

# *Le Guide du.de la Cheff.fe Sensible au Genre*



Auteure: Leslie Groves-Williams  
Éditrices: Gabriela Elroy et Kristin Valasek

*L'Académie Folke Bernadotte*  
Agence gouvernementale Suédoise pour la paix,  
la sécurité et le développement



# *L'Académie Folke Bernadotte*

L'Académie Folke Bernadotte (FBA) est l'agence gouvernementale suédoise pour la paix, la sécurité et le développement. Dans le cadre de la coopération internationale au développement de la Suède, nous promouvons la paix dans les pays touchés par les conflits. Nous offrons des formations et des conseils et menons des recherches dans le but de renforcer la consolidation de la paix et la gouvernance. Nous octroyons également des fonds aux organisations de la société civile qui œuvrent dans le domaine de la paix et de la sécurité. En outre, nous déployons du personnel civil dans le cadre des opérations de paix et de missions d'observation électorale menées principalement par l'Organisation des Nations Unies, l'Union Européenne et l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe. L'agence porte le nom du Comte Folke Bernadotte, le premier médiateur de paix des Nations Unies.

Ce guide fait partie de l'initiative de la FBA sur le Leadership Sensible au Genre. Il est conçu pour être utilisé avec d'autres outils de la FBA sur le Leadership Sensible au Genre, y compris un guide du participant.e, un guide de l'animateur.rice, des courts métrages et d'autres supports de renforcement des capacités. Ces ressources sont disponibles à l'adresse [www.fba.se/grl](http://www.fba.se/grl)

## **REMERCIEMENTS**

Leslie Groves-Williams est l'auteure principale du guide.

Ce guide de formation a été co-dirigé par Gabriela Elroy et Kristin Valasek.

Aux collègues de la FBA, ancien.ne.s et actuel.le.s, qui ont contribué aux différentes versions de ce guide, nous leur adressons un chaleureux remerciement : Lena Larsson, Marie Blomdahl, Jonas Wikstrom, Sara Lindvall, Louise Olsson et Agata Szymanska.

Nos sincères remerciements également à l'endroit de Jenny Chapman, Bonnie Muradi, Anusanthee Pillay, Aruna Rao, Anne-Birgitte Albrechtson et le Réseau pour la Consolidation de la Paix Inclusive (RCPI en République Démocratique du Congo) pour leurs commentaires perspicaces, ainsi qu'à tous ceux et celles qui, dans nos réseaux, nous ont fait part d'exemples de bonnes pratiques en matière de leadership.

La conception graphique a été réalisée par Essen International.

**Référence :** Groves-Williams, Leslie. 2024.  
*Manuel de Formation du.de la Chef.fe Sensible au Genre*,  
Sandö : Académie Folke Bernadotte.

# Préface

Nous avons besoin de plus de leadership en matière d'égalité de genre et de droits des femmes dans le domaine de la paix, de la sécurité et du développement au niveau international! C'est pourquoi la Folke Bernadotte Academy (FBA) aide les chef.fe.s et les gestionnaires à tenir compte de la dimension genre.

Le leadership sensible au genre repose sur le principe simple selon lequel les actions sont plus éloquentes que les mots. Les chef.fe.s et les gestionnaires doivent diriger par l'exemple en matière d'égalité de genre et favoriser la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité, en définissant une vision, en s'accordant sur les priorités et en veillant à ce que le personnel dispose de ce dont il a besoin pour réussir.

Les chef.fe.s et les gestionnaires sont indispensables, car ils.elles disposent de l'autorité, de l'expérience et du mandat nécessaires pour conduire efficacement un changement institutionnel durable.

En tant que chef.fe.s sensible au genre, vous prenez des mesures visibles en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, afin de créer un environnement de travail équitable pour l'ensemble du personnel et de garantir l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'ensemble de vos activités externes. Le guide et les ressources de renforcement des capacités de la FBA en matière de leadership sensible au genre vous fournissent les connaissances et les compétences nécessaires pour atteindre ces deux objectifs. Ils s'articulent autour de cinq compétences clés en matière de leadership : 1) Diriger par l'exemple ; 2) Se fixer des objectifs et définir les priorités ; 3) Communiquer de manière claire et convaincante ; 4) Gestion du personnel, des ressources et des activités ; et 5) Se tenir soi-même redevable ainsi que les autres. Pour chaque compétence, vous trouverez plusieurs actions concrètes que vous pourrez mettre en œuvre au quotidien pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

Chez la FBA, notre mandat est de soutenir la mise en œuvre de l'agenda pour les femmes, la paix et la sécurité, et de promouvoir l'égalité de genre dans l'ensemble de nos activités. Nous savons par expérience qu'il est essentiel que les chef.fe.s et les gestionnaires disposent des connaissances, de la motivation et des compétences nécessaires pour agir de manière proactive en faveur de l'égalité de genre.

C'est la raison pour laquelle nous avons publié le Guide du.de la chef.fe. sensible au genre. Nous espérons qu'il vous sera aussi utile qu'à nous !

