix variables fondamentales dans quatre domaines, notamment les engagements à redistribuer le pouvoir, les politiques visant à remédier aux déséquilibres de pouvoir et de privilèges, la répartition du pouvoir et des privilèges, et la dynamique du pouvoir entre les sexes qui alimente les inégalités en matière de santé. Global Health 50/50 publie les résultats, y compris une note de performance globale, un tableau de bord et une analyse comparative avec les organisations homologues sur son site web. En 2022, World Vision et MSF ont reçu des notes de performance faibles, tandis que la FICR et Oxfam ont été jugées performantes, et UN Women, Save the Children et CARE ont été jugées très performantes (voir le site web)⁹.

À la suite de la publication du rapport annuel Global Health 50/50, un cadre supérieur de l'Agence suédoise de développement international (SIDA) a décidé de diffuser les résultats associés aux organisations partenaires dans l'ensemble de son organisation, ainsi que des propositions d'actions. En conséquence, l'ASDI a pris plusieurs mesures, notamment en complétant ses processus de diligence raisonnable existants par des questions basées sur l'indice GH5050. L'ASDI a également inclus un rapport d'avancement comme condition dans l'accord de financement.¹⁰

Un autre organisme de certification tiers, **EDGE certification**¹¹, fournit une certification basée sur les preuves objectives et mesurables d'une organisation en matière d'égalité des sexes et d'équité intersectionnelle sur le lieu de travail. La certification EDGE repose sur quatre piliers : la représentation, l'équité salariale, l'efficacité des politiques et des

⁸ <https://globalhealth5050.org/mission-vision-values/>

⁹ Global Health 50/50 propose également un outil d'auto-évaluation pour les organisations qui ne font pas partie de son échantillon mais qui souhaitent évaluer leurs performances en matière d'égalité des sexes et de diversité. Disponible ici : <https://globalhealth5050.org/gh5050-how-to-series-2/>.

¹⁰ Disponible ici : <https://globalhealth5050.org/updates/evidence-action-change/>

¹¹ <https://www.edge-cert.org/certifications/third-party-certification-system/>

pratiques visant à garantir des flux de carrière équitables et l'inclusivité de la culture. La FICR et le CICR ont tous deux reçu la certification EDGE.

2. Intersectionnalité : soutenir les femmes confrontées à de multiples systèmes d'oppression

Si l'approche sexospécifique permet de mettre au jour les inégalités de genre dans la prise de décision, d'autres approches sont souvent nécessaires pour reconnaître et remédier au manque de diversité parmi les dirigeants de nombreuses organisations d'aide. Dans le secteur de l'aide britannique - c'est-à-dire dans les organisations qui reçoivent l'aide publique au développement (APD) du Royaume-Uni, "les conseils d'administration et les hauts responsables des I/NGO et des contractants du secteur privé qui détiennent le pouvoir de décision sont encore majoritairement blancs et basés dans des pays à hauts revenus tels que le Royaume-Uni. Souvent, ils ne sont pas responsables ni représentatifs des personnes qu'ils servent. En revanche, de nombreux postes de prestataires de services de première ligne sont occupés par des personnes issues de la communauté locale et qui sont plus susceptibles d'être noires, autochtones ou de couleur. (IDC, 2022)

Le racisme subi par le personnel noir, autochtone et de couleur a un impact supplémentaire sur l'inégalité et peut se croiser avec le sexisme pour élever des barrières au leadership des femmes et/ou pour maintenir un manque de diversité. L'utilisation de quotas, par exemple, est un outil puissant pour augmenter le nombre de femmes qualifiées qui postulent à un poste, mais peut ne pas contribuer à accroître la diversité parmi les candidates. Il s'agit du "paradoxe de la diversité" (Patel et al. 2020), qui peut résulter de préjugés implicites chez les décideurs, d'un manque d'engagement dans les initiatives de diversité, mais aussi d'obstacles structurels tels que le racisme institutionnel qui empêche certains groupes issus de minorités ethniques ou religieuses d'accéder à des postes de direction.

La notion d'intersectionnalité fait référence aux expériences de personnes confrontées à l'oppression en raison de plusieurs facettes de leur identité, notamment leur sexe, leur race et leur classe sociale (Collins 1993 ; Crenshaw 1991). D'autres aspects sociaux de l'identité sont également largement discriminés, comme les orientations sexuelles ou les diverses identités et expressions de genre dans des systèmes dominés par des normes autour de l'hétérosexualité. La situation géographique et les revenus sont également de puissants déterminants de la position sociale. Par exemple, une recherche qualitative menée au Rwanda a documenté les différences entre les femmes urbaines et rurales dans les postes élus au sein du gouvernement local et les avantages qu'elles tiraient de la fourniture de services en grande partie non rémunérés. Les femmes d'élite urbaines et rurales qui gagnaient un salaire, dirigeaient des entreprises ou soutenaient la carrière de leur mari, utilisaient le rôle du gouvernement pour accroître le capital social. En revanche, les femmes rurales et à faible revenu ont vu leur charge de travail augmenter et leur sécurité économique compromise, faisant du gouvernement un rôle purement exploiteur (Burnet, 2011 cité dans Muraya, 2022). Dans l'ensemble, une perspective intersectionnelle intègre de multiples dimensions d'identité et d'expérience pour comprendre efficacement les défis rencontrés par les femmes qui luttent

pour des postes de direction et développer des moyens de soutien appropriés (voir Rhode, 2017).

Women of Colour (WOC)¹² en particulier, ils sont confrontés au racisme et au sexisme systémiques, que beaucoup ont appris à gérer et à surmonter. (Sims, 2022). Pourtant, ils « sont encore plus susceptibles d’être nommés à des postes de haut niveau en temps de crise ou placés dans des postes de direction précaires avec un risque d’échec plus élevé » (Carter et Sisco, 2022). La compilation de stratégies visant à soutenir la progression des femmes de couleur en matière d’éducation, de carrière et de leadership est rendue difficile par le manque de recherche pour documenter leurs expériences, car elles sont généralement regroupées avec toutes les femmes (Ibid). L’étude de l’IDC commandée par le gouvernement britannique sur le racisme dans le secteur de l’aide souligne que la collecte et la publication de données sur la diversité au sein du personnel sont un élément clé pour demander des comptes aux organisations humanitaires (IDC, 2022).

Nourrir les perspectives culturelles pour un changement efficace des normes :

Outre la culture globale qui prévaut dans le secteur de l’aide, la culture de chaque organisation est en outre façonnée par son contexte culturel, social et historique distinct, qui à son tour influence les normes et les rôles de genre. Pour promouvoir un changement transformateur dans la culture organisationnelle et faire progresser efficacement l’égalité des sexes, il faut reconnaître les diverses perspectives culturelles sur le genre. Cette prise de conscience est communément reconnue par les équipes de terrain engagées dans des projets liés au genre avec les communautés, car elle joue un rôle essentiel pour faciliter de véritables progrès vers l’égalité des sexes.

“(…) gender mainstreaming processes to be effective they need to address the complex realities of people and be sensitive to the values of communities in their implementation.

The more successful gender mainstreaming initiatives have worked with local people's beliefs and realities and allowed sufficient time for attitudinal change in both local people and NGO staff.” (Wendoh & Wallace., 2005).

Par conséquent, les valeurs et croyances culturelles des membres du personnel dans un contexte spécifique doivent non seulement être prises en compte, mais elles doivent également éclairer les stratégies. Les recherches de Wendoh et Wallace sur l’intégration du genre dans les ONG et les communautés africaines ont révélé que le genre est souvent perçu comme un concept externe imposé par des acteurs puissants, tels que les ONG internationales partenaires, les donateurs ou les entités gouvernementales. Une telle perspective diminue le sentiment d’appropriation et de compréhension au sein des

¹² Les femmes de couleur représentent des populations de femmes historiquement marginalisées par leur identité sociale. Aux États-Unis, cette désignation inclut des populations plus importantes de femmes afro-américaines (noires), hispaniques et latines, et des populations plus petites de femmes autochtones et immigrantes (SIMS, 2022).

communautés locales et des ONG. Sans une prise en compte appropriée des perspectives, des analyses, des compétences et des connaissances locales du personnel et des dirigeants des ONG, il existe un risque d'adopter simplement superficiellement la sensibilité au genre sans vraiment comprendre les problèmes sous-jacents de l'inégalité. Cette déconnexion peut engendrer la méfiance et le scepticisme, empêchant ainsi de véritables progrès vers l'égalité des sexes. De plus, Wendoh et ses collègues soulignent que l'adoption précipitée du terme anglais « Gender Mainstreaming » sans terminologie locale équivalente a encore exacerbé le problème. Au niveau local, les discussions sur l'égalité des sexes incorporent souvent des termes étrangers qui peuvent ne pas trouver de résonance avec la culture locale. Au lieu de cela, en faisant appel aux langues et expressions locales, le concept pourrait devenir plus pertinent, permettant aux individus de participer à des discussions ouvertes et d'apporter leurs points de vue au processus de changement de culture organisationnelle. De plus, adapter la formation et les discussions aux réalités locales peut contribuer à prévenir la résistance et l'appréhension du personnel qui pourrait être mal à l'aise face aux implications du travail sur l'égalité des sexes (Ibid.). Cela soulève cependant des questions quant à savoir qui est responsable de diriger et de concevoir de telles formations afin de garantir l'appropriation locale du « programme d'égalité des sexes ». La réalisation d'un changement d'attitude, qui implique un changement des croyances et des valeurs des individus, est un processus lent, mais il est essentiel pour créer un changement durable et significatif (Ibid.).

Une réaction mondiale contre le discours sur le genre et le risque de diluer la promotion des droits des femmes dans un « paquet d'intégration de la diversité »

En 2015, un groupe de praticiens d'ONG, de représentants de donateurs et de chercheurs se sont réunis lors d'un atelier pour examiner différentes approches visant à intégrer l'égalité des sexes et l'inclusion sociale dans leurs programmes (une synthèse de la discussion est disponible sur le site Web de l'ODI¹³). L'un des principaux points de débat était de savoir si les organisations devraient ou non utiliser explicitement le « genre » comme concept et la promotion de l'égalité des sexes comme objectif explicite de leurs projets. Les approches différaient entre les praticiens qui utilisaient un langage plus neutre en matière de genre (par exemple « soutenir les femmes, les filles, les hommes et les garçons » ou « renforcer la résilience de tous ») et ceux qui ciblaient clairement des groupes spécifiques (par exemple en soutenant les femmes et les filles) en adoptant une approche féministe explicite et sans reculer devant sa dimension politique. Les premiers ne voulaient pas supposer quels groupes étaient les plus discriminés, mais ils voulaient également éviter des réactions négatives dans les communautés où ils savaient que le langage et/ou l'objectif de l'égalité des sexes n'auraient pas un bon écho. En revanche, ces dernières organisations ne voulaient pas diluer la question des droits des femmes, arguant que les projets devraient allouer des fonds (souvent limités pour soutenir l'autonomisation des femmes) pour cibler celles dont elles savent déjà qu'elles sont exclues (Le Masson, 2016). Bien que cet exemple concerne le niveau du programme, il illustre que les moyens de promouvoir l'égalité et la diversité sont

¹³ <https://odi.org/en/publications/gender-and-resilience-from-theory-to-practice/>

susceptibles de changer d'une organisation à l'autre, en fonction de leur mandat, du contexte et des réactions négatives auxquelles elles sont susceptibles de faire face.

Les réactions négatives contre les progrès en matière de droits des femmes peuvent en effet être importantes (voir Woolf et Dwyer, 2020 pour un examen de l'expérience des militantes des droits des femmes et des activistes revendiquant les droits des personnes ayant des orientations sexuelles, des identités et des expressions de genre diverses, confrontées à des réactions négatives). En étudiant les effets de l'aide internationale axée sur le genre sur les femmes et les hommes en Afghanistan, l'experte en genre Lina Abirafeh a mis en garde en 2005 contre une augmentation spectaculaire de la violence contre les femmes, fustigeant leur « influence occidentale », et a appelé à une plus grande sensibilité dans les programmes des ONG pour protéger les femmes. Plusieurs études ont en outre montré comment le discours anti-égalité des genres, y compris le rejet de la théorie du genre, du féminisme et de la sexualité non hétérosexuelle, est lié à la résistance contre ce qui est perçu comme une influence occidentale (Auque-Pallez, 2022 ; Awondo et al., 2022).). Au Ghana, les militants anti-genre présentent la sexualité et les identités de genre comme préjudiciables ou dangereuses pour les normes et valeurs sociétales en faisant appel aux notions de préservation des traditions locales et du patrimoine culturel, pour amplifier les inquiétudes, générer la peur et rallier le soutien (Adomako, 2022).

Pourtant, la lutte pour parvenir à l'égalité des sexes n'est pas l'exclusivité des pays occidentaux, et les réactions négatives ne se limitent pas aux pays africains. Le travail des associations de femmes de base à l'échelle mondiale et des organisations internationales est constamment menacé par les contre-mobilisations des mouvements conservateurs, notamment des groupes religieux, des organisations populistes et nationalistes de droite provenant d'un large éventail de pays. Ils partagent une critique du concept de genre et s'opposeront au langage sur les droits des femmes et les droits reproductifs dans les politiques et la législation qu'ils considèrent comme une menace pour les valeurs traditionnelles (Roggeband et Krizsan, 2019 ; Awondo et al., 2022). Les campagnes, communément appelées mouvements « anti-genre », peuvent poser des défis importants à l'avancement du leadership des femmes, notamment l'érosion de la protection juridique résultant de l'influence de ces mouvements sur les processus d'élaboration des politiques, l'acceptation et la reconnaissance entravées des droits des femmes. les capacités de leadership au sein de la société dans son ensemble et le découragement de la recherche active des femmes à des rôles de leadership.