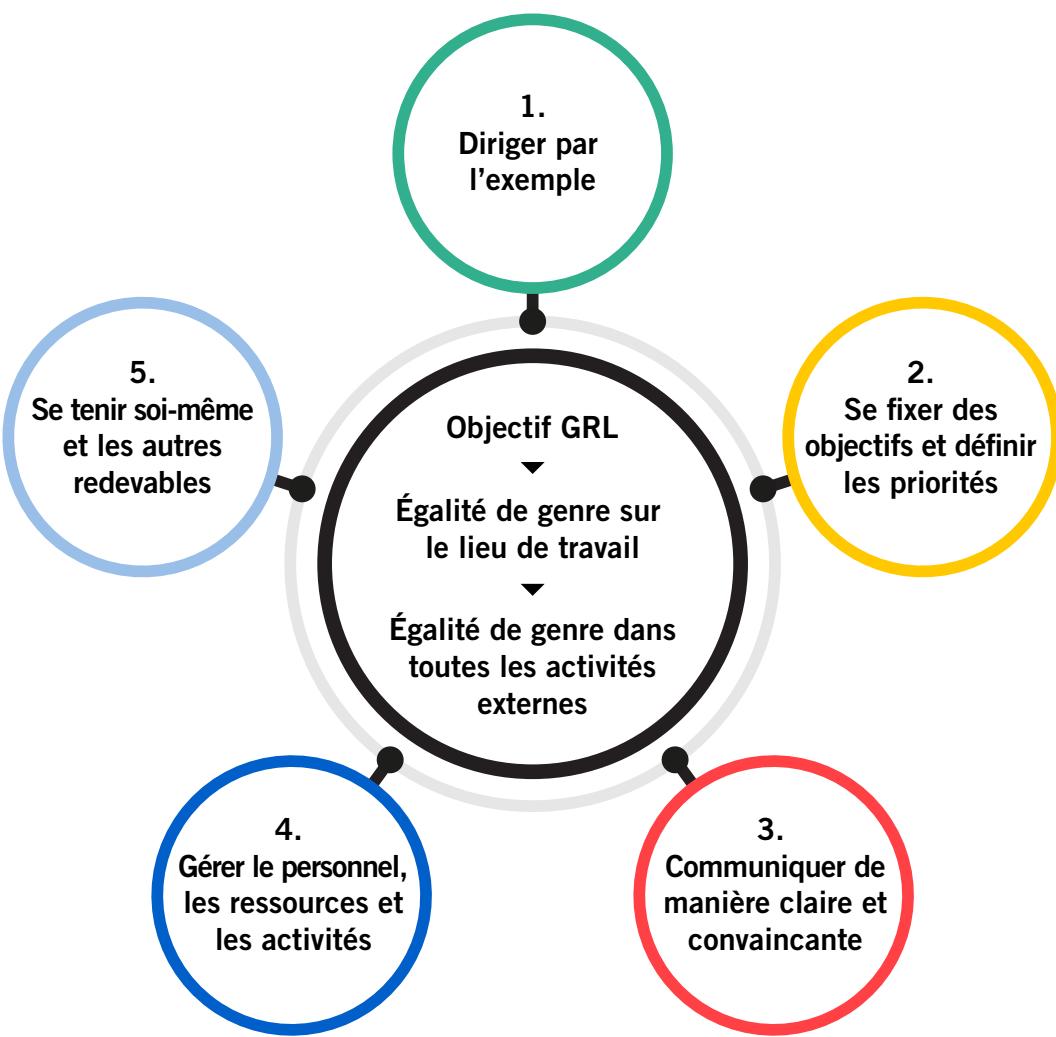


Per Olsson Fridh  
*Directeur Général*  
The Folke Bernadotte Academy

# Table des matières

<b>Première partie</b>	<b>5</b>
- Pourquoi avons-nous besoin d'un Leadership Sensible au Genre ?	6
- Qu'est-ce qu'un.une chef.fe sensible au genre ?	6
- Comment utiliser ce guide	8
- Ce que les chef.fe.s doivent savoir sur l'inégalité femmes-hommes	9
<b>Partie II : Compétences</b>	<b>22</b>
<b>Compétence 1 : Diriger par l'exemple</b>	<b>22</b>
- Action 1 : Atténuez les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre	25
- Action 2 : Intervenez en cas de sexe	32
- Action 3 : Soyez un.e allié.e des femmes	38
- Action 4 : Démontrez votre engagement à institutionnaliser le travail sur l'égalité de genre et les droits des femmes	42
<b>Compétence 2 : Se fixer des objectifs et définir les priorités</b>	<b>46</b>
- Action 1 : Analysez le mandat, le contexte et les capacités de votre organisation	47
- Action 2 : Définissez vos priorités et vos objectifs en matière de leadership pour l'égalité de genre et les droits des femmes	51
<b>Compétence 3 : Communiquer de manière claire et convaincante</b>	<b>56</b>
- Action 1 : Utilisez un langage inclusif	57
- Action 2 : Soyez clair.e, convaincant.e et cohérent.e dans vos communications sur l'égalité femmes-hommes	61
- Action 3 : Vérifier que votre message est transmis et compris	65
<b>Compétence 4 : Gestion du personnel, des ressources et des activités</b>	<b>71</b>
- Action 1 : Travaillez stratégiquement avec vos spécialistes expert.e.s en genre	72
- Action 2 : Veillez à ce que toutes les activités fassent l'objet d'une analyse sexospécifique	75
- Action 3 : Promouvoir l'égalité de participation de femmes d'horizon divers aux activités externes	79
- Action 4 : Visez la parité femmes-hommes et insistez sur l'égalité des chances sur le lieu de travail	80
- Action 5 : Prévenir l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels	86
- Action 6 : Garantir l'égalité femmes-hommes dans votre budget et vos procédures de passation de marchés	88
- Action 7 : Définissez des objectifs de performance en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes	92
<b>Compétence 5 : Se tenir soi-même et les autres redevables</b>	<b>99</b>
- Action 1 : Utilisez des mécanismes formels de redevabilité pour vous tenir, vous et votre personnel, responsables de la réalisation des objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes	101
- Action 2 : Utiliser des mesures de redevabilité informelles	106
<b>Réflexions finales</b>	<b>111</b>
<b>Annexe 1 : Glossaire</b>	<b>112</b>
<b>Notes en fin</b>	<b>115</b>

# *Introduction*



## **Pourquoi avons-nous besoin d'un Leadership Sensible au Genre ?**

Les progrès en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes restent lents. Avec les guerres en cours, la violence, la crise climatique mondiale, les pandémies et les inégalités croissantes au sein des pays et entre eux, la situation se détériore dans de nombreuses régions et les progrès durement acquis s'en trouvent menacés.

En outre, le travail en faveur de l'égalité femmes-hommes, tant dans les contextes touchés par les conflits qu'ailleurs, reste gravement sous-financé, et les organisations internationales œuvrant pour la paix, la sécurité et le développement sont encore loin de réaliser l'égalité femmes-hommes au niveau interne. Tout cela en dépit d'une multitude d'engagements politiques et de lois nationales et internationales sur l'égalité de genre.

L'une des pièces clé du puzzle qui nous a empêchés de progresser comme prévu en matière d'égalité femmes-hommes est l'absence de leadership systémique et durable à tous les niveaux. Bien qu'il y ait eu des chef.fe.s pionniers et pionnières, dont le travail est présenté dans ce guide, leurs actions n'ont pas encore été transformées en pratiques de leadership établies. Pourtant, l'égalité femmes-hommes est une responsabilité de leadership et une exigence si nous voulons mettre en œuvre nos engagements politiques et atteindre nos objectifs communs en matière d'égalité femmes-hommes, de développement durable et de consolidation de la paix.

En tant que chef.fe, vous jouez un rôle essentiel dans la contribution de votre organisation à l'égalité de genre et aux droits des femmes. Vous avez la responsabilité et l'autorité d'initier et de soutenir le changement dans votre organisation vers l'égalité de genre. Cela implique de développer les pratiques organisationnelles ainsi que vos propres connaissances, compétences et comportements et ceux de votre équipe. Ce guide vous montre comment y parvenir.

## **Qu'est-ce qu'un chef ou une cheffe sensible au genre ?**

Un chef ou une cheffe qui dirige pour l'égalité femmes-hommes, utilise sa position hiérarchique et ses compétences pour travailler activement en faveur de l'égalité femmes-hommes ainsi que les droits des femmes, tant sur le lieu de travail que dans les activités externes de l'organisation.

Pour ce faire, il.elle veille à l'exécution des tâches quotidiennes de manière à promouvoir l'égalité femmes-hommes, filles-garçons, et met en place des actions ciblées en faveur de l'égalité femmes-hommes lorsque cela s'avère nécessaire. Ils.elles comprennent également les inégalités femmes-hommes et agissent de manière cohérente en relation avec d'autres inégalités fondées par exemple sur la classe sociale, la race, l'appartenance ethnique, l'âge, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, la religion et les aptitudes.

Un chef ou une cheffe qui dirige pour l'égalité adopte les principes de son organisation pour atteindre deux objectifs :

- 1) Un lieu de travail égalitaire**
- 2) Égalité femmes-hommes dans toutes les activités externes.**

En tant que chef ou cheffe sensible au genre, vous n'avez pas besoin d'avoir une expertise en matière d'égalité femmes-hommes. Mais vous devez utiliser vos compétences en matière de leadership et de gestion pour mettre en œuvre les politiques de l'organisation en matière d'égalité femmes-hommes. Cela signifie que vous devez identifier et prendre des mesures pour réduire les inégalités femmes-hommes, tant sur le lieu de travail que dans vos activités et celles de votre équipe.<sup>1</sup>

Ce guide s'appuie sur une analyse documentaire approfondie et sur des décennies d'expérience de travail avec des chef.fe.s sur l'égalité de genre. Il présente cinq compétences fondamentales en matière de leadership que les chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes utilisent pour réaliser l'égalité de genre et les droits des femmes. Le guide est structuré autour de ces compétences de leadership et fournit des conseils pratiques sur la manière de les développer et de les mettre en œuvre.<sup>2</sup>

Les cinq compétences de base en matière de Leadership Sensible au Genre sont les suivantes :

- 1) **Diriger par l'exemple**
- 2) **Se fixer des objectifs et définir les priorités**
- 3) **Communiquer de manière claire et convaincante**
- 4) **Gérer le personnel, les ressources et les activités**
- 5) **Se tenir soi-même redevable ainsi que les autres**

La figure 1 ci-dessous illustre la façon de diriger pour l'égalité femmes-hommes, en mettant en évidence les deux objectifs et les cinq compétences de base pour le Leadership Sensible au Genre.



# Comment utiliser ce guide

Ce guide pratique est destiné aux chef.fe.s ainsi qu'aux cadres des organisations de paix, de sécurité, d'aide humanitaire et de développement qui souhaitent se perfectionner pour mener efficacement les progrès en matière d'égalité de genre et de droits des femmes dans leur domaine de responsabilité.<sup>3</sup>

Le contenu du guide est subdivisé en séquences, avec les chapitres qui se construisent les uns après les autres. En lisant les chapitres dans l'ordre, on obtient une vue d'ensemble des actions clés que l'on peut entreprendre en tant que chef.fe qui dirige pour l'égalité femmes-hommes.

Le guide est également conçu pour être une ressource de référence. Passez à la compétence ou à l'action spécifique sur laquelle vous souhaitez vous concentrer aujourd'hui et essayez l'un des conseils pratiques. Revenez plus tard pour approfondir un autre sujet. Consultez ce guide pour essayer de résoudre vos problèmes au quotidien.

Le guide peut également être utilisé par des spécialistes en matière de genre ainsi que ceux. celles qui s'intéressent au Leadership Sensible au Genre. Il est conçu pour accompagner les programmes d'apprentissage du Leadership Sensible au Genre. Il peut être utilisé avec le *Guide de l'Animateur.rice pour un Leadership Sensible au Genre*, le *Guide du.de la participant.e*, les vidéos et d'autres supports d'apprentissage. Tous ces supports sont disponibles gratuitement sur le site web de la FBA. [www.fba.se/grl](http://www.fba.se/grl)

## CONTENU

Le guide comprend un chapitre sur chacune des cinq compétences fondamentales en matière de Leadership Sensible au Genre. Chaque chapitre comprend :

- **Des actions de leadership sensibles au genre** : des conseils sur les actions à entreprendre, y compris des liens vers des ressources supplémentaires.
- **Des exemples concrets** : des chef.fe.s racontent comment ils.elles agissent en faveur de l'égalité femmes-hommes.
- **Faits et chiffres : résumés des recherches les plus récentes.**
- **Exercices de réflexion et d'action** : déclenchez votre propre réflexion et utilisez-les pour discuter avec votre équipe.
- **Auto-évaluation** : identifiez les actions de leadership sensibles au genre que vous menez déjà et celles que vous souhaitez privilégier à l'avenir.

Si vous souhaitez approfondir votre connaissance sur ce sujet, vous pouvez vous référer au module du.de la participant.e sensibles au genre, qui contient des exercices d'application pratique et encore plus de conseils !

## LIMITES

### 1) Focus

Ce guide se concentre sur la manière dont les chef.fe.s peuvent agir pour accroître l'égalité femmes-hommes. Les femmes étant confrontées à des taux plus élevés de discrimination, de harcèlement sexuel et d'autres formes d'inégalité dans le monde que les hommes, la plupart des exemples présentés dans le guide se concentrent sur des initiatives visant à renforcer l'égalité des droits des femmes.

Dans le présent guide, nous insistons sur la nécessité de comprendre les inégalités entre les femmes et les hommes et de prendre des mesures cohérentes à cet égard, en relation avec d'autres inégalités fondées, par exemple, sur la classe sociale, la race, l'appartenance ethnique, l'âge, la géographie, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, la religion et les aptitudes (voir la section ci-dessous sur la relation entre l'inégalité femmes-hommes et d'autres formes d'inégalité).

## 2) Terminologie et données

Nous sommes conscients que la terminologie dans le domaine de l'égalité femmes-hommes est en constante évolution et varie d'un pays à l'autre. Dans cette version française du guide, nous nous efforçons d'utiliser la terminologie française la plus récente actuellement en usage dans les organisations multilatérales. Veuillez consulter le glossaire de l'annexe 1 pour les définitions des termes clés utilisés dans ce guide.

Nous reconnaissions qu'une part importante des recherches citées dans ce guide provient d'Amérique du Nord et d'Europe. Nous nous sommes efforcés de mener des recherches ailleurs, mais nous n'avons trouvé que peu de données sur l'inégalité femmes-hommes dans les organisations du Sud. Nous avons également eu accès à plus d'études du secteur privé que d'organisations internationales de paix et de sécurité, d'aide humanitaire et de développement. La recherche sur ces dernières est souvent réservée à des publics internes.

## Ce que les chef.fe.s doivent savoir sur l'inégalité femmes-hommes

Une compréhension de base de l'origine des inégalités entre les sexes et de la manière dont elles se manifestent dans votre organisation et dans votre pays (zone) d'intervention est fondamentale pour un leadership efficace tenant compte de la dimension genre. Cette section fournit de brèves informations de base avant de passer aux compétences de base des chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes.

Nous utilisons plusieurs termes relatifs à l'égalité femmes-hommes dans cette section. Vous trouverez leur définition dans le glossaire de l'annexe 1. En tant que chef/cheffe qui dirige pour l'égalité femmes-hommes, il est important que vous vous sentiez à l'aise et confiant dans l'utilisation et l'explication des principaux termes relatifs à l'égalité femmes-hommes.