Voies pour renforcer le leadership politique et l'influence des femmes en Ouganda : apprendre d'Akina Mama wa Afrika

S'appuyant sur la recherche-action pour éclairer les efforts visant à faire progresser l'égalité des sexes, les droits des femmes et la gouvernance inclusive en Ouganda, l'organisation panafricaine de développement du leadership féministe Akina Mama wa Afrika a publié une note d'orientation contenant un ensemble de recommandations (Musiime et al. 2022). Certains d'entre eux sont également utiles aux organisations humanitaires pour éclairer les initiatives visant à soutenir le leadership des femmes :

- **Intensifier les efforts en faveur de la parité entre les sexes** : pour garantir une représentation 50 : 50 dans tous les postes élus et dans tous les processus de prise

de décision, il devrait y avoir au minimum un nombre égal de femmes et d'hommes comme candidats, tandis que la politique d'action positive devrait être soutenue par un engagement à l'égalité des sexes.

- **Engager la responsabilité des hommes pour mettre fin à toutes les formes de violence contre les femmes en politique** : de la violence incitée par l'État au harcèlement sexuel sur le lieu de travail et au cyber-harcèlement, les femmes ne pourront participer pleinement et équitablement au leadership que si le climat politique est libre de violence, de menaces et d'attitudes négatives.
- **Supprimer les obstacles socioculturels** : en Ouganda, les normes sociales créent souvent des préférences pour les candidates ayant des profils familiaux (par exemple, mariées et avec des enfants), mais l'une des principales raisons pour lesquelles les femmes ne peuvent pas entrer en politique est le fardeau disproportionné du travail de soins non rémunéré qu'elles accomplissent. sont généralement chargés de travailler avec peu ou pas d'aide de leur conjoint. Les politiques et les citoyens doivent utiliser les plateformes publiques pour exiger une répartition équitable des responsabilités domestiques tandis que les organisations peuvent mettre en place un soutien technique pour accueillir les candidats ayant un travail de soins.
- **Favoriser les approches féministes intersectionnelles et le leadership politique des jeunes femmes** : en Ouganda, les stéréotypes de genre omniprésents ont tendance à présenter les femmes célibataires comme incomplètes et inaptes ; ce qui implique qu'une femme doit avoir un homme pour démontrer ses capacités. Les organisations doivent créer un environnement propice à la participation des jeunes femmes aux processus de prise de décision tandis que les femmes dirigeantes actuelles doivent, en solidarité, plaider en faveur du financement, du renforcement des capacités et des opportunités de développement professionnel pour les femmes.

<https://www.akinamamawaafrika.org/wp-content/uploads/2022/07/Pathways-to-scaling-up-womens-political-leadership-and-influence-in-Uganda-Adopting-Feminist-Approaches..pdf>

3. Données sur le genre et sensibilisation efficace pour agir

Données ventilées par sexe et sensibles au genre : un point de départ :

La première étape souvent franchie par les défenseurs du leadership des femmes est de partager les preuves du manque persistant de parité entre hommes et femmes et du manque généralisé de représentation des femmes à tous les niveaux de prise de décision dans le monde, depuis les postes exécutifs jusqu'aux parlements nationaux (ONU FEMMES). , 2023).

Une synthèse d'entretiens approfondis avec des hauts dirigeants travaillant sur l'égalité des sexes dans 10 grandes organisations de développement influentes souligne que la collecte et l'analyse de données ventilées par sexe et sensibles au genre renforcent considérablement l'adhésion et la performance organisationnelles (Henry et al., 2015).

L'étude a également révélé quatre catégories distinctes de données liées au sexe. La première catégorie concerne les données qui mettent en évidence les conditions que les femmes et les filles rencontrent dans leur vie, rendant leurs expériences plus visibles, en particulier lorsqu'elles sont ventilées par lieu, âge, race ou origine ethnique. Deuxièmement, les données ventilées par sexe aident également à documenter les écarts entre les sexes, c'est-à-dire les différences entre les hommes et les femmes. La troisième catégorie témoigne d'initiatives réussies visant à accroître l'autonomisation des femmes et à réduire les inégalités entre les sexes, par exemple à partir de rapports d'évaluation. Quatrièmement, des données sur l'impact des changements dans la vie des femmes elles-mêmes et dans leurs organisations ou même sur des résultats de développement plus larges. C'est dans ces deux dernières catégories que les données sont encore largement insuffisantes (Ibid).

Les données sur les écarts entre les sexes servent souvent de « sonnette d'alarme ». Dans le cas du leadership des femmes dans l'élaboration des politiques sur le changement climatique, par exemple, l'Organisation des femmes pour l'environnement et le développement (WEDO) a suivi la participation des femmes déléguées dans les délégations nationales à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques-CCNUCC - depuis 2009, dans le cadre des efforts en cours pour renforcer la voix et le leadership des femmes dans ce domaine. Cette collecte de données a permis au Groupe Femmes et Genre de communiquer sur les écarts (par exemple, seulement 10 % des chefs de délégation étaient des femmes en 2009), de suivre les progrès (le pourcentage de femmes chefs de délégation n'est passé qu'à 13 % en 2009). 2021) (WEDO, 2022) et maintenir la pression sur les parties à la CCNUCC.

Dans l'ensemble, les organisations au sein et en dehors du secteur de l'aide peuvent également s'appuyer sur une littérature de plus en plus riche qui documente à la fois les écarts entre les sexes en matière de leadership et les raisons qui sous-tendent cet écart dans un large éventail de contextes. La section précédente a souligné que des recherches supplémentaires sont encore nécessaires pour comprendre les défis uniques auxquels sont confrontées les femmes de couleur et que tout un champ de recherche vient tout juste de commencer à examiner les expériences de personnes d'orientation sexuelle, d'identités et d'expressions de genre diverses sur le lieu de travail et dans des contextes différents. Cependant, l'augmentation des preuves d'écarts entre les sexes dans le leadership n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen de (i) accroître la sensibilisation aux inégalités et (ii) favoriser l'action pour remédier au manque de parité et de représentation des femmes.

Les limites de la sensibilisation seule

Sensibiliser le personnel aux obstacles rencontrés par les femmes pour progresser dans leur carrière semble être une étape logique dans les organisations caractérisées par des hiérarchies de genre bien ancrées. Si les managers ne sont pas conscients que leurs collègues féminines trouvent la culture organisationnelle difficile, ils sont moins susceptibles de faire quoi que ce soit pour la changer. De même, si les femmes ne sont pas informées de l'existence d'un écart salarial persistant entre leur salaire et celui de leurs collègues masculins, elles ont moins de raisons de s'adresser à leur service des ressources humaines pour discuter de leur salaire. Lorsque les gens « ne savent pas ce qu'ils ne savent pas », l'éducation peut être utile pour les sensibiliser (Rhode, 2017), ce qui peut créer une dynamique pour soulever des préoccupations et rendre possible le changement. C'est

l'hypothèse qui sous-tend par exemple la création de l'Indice d'égalité des genres au niveau européen, pour donner plus de visibilité aux domaines qui doivent être améliorés¹⁴.

Cependant, la sensibilisation peut également conduire à une action nulle, voire très limitée. En France, depuis 2020, toutes les entreprises, associations et syndicats de plus de 50 salariés, doivent calculer et publier leur Indice d'égalité femmes-hommes. Selon la loi, ces organisations doivent évaluer le niveau d'égalité entre les femmes et les hommes sur 100 points, en fonction des critères suivants :

- écart salarial entre hommes et femmes
- écart dans les taux d'augmentation individuels
- nombre de salariées bénéficiant d'une augmentation à la suite d'un congé de maternité
- parité parmi les 10 mieux rémunérés
- écart de taux de promotion (uniquement pour les organisations de plus de 250 employés).

La loi exige en outre que le score obtenu soit publié sur le site Internet de l'organisation, accompagné des objectifs d'amélioration et des mesures correctives pour chaque indicateur. En l'occurrence, l'Indice d'égalité femmes-hommes a été conçu comme un outil de sensibilisation pour lutter contre les inégalités de genre au travail (République Française, 2021). Or, en 2022, seules 61 % des organisations avaient publié leur score malgré le risque d'amende (Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, 2022).

L'absence d'action suite à la sensibilisation pourrait être due au manque de visibilité du message : peu de gens le voient parce qu'il n'est pas partagé efficacement. Les informations peuvent également être communiquées dans un format ou dans une langue que la plupart des gens ne comprennent pas. L'inaction peut également résulter du fait que les gens ne prennent pas le message au sérieux, soit parce qu'ils ne considèrent pas la question comme une priorité et/ou qu'elle ne les concerne pas, soit parce que ceux qui pourraient apporter des changements ont intérêt à maintenir le statu quo. En fait, les recherches en sciences du comportement suggèrent que les personnes qui reçoivent simplement plus d'informations sont peu susceptibles de modifier leurs croyances ou leur comportement (Christiano et Neimand, 2017). Dans le pire des cas, la sensibilisation peut entraîner des réactions négatives, en particulier lorsque les questions sont susceptibles de générer une controverse (par exemple lorsqu'une campagne sur les droits reproductifs des femmes déclenche un débat politique partisan sur l'avortement) (Ibid). Pour déclencher un changement, quelques éléments clés sont nécessaires faire de la sensibilisation un puissant outil de changement (voir encadré) à condition qu'elle s'inscrive dans un effort plus large visant à changer les normes sociales.

¹⁴ <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>

Efficacité de la sensibilisation

Le Collège de journalisme de l'Université de Floride élabore des campagnes de communication stratégiques planifiées et fondées sur la science pour parvenir à un changement de comportement positif (Christiano et Neimand, 2017). Ils identifient quatre éléments essentiels à la création d'une campagne de communication d'intérêt public réussie :

1. **Identifiez le public cible** – les individus ou les groupes dont l'action ou le changement de comportement sera le plus important pour atteindre l'objectif. Pour cela, il faut développer une bonne compréhension du public à atteindre et de ce qui va résonner avec lui. Parfois, il se peut que le public cible ne soit qu'une seule personne, comme le chef d'une organisation.

2. **Créez des messages convaincants avec des appels à l'action clairs.** « Il est particulièrement important d'élaborer des messages de campagne, des histoires et des appels à l'action qui ne menacent pas la façon dont le public se perçoit ou perçoit ses valeurs. » (Ibid) Créer des messages positifs et des incitations semble également plus efficace que générer de la peur ou de la honte.

3. **Élaborer une feuille de route comprenant des objectifs, des tactiques et une évaluation.** Cela implique de bien connaître le problème pour savoir où le changement aura le plus grand effet, ce qui peut nécessiter des recherches et des données.

4. **Utilisez le bon messager.** "Afin d'inspirer et de persuader les gens d'adopter un nouveau comportement ou une nouvelle façon de penser, il est important que le message vienne de personnes qui ont autorité et crédibilité dans le monde de votre public." (Ibid) Cela implique d'identifier qui est influent et à qui les gens font confiance pour obtenir des informations liées à la façon dont les gens se voient eux-mêmes, leurs valeurs et leur identité.

La recherche peut éclairer les stratégies, en particulier si elle a été commandée par des organisations elles-mêmes déterminées à mettre en œuvre des changements et lorsque les résultats de la recherche sont communiqués de manière efficace (par opposition à la production d'articles scientifiques accessibles uniquement via des paiements ou par l'intermédiaire d'institutions universitaires). Par exemple, les chercheurs Hobgood et Draucker ont étudié les défis rencontrés par une cohorte de femmes titulaires de chaires de médecine d'urgence (ME) dans 36 établissements universitaires aux États-Unis. Les défis soulignés par les participants comprenaient le sentiment de ne pas être préparé pour le rôle de directeur du département, le fait d'être l'une des rares femmes à occuper des postes de direction, l'héritage de cultures malsaines au sein du département et la confrontation aux réactions négatives du corps professoral. L'étude a également demandé aux participants d'identifier des solutions pour relever ces défis. Les résultats ont révélé que les cinq principales solutions étaient un mélange de mesures à mettre en œuvre par les individus eux-mêmes, comme gagner et maintenir la confiance ou faciliter le travail d'équipe, et des responsabilités de l'institution, notamment soutenir le leadership des femmes et créer des cultures de leadership sûres.

La recherche indépendante aide également à surmonter les hypothèses sur ce qui fonctionne. Par exemple, on suppose souvent qu'une meilleure sensibilisation aux différences

de genre et de race au sein des organisations peut réduire les préjugés, car elle met en évidence des problèmes tels que l'inégalité que de nombreux membres du personnel n'ont jamais pris en compte. Cependant, les stratégies qui peuvent réussir à réduire les préjugés à l'égard de certains groupes, comme l'accent mis sur les différences entre les groupes raciaux, ne fonctionneront pas nécessairement aussi bien pour d'autres objectifs, comme l'élévation des femmes à des postes de direction. Dans une revue systématique de la littérature, Gündemir et ses collègues (2019) ont constaté qu'une idéologie consciente de la diversité (c'est-à-dire le multiculturalisme), plutôt que d'ignorer ou de minimiser les différences raciales ou religieuses, favorise de meilleurs résultats de performance pour les minorités raciales et ethniques ainsi que l'inclusion, le milieu de travail, la satisfaction personnelle, une perception de soi plus positive en matière de leadership et une perception réduite des préjugés et des intentions de roulement. En revanche, les stratégies de sensibilisation au genre ont tendance à mettre en lumière les stéréotypes, à accroître les préjugés et à renforcer l'influence des hommes. Pour expliquer en partie cette différence, la chercheuse Martin avance que « Pour les personnes blanches, les différences raciales sont souvent perçues comme résultant de facteurs externes, de sorte que les stratégies de sensibilisation aux différences ethniques tendent à accroître le soutien aux politiques qui promeuvent l'égalité ; pour les hommes, les différences entre les sexes sont souvent perçues comme internes » (Martin, 2022). Par conséquent, les stratégies de sensibilisation au genre qui mettent l'accent sur les différences entre hommes et femmes tendent à renforcer le soutien au statu quo, puisque ces différences sont souvent supposées être biologiques, alors que l'aveuglement envers le genre est associé à des résultats plus positifs tels qu'une plus grande confiance en soi, comportements actifs et émergence du leadership (Ibid).