## L'INÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS LES SOCIÉTÉS

L'inégalité entre les sexes est omniprésente dans nos sociétés. L'[Indice sur les Institutions sociales et l'égalité femmes-hommes](#) montre que, dans le monde entier, les femmes continuent de gagner moins, de posséder moins, d'avoir moins de pouvoir de décision et d'être confrontées à des taux plus élevés de violence domestique et sexuelle que les hommes (voir l'encadré 1 ci-dessous).<sup>4</sup> Ces manifestations de l'inégalité entre les sexes sont injustes, contraires à la loi et, dans certains cas, mortelles.

Les conflits armés, la pandémie mondiale<sup>5</sup>, l'inflation, l'insécurité alimentaire, les crises du coût de la vie, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les catastrophes naturelles causées par le changement climatique sont autant de facteurs qui exacerbent les inégalités entre les femmes et les hommes. Les préjugés à l'égard des femmes sont aussi bien ancrés qu'il y a dix ans, et les progrès en matière d'égalité des sexes ont été inversés. Selon l'[indice des normes sociales en matière de genre](#), neuf personnes sur dix ont au moins un préjugé à l'égard des femmes, un chiffre inchangé par rapport aux données collectées il y a

plus de dix ans.<sup>6</sup> Toutefois, il est important de souligner que les inégalités entre les sexes ne touchent pas uniquement les femmes. Par exemple, des recherches ont montré que le groupe de population le plus systématiquement visé par les massacres et l'oppression soutenue par l'État sont les hommes non combattants âgés de quinze à cinquante-cinq ans environ.<sup>7</sup>

Comment en sommes-nous arrivés là ? La plupart des sociétés dans le monde sont organisées selon les catégories binaires du sexe féminin et du sexe masculin.<sup>8</sup> À première vue, ce mode d'organisation sociétale, également appelé « structures sociétales de genre », peut sembler complémentaire et naturel : il attribue aux femmes certaines qualités et responsabilités, et aux hommes d'autres. Cependant, c'est un système sociétal qui génère des inégalités entre les femmes et les hommes et qui nous affecte à différents niveaux : sociétal, organisationnel et individuel.

Les structures liées au genre se recoupent avec d'autres systèmes d'inégalité. Cela signifie qu'il existe des variations significatives au sein du groupe des « femmes » et du groupe des « hommes », ce qui signifie que toutes les femmes ne sont pas confrontées aux mêmes inégalités, pas plus que tous les hommes. Cela signifie que tous les hommes ne sont pas mieux lotis que toutes les femmes. Mais si l'on compare un homme et une femme du même âge issu.e du même milieu racial, ethnique et économique, l'homme est susceptible de gagner plus, de faire moins de travail non rémunéré et d'avoir plus de pouvoir de décision.

#### ENCADRÉ 1

#### LA VIOLENCE À L'ÉGARD DES FEMMES ET DES FILLES<sup>9</sup>

La violence à l'égard des femmes et des filles est l'une des expressions les plus dévastatrices de l'inégalité sociétale entre les sexes. On estime que 736 millions de femmes, soit près d'une femme sur trois, ont été victimes de violences physiques ou sexuelles.<sup>10</sup> Pour mieux comprendre la portée de ce chiffre, pensez au nombre de femmes que compte votre famille ou votre équipe au travail. Statistiquement parlant, il est probable que plusieurs d'entre elles aient survécu à un acte de violence.

Les femmes subissent également une violence généralisée sur le lieu de travail, y compris le harcèlement sexuel. Par exemple, une étude menée dans cinq régions a montré que 82 % des femmes parlementaires ont déclaré avoir subi des violences psychologiques au cours de leur mandat.<sup>11</sup>

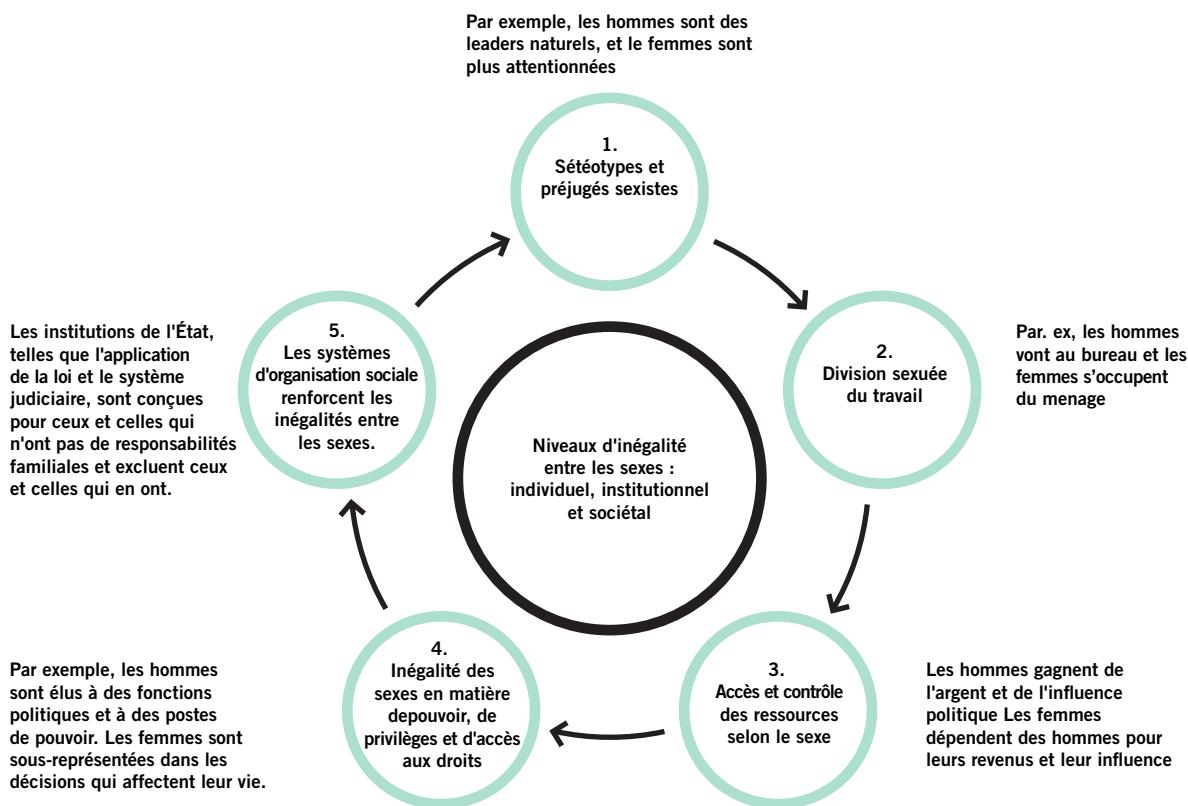
Plusieurs groupes de femmes et de filles sont exposés à un risque accru de violence. Par exemple, **les femmes et les filles handicapées sont deux à trois fois plus susceptibles d'être victimes d'abus physiques ou sexuels** que les femmes et les filles sans handicap. Elles sont également plus exposées au mariage forcé, à la stérilisation, à l'avortement et au placement en institution.<sup>12</sup> Le risque de violence physique et sexuelle est également beaucoup plus élevé pour les lesbiennes, les gays, les bisexuels, les trans, les non-binaires et les queers. Aux États-Unis, **les femmes appartenant à des minorités sexuelles et de genre sont cinq fois plus susceptibles d'être victimes de violences**, et les hommes appartenant à des minorités sexuelles et de genre sont deux fois plus susceptibles d'être victimes de violences que les hommes cisgenres et hétérosexuels.<sup>13</sup> Une **femme réfugiée ou déplacée sur cinq** a subi des violences sexuelles, et la situation continue de s'aggraver au niveau mondial. Le HCR a signalé qu'en République centrafricaine, par exemple, un incident de violence sexiste est enregistré toutes les heures.<sup>14</sup>

Dans de nombreux pays, la violence à l'égard des femmes et des filles s'accroît, et s'est accélérée pendant la pandémie de COVID-19 et s'est poursuivie depuis. Cette situation a été aggravée par le sous-financement continu et le rétrécissement de l'espace pour les mouvements de femmes et les organisations de défense des droits des femmes, qui tentent de lutter contre cette violence dans les contextes locaux, nationaux et mondiaux.<sup>15</sup>

La violence à l'encontre des femmes et des filles a un coût sociétal élevé. Une étude récente sur la violence fondée sur le genre menée par l'Institut européen pour l'égalité entre hommes et femmes estime que le coût pour la seule Union européenne s'élève à 366 milliards d'euros par an.<sup>16</sup>

## CYCLE SOCIAL DE L'INÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

Le graphique ci-dessous illustre le cycle social de l'inégalité femmes-hommes aux niveaux individuel, institutionnel et sociétal. À des fins d'illustration, l'exemple présenté dans le graphique concerne l'absence des femmes à des postes de décision.



Prenons le temps de décomposer le graphique, en commençant par les stéréotypes et les préjugés sexistes.

Les **stéréotypes de genre** sont fondés sur un schéma binaire et le renforcent en définissant ce qui est considéré comme des qualités masculines et féminines « naturelles », ainsi que des comportements culturellement appropriés et inappropriés pour les femmes et les hommes. Par exemple, dans la plupart des sociétés, les femmes sont considérées comme étant « naturellement » plus aptes à s'occuper des autres que les hommes, et les hommes sont toujours considérés comme étant « naturellement » plus aptes à diriger que les femmes. Ces stéréotypes de genre nous amènent souvent à porter des jugements et à prendre des décisions biaisées, c'est-à-dire que nous attendons des femmes et des hommes qu'ils se comportent conformément aux stéréotypes de genre et que nous les jugeons souvent négativement s'ils ne le font pas.

Les stéréotypes de genre créent et justifient un **partage sexué du travail**, c'est-à-dire une répartition sociale des rôles et des responsabilités femmes-hommes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du foyer. Dans presque toutes les sociétés, les femmes sont censées assumer la majorité, voire la totalité, des tâches domestiques non rémunérées, telles que les soins aux enfants et aux personnes âgées, la cuisine et le nettoyage, même lorsqu'elles exercent un travail rémunéré à temps plein. En revanche, on attend des hommes qu'ils assument un travail rémunéré officiel/public et qu'ils soient des décideurs, des chefs de communautés et d'organisations, et qu'ils gagnent de l'argent. Cette division sexuée du travail influence également le lieu et le niveau de travail des femmes et des hommes au sein des organisations de paix et de sécurité, des organisations humanitaires et des organisations internationales de développement, ainsi que la valeur et la rémunération de ce travail.

La répartition sexuée du travail influence **l'accès et le contrôle des ressources** financières, sociales, politiques et culturelles. Les hommes restent la grande majorité des décideurs dans les secteurs privé et public, y compris en tant que dirigeants de pays, parlementaires et PDG. Par conséquent, nous constatons **des inégalités entre les femmes et les hommes en termes de pouvoir et de priviléges, ainsi qu'en termes de droits** à la représentation politique, à l'éducation, aux soins de santé et à la sécurité.<sup>17</sup>

Enfin, l'inégalité dans l'accès aux droits et le contrôle des ressources influence nos **systèmes d'organisation sociale**. Nos systèmes juridiques, économiques, politiques, éducatifs, religieux, culturels et autres sont fondés sur une séparation artificielle entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons, qu'ils renforcent ; dans de nombreux cas, les hommes et les garçons continuent d'avoir un meilleur accès aux droits, perpétuant ainsi les inégalités entre les sexes. Prenons l'exemple des événements sportifs les plus populaires, à la raison pour laquelle les systèmes juridiques de nombreux pays sont encore biaisés en faveur des droits des hommes... et même aux jouets avec lesquels les filles et les garçons sont censé.es s'amuser.

Ce cycle social de l'inégalité entre les sexes a un impact sur tout ce que nous faisons, tant au sein de notre organisation que dans notre pays/contexte d'intervention. Bien que l'impact sociétal soit évident, il est important de noter qu'en tant qu'individus, nous nous rapportons à ces structures de genre de différentes manières : certaines personnes les aiment et s'y conforment, d'autres les détestent et les remettent en question, mais s'y adaptent tout de même, et d'autres encore s'en distancient totalement, notamment en ce qui concerne les aspects binaires. Néanmoins, les responsables de la paix et de la sécurité, ainsi que les organisations humanitaires et de développement international, devraient utiliser leur influence politique, leur financement et leurs partenariats pour réduire les inégalités entre les femmes et les hommes dans les pays touchés par des conflits. Comprendre le cycle social de l'inégalité femmes-hommes vous permettra de voir la dynamique sous-jacente de l'inégalité femmes-hommes et vous aidera à évaluer quels sont vos meilleurs points d'entrée pour remettre en question le cycle de l'inégalité femmes-hommes sur le lieu de travail et dans toutes les autres activités.

**AUGMENTER LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AU PARLEMENT SERBE<sup>18</sup>**

Seuls 25 % des parlementaires nationales sont des femmes, et seuls six pays dans le monde (Cuba, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, le Nicaragua, le Rwanda et les Émirats arabes unis) ont atteint la parité femmes-hommes dans leurs parlements.<sup>19</sup> Dans les pays en conflit ou sortant d'un conflit, la représentation des femmes au parlement est encore plus faible, avec un peu moins de 19 %, et la participation des femmes à l'administration publique est inférieure à la moitié de la moyenne de tous les autres pays.