Utiliser le théâtre et choisir les messagers des droits pour sensibiliser aux droits des femmes (Le Masson et al., 2018)

Des recherches menées au Tchad sur la violence contre les femmes et les filles ont documenté les stratégies utilisées par les ONG et le gouvernement pour lutter contre ce problème (Le Masson et al., 2018). En 2015, 29 % des femmes âgées de 15 à 49 ans au Tchad ont déclaré avoir subi au moins une violence physique depuis l'âge de 15 ans. Le cadre politique national comprend de nombreuses lois qui garantissent l'égalité des droits des femmes, mais les praticiens du développement ont souligné que la majorité de la population n'est pas au courant de ces politiques protectrices. Pour aider les femmes et les filles à mieux comprendre leurs droits, les praticiens de l'UNFPA ont souligné la nécessité d'investir dans la sensibilisation des autorités locales, en particulier des chefs traditionnels, en premier lieu. Avec les chefs traditionnels et religieux comme public cible, le programme de l'UNFPA s'est appuyé sur différents messagers : des médecins et des psychologues expliquaient aux chefs traditionnels les impacts physiques et psychologiques de la violence non seulement sur les femmes mais aussi comment elle peut affecter le bien-être du ménage ; les magistrats traduisaient ce que dit la loi et les spécialistes en théologie clarifiaient ce qui est dit dans les livres saints en matière de droits. L'objectif était de s'appuyer sur les dirigeants locaux pour faciliter la diffusion des lois et les impliquer dans le changement de comportement, compte tenu de leur influence dans les communautés. Commencer par sensibiliser les hommes qui dirigent, est une manière de respecter la hiérarchie sociale et ainsi d'éviter une réaction hostile au début des initiatives. C'est également un moyen de maximiser l'efficacité des activités de

sensibilisation au niveau communautaire en obtenant le soutien de ceux qui contrôlent le pouvoir.

Une ONG internationale, Concern, a utilisé une stratégie similaire dans la province du Dar Sila. Ils ont organisé une pièce de théâtre à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes dans une ville en particulier. La pièce dépeint les difficultés auxquelles sont confrontées l'épouse et la fille d'un homme qui a émigré pour trouver du travail dans une mine d'or. Il leur avait interdit respectivement de continuer à faire du commerce et d'aller à l'école, conformément à leur sexe et aux rôles qui leur étaient assignés, selon lesquels les femmes ne sont pas censées gagner de l'argent et les filles sont censées rester à la maison. En l'absence de son mari et comme elle n'avait aucun revenu, la femme a décidé d'ignorer l'interdiction et de vendre des légumes au marché, ce qui lui a également permis de payer la scolarité de sa fille. Le mari est revenu des années plus tard, sans aucun revenu, et ressemblait à un vieil homme dont l'apparence et le regard dégonflé faisaient rire bruyamment les enfants du public. Immédiatement après la pièce, l'ONG avait organisé une discussion de débriefing avec le représentant régional du département gouvernemental des affaires sociales. L'homme était connu pour être bien éduqué, connaisseur des politiques, critique vis-à-vis des attitudes discriminatoires et il était aussi un Imam : le parfait messenger. Il s'est appuyé sur le message véhiculé par la pièce de théâtre et sur les réactions suscitées par celle-ci, pour expliquer ce que dit la loi tchadienne sur ce que les femmes et les hommes peuvent ou ne peuvent pas faire, mais aussi ce que dit le Coran sur la place des hommes et des femmes dans le foyer. . Ainsi, les informations susceptibles de susciter une controverse étaient transmises par un homme respecté, dans la langue locale du public ciblé et basées sur des histoires et des textes religieux auxquels les gens pouvaient s'identifier et se référer.

<https://cdn.odj.org/media/documents/12011.pdf>

4. La responsabilité des dirigeants actuels des organisations humanitaires

“Leaders who aim to bring about social transformation in line with feminist goals must provide the vision to challenge these institutional principles [formal rules and informal norms], and their manifestations in organisations.” (Rao and Kelleher, 2000: 75)

Les dirigeants actuels détiennent le pouvoir de remettre en question les principes institutionnels qui entretiennent les inégalités entre les sexes et peuvent jouer un rôle central dans la transformation de la culture organisationnelle car ils ont la capacité d'influencer et de façonner les croyances et les actions des autres. Ils peuvent offrir des conseils et une orientation pour adopter de nouveaux concepts et comportements (Rao et al., 2005). Cela peut être particulièrement crucial dans les contextes où les normes et traditions culturelles peuvent entraver le progrès.

Les hommes alliés pour vaincre le syndrome de la « reine des abeilles »

La littérature souligne la difficulté que rencontrent les femmes à progresser dans leur carrière et à accéder à des postes de direction, étant donné que les organisations ont historiquement été structurées par et pour les hommes. En conséquence, les professionnelles ont besoin du soutien d'alliés masculins pour atteindre leurs objectifs et réussir dans des environnements dominés par les hommes (Burke dans Ngunjiri et al., 2017). Lorsqu'elles examinent la contribution des femmes dirigeantes de haut niveau à la promotion de leurs collègues féminines, la littérature met en évidence des cas où des femmes qui ont été élevées à des postes de direction ont fait preuve d'attitudes négatives envers leur personnel féminin subalterne, semblables à celles de leurs homologues masculins (Hamplova et al., 2022). Ce phénomène a été inventé pour la première fois sous le nom de syndrome de la « reine des abeilles » dans les années 1970 (Staines et al., 1974, cité dans Hamplova et al., 2022). Dans une interview, Julie Lyn Hall, ancienne chef de cabinet de la Fédération internationale, appelle les femmes à remettre en question cette culture négative : « Nous devons nous regarder honnêtement... Combien d'entre nous veillent réellement à ce que notre plafond soit réellement le plancher pour ces personnes ? qui est plus jeune que nous ? Ou combien d'entre nous agissent réellement comme des kickers d'échelle – qui jouissent de cette position privilégiée d'avoir été les premiers ; avons pensé que nous avions mené un combat plus grand que quiconque ne pourrait le faire ; et pas nécessairement aider les jeunes femmes à s'épanouir ? » (Watters, 2018). À la lumière de la littérature existante, il apparaît que les femmes occupant des postes de direction sont souvent confrontées à la nécessité de se distancer des autres femmes de leur organisation pour être prises au sérieux et gagner le respect (Marvin et al., 2014 dans Ngunjiri et al., 2017). Cette pression peut conduire à une situation dans laquelle les femmes dirigeantes ne donnent pas la priorité au soutien d'autres femmes dans leurs organisations et peuvent même agir d'une manière qui compromet la réussite de leurs collègues féminines. Cela peut inclure le refus de mentorat, de promotions ou de plaider en faveur d'autres femmes, ou une discrimination active à leur encontre. Ces résultats suggèrent que même si ce phénomène n'est pas universel, il existe des obstacles sociétaux et structurels qui font qu'il est difficile pour les femmes occupant des postes de direction de soutenir pleinement leurs collègues féminines (Ibid.). Il devient donc évident qu'en promouvant une culture d'inclusion, un environnement de travail collaboratif et un objectif commun, les organisations peuvent réduire la pression exercée sur les femmes occupant des postes de direction pour qu'elles se distancient des autres femmes de leur organisation. Néanmoins, il est crucial de souligner que même si les femmes dirigeantes ont la capacité et contribuent à soutenir d'autres femmes dans leur parcours de leadership, le fardeau de cette responsabilité ne devrait pas reposer uniquement sur leurs épaules. En fin de compte, favoriser un environnement propice à l'avancement des femmes en matière de leadership est une obligation organisationnelle.

Comme souligné précédemment, l'expertise en matière de genre est souvent une condition préalable pour progresser en matière d'égalité des sexes. Cependant, dans la plupart des organisations, elle n'est ni suffisamment soutenue ni suffisamment influente pour faciliter des changements culturels significatifs. En règle générale, les experts en genre ne sont pas inclus dans les processus de prise de décision ou dans les postes de direction (Rao et al., 2005). Sans une solide représentation des défenseurs de l'égalité des sexes aux postes décisionnels, il est peu probable que les questions de genre soient pleinement prises en compte au sein de l'organisation et de ses programmes.

L'importance des modèles féminins dans le leadership

“Talking about gender in theoretical terms will only achieve so much: more can be done by creating role models which give women a positive image, in the eyes of both men and women” (Chitsike, 1995).

Les femmes leaders qui ont brisé les barrières et connu le succès peuvent servir d'exemples puissants pour d'autres femmes, démontrant que les postes de direction sont accessibles et peuvent réussir. Cela peut aider à remettre en question le stéréotype selon lequel le leadership est un domaine dominé par les hommes (et la réalité du manque de parité) et encourager davantage de femmes à occuper des postes de direction en leur fournissant inspiration, conseils et représentation.

Par exemple, la dynamique de groupe peut influencer considérablement la confiance des femmes à exprimer leurs opinions et à s'écarter des normes de genre. Lorsqu'elles sont confrontées à des pressions individuelles pour se conformer à des rôles de genre asservis, les femmes peuvent adopter des comportements et des attitudes qui s'alignent sur les rôles de genre conventionnels. Cette pression conformiste empêche les femmes de servir de modèles positifs à d'autres femmes cherchant à remettre en question les normes de genre. Par conséquent, il existe une pénurie de modèles féminins affirmatifs qui défient les rôles de genre conventionnels, ce qui peut empêcher les femmes de s'envisager comme des leaders ou d'aspirer à des postes de pouvoir (Ibid.). En revanche, le soutien de groupe peut permettre aux femmes de remettre en question les rôles traditionnels de genre, tandis que les modèles aident d'autres femmes à surmonter les perceptions négatives d'elles-mêmes. S'appuyant sur son expérience personnelle¹⁵ comme modèle, Chitsike (1995) souligne que de tels modèles peuvent faciliter des changements sociétaux plus complets, grâce auxquels un nombre croissant d'enfants pourront tirer les leçons de l'exemple donné par leurs mères et les fils pourront reconnaître que leurs sœurs possèdent le même potentiel.» (Ibid.)¹⁶.

En effet, des études ont démontré qu'une représentation accrue des femmes dans des postes de direction peut influencer positivement les aspirations éducatives et professionnelles des filles (ONU nouvelles, 2022). L'émergence de modèles féminins à des postes de direction (par exemple en tant que directrices nationales d'ONG ou membres de conseils d'administration) peut susciter d'importantes transformations sociales. En constatant un nombre croissant de femmes occupant des rôles aussi influents, les individus peuvent progressivement modifier leurs valeurs et leurs croyances pour accepter les femmes comme des leaders compétentes, malgré toute résistance initiale ou perceptions biaisées. L'exposition à ces positions apparemment non conventionnelles peut engendrer des changements dans les normes et attitudes sociales sur une période relativement courte (Keohane, 2020 ; Lu, 2020).

¹⁵ L'auteur est un Sudiste qui travaillait à l'époque pour une agence de financement du Nord. Elle se souvient par exemple d'un épisode dans lequel un père de neuf filles lui a demandé de se rendre jusqu'à chez lui en voiture pour que ses filles et sa femme puissent voir de quoi les femmes sont capables et peuvent accomplir de nombreux travaux – comme le font les hommes.

¹⁶ Cependant, l'auteur a également averti que ces « femmes fortes » risquent de subir un traumatisme émotionnel lorsqu'elles remettent en question les normes traditionnelles de genre.

L'importance de la représentation numérique ne peut être surestimée, car des recherches ont montré que l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction peut avoir un impact significatif sur la réduction du sentiment d'isolement et permettre aux femmes dirigeantes d'exercer leur influence plus efficacement (Hobgood, 2022)¹⁷. Les expériences de femmes dirigeantes qui se sont retrouvées en minorité au sein d'équipes de direction à prédominance masculine soulignent l'importance de ce constat. Ces dirigeants ont déclaré se sentir de plus en plus isolés à mesure qu'ils progressaient vers des niveaux de leadership plus élevés, leur sexe les faisant souvent se sentir « des étrangers solitaires » et inhibant leur capacité à s'exprimer. Cependant, à mesure que leurs institutions commençaient à élargir la cohorte de femmes dirigeantes, certaines participantes ont fait état d'un plus grand sentiment d'acceptation et d'autonomisation (Ibid.).

Briser le plafond de verre¹⁸ avec le soutien du mentorat

Pour soutenir le leadership des femmes, le mentorat joue un rôle essentiel dans les différents domaines de travail. Pourtant, les recherches montrent que les femmes ont moins d'opportunités que les hommes d'être mentorées (Keohane, 2020). Le mentorat offre aux femmes une occasion précieuse d'apprendre des expériences de dirigeants féminins et masculins à succès et de développer les compétences et les connaissances nécessaires pour progresser dans leur carrière. Les femmes de différents secteurs ont souligné l'importance du mentorat et du fait d'être encouragées à se présenter pour un poste de direction (Ibid.). Il en va de même pour de nombreuses femmes dirigeantes du secteur humanitaire, où la confiance en soi est souvent un problème (Root et al., 2019). Les femmes leaders ont déclaré avoir surmonté les défis grâce au recours à des coachs qui leur ont fourni des assurances et des stratégies pour une gestion réussie du changement (Hobgood, 2022). Une enquête récente sur le genre et le leadership dans les situations de conflit a mis en lumière les préoccupations des femmes humanitaires selon lesquelles le mentorat est souvent négligé et ne reçoit pas la valeur appropriée. Ils ont recommandé une approche plus structurée, notamment l'intégration du mentorat comme élément des descriptions de poste ou des évaluations de gestion des performances. Cela nécessiterait des investissements systématiques de la part des organisations et une reconnaissance du fait que le mentorat est essentiel pour développer les capacités de leadership des femmes (Meagher et al., 2022).

Les femmes dirigeantes du secteur humanitaire ont exhorté les organisations à adopter une approche proactive en matière de mentorat et de culture du potentiel des femmes (Root et al., 2019). Ils ont également souligné l'importance de partager leurs propres expériences sur la façon dont le mentorat a facilité leur progression vers des rôles de leadership et les a aidés à relever les défis liés à leur poste (Watters, 2018). Les mentors peuvent offrir des conseils pour surmonter les obstacles et surmonter les défis uniques auxquels elles sont confrontées en tant que femmes occupant des postes de direction sur le lieu de travail. Le Dr

¹⁷ La recherche de Hobgood se concentre sur les chaires de médecine d'urgence pour femmes.