Gordana Comic est ministre des droits humains, des minorités et du dialogue social de la République de la Serbie. Elle a fondé le réseau parlementaire des femmes de l'Assemblée nationale et est un membre clé du mouvement des femmes en Serbie. En février 2020, le Parlement serbe a adopté des amendements proposés par Gordana qui ont introduit des quotas de 40 % de candidates sur les listes électorales pour les élections parlementaires et locales. En 2020, l'Assemblée nationale était composée de 40 % de femmes, contre 37 % en 2016. Toutefois, en 2023, cette proportion a chuté à 35 %, selon les derniers chiffres de 2023.<sup>20</sup>

Ces fluctuations démontrent la nécessité d'une vigilance plus poussée et d'une action à long terme en faveur du Leadership Sensible au Genre.

**LA RELATION ENTRE L'INÉGALITÉ DE GENRE ET LES AUTRES FORMES D'INÉGALITÉ**

L'inégalité entre les sexes est aggravée par d'autres systèmes sociaux d'inégalité fondés sur la classe sociale, la race, l'appartenance ethnique, la géographie, l'âge, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, la religion et les aptitudes. Par exemple, en Bosnie-Herzégovine, les femmes roms ont moins accès aux soins de santé, à l'éducation, au logement et à l'emploi, et les filles roms sont plus susceptibles (27 %) d'être mariées avant l'âge de 18 ans que les autres filles (11 %).<sup>21</sup> De même, les femmes Yazidi en Irak et les femmes Rohingya au Myanmar ont été prises pour cible en raison de leur appartenance ethnique, mais aussi parce qu'elles sont des femmes.<sup>22</sup> Et lorsqu'on examine la participation des femmes au marché du travail au Sri Lanka en fonction de leur situation géographique, on constate de grandes variations entre les différentes régions, influencées par l'appartenance ethnique et par d'autres facteurs.<sup>23</sup> Un autre cas concerne l'intersection du sexism et de l'islamophobie, qui fait que les femmes musulmanes voilées subissent davantage de discrimination que les autres femmes lorsqu'elles postulent à des emplois en contact étroit avec la clientèle en Allemagne et aux Pays-Bas.<sup>24</sup> Tous ces exemples montrent que les dynamiques croisées ont des conséquences sur l'accès au pouvoir et aux droits. Parfois, cela signifie qu'il y a plus de différences *au sein* du groupe « femmes » et du groupe « hommes » qu'il n'y en a *entre* ces groupes.<sup>25</sup> C'est pourquoi il est si important d'adopter une approche intersectionnelle de l'égalité de genre et des droits de la femme. Voir l'encadré 2 pour plus d'informations.

*“Le leadership est avant tout une question de pouvoir. Il s’agit de détenir le pouvoir, de l’exercer et de modifier la répartition du pouvoir sous de multiples formes et dans de multiples contextes.”*

Srilatha Batliwala

## ENCADRÉ 2

### LES ORIGINES DU TERME « INTERSECTIONNALITÉ »

L'approche intersectionnelle de l'égalité de genre et des droits des femmes a été élaborée et lancée par des féministes nord-américaines noires, lesbiennes et issues de la classe ouvrière, qui ont constaté que leurs multiples luttes n'étaient pas suffisamment prises en compte dans les mouvements de défense des droits des femmes, lesquels, à l'époque, étaient souvent dirigés par des hétérosexuelles blanches du Nord.<sup>26</sup> La première personne à avoir inventé le mot est la professeure de droit américaine Kimberlé Crenshaw. Crenshaw décrit l'intersectionnalité comme « fondamentalement une lentille, un prisme, pour voir la façon dont diverses formes d'inégalité fonctionnent souvent ensemble et s'exacerbent les unes les autres ».<sup>27</sup> Elle a inventé ce terme à la suite du cas d'Emma DeGraffenreid, une Afro-Américaine dont l'affaire de discrimination raciale et sexuelle contre une usine locale de construction automobile a été rejetée. Elle estimait qu'elle n'avait pas été embauchée parce qu'elle était noire. La raison évoquée par le juge pour justifier le rejet de la plainte était que l'employeur ou l'employeuse embauchait des Afro-Américains/Américains et qu'il embauchait des femmes. Mais le vrai problème, c'est que les Afro-Américains/Américains embauchés, généralement pour des emplois industriels ou d'entretien, étaient tous des hommes. Et les femmes embauchées généralement pour des travaux de secrétariat ou de front-office étaient toutes blanches. Si le tribunal pouvait voir comment ces politiques s'articulent, il serait en mesure de constater la double discrimination à laquelle Emma DeGraffenreid était confrontée.<sup>28</sup>

Être chef ou cheffe qui dirige pour l'égalité femmes-hommes signifie que vous comprenez et abordez l'inégalité entre les sexes en relation avec ces multiples systèmes d'inégalité et de discrimination. Il peut s'agir de rencontrer des femmes et des hommes, des filles et des garçons, issus de groupes et de milieux différents ; de comprendre, par exemple, ce dont les femmes issues de minorités ethniques ont besoin pour accéder à leur droit à la justice ; ou de veiller à ce que les offres d'emploi comportent des photos de femmes et d'hommes d'âges différents, ethniquement et religieusement diversifiés. Chacune de ces actions peut briser le cycle de l'inégalité.

En adoptant une approche intersectionnelle dans vos actions de Leadership Sensible au Genre, vous augmentez vos chances d'avoir un impact positif sur la vie de femmes, d'hommes, de filles et de garçons divers, et de personnes qui s'identifient comme non binaires. Elle réduit le risque que les initiatives de parité entre les sexes ne profitent qu'aux femmes blanches ou que les programmes d'accès à la justice après les conflits ne profitent qu'aux femmes urbaines de la classe moyenne. L'encadré 3 donne un exemple des conséquences de l'absence d'une approche intersectionnelle de l'égalité de genre en Afghanistan.

#### ENCADRÉ 3

### LE COÛT DE L'ABSENCE D'UNE APPROCHE INTERSECTIONNELLE DE L'ÉGALITÉ DE GENRE EN AFGHANISTAN

Lorsque les organisations sont entrées en Afghanistan avec l'intention de soutenir les droits des femmes, « nous n'avions aucune idée de qui, comment ou pourquoi. Nous avons travaillé avec ceux et celles que nous pouvions facilement trouver et avec lesquel.le.s nous pouvions interagir, les urbain.e.s et les citadin.e.s, ceux et celles qui nous comprenaient et qui satisfaisaient notre besoin de succès photogénique. Nous n'avons jamais rencontré celles qui vivent dans les bidonvilles et les villages... La plus grande partie des femmes afghanes sont les pauvres des villes, la population rurale et les personnes déplacées à l'intérieur du pays qui vivent dans des camps. Leur vie a à peine changé au cours des deux derniers siècles, et encore moins au cours des vingt dernières années.<sup>29</sup>

En tant que chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes, vous devriez aider votre équipe à agir de manière cohérente sur l'inégalité femmes-hommes en même temps que sur d'autres formes d'inégalités, en lui demandant de creuser un peu plus pour savoir quelles femmes, filles, hommes, garçons et personnes non binaires sont inclus dans une initiative donnée, et lesquels en sont exclus. Ce guide contient des informations, des orientations et des conseils pratiques qui vous permettront de lutter contre les multiples systèmes de discrimination

### L'INÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS LES ORGANISATIONS

Le cycle social de l'inégalité femmes-hommes affecte également nos institutions et nos organisations. Tout comme la société, les organisations sont marquées par des stéréotypes et des préjugés sexistes, une division sexuée du travail et un accès inégal aux ressources, au pouvoir et aux droits.<sup>30</sup> Voici quelques exemples de la manière dont l'inégalité entre les sexes affecte généralement le personnel :

- Dans de nombreuses organisations de paix et de sécurité, d'aide humanitaire et de développement international/régional, le personnel est censé travailler de longues heures et il y a peu de place pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette situation est particulièrement difficile pour les femmes qui, en raison de la division sexuée du travail, sont le plus souvent censées assumer la majeure partie des soins et des tâches ménagères à la maison.
- La division sexuée du travail affecte la répartition des rôles dans de nombreuses organisations, les hommes occupant toujours la majorité des postes de direction, tandis que les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les postes de soutien moins rémunérés et moins puissants, tels que l'administration, les ressources humaines et les postes subalternes ou de débutants et débutantes.
- La division sexuée du travail se reflète également dans les différents domaines thématiques de travail. Par exemple, les hommes sont souvent surreprésentés dans les questions de sécurité et les femmes dans les questions liées aux droits humains. Les services de nettoyage sont souvent assurés par du personnel national féminin, tandis que le personnel national masculin est plus souvent constitué de chauffeurs et d'agents de sécurité locaux.
- Dans les organisations internationales, ces divisions sexuées du travail sont aggravées par les inégalités entre le personnel international et le personnel national. Par exemple, le personnel national féminin ayant une charge de travail et des responsabilités similaires à celles du personnel international perçoit souvent des salaires et des avantages inférieurs.

En conséquence, les perceptions des différentes compétences des femmes et des hommes sont perpétuées, et les femmes et les hommes continuent d'avoir un accès différent aux ressources valorisées, au statut et au pouvoir de décision au sein de la plupart des organisations. Les relations de pouvoir inégales qui en découlent sont intégrées dans les structures et la culture organisationnelles.<sup>31 32</sup>

#### **Recrutement, rétention et avancement**

- Lorsque des CV identiques sont soumis avec pour seule différence le sexe du.e de la candidat.e, **les hommes reçoivent une réponse plus favorable**, ont plus de chances d'être embauchés et se voient offrir un salaire plus élevé.<sup>33</sup>
- **Le nombre de femmes est réduit au profit des hommes à chaque niveau d'ancienneté.**<sup>34</sup>
- **Les managers sont de 50 % plus susceptibles de demander aux femmes d'effectuer des tâches non promouvables** et les femmes sont 50 % plus susceptibles d'accepter que les hommes.<sup>35</sup>
- **Les femmes ayant des enfants subissent de multiples discriminations** du fait qu'elles sont à la fois femmes et mères. Dans le système des Nations Unies, des études ont montré que, même avec les mêmes mérites, les mères avaient 79 % de chances en moins d'être embauchées.<sup>36</sup>

#### **Harcèlement sexuel**

- **Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail** touche les femmes dans la plupart des organisations, dans tous les pays et à tous les niveaux socio-économiques. L'enquête 2019 sur l'espace de sécurité des Nations Unies, menée par Deloitte, a révélé que 38,7 % des personnes interrogées avaient été victimes de harcèlement sexuel sur leur lieu de travail à l'ONU.<sup>37</sup> Aux États-Unis, 60 % des femmes ont déclaré avoir été harcelées sexuellement au travail,<sup>38</sup> et dans l'Union Européenne, 55 % des femmes ont déclaré avoir été harcelées sexuellement au moins une fois.<sup>39</sup>
- **Le harcèlement sexuel se produit souvent en toute impunité** ou, pire encore, est suivi de représailles. Au sein des Nations Unies, des femmes ayant dénoncé des cas de harcèlement ou d'agression sexuels ont été contraintes de quitter leur emploi ou menacées de perdre leur contrat.<sup>40</sup>
- Une enquête menée en 2006 auprès d'employé.e.s de cinq grandes entreprises américaines a révélé que les **femmes de couleur sont les plus susceptibles d'être victimes de harcèlement sur le lieu de travail** parmi tous les groupes. En outre, elles sont souvent soumises à des normes beaucoup plus strictes que leurs homologues blancs et masculins et présumées moins qualifiées, malgré leurs diplômes, leur travail ou leurs résultats commerciaux.<sup>41</sup>

#### **Écart de rémunération femme-homme**

- 25 % des femmes interrogées dans le cadre d'une étude ont déclaré avoir gagné moins que les hommes pour le même travail (contre 5 % des hommes).<sup>42</sup>
- Une étude portant sur 20 000 employé.e.s a montré que les **femmes et les employé.e.s issus.e.s de minorités devaient obtenir de meilleures scores** de performance pour obtenir des augmentations de salaire similaires à celles des hommes non issus de minorités.<sup>43</sup>

ENCADRÉ 4

**LES ÉQUIPEMENTS CONÇUS POUR LES HOMMES ENTRAÎNENT UNE AUGMENTATION DES CAS DE BLESSURES CHEZ LES FEMMES DANS L'ARMÉE**

Les femmes dans l'armée (ainsi que dans de nombreux autres secteurs) ont dû utiliser des équipements qui n'étaient pas adaptés à leur corps. Cela entraîne un risque accru de blessure par rapport à leurs collègues masculins. Par exemple, les femmes enrôlées dans l'armée britannique sont jusqu'à sept fois plus susceptibles que les hommes de souffrir de lésions musculo-squelettiques, même si elles ont la même force et la même condition physique, et sont dix fois plus susceptibles de souffrir de fractures de la hanche et du bassin. Ce phénomène est lié au fait que les femmes sont obligées de s'aligner sur la longueur de la foulée masculine (9 à 10 % plus longue en moyenne que celle des femmes). Depuis que l'armée australienne a réduit la longueur des foulées pour les femmes, les fractures de stress pelvien ont diminué.<sup>44</sup>