¹⁸ Le terme « plafond de verre » est souvent attribué à l'auteure et consultante Marilyn Loden (Loden, 1987) et fait référence aux barrières et obstacles invisibles qui empêchent les femmes et d'autres groupes marginalisés d'accéder à des postes plus élevés sur le lieu de travail ou dans la société. Il décrit les préjugés et la discrimination systémiques et structurels qui limitent l'accès des femmes aux rôles de leadership et aux opportunités d'avancement.

Joanne Liu, ancienne présidente internationale de Médecins Sans Frontières, a défendu le mentorat tout au long de sa carrière, à la fois en recherchant ses propres mentors et en servant désormais de mentor auprès d'autres femmes. Dans une interview, le Dr Liu a recommandé aux femmes de rechercher une variété de mentors issus d'horizons divers pour élargir leurs perspectives. Parfois, les jeunes femmes peuvent préférer des mentors qui partagent des parcours et des expériences similaires, car ils peuvent fournir des conseils plus pertinents et plus personnels, contrairement aux mentors seniors qui peuvent offrir une perspective plus distante (Watters, 2018). En outre, même si le mentorat peut être un outil efficace pour faciliter le développement et la croissance de carrière, il n'est peut-être pas suffisant en soi pour fournir le soutien nécessaire aux femmes dirigeantes, qui ont souvent besoin d'une assistance plus approfondie pour s'adapter à la dynamique complexe de leur lieu de travail. À cet égard, avoir des sponsors qui peuvent donner accès à des opportunités de réseautage et ouvrir des portes aux professionnelles féminines peut être particulièrement bénéfique (Ngunjiri et al., 2017).

Programmes de mentorat pour promouvoir l'avancement des femmes leaders dans le secteur humanitaire.

En Inde, l'un des principaux objectifs de la célèbre fédération d'institutions dirigées par des femmes, **SEWA Bharat**, est de soutenir les droits des travailleuses du secteur informel. Pour ce faire, ils identifient les femmes possédant des qualités de leadership propres à leur situation économique dans les communautés dans lesquelles elles travaillent, et investissent activement dans la formation et aident ces femmes à construire des ponts et des réseaux au sein de leurs contextes locaux et à diriger leurs communautés. Les femmes sélectionnées suivent une formation en entrepreneuriat, en gouvernance et/ou en facilitation¹⁹.

Le **African Women's Leadership Institute (AWLI)**²⁰ renforce les capacités de leadership des jeunes femmes africaines depuis 1997. Hébergé par l'organisation ougandaise Akina Mama wa Afrika, le réseau comprend des milliers d'anciennes élèves et de partenaires répartis à travers l'Afrique et la diaspora qui ont joué un rôle déterminant dans la formation de mouvements sociaux faisant campagne contre l'inégalité entre les sexes, l'exploitation des femmes, et les discriminations. L'AWLI propose une formation en leadership aux jeunes femmes africaines qui occupent des postes de direction dans des ONG féminines, des ONG mixtes, des institutions gouvernementales ou des sociétés et d'autres secteurs connexes qui promeuvent l'autonomisation économique des femmes. Il enseigne le développement personnel et les compétences de vie, initie les jeunes femmes à se rencontrer et à construire des alliances pour un soutien individuel et professionnel, développe un système de mentorat et de modèle afin de bénéficier des connaissances, des compétences et de l'expertise des femmes plus âgées et renforce les niveaux nationaux existants. et des réseaux régionaux pour établir et maintenir des liens avec le mouvement international des femmes.

¹⁹<https://sewabharat.org/what-we-do/grassroots-leadership/>

²⁰<https://www.akinamamawaafrika.org/the-african-womens-leadership-institute-awli/>

Le **Women in Leadership Across Organisational Mentoring Programme** (WIL AOMP)²¹ est une initiative développée conjointement par Save the Children UK, la Humanitarian Leadership Academy et Coach Mentoring Ltd. En mettant en relation les personnes des organisations membres humanitaires et de développement, WIL AOMP vise à offrir des opportunités de développement professionnel aux femmes leaders actuelles et en développement. Le mentorat dure généralement entre 9 et 12 mois. WIL AOMP utilise un cadre mettant l'accent sur les avantages du coaching et du mentorat²² tant pour les individus que pour l'organisation.

Récemment, Save the Children International a lancé un **Programme de mentorat du centre**²³ en collaboration avec le Women's Council. Les femmes bénéficient d'opportunités de coaching et d'autres programmes liés au développement tels que Leading for High Performance, le Harvard Manage Mentor Programme, etc. (SCI, 2021). Enfin, **SCI** lance également en partenariat avec MentorcliQ un **plateforme de mentorat pour les femmes yéménites** travailler dans le secteur humanitaire. L'initiative s'articule autour du mentorat entre femmes, aidant les mentorées à se connecter avec des femmes leaders à succès, plus proches de leur propre vie et de leur réalité en tant que femmes²⁴.

Le programme de stagiaires d'entrée de gamme d'Oxfam²⁵ est dédié aux talents issus d'horizons divers et sous-représentés (genre, origine ethnique, sexualité, handicap, religion et milieux socio-économiques) pour soutenir le développement et la progression de carrière. Oxfam propose également des opportunités de coaching spécifiquement au personnel noir, autochtone et de couleur.

5. Arrêter de pénaliser la maternité et soutenir la parentalité

“The first and most fundamental obstacle to achieving top leadership in any field is that women in almost all societies still have primary (if not sole) responsibility for childcare and homemaking.” (Keohane, 2020).

Aujourd'hui, quels que soient le lieu ou la culture, les femmes effectuent systématiquement davantage de tâches de soins non rémunérées²⁶ que les hommes à

²¹ <https://www.humanitarianleadershipacademy.org/insights/women-in-leadership-addressing-gender-equality-through-mentoring/>

²² Le coaching vise à soutenir la performance et l'amélioration au travail, en se concentrant sur des compétences et des objectifs spécifiques, tandis que le mentorat sur le lieu de travail décrit une relation dans laquelle un collègue plus expérimenté partage ses connaissances plus vastes pour soutenir le développement d'un autre collègue, généralement sur une période à long terme.

²³ https://www.savethechildren.net/sites/www.savethechildren.net/files/Gender%20Pay%20Gap%2022-%20Final_0.pdf

²⁴ https://www.linkedin.com/posts/rama-hansraj-she-her-11850a2b_duplicate-mentor-application-form-activity-7054781347059351552-0FVz/

²⁵ https://www.oxfam.org.uk/documents/661/Oxfam_Gender_Pay_Gap_2023_-_Final.pdf

²⁶ « Les soins et le travail domestique non rémunérés font référence à toutes les activités non marchandes et non rémunérées exercées au sein des ménages – y compris les soins directs aux personnes, comme les enfants ou les personnes âgées, et les soins indirects, comme la cuisine, le ménage ou la corvée d'eau. » (OECD, 2019: <https://oecd-development-matters.org/2019/03/18/why-you-should-care-about-unpaid-care-work/>).

chaque étape de la vie et aucun pays au monde n'a atteint une part égale du travail de soins non rémunéré (Dugarova, 2020). Il y a une dizaine d'années, le travail domestique non rémunéré des femmes était déjà qualifié de « problème majeur en matière de droits humains » par les Nations Unies. (UN News, 2013²⁷). Inequality in the division of unpaid care work between genders stems from persisting social norms and long-standing disparities influenced by various factors including income, education, age, race, ethnicity, and place of residence. Women who have lower levels of education and income tend to assume a greater burden of unpaid care work when compared to men, particularly women and girls who live in low-income countries, rural areas (The International Labour Organisation-ILO, 2018).

À l'échelle mondiale, les femmes effectuent en moyenne 76 % du volume total des travaux de soins non rémunérés, soit plus de trois fois plus que les hommes, et le montant qu'elles consacrent aux travaux de soins non rémunérés augmente systématiquement lorsque des enfants sont présents dans le foyer (OIT, 2018). Le rapport de l'OIT approfondit cette question et qualifie ce phénomène de « pénalité de leadership maternel », ce qui signifie les impacts potentiellement discriminants que le fait d'avoir des enfants peut avoir sur la carrière et le potentiel de revenus d'une mère. Les mères de jeunes enfants affichent les niveaux les plus faibles de participation à des rôles de direction et de direction (OIT, 2018). Les femmes avec enfants sont souvent moins bien payées que leurs homologues sans enfants, même lorsqu'elles ont le même niveau d'éducation et d'expérience (Dugarova, 2020). Ils peuvent également se voir refuser une promotion ou avoir des opportunités limitées d'évolution de carrière en raison de la perception qu'ils sont moins dévoués ou compétents. En revanche, une répartition plus équitable des responsabilités de soins non rémunérées entre les femmes et les hommes d'un ménage entraîne une augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction (Patel et al., 2020 ; Banque mondiale, 2022).

La tâche de jongler entre les responsabilités familiales et professionnelles entraîne plusieurs répercussions pour les femmes, comme le retrait du marché du travail en raison du soutien inadéquat de leur partenaire pour la garde des enfants et du manque de flexibilité sur le lieu de travail (Ibid.). Les données suggèrent donc que la parentalité est un facteur crucial qui influence l'égalité des sexes dans les perspectives de carrière, tant pour les femmes que pour les hommes, et dans tous les secteurs (Patel et al., 2020 ; Hamplova et al., 2022). Dans le secteur humanitaire, la nécessité d'équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales peut également entraver la progression des femmes vers l'accès à des postes de direction dans le travail humanitaire (Oxfam, 2020). Cela est particulièrement vrai dans un domaine où travailler de longues heures et être disponible à tout moment est souvent considéré comme une mesure d'engagement et de sérieux (Keohane, 2020). Cela constitue également l'une des principales explications de la sous-représentation des femmes dans les postes de montée en puissance (Ruparel et al., 2017). De plus, les femmes occupant des postes de relève ont souligné l'absence de soutien de la part de leur partenaire comme un obstacle important à leur entrée ou à leur maintien dans de tels postes (Ibid.). Ils ont également déclaré avoir été fréquemment interrogés sur les modalités de garde d'enfants pendant leur déploiement, alors que de telles demandes n'étaient jamais adressées aux hommes (Ibid.).

²⁷ <https://news.un.org/en/story/2013/10/453702>

Les recherches soulignent également que les femmes rencontrent des difficultés à reprendre un rôle correspondant à leurs capacités et à leur expérience après une période de congé parental (Ibid.). Cela a conduit au développement de programmes de « retour » et même d'entreprises pour aider les femmes (et les hommes) à réintégrer le marché du travail. Les politiques sur le lieu de travail qui favorisent la flexibilité, la convivialité avec la famille et un soutien suffisant de la part des dirigeants et des supérieurs hiérarchiques peuvent être des outils efficaces pour améliorer l'inclusion et la rétention du personnel, en particulier de ceux qui valorisent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (OCDE, 2016).

Politiques et pratiques organisationnelles pour contrer la pénalité parentale

Les meilleures pratiques de programmation peuvent être apprises. Par exemple, au Kenya, un projet appelé Weather Wise mis en œuvre par le **Réseau des journalistes climatiques de la Grande Corne de l'Afrique** (NECJOGHA) et le **BBC Media Action** a organisé plusieurs formations pour les journalistes. Pour garantir que les femmes journalistes ayant de jeunes enfants puissent assister aux formations, le projet a prévu que les femmes amènent un membre de leur famille aux opportunités de formation. Cela apportait une solution pour la garde des enfants et leur permettait de participer pleinement, et donc de ne pas manquer des formations importantes (Vincent, 2021).

Dans son rapport sur l'écart salarial entre les sexes (2020), les engagements d'**Oxfam** en faveur d'un cadre de carrière clair, transparent et inclusif incluent la fourniture d'un soutien aux collègues en congé pour garantir que leur congé n'a pas d'impact sur leur carrière et leurs opportunités de développement. Oxfam s'engage également à adopter une approche flexible par défaut, reflétée dans les politiques et pratiques internes, afin de garantir que « le fait d'avoir des responsabilités en matière de soins ne constitue jamais un obstacle pour qu'une personne puisse atteindre son plein potentiel au sein d'Oxfam, tout en valorisant les soins et le rôle important qu'ils jouent dans nos sociétés ». (Oxfam, 2020). L'approche flexible par défaut englobe le partage du travail, des options de travail flexibles, mais également des politiques et des formations de soutien pour les femmes enceintes, les parents ayant perdu un enfant, etc.

D'autres organisations internationales, telles que **SCI**, ont également intégré le travail flexible dans leur culture organisationnelle, tout en se concentrant moins sur le nombre d'heures travaillées par employé que sur les livrables convenus. SCI a également amélioré son programme de congés partagés et parentaux (SCI, 2021)²⁸, une voie également suivie par la Croix-Rouge britannique (BRC, 2021)²⁹.

À la suite d'une enquête sur la sous-représentation des femmes dans les opérations de renforcement, **ActionAid** a pris des mesures spécifiques pour remédier au déséquilibre entre les sexes au sein de son équipe de renforcement. Ces initiatives ont commencé avec la révision de sa politique de surtension. Il convient de noter en particulier qu'ActionAid a veillé à ce que le personnel tenu de prendre des dispositions supplémentaires en matière de soins rémunérés pendant le déploiement soit éligible pour recevoir un soutien financier pour de telles dispositions. De plus, les déploiements plus courts ou non rapides (d'une

²⁸ https://www.savethechildren.net/sites/www.savethechildren.net/files/Gender%20Pay%20Gap%202022-%20Final_0.pdf

²⁹ <https://www.redcross.org.uk/about-us/how-we-are-run/our-finances/gender-pay-gap>

durée inférieure à 4 semaines) sont prioritaires pour les membres du personnel ayant des responsabilités de soins, quel que soit leur sexe. Pour les déploiements d'une durée supérieure à un mois, les soignants ont le droit de prendre un congé s'ils souhaitent rentrer chez eux (Ruparel et al., 2017).

De même, **Islamic Relief** a créé un groupe de travail sur « l'inclusion du genre » qui met l'accent sur l'élaboration de stratégies visant à faciliter les aspirations des employées féminines à participer aux déploiements sur le terrain. Ce groupe de travail dédié se réunit à intervalles réguliers, reconnaissant et abordant activement les défis et les obstacles rencontrés par les femmes engagées dans les efforts d'intervention d'urgence. L'objectif principal est de mettre en œuvre de manière proactive des mesures qui soutiennent la progression de carrière et les opportunités de déploiement des membres du personnel féminin au sein de l'organisation. (Ruparel et al., 2017).

6. Faire en sorte que les politiques de tolérance zéro en matière d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels comptent

“(...) disproportionate number of men as compared to women on the staff and in leadership positions of humanitarian organizations, which is one reason identified by the key informants for a culture that tolerates abuse. Other factors cited by key informants were the lack of strong mechanisms of accountability, particularly in field operations in remote settings.” (Gupta et al., 2023).

Jusqu'à 75 % des femmes occupant des postes professionnels ou de direction ont été confrontées à des incidents de harcèlement sexuel tout au long de leur vie (FRA, 2014 dans ONU Femmes, 2019). Dans divers secteurs, les cas de harcèlement sexuel et de violence sexiste peuvent entraver considérablement les perspectives de leadership des femmes en restreignant leurs opportunités, en érodant leur confiance et leur bien-être psychologique, leur productivité au travail et en créant un environnement de travail hostile incompatible avec coopération ou avancement professionnel (voir également ONU Femmes, 2019). Des études récentes mettent en évidence un « paradoxe du pouvoir » pour les femmes gravissant les échelons hiérarchiques : plutôt que de réduire le risque de harcèlement sexuel, le pouvoir sur le lieu de travail semble accroître la vulnérabilité des femmes (McLaughlin et al. dans Folke et al., 2020). Le harcèlement sexuel est un risque sur le lieu de travail qui amplifie les défis et les coûts pour les femmes en quête de leadership et, par conséquent, perpétue les disparités entre les sexes en termes de revenu, de statut et d'action (Folke et al., 2020). Une explication possible concerne les préjugés sexistes inconscients sur ce qui est considéré comme des comportements et des rôles sociaux appropriés, et le fait que le leadership est souvent considéré comme une activité à prédominance masculine. Ainsi, le harcèlement sexuel peut devenir un moyen de représailles visant les femmes dirigeantes qui transgressent leurs rôles en occupant des postes traditionnellement associés aux hommes et remettent en question les hiérarchies fondées sur le genre établies sur le lieu de travail (FRA, 2014 cité dans ONU Femmes, 2019). Une explication possible concerne les préjugés sexistes inconscients sur ce qui est considéré comme des comportements et des rôles sociaux appropriés, et le fait que

le leadership est souvent considéré comme une activité à prédominance masculine. Ainsi, le harcèlement sexuel peut devenir un moyen de représailles visant les femmes dirigeantes qui transgressent leurs rôles en occupant des postes traditionnellement associés aux hommes et remettent en question les hiérarchies fondées sur le genre établies sur le lieu de travail (FRA, 2014 cité dans ONU Femmes, 2019).

Le mouvement mondial #MeToo et sa résonance dans le secteur humanitaire via le hashtag #AidToo ont attiré l'attention sur le harcèlement généralisé, révélateur d'un problème systémique profondément enraciné lié aux disparités de pouvoir à tous les niveaux, y compris entre les sexes³⁰. La nécessité de réformer la culture des organisations humanitaires a été encore soulignée par les débats sur la décolonisation de l'aide. Même si #AidToo a facilité la diffusion et la validation de nombreux récits de femmes, l'opinion dominante est que des efforts plus importants sont nécessaires pour s'attaquer de manière adéquate à ce problème. Cela nécessite d'initier des changements qui reconnaissent la domination des hommes occupant des postes de direction dans les opérations et organisations humanitaires, et qui contribuent à un « environnement machiste » qui favorise la propagation de la discrimination et du harcèlement sexuels (Pater et al., 2020 ; Spencer, 2018 ; Gupta et coll., 2023). Dans une étude examinant la sous-représentation des femmes dans le secteur humanitaire, les participantes ont déclaré avoir rencontré des obstacles liés à la sûreté et à la sécurité et ont exprimé leurs inquiétudes concernant d'éventuelles agressions, ainsi que des cas de harcèlement sexuel ou de comportements inappropriés qu'elles ont personnellement subis (Ruparel et coll., 2017).

“The same woman shared a story of being patted on the head by a man in a meeting, and when sharing that story with others more than once received the response ‘I bet you were upset that he didn’t pat you on the bum’” (Ruparel et al., 2017).

Le travail de Spencer en 2018 a mis en lumière l'insuffisance des ressources et la subversion des efforts déployés par les organisations humanitaires pour lutter contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (SEAH) par le biais de politiques. Les organisations « ne s'engagent généralement dans des efforts visant à « masquer » le problème et n'agissent sur le SEAH que lorsque les médias les braquent sous les projecteurs. » (Spencer et al., 2018). Spencer a également souligné un modèle de « compartimentage » au sein des organisations, dans lequel elles établissent de nouveaux rôles ou départements dédiés uniquement aux politiques SEAH et à leur mise en œuvre, déchargeant ainsi les hauts dirigeants, qui possèdent le pouvoir et les ressources, de la responsabilité de protéger le personnel. Les recherches de Spencer ont également mis en lumière la prévalence continue de pratiques injustes au sein des organisations humanitaires, telles que la protection et la promotion des auteurs masculins connus, allant même jusqu'à être transférés vers d'autres lieux, tandis que les femmes victimes de violences sexuelles, qui ont signalé les incidents impliquant un collègue, ont fini par être démis de leurs fonctions. De plus, Spencer a soutenu que les politiques SEAH et leur mise en œuvre étaient perçues comme plus indulgentes

³⁰ Mais aussi, entre le personnel et/ou les acteurs internationaux et nationaux, les personnes appartenant à un groupe minoritaire et les personnes appartenant à la majorité et bien sûr entre les travailleurs humanitaires et la population affectée.

envers les hommes du Nord que ceux originaires du Sud, qui étaient plus facilement qualifiés d'auteurs (Ibid.).

Certains chercheurs préconisent que les organisations s'engagent dans un « travail culturel soutenu et discipliné » (Vijfeijken, 2019), exprimant des doutes quant à l'efficacité des politiques et réglementations formelles pour résoudre les problèmes liés aux SEAH. Ils soutiennent que la culture organisationnelle du secteur humanitaire est façonnée par des systèmes de croyance informels et secrets dans lesquels la prévalence du harcèlement sexuel et d'autres manifestations de violence sexuelle ne peut être sous-estimée (Spencer, 2018 ; Vijfeijken, 2019).

Dans le cadre de son initiative #ThisIsNotWorking qui milite pour la mise en œuvre d'une nouvelle loi mondiale visant à éradiquer le harcèlement et les abus au travail, CARE a mené un sondage mondial dans huit pays en 2018. Les résultats de l'enquête indiquent que 23 % des hommes considèrent « parfois ou toujours acceptable qu'un employeur demande ou s'attende à ce qu'un employé ait des interactions intimes telles que des relations sexuelles avec lui, un membre de sa famille ou un ami » (CARE, site Internet, 2018). Des différences significatives sont notamment apparues entre les pays : en Égypte, ce pourcentage atteignait 62 % pour les hommes, tandis que pour les femmes du même pays, il était de 38 %. En Inde, plus de la moitié des hommes (52 %) estiment qu'« il est parfois (34 %) ou toujours (18 %) acceptable de classer ses collègues en fonction de leur apparence » (Ibid.). Aux États-Unis, 44 % des hommes âgés de 18 à 34 ans déclarent qu'« il est parfois ou toujours acceptable de raconter une blague à caractère sexuel à un collègue de travail » (Ibid.). Cela souligne l'importance cruciale de reconnaître le caractère intersectionnel de la discrimination, qui peut façonner la nature et l'étendue de la violence et du harcèlement auxquels les femmes sont confrontées, ainsi que la manière dont elles y sont soumises. En outre, il réitère le fait que des préjugés profondément enracinés et des stéréotypes de genre dans la société peuvent avoir un impact significatif sur les perceptions et le comportement des employés, limitant ainsi les opportunités professionnelles des femmes. Dans l'ensemble, pour faire face au déséquilibre des pouvoirs et à la nature politique du harcèlement sexuel et de la violence sexiste, il faut reconnaître et aborder les normes, la culture et les pratiques patriarcales qui prévalent dans les organisations humanitaires (Spencer, 2018 ; Gupta, 2023 ; Naik, 2022 ; etc.) .

Le renforcement des mécanismes de responsabilisation apparaît comme un facteur crucial dans la lutte contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, car il favorise un environnement propice dans lequel les victimes se sentent entendues, crues et soutenues, augmentant ainsi la probabilité de signaler de tels incidents. Par exemple, les travailleurs du textile au Bangladesh sont fréquemment menacés lorsqu'ils tentent de faire entendre leur voix contre des cas d'abus (Forum international des droits du travail, 2015 cité dans ONU Femmes, 2019). De plus, les mécanismes de responsabilisation peuvent promouvoir des changements transformateurs dans la culture organisationnelle.

Enfin, des études récentes ont souligné l'importance d'augmenter la représentation des femmes et la diversité sur le lieu de travail comme mesure de protection pour renforcer la responsabilisation et, plus important encore, lutter contre l'impunité (Feather et al., 2021). La promotion de la diversité, en particulier dans les rôles de direction, a été identifiée comme une approche efficace pour lutter contre l'EAH. Les organisations présentant un équilibre plus équitable entre les sexes et les races ont tendance à connaître des niveaux plus faibles de harcèlement sexuel sur le lieu de travail (Fraser et Muller, 2018, cité dans Feather et al., 2021

; PEW Research Center, 2018 cité dans ONU Femmes, 2019). En dehors du secteur humanitaire, une étude récente a révélé que les programmes efficaces pour lutter contre le harcèlement sexuel étaient ceux qui se concentraient sur la culture d'une culture de respect et d'inclusion sur le lieu de travail. Les auteurs suggèrent que de tels programmes devraient être proactifs, interactifs et engageants, et intégrer diverses tactiques, telles que l'intervention des spectateurs et la formation en leadership (Dobbin et al., 2019).

Apprendre d'un cadre de responsabilité féministe (Abu-Assab et Nasser-Eddin, 2021)³¹.

Le Centre pour le développement et la collaboration transnationales (CTDC) et la Ligue internationale des femmes pour la paix et la liberté (WILPF) ont proposé conjointement une boîte à outils alternative pour lutter contre les SEAH, intitulée « Meilleures pratiques et procédures de sauvegarde organisationnelle : une boîte à outils ». L'objectif de cette boîte à outils est d'établir des cadres de responsabilisation transnationaux, intersectionnels et féministes qui peuvent répondre aux pratiques d'exploitation, d'abus, de harcèlement et d'intimidation.

La boîte à outils propose de nombreuses ressources pour protéger le bien-être du personnel et des communautés contre les SEAH et autres pratiques abusives. Il adopte une perspective féministe qui reconnaît l'intersectionnalité de différentes expériences, en fournissant des outils qui permettent aux organisations et à leur personnel d'acquérir une compréhension plus approfondie des diverses pratiques abusives et des types de pouvoir qui doivent être combattus.

Voici des exemples de compétences en leadership basées sur la responsabilité féministe comme alternative à une mauvaise gestion :

- Ouverture à l'apprentissage et perception des problèmes comme des opportunités d'apprentissage.
- Responsabilité envers les différentes formes de pouvoir que l'on possède, qui peut être émotionnel, relationnel ou basé sur la position, le poste ou le titre.
- Un esprit de coopération et de solidarité tant au sein du personnel d'une organisation qu'avec d'autres organisations et acteurs concernés par la justice sociale.
- Clarté de sa vision et de sa mission liée à l'analyse économique, sociale et politique.
- Capacité à écouter attentivement; faire preuve d'inquiétude, d'acceptation, d'empathie, de stabilité et de fiabilité ; et encourager l'auto-évaluation.
- Prêt à aborder des sujets sensibles et difficiles à aborder.
- Engagement à décentraliser l'autorité et à favoriser la rotation du leadership, par exemple.

³¹ <https://ctdc.org/content/wp-content/uploads/2021/08/Toolkit-English-final-WEB.pdf>

- Respect de toutes les opinions et générosité dans le partage des connaissances et des informations.

7. Approches de formation pour soutenir le leadership des femmes

“Women need to see themselves as leaders, to internalize a leadership identity; failure to do so may impede their leadership development.” (Ngunjiri et al., 2017).

Dans toute initiative visant à former des femmes leaders, les programmes de formation et de développement – qu’ils soient formels ou informels – sont des éléments cruciaux. De tels programmes non seulement dotent les femmes des compétences et des connaissances nécessaires pour exceller dans des postes de direction, mais leur inculquent également la confiance et le soutien essentiels pour surmonter les obstacles auxquels elles peuvent être confrontées. Le développement des compétences en leadership chez les femmes, ou chez celles qui aspirent à des rôles de leadership, est souvent entravé par une série de défis, notamment la conception historique des programmes de leadership centrée sur les hommes, l'éthos masculiniste de nombreuses organisations et la perception sexospécifique du leadership en tant que leadership. domaine principalement masculin (Ngunjiri et al., 2017 ; Lu, 2020). Notamment, la majorité des recherches sur le leadership ont été menées par des chercheurs masculins sur des sujets masculins, soulignant l'importance des chercheurs en leadership féminin étudiant les dirigeantes pour obtenir une compréhension plus complète de la dynamique du leadership (Lu, 2020).

Éléments clés pour des formations pertinentes sur le développement du leadership féminin

Les travaux de Ngunjiri et Gardiner (2017) sur les stratégies visant à former des femmes leaders fournissent des informations précieuses sur les facteurs à prendre en compte. Les composants suivants sont basés sur leur typologie.