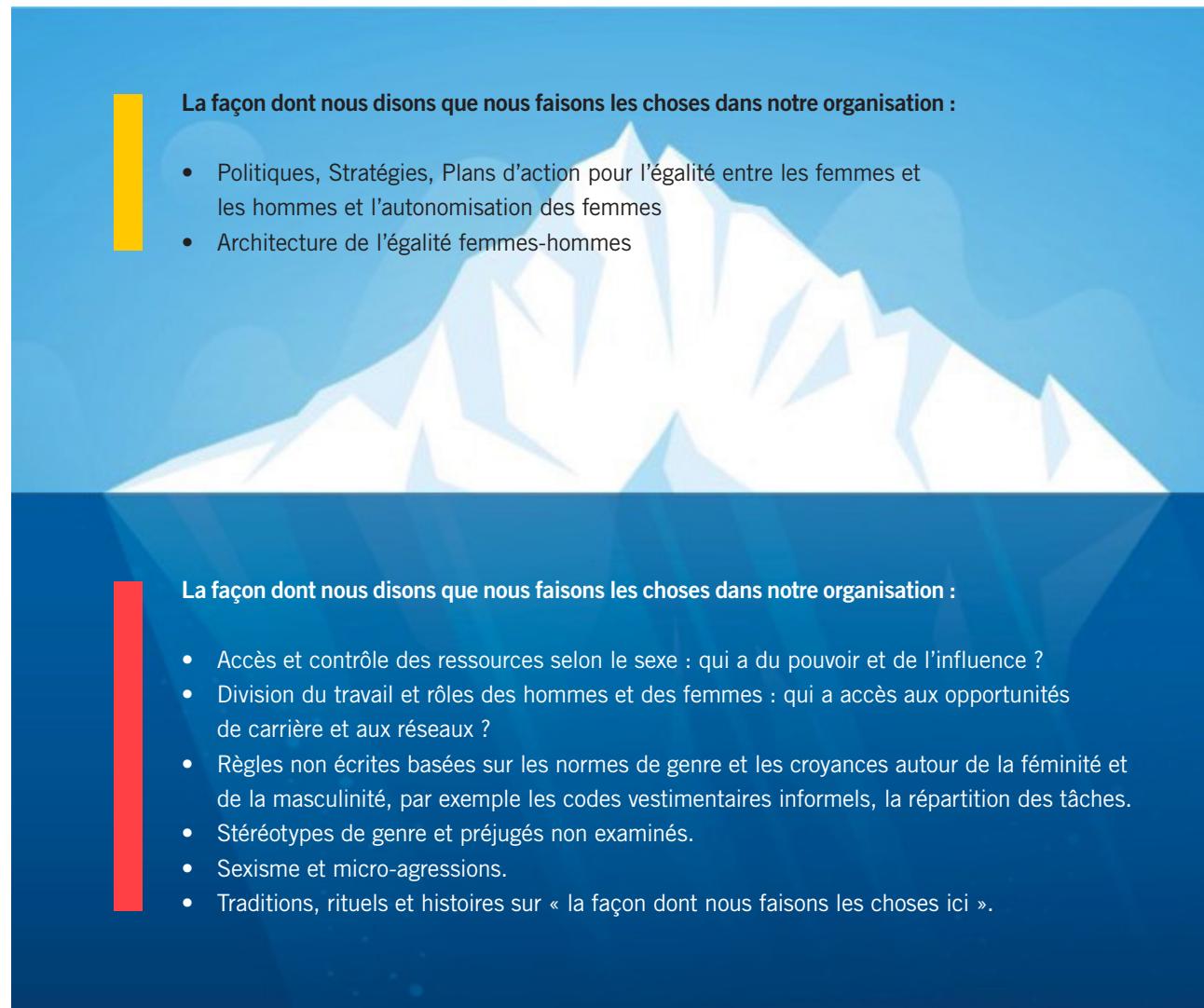
Pour en savoir plus sur les préjugés sexistes au sein des organisations et sur la manière de les atténuer, voir les compétences 1 : Diriger par l'exemple et Compétence 4 : Gérer le personnel, les ressources et les activités.

## LE MODÈLE DE L'ICEBERG : L'INÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS LES ORGANISATIONS<sup>45</sup>

Bien que de nombreux efforts aient été déployés pour élaborer des politiques, des stratégies et des plans d'action formels en faveur de l'égalité femmes-hommes sur le lieu de travail, il existe souvent un décalage entre ces politiques et les pratiques quotidiennes, ce qui entrave leur mise en œuvre. Par exemple, de nombreuses organisations ont élaboré des politiques de flexibilité du travail afin de permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais elles constatent que ni les femmes ni les hommes n'y ont recours, car ils savent que cela risque de réduire les possibilités de promotion. Les mécanismes formels sont certes nécessaires, mais sont malheureusement insuffisants. Le modèle de l'iceberg permet de comprendre pourquoi.

En prenant l'exemple de l'iceberg, nos politiques formelles, nos stratégies et « la façon dont nous disons que nous faisons les choses » se trouvent sur la partie visible de l'iceberg. Ce qui se trouve sous la ligne de flottaison représente « la manière dont les choses se passent réellement dans notre organisation ». Elle est influencée par la culture organisationnelle informelle qui, à son tour, reproduit notre culture sociétale. En tant que chef ou cheffe qui dirige pour l'égalité femmes-hommes, vous devez être en avance, en vous attaquant à la partie invisible de votre culture organisationnelle. Sans ce préalable, vos efforts de changement se heurteront probablement à des résistances et à des obstacles.<sup>46</sup>

Figure 2 : Le modèle de l'iceberg : L'inégalité femmes-hommes dans les organisations



Dans ce guide, nous vous aiderons à travailler à la fois au-dessus et au-dessous de la ligne de flottaison.

## L'INÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS LE LEADERSHIP

Nous avons exploré plus haut l'inégalité femmes-hommes dans nos sociétés et au sein de nos organisations. Étant donné qu'il s'agit d'un guide sur le leadership, nous nous pencherons plus particulièrement sur la manière dont l'inégalité entre les sexes affecte le leadership formel.

Une étude portant sur 1 100 organisations a montré qu'il existait une quasi-parité femmes-hommes au niveau du personnel de soutien, cette parité diminuant en faveur des hommes à chaque niveau d'ancienneté.<sup>47</sup> Ce schéma de sous-représentation des femmes ou de sur-représentation des hommes se retrouve également dans les postes de direction publique : seuls 25 % des parlementaires nationales dans le monde sont des femmes.<sup>48</sup> Dans les pays en conflit ou sortant d'un conflit, la représentation moyenne des femmes au parlement est encore plus faible, avec un peu moins de 19 %, et la participation des femmes à l'administration publique est inférieure à la moitié de la moyenne de tous les autres pays.<sup>49</sup>

Les chef.fe.s soucieux de l'égalité de genre n'ont pas encore résolu les blocages dans la filière de carrière qui continuent d'entraver les chances des femmes d'être représentées de manière égale aux postes de direction. Des études montrent, par exemple, qu'il faut plus de temps aux femmes qu'aux hommes pour accéder à des postes de direction. Une analyse de 1000 PDG de Fortune a montré que les femmes mettent 30 % plus de temps que les hommes à atteindre le sommet.<sup>50</sup> Au sein