1/ Naviguer dans l'identité dans le développement du leadership des femmes : le développement des femmes leaders nécessite un processus de construction identitaire qui conteste les hypothèses sur les attributs d'une femme leader. Les femmes qui occupent des postes de direction sont souvent confrontées à des défis distincts associés à leur sexe, tels que les préjugés, les stéréotypes et les préjugés, qui peuvent rendre difficile la négociation de contextes divers et le maintien d'une assurance positive en soi (Hernandez et al., 2015 cité dans Ngunjiri et al., 2017). Les initiatives de développement du leadership doivent encourager les femmes à identifier et à adopter leurs forces, leurs valeurs ainsi que leurs perspectives et expériences uniques, en particulier en ce qui concerne les styles de leadership (Murphy et al. (2017) Ospina et Foldy, 2009 cité dans Ngunjiri et al., 2017). Des études ont montré que les femmes qui adoptent des comportements considérés comme plus masculins peuvent se

heurter à des attitudes négatives et à des réactions négatives de la part de collègues qui les perçoivent comme trop agressives ou antipathiques (Keohane, 2020 ; Gupta et al., 2023). Par conséquent, il peut être contre-productif d'apprendre aux femmes à se conformer à ces comportements, car cela pourrait ne pas correspondre à leur style de leadership authentique et pourrait entraver leur avancement professionnel (Ely et al., 2011, Mavin et al., 2014, cité dans Ngunjiri et al., 2017). Les programmes de développement du leadership devraient plutôt se concentrer sur l'autonomisation des femmes pour qu'elles puissent diriger d'une manière fidèle à leurs propres valeurs et croyances. Ce faisant, les femmes peuvent renforcer leur confiance en elles et devenir des leaders plus efficaces, tout en remettant en question les normes traditionnelles de genre sur le lieu de travail. Néanmoins, certains universitaires affirment que les programmes de développement du leadership risquent d'aggraver les préjugés sexistes en supposant que les hommes et les femmes présentent des styles ou des capacités de leadership disparates (Loumpourdi, 2023).

2/ Intersectionnalité dans le développement du leadership – diverses approches du leadership : dans le domaine des programmes de développement du leadership, la diversité des expériences vécues par les femmes et les défis auxquels elles sont confrontées sur le lieu de travail sont souvent négligés. Une approche plus holistique du développement du leadership qui reconnaît les identités intersectionnelles qu'occupent les femmes peut permettre de mieux comprendre les effets de la diversité (ou de l'absence de diversité) sur le lieu de travail et de développer des mesures appropriées pour déraciner les politiques, les structures et les normes culturelles oppressives (Debebe et al., 2014, cité dans Ngunjiri et al., 2017). Les identités peuvent changer selon les milieux culturels, et ce qui fonctionne bien dans un contexte peut ne pas être approprié dans un autre (Blackmore, 2009, Corlett et al., 2014, Hernandez et al. 2015, tous cités dans Ngunjiri et al., 2017).

“For example, an individualistic approach to leading that is common in the West may be inappropriate in cultures that have a more collective understanding of leadership. Taking a leadership development program aimed at women in North America and applying it to women in Africa or Asia may not only be ineffective but may also perpetuate the Western cultural hegemony that postcolonial feminist scholars have long argued against.” (Ngunjiri et al., 2017).

Cela nécessite une nouvelle façon de penser, non seulement sur la manière dont les programmes sont dispensés, mais également sur la manière dont les formateurs (et quels formateurs) et les participants doivent être attentifs aux différences (Ngunjiri et al., 2017).

3/ Créer des espaces sûrs : les programmes proposant des formations réservées aux femmes (y compris aux femmes de couleur uniquement) soutiennent la création d'un espace sûr et favorable au travail identitaire. Les femmes doivent se sentir à l'aise pour partager leurs expériences et s'engager dans leur identité de genre et de leadership, en explorant et en dévoilant les problèmes liés aux préjugés institutionnels par exemple, qui peuvent souvent être négligés dans les programmes mixtes ou non spécifiques (Kassotakis & Rizk, 2015 cité dans Ngunjiri et al., 2017). Dans les secteurs et les organisations à prédominance masculine, les femmes peuvent avoir l'impression qu'elles doivent faire face aux difficultés professionnelles seules ou sans le soutien de collègues capables de comprendre leurs expériences. En conséquence, en offrant un environnement réservé aux femmes, les programmes de leadership peuvent établir un sentiment de camaraderie et d'appartenance

entre les participants, ce qui peut conduire à une plus grande confiance en soi et à la capacité de prendre des initiatives et de contrôler les défis du lieu de travail (Ely et al., 2011 cité dans Ngunjiri et al., 2017).

4/ Le réseautage est essentiel : l'établissement de réseaux et de partenariats solides entre les femmes et les minorités peut être un outil puissant pour promouvoir l'égalité des sexes (Rhode, 2017). Dans un podcast sur la promotion du leadership des femmes dans le secteur de l'aide, Nasra Ismail, ancienne directrice adjointe du Consortium des ONG de Somalie, a suggéré de former une coalition de femmes issues de pays à revenu élevé et de pays émergents pour surmonter les obstacles persistants et apprendre les unes des autres expériences spécifiques (Root et coll., 2019). Les réseaux peuvent en effet offrir un espace sûr où les femmes peuvent apprendre les unes des autres, favoriser la collaboration et la solidarité entre les femmes d'horizons divers, exploiter les connaissances collectives et plaider ensemble en faveur du changement (Patel et al., 2020 ; Lee, 2019).

Les programmes de développement du leadership peuvent renforcer les réseaux de femmes en établissant des liens plus profonds et plus larges. Alors que les hommes sont disposés à utiliser leurs réseaux à des fins multiples et à demander des conseils de carrière à d'autres, les femmes s'abstiennent souvent de le faire car cela peut ne pas sembler authentique (Ely et al., 2011 cité dans Ngunjiri et al., 2017). Le défi de construire un capital social pour exploiter avec succès les réseaux reste un problème d'écart entre les sexes, et les femmes ont besoin de stratégies pour trouver des sponsors ou des alliés (Trefalt et al., 2011 cité dans Ngunjiri et al., 2017). De plus, le réseautage devient encore plus compliqué pour les femmes lorsque des facteurs croisés tels que la race, l'origine ethnique et l'origine nationale entrent en jeu, affectant leur accès et leur réussite dans les réseaux (Hernandez et al., 2015 cité dans Ngunjiri et al., 2017). Par conséquent, les programmes de développement du leadership doivent doter les femmes de compétences et d'outils pour créer et exploiter des réseaux et les aligner sur leur style et leurs valeurs de leadership, tout en abordant les défis uniques auxquels elles peuvent être confrontées (voir aussi Lee, 2019). En outre, la création d'un réseau de femmes n'est pas une fin : les organisations doivent contrôler son efficacité à avoir un impact positif sur le développement de carrière des individus et concevoir des stratégies d'amélioration (Rhode, 2017).

5/ Construire un vivier de leaders solide grâce à une approche multiniveaux et longitudinale du développement du leadership : étant un processus continu qui nécessite un apprentissage et une croissance continus, le développement du leadership implique différents niveaux au sein d'une organisation sur une durée prolongée (Day et al., 2014, cité dans Ngunjiri et al., 2017). La formation doit être personnalisée pour s'adapter aux différents niveaux d'une organisation et offrir un soutien continu pour aider les individus à devenir des leaders performants sur une période prolongée (Hobgood & Draucker, 2022). Cette approche multiniveau et longitudinale du développement du leadership permet aux organisations d'établir un solide vivier de leaders capables de stimuler le succès et la croissance au fil du temps (Day et al., 2014).

Il est important de reconnaître cependant qu'une formation formelle n'est peut-être pas nécessaire pour toutes les femmes, dans la mesure où certaines peuvent déjà posséder les compétences et l'expérience requises, tandis que d'autres peuvent tirer davantage profit de l'obtention d'un certificat de formation pour renforcer leur confiance en elles plutôt que d'acquérir de nouvelles compétences. . L'enquête sur la sous-représentation des femmes

dans les opérations de pointe a révélé que les femmes ne s'affirment pas toujours avec confiance lors des missions, en particulier lorsqu'il s'agit d'assumer des rôles de chef d'équipe, et qu'elles peuvent avoir besoin d'un retour d'information constructif et d'une gestion des performances pour affirmer leurs capacités (Ruparel et al. , 2017).

La formation à la diversité des genres ne peut être isolée et doit également cibler ceux qui sont au pouvoir

La formation au leadership des femmes doit encore être mise en œuvre parallèlement à des changements structurels et culturels plus larges dans les organisations (Loumpourdi, 2023 ; Ngunjiri et al., 2017). En raison des obstacles persistants et multiformes que rencontrent les femmes pour obtenir et conserver des postes de direction, il est largement reconnu que les sessions de formation isolées ou sporadiques sur la diversité et l'inclusion des genres (GDI) ne suffisent pas à apporter un changement durable. (Santé mondiale 50/50, 2022). Comme le résumait Day et ses collègues (2014 : 80), « il est très peu probable que quiconque puisse se développer pleinement en tant que leader simplement en participant à une série de programmes, d'ateliers ou de séminaires. [...] La pratique continue à travers les activités quotidiennes de leadership est là où réside réellement le nœud du développement ». Selon une enquête récente menée auprès d'organisations mondiales de santé, des formations ou des discussions régulières et approfondies sur la diversité et l'inclusion des genres (GDI) sont considérées comme cruciales pour promouvoir un changement durable des attitudes et des comportements et pour développer la sensibilité et l'empathie liées à la GDI à tous les niveaux. (personnel, direction, membres du conseil d'administration, etc.). L'enquête a révélé que les programmes de formation axés sur le développement de l'autoréflexion et de la conscience des préjugés implicites ont été particulièrement soulignés comme des outils efficaces pour faciliter le changement individuel et organisationnel (Global Health 50/50, 2022). L'importance d'offrir une telle formation destinée aux hauts dirigeants et aux membres du conseil d'administration (dont la majorité sont des hommes) ne peut être surestimée, car ces personnes jouent un rôle essentiel dans l'établissement de la vision et la promotion de la responsabilité au sein d'une organisation (Rao et al., 2005) . En fin de compte, le leadership des femmes doit être considéré non pas « comme une question de femmes mais comme des priorités organisationnelles dans lesquelles les femmes ont un intérêt particulier. Les hommes doivent faire partie de cette lutte. (Rhode, 2017 : 322).

Promouvoir GDI à travers les réseaux internes et les groupes affinitaires : stratégies de progrès organisationnel.

Les organisations du secteur de la santé mondiale ont identifié plusieurs stratégies efficaces pour promouvoir la diversité et l'inclusion des genres (GDI) sur le lieu de travail en plus des programmes de formation. Il s'agit notamment de la création de réseaux internes et de groupes d'affinité visant à améliorer la représentation croisée et l'inclusivité au sein de l'organisation (Global Health 50/50, 2022). Voici quelques exemples :

- **Réseau de points focaux genre (GFP)** : par exemple, une organisation a déclaré avoir « 500 GFP, avec un centre d'information et un tableau de bord d'échange entre pairs pour ces points focaux, un courrier électronique direct pour communiquer avec les dirigeants ; une réunion annuelle du GFP et une retraite de

trois jours, ainsi que de légers contrôles de température pour évaluer les progrès et les défis liés à l'amélioration des actions liées aux engagements politiques du GDI » (Ibid.) Workplace well-being committees

- **Groupes de diversité et d'inclusion du personnel** : par exemple, une organisation a déclaré avoir un « Conseil DEI composé de divers bureaux/pays pour des discussions et des actions adaptées à chaque contexte/priorité autour des questions liées à la DEI et dirigé par un nouveau responsable du personnel de la DEI » (Ibid).

Favoriser l'équité entre les sexes et le leadership dans les programmes et sur le lieu de travail : une approche de formation et de sensibilisation

Oxfam a développé une formation pour le personnel sur « Le leadership de genre dans l'action humanitaire : institutionnaliser le genre dans les situations d'urgence : relier les politiques et les pratiques dans le système humanitaire »³². L'un des résultats de la formation est que les participants « reconnaissent l'impact des pratiques organisationnelles internes sur les résultats des programmes en matière d'égalité des sexes et réfléchissent à la manière de rendre les pratiques internes de leur propre organisation plus sensibles au genre ».

Le manuel de formation fournit aux formateurs des conseils pour aider le personnel d'une organisation à comprendre la nécessité de mettre en place des pratiques internes conformes à l'engagement de l'organisation en faveur de l'égalité des sexes dans sa programmation. Parvenir à cet alignement nécessiterait des changements politiques, institutionnels et culturels substantiels.

Recommandations

Cet examen a fourni un ensemble d'éléments de base pour renforcer le leadership des femmes, principalement au niveau des organisations et dans le secteur de l'aide. Dès le départ, les initiatives visant à soutenir l'égalité des sexes doivent affronter et surmonter la résistance et l'appréhension associées à cet objectif. Les convictions et attitudes des membres du personnel sont profondément influencées par leurs origines culturelles et les relations de genre répandues au sein de la société dans laquelle ils vivent.

Les préjugés profondément enracinés et les stéréotypes de genre dans la société peuvent avoir un impact significatif sur la perception de soi et sur les attitudes des employés envers les autres, façonnant ainsi les aspirations et les opportunités professionnelles. Mais les gens

³² <https://policy-practice.oxfam.org/resources/training-manual-gender-leadership-in-humanitarian-action-620215/>

peuvent ne pas être conscients ni de leurs propres préjugés, ni des discriminations dont les autres peuvent être victimes, de leur ampleur et de leurs conséquences sur le bien-être, le développement professionnel et l'égalité dans la gouvernance.

En reconnaissant cette réalité, les dirigeants organisationnels peuvent obtenir des informations précieuses pour éclairer une approche adaptée et progressive pour éliminer les obstacles qui entravent l'avancement des femmes à des postes de direction. La création d'un environnement stimulant qui favorise l'inclusion et la sécurité contribue à encourager le personnel à exprimer ses préoccupations, ses craintes et ses réserves concernant les initiatives en faveur de l'égalité des sexes.

À travers la compilation de stratégies mises en œuvre par des ONG/ONG et d'autres organisations en dehors du secteur de l'aide, ce rapport se termine par une série de recommandations visant à contribuer en partie à répondre à certaines des questions soulevées dans l'examen du HAG, à savoir : Comment les organisations peuvent-elles être plus perturbatrices ? et remettre en question le statu quo autour du leadership des femmes ? Comment développer différentes approches pour refléter la diversité des femmes, des cultures et de leurs expériences ? Bien que la sélection de recommandations suivante soit nécessairement restreinte, une façon pour les organisations désireuses d'aller de l'avant pour soutenir davantage de femmes leaders est d'identifier les « fruits à portée de main » dans leur contexte ainsi que de prioriser ce qui peut être mis en œuvre en une succession de phases.

Construire les bases de l'égalité des genres : commencer de l'intérieur

- 1. Mener une auto-évaluation de l'égalité des sexes :** cet exercice interne est crucial pour identifier les disparités entre les sexes existantes et les inégalités de pouvoir au sein des rangs de direction de l'organisation et à différents niveaux (sur le terrain/bureau principal). L'évaluation apportera une perspective de genre et de diversité pour analyser la culture organisationnelle, les politiques, la structure du personnel, les pratiques de recrutement, les modèles de promotion, les échelles salariales, la représentation dans les rôles décisionnels et la programmation. Cette compréhension fondamentale de la persistance des écarts entre les sexes servira de fondement à l'établissement d'un environnement plus égalitaire et inclusif pour l'ensemble du personnel.
- 2. Évaluer les stratégies de recrutement pour garantir leur efficacité à faciliter la sélection et la progression des femmes vers des postes de direction.** En particulier :
 - Proposer une formation complète sur l'atténuation des préjugés aux personnes chargées de mener les entretiens de recrutement et de promotion.
 - Établir un seuil prescrit (par exemple 40 %) pour la représentation des catégories sociales sous-représentées à chaque étape du processus de recrutement.
 - Assurer des critères d'évaluation impartiaux pour la sélection, par exemple en approuvant l'adoption d'examens aveugles des candidatures et de calendriers d'entretien structurés pour atténuer les préjugés inconscients.
 - Intégrer la promotion de l'égalité des sexes dans les termes de référence/description de poste des cadres supérieurs et surveiller avec diligence leurs performances par rapport à ces objectifs.

- Au cours du processus de sélection des cadres supérieurs, intégrer des considérations sur leur compréhension, leurs capacités et leur engagement à promouvoir l'égalité des sexes comme critères clés.

Intersectionnalité : soutenir les femmes confrontées à de multiples systèmes d'oppression

1. **Reconnaître les diverses perspectives culturelles sur l'égalité des sexes** pour élaborer une stratégie adaptée pour répondre aux croyances, attitudes et comportements des femmes aspirant à devenir leaders et de celles déjà au pouvoir. Les obstacles à l'accès au leadership pour les femmes et/ou les Noirs, les Autochtones et les personnes de couleur ne seront pas surmontés par une optique d'intersectionnalité globale appliquée partout et de la même manière.
2. **Préparez-vous à d'éventuelles réactions négatives** : Même si les droits des femmes ont progressé, ils restent constamment remis en question par les mouvements anti-genre dans un large éventail de contextes. En être conscient et trouver des alliés, établir des partenariats et adopter des stratégies spécifiques au contexte peuvent soutenir la poursuite active des rôles de leadership par les femmes et les groupes marginalisés.

Données sur le genre et sensibilisation efficace pour agir

1. **Recueillir et analyser des données ventilées par sexe et sensibles au genre** pour documenter les écarts entre les sexes au sein de l'organisation et établir une référence pour suivre les progrès. Tenir les dirigeants responsables de la réalisation des objectifs d'égalité des sexes et promouvoir la transparence dans les processus décisionnels.
2. **Sensibiliser au soutien au leadership des femmes dans le cadre d'un effort plus large visant à changer les normes**, en ciblant le public, en se concentrant sur des messages concrets, en connaissant bien les obstacles et en sélectionnant le ou les bons messagers.
3. **Évaluer et partager les impacts des initiatives visant à réduire les inégalités entre les sexes**, y compris ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et quel effet le soutien au leadership des femmes apporte-t-il à l'organisation.

La responsabilité des dirigeants actuels des organisations humanitaires

1. **Retenir les femmes aux postes de direction.** Surveiller les progrès réalisés dans la réduction des écarts entre les sexes et les taux de roulement et identifier les obstacles qui empêchent les femmes de rester à des postes de direction, en gardant à l'esprit le travail de soins disproportionné et non rémunéré accompli par les femmes en dehors de leur organisation. Investissez dans des incitations adaptées aux besoins des femmes leaders.
2. **Favoriser une culture d'inclusion en rendant les modèles visibles et accessibles au sein de l'organisation** : trouver le bon canal/platforme pour permettre aux modèles de raconter leur histoire, de remettre en question les stéréotypes et d'inspirer les autres. En partageant leurs stratégies d'adaptation et les leçons apprises, les modèles peuvent

rendre l'aspiration à l'intégration travail-vie personnelle tangible et réalisable pour les autres. Veiller à ce qu'un large éventail de modèles de rôle soit représenté, car cela contribuera à trouver un écho auprès d'un public plus large.

3. **Investir dans le mentorat** sur une période prolongée afin de fournir un soutien longitudinal au développement du leadership dans le travail quotidien. Garantir la diversité des opportunités de mentorat, en mettant particulièrement l'accent sur les femmes en début et à mi-carrière en tant que mentorées.

Arrêtez de pénaliser la maternité

1. **Favoriser une culture qui reconnaît et valorise la prestation de soins et la parentalité :**

- S'efforcer d'offrir des modalités de travail flexibles à tous les employés et un soutien complet aux parents qui travaillent, y compris des services de garde d'enfants abordables et un congé parental partagé payé. Lorsque cela est possible, allez au-delà du minimum requis par la loi.
- Combattre les stéréotypes de genre qui limitent les opportunités de carrière des femmes en promouvant la vision de la maternité/parentalité comme un atout précieux plutôt que comme un handicap, et en encourageant un partage égal des responsabilités de soins entre hommes et femmes. Utiliser un langage inclusif tel que « parental » ou « congé familial » au lieu de « congé de maternité » pour définir la prestation de soins de manière plus large.
- Adopter des politiques de congé parental rémunéré équitables, accordant un poids égal au congé de maternité et au congé de paternité, promouvant ainsi des idéaux de responsabilité familiale transformateurs de genre et comblant l'écart salarial entre les sexes.
- Encourager l'ouverture d'esprit de la part des dirigeants, hommes et femmes, qui sont parents, en favorisant une culture dans laquelle les employés se sentent habilités à assumer leurs responsabilités en matière de soins.

2. **Soutenir les parents lors de leur retour au travail** en mettant en œuvre des mesures pratiques qui facilitent une transition en douceur et ont un impact positif sur le leadership des femmes :

- Fournir un environnement favorable à l'allaitement maternel sur le lieu de travail et faciliter les options de garde d'enfants adaptées au contexte.
- Offrir un soutien personnalisé pour aider les parents, en particulier les mères, à relever les défis du retour au travail et à répondre à leurs besoins (par exemple, des modalités de travail flexibles).

Faire en sorte que les politiques de tolérance zéro comptent : un appel à l'action pour opérationnaliser les politiques sur l'EAH afin de promouvoir le leadership des femmes

1. **Établir des procédures de réclamation transparentes, sûres, réactives et facilement accessibles au sein de l'organisation. Ce faisant :**

- Assurer la préservation de la confidentialité dans le traitement des signalements de harcèlement sexuel tout en maintenant la transparence concernant le processus et la divulgation des informations.
 - Obtenir le consentement éclairé de la victime avant d'entamer tout processus de signalement formel
 - Décrire clairement les procédures informelles et formelles.
- 2. Mener régulièrement des enquêtes climatiques³³ pour démontrer un engagement organisationnel à lutter contre le harcèlement sexuel et à promouvoir un lieu de travail sûr et inclusif.** Les enquêtes climatiques peuvent servir de base à une prise de décision fondée sur des données probantes et à la mise en œuvre d'interventions efficaces qui soutiennent le leadership des femmes ; par exemple en :
- évaluant la prévalence du harcèlement sexuel, y compris la fréquence et les types d'incidents de harcèlement sexuel vécus par les employés.
 - Évaluant la confiance des employés dans le dépôt de plaintes : créer un environnement dans lequel les femmes se sentent à l'aise pour signaler un harcèlement est crucial pour favoriser le leadership des femmes.
 - Identifiant les causes sous-jacentes et les facteurs contributifs susceptibles de perpétuer le harcèlement sexuel et identifier les domaines spécifiques à améliorer, tels que les politiques, les procédures ou les programmes de formation.
- 3. Décomposer les données sur la violence et le harcèlement sur le lieu de travail en fonction de diverses dimensions** telles que le sexe, l'âge, l'origine ethnique et le poste. Cette analyse détaillée des données permet de mieux comprendre les expériences et vulnérabilités spécifiques auxquelles sont confrontés différents groupes, y compris les femmes. La ventilation des données peut aider à découvrir des dynamiques intersectionnelles et à identifier les impacts disproportionnés sur des groupes spécifiques de femmes afin d'éclairer des stratégies de prévention adaptées.

Approches de formation pour soutenir le leadership des femmes dans l'ensemble de l'organisation

- 1. Apprendre de la programmation :** « les organisations devraient s'appuyer sur leurs expériences pour provoquer un changement de comportement et de normes au sein des communautés – cette fois en appliquant les leçons en interne » (Lokot, 2021).
- 2. Investissez dans des formations dont le contenu et le format sont soigneusement adaptés au groupe cible :**
 - Pour les femmes aspirant à diriger, la formation doit être continue et liée au travail et aux responsabilités quotidiens ; ils doivent aider à la construction de l'identité, créer des espaces sûrs pour exprimer leurs préoccupations et soutenir le réseautage.
 - Pour les autres, et en particulier ceux qui détiennent le pouvoir, des formations ou des discussions régulières et approfondies sur la diversité des genres et l'inclusion, axées sur le développement de l'autoréflexion et de la conscience de

³³ <https://hr-survey.com/ClimateSurvey.htm>

soi des préjugés implicites, aident à promouvoir un changement durable d'attitudes et de comportements.

3. **Les réseaux, tant internes qu'externes, sont essentiels pour maintenir la pression :** parallèlement aux formations, les réseaux de champions du genre ou de groupes de femmes peuvent continuellement souligner l'importance de l'égalité des sexes et demander aux dirigeants des organisations de s'acquitter de leurs responsabilités.

Références

- N. Abu-Assab and N. Nasser-Eddin (2021). Organisational Safeguarding Best Practices and Procedures: A Toolkit Towards Transnational Intersectional Feminist Accountability Frameworks to Respond to Exploitation, Assault, Abuse, Harassment and Bullying. Centre for Transnational Development and Collaboration (CTDC) & Women's International League for Peace and Freedom (WILPF). <https://ctdc.org/content/wp-content/uploads/2021/08/Toolkit-English-final-WEB.pdf>
- K. Adomako (2022). An Overwhelming Consensus? How Moral Panics about Sexual and Gender Diversity Help Reshape Local Traditions in Ghana. *Politique africaine* 2022/4 (n° 168), pages 75-94.
- Y. Auque-Pallez (2022). L'anti-genre au service d'une identité africaine « authentique ». *Genre, sexualité et engagement panafricaniste en France*. *Politique africaine* 2022/4 (n° 168), pages 53-74.
- P. Awondo, Emmanuelle Bouilly, Marième N'Diaye (2022). Introduction au thème. Penser l'anti-genre en Afrique. *Politique africaine* 2022/4 (n° 168), pages 5-24.
- A. Barclay, M. Higelin, M. Bungcaras (2016), On the Frontline: Catalysing Women's Leadership in Humanitarian Action, Action Aid. https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/actionaid_policy_report_on_the_frontline_catalysing_womens_leadership_in_humanitarian_action.pdf
- I. Bohnet (2016) What Works: Gender Equality by Design. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press. <https://hbswk.hbs.edu/item/how-to-take-gender-bias-out-of-your-job-ads?cid=spsmailing-13941873-WK%20Newsletter%202012-14-2016%20%281%29-December%2014%2c%202016>
- British Red Cross (BRC) (2021). Gender Pay Gap. <https://www.redcross.org.uk/about-us/how-we-are-run/our-finances/gender-pay-gap>
- CARE (2018). #ThisIsNotWorking. Website. <https://thisisnotworking.care.org>
- Carter and Sisco (2022). The Hill We Climb: The Future of Women of Color Leadership Development. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/15234223221099665>
- C. Chitsike (1995). NGOs, gender, culture and multiculturalism: a Zimbabwean view. *Gend Dev* 1995 Feb;3(1):19-24. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12159817/>
- A. Christiano, A. Niemand (2017). Stop Raising Awareness Already. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/stop_raising_awareness_already
- CIPD (2022) A guide to inclusive recruitment for employers. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2023-pdfs/inclusive-recruitment-employers-guide_tcm18-112787.pdf
- P.H. Collins (2002). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. Routledge.
- K. Crenshaw (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.
- M. Daigle (2022). Gender, power and principles in humanitarian action. ODI, 2022. <https://odi.org/en/publications/gender-power-and-principles-in-humanitarian-action/>

- D.V. Day, J.W. Fleenor, L.E. Atwater, R.E. Sturm and R.A. McKee (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004.
- F. Dobbin and A. Kalev (2019). The promise and peril of sexual harassment programs. Princeton University, May 2019. <https://www.pnas.org/doi/abs/10.1073/pnas.1818477116>
- E. Dugarova (2020). Unpaid care work in times of the COVID-19 crisis: Gendered impacts, emerging evidence and promising policy responses. <https://www.un.org/development/desa/family/wp-content/uploads/sites/23/2020/09/Dugarova.Paper.pdf>
- Edge. Third-Party Certification System. <https://www.edge-cert.org/certifications/third-party-certification-system/>
- J. Feather, R. Martin, S. Neville (2021). Global Evidence Review of Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment (SEAH) in the Aid Sector. UKAid. Resource & Support Hub. https://safeguardingsupporthub.org/sites/default/files/2021-03/RSH_Global_Evidence_Review_Final_Design_V5.pdf
- O. Folke, J. Rickne, S. Tanaka, Y. Tateishi (2020). Sexual Harassment of Women Leaders. *Daedalus* (2020) 149 (1): 180–197. <https://direct.mit.edu/daed/article/149/1/180/27310/Sexual-Harassment-of-Women-Leaders>
- D. Gaucher, J. Friesen, & A.C. Kay (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of personality and social psychology*, 101(1), 109. <https://gender-decoder.katmatfield.com/static/documents/Gaucher-Friesen-Kay-JPSP-Gendered-Wording-in-Job-ads.pdf>
- Global Health 50/50. Website. <https://globalhealth5050.org/mission-vision-values/>
- Global Health 50/50 (2022). The Global Report. <https://globalhealth5050.org/about-the-report/>
- G.R. Gupta, C. Grown, S. Fewer, R.Gupta & S. Nowrojee (2023). Beyond gender mainstreaming: transforming humanitarian action, organizations and culture. *Journal of International Humanitarian Action* volume 8, Article number: 5 (2023). <https://jhumanitarianaction.springeropen.com/articles/10.1186/s41018-023-00138-1>
- S. Gündemir, Martin, A. E., & Homan, A. C. (2019). Understanding diversity ideologies from the target's perspective: A review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 10, 282. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00282/full>
- E. Hamplova, V. Janecek and F. Lefley (2022). Board gender diversity and women in leadership positions – are quotas the solution? *Corporate Communications An International Journal* 27(1) https://www.researchgate.net/publication/360312520_Board_gender_diversity_and_women_in_leadership_positions_-_are_quotas_the_solution
- S. K. Henry, J.Sandler, L.Passerini & G.L.Darmstadt (2017). Taking on the gender challenge in organisations: what does it take?. *Global Public Health*, 12(7), 846-857.
- C.D. Hobgood, FACEP, and C. Draucker (2022). Barriers, Challenges, and Solutions: What Can We Learn About Leadership in Academic Medicine From a Qualitative Study of Emergency Medicine Women Chairs?. *Acad Med*. 2022 Nov 1;97(11):1656-1664. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35703191/>
- International development Committee -IDC 2022. Racism in the aid sector. UK House of Commons Committee report. <https://publications.parliament.uk/pa/cm5803/cmselect/cmintdev/150/report.html#footnote-212-backlink>
- IFRC / UNICEF (2021) Gender responsive disaster risk management. https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-11/Gender-responsive-DRM-ESAR-IFRC-UNICEF-Africa_NEW.pdf

- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2019) Everyone Counts. Geneva.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwie8pn8ityBAxWUoVwKHbYyAMkQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fdata-api.ifrc.org%2Fdocuments%2Fnoiso%2FEveryone%2520Counts%2520Report%25202019%2520EN.pdf&usg=AOvVaw28bYUE2XV9hWiLg5-Da3PM&opi=89978449>
- International Labour Organisation (ILO) (2018). Care work and care jobs for the future of decent work. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633135.pdf
- InterAction, website. <https://www.interaction.org/blog/gender-audit-handbook/>
- InterAction (2010). Gender Audit Handbook. <https://www.interaction.org/blog/gender-audit-handbook/>
- N.O. Keohane (2020). Women, Power & Leadership. *Daedalus*, Vol. 149, No. 1, Women & Equality (Winter 2020), pp. 236-250. <https://www.jstor.org/stable/48563044>
- M.L. Krook (2015). Empowerment versus backlash: gender quotas and critical mass theory. Department of Political Science, Rutgers University, New Brunswick, NJ, USA. https://mlkrook.org/pdf/pgi_2015.pdf
- Y.J. Lee (2019). Scarce as hen's teeth: Women CEOs in large nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 29(1). https://www.researchgate.net/publication/331351764_Scarce_as_hen%27s_teeth_Women_CEOs_in_large_nonprofit_organizations
- V. Le Masson (2016). Gender and resilience: from theory to practice. Building Resilience and Adaptation to Climate Extremes and Disasters (BRACED) Working paper. <https://odi.org/en/publications/gender-and-resilience-from-theory-to-practice/>
- V. Le Masson, C.Benoudji, S.Reyes, & G.Bernard (2019). Violence against women and girls and resilience. BRACED Working Paper. ODI, London. <https://cdn.odi.org/media/documents/12011.pdf>
- X. Lu (2020). The Barriers, Facilitators, and Solutions for Women in Educational Leadership Roles in a Chinese University. *International Journal of Chinese Education* 9(1):5-24. https://www.researchgate.net/publication/342463942_The_Barriers_Facilitators_and_Solutions_for_Women_in_Educational_Leadership_Roles_in_a_Chinese_University
- M. Lokot (2021). From the Inside Out: Gender Mainstreaming and Organizational Culture Within the Aid Sector. *Front. Sociol.*, 28 May 2021; Sec. Gender, Sex and Sexualities Volume 6 – 2021. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsoc.2021.664406/full>
- M. Loumpourdi (2023). Leadership development programmes: part of the solution or part of the problem of women's under-representation in leadership? *Gender in Management*. ISSN: 1754-2413. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-01-2022-0017/full/html>
- A. Martin, (2019) How Diversity Messaging Can Undermine Women in the Workplace. Stanford, The Clayman Institute for Gender Research. <https://gender.stanford.edu/news/how-diversity-messaging-can-undermine-women-workplace>
- S. Mastracci & V.I. Arreola (2016). Gendered Organizations: How Human Resource Management Practices Produce and Reproduce Administrative Man, Administrative Theory & Praxis. *Women's Study International Forum*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277539522000760>
- K. Meagher, I. Elliott, P. Patel (2022). Gender and leadership in conflict settings. *Bull World Health Organ.* 2022 Jan 1; 100(1): 3–3A. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8722632/>
- Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion (2022) Les résultats de l'Index de l'égalité professionnelle 2022. <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/les-resultats-de-l-index-de-l-egalite-professionnelle-2022>

- K. Muraya (2022). Gender Quotas, the 'Two-Thirds Gender Rule' and Health Leadership: The Case of Kenya. In *Women and Global Health Leadership: Power and Transformation*: 85-94. Cham: Springer International Publishing.
- E. Musiime, P. Nyanzi, C.A. Fabiano (2022). Pathways to scaling up women's political leadership and influence in Uganda – Adopting Feminist Approaches. *Akina Mama wa Afrika*. <https://www.akinamamawaafrika.org/wp-content/uploads/2022/07/Pathways-to-scaling-up-womens-political-leadership-and-influence-in-Uganda-Adopting-Feminist-Approaches..pdf>
- A. Naik (2022). Tackling sexual exploitation and abuse by aid workers: what has changed 20 years on? ODI, HPN. Issue 81 – Article 4. <https://odihpn.org/publication/tackling-sexual-exploitation-and-abuse-by-aid-workers-what-has-changed-20-years-on/>
- A. Neimand, L. Parater and E. Blaubach. 2019. How to Design for Diverse and Gender Inclusive Humanitarian Organizations. Published online on Medium: <https://medium.com/bending-the-arc/how-to-design-for-diverse-and-gender-inclusive-humanitarian-organizations-96db715b5554>
- F.W. Ngunjiri and R.A. Gardiner (2017). Future strategies for developing women as leaders. *Handbook of Research on Gender and Leadership*. Business 2017. <https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781785363856/9781785363856.00038.xml>
- OECD (2016). Be Flexible! Background brief on how workplace flexibility can help European employees to balance work and family. OECD, Sept. 2016. <https://www.oecd.org/els/family/Be-Flexible-Background-Workplace-Flexibility.pdf>
- Oxfam (2020a). Women leading locally. Exploring women's leadership in humanitarian action in Bangladesh and South Sudan. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620937/rr-women-leading-locally-humanitarian-290120-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oxfam (2020b.). Oxfam Gender Pay Gap 2020. https://www.oxfam.org.uk/documents/498/FINAL_GPG20_TH.pdf
- P. Patel, K. Meagher, N.E. Achi, A. Ekzayez, R. Sullivan & G. Bowsher (2020). Having more women humanitarian leaders will help transform the humanitarian system”: challenges and opportunities for women leaders in conflict and humanitarian health. *Conflict and Health* volume 14, Article number: 84 (2020). <https://link.springer.com/article/10.1186/s13031-020-00330-9>
- P. Plowman (2000). Organisational change from two perspectives: Gender and organizational development. *Development in Practice* Vol. 10, No. 2 (May, 2000), pp. 189-203. <https://www.jstor.org/stable/4029375>
- A. Rao, D. Kelleher (2005). Is There Life After Gender Mainstreaming? *Gender and Development* Vol. 13, No. 2, Mainstreaming a Critical Review : 57-69. <https://www.jstor.org/stable/20053149>
- Red R UK, Oxfam, START Network and Talent Development (2017). Power women. Female leaders in the humanitarian sector Jordan. Experiences of Context Project participants. https://www.redr.org.uk/getmedia/d2d7cd16-5551-493e-a33a-bcc7fada7397/CPW_report_1.pdf
- République Française (2021). Qu'est-ce que l'index de l'égalité professionnelle ? <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F35103>
- D.L. Rhode (2017). 20. Gender stereotypes and unconscious bias. In S.R. Madsen, *Handbook of research on gender and leadership*. Elgar: 316-327.
- C. Roggeband, A. Krizsan (2019). Democratic backsliding and backlash against women's rights: Understanding the current challenges for feminist politics: UN Women, Expert Group Meeting, Sixty-fourth session of the Commission on the Status of Women (CSW 64), 'Beijing +25: Current context, emerging issues and prospects for gender equality and women's rights', New York, New York, 25-26 September 2019. UN Women.
- R. Root, E. Smith (2019)
- Podcast: Nasra Ismail on the barriers to increased female leadership. DEVEX.

- <https://www.devex.com/news/podcast-nasra-ismail-on-the-barriers-to-increased-female-leadership-94823>
-Podcast: Helen Clark on the need for more women in global dev leadership
<https://www.devex.com/news/podcast-helen-clark-on-the-need-for-more-women-in-global-dev-leadership-94418>
- S. Ruparel, C. Bleasdale, K. O'Brien (2017). How can humanitarian organisations encourage more women in surge ? Action Aid and Care International.
https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/actionaid_report_how_c_an_humanitarian_organisations_encourage_more_women_in_surge.pdf
- D.C. Sims (2022). Women of Color and Leadership Journal: Advances in Developing Human Resources Expanding Our Voices? A Review of Human Resource Development Literature on Women of Color Leaders Over the Last Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 24(3), 163-172.
- Save the Children US (SCUS) (2019). Gender Equality 2019-2021 Strategy.
<https://www.savethechildren.org/content/dam/usa/reports/advocacy/scus-gender-equality-strategy-2019-2021.pdf>
- Save the Children International (SCI) (2021). Save the children international Gender pay reporting 2021.
https://www.savethechildren.net/sites/www.savethechildren.net/files/Gender%20Pay%20Gap%202022-%20Final_0.pdf
- D. Spencer (2018). Cowboys and Conquering Kings – Sexual Harassment, Abuse and Exploitation in the Humanitarian Sector. <https://www.gisf.ngo/resource/cowboys-and-conquering-kings/>
- C. Sweetman (1997) Gender in development organisations. Oxfam: Oxford.
- The Women's Refugee Commission (WRC) (2021). Gender-Transformative Change in Humanitarianism: A View from Inside. WRC, January 2021.
<http://www.womensrefugeecommission.org/wp-content/uploads/2021/04/Gender-Transformative-Change-in-Humanitarianism-View-from-Inside.pdf>
- United Nations (UN) News (2013). Women's unpaid work in the home is a 'major human rights issue,' says UN expert. <https://news.un.org/en/story/2013/10/453702>
- United Nations (UN) News (2022). New platform highlights women's leadership in tackling global challenges.
<https://news.un.org/en/story/2022/09/1127081>
- UN Women (2019). Supplementary guidance on the 'Enabling environment guidelines for the United Nations system' in support of the 'Secretary-General's system-wide strategy on gender parity'.
<https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/02/supplementary-guidance-on-the-enabling-environment-guidelines-for-the-united-nations-system>
- UN Women (2023) Women in Politics Map 2023. <https://turkiye.un.org/en/224323-women-politics-map-2023>
- Tosca Bruno van Vijfeijken (2019). "Culture Is What You See When Compliance Is Not in the Room": Organizational Culture as an Explanatory Factor in Analyzing Recent INGO Scandals. *Journal Nonprofit Policy Forum*.
<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/npf-2019-0031/html>
- K. Vincent (2021) Redefining 'business as usual' with a gender lens. Designing and implementing gender-sensitive climate services projects for funders and implementers. WISER, Met office. <https://southsouthnorth.org/wp-content/uploads/2021/08/WISER-Policy-Brief-2.pdf>
- T. Wallace (1998). Institutionalizing gender in UK NGOs. *Development in Practice*; Vol. 8, No. 2 (May, 1998), pp. 159-172 (14 pages) <https://www.jstor.org/stable/4029301>
- L. Watters (2018a). Mentors are key to women succeeding in leadership. Devex.
<https://www.devex.com/news/mentors-are-key-to-women-succeeding-in-leadership-93847>

- L. Watters (2018b). Advice for women leaders from women leaders. Devex. <https://www.devex.com/news/advice-for-women-leaders-from-women-leaders-93817>
- WEDO (2022) Women's Participation in the UNFCCC: 2022 Report. https://wedo.org/wp-content/uploads/2022/06/WEDO_ParticipationNumbersBrief_2022.pdf
- S. Wendoh and T.Wallace (2005). Re-thinking gender mainstreaming in African NGOs and communities. Gender and Development, Vol 13(2), Mainstreaming a Critical Review : 70-79 <https://www.jstor.org/stable/20053150>
- L. Woolf, E. Dwyer, (2020) Managing backlash against women's and LGBT+ rights movements in the Commonwealth. The Royal Commonwealth Society. https://www.edgeeffect.org/wp-content/uploads/2020/04/EdgeEffect_Backlash_Full-Report.pdf
- World Bank (2022). The Evolution of Maternity and Paternity Leave Policies over Five Decades A Global Analysis. Development Economics Global Indicators Group October 2022. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099658310202228905/pdf/IDU0797ba5170d9d404a5f0aaf70ddfec49193d6.pdf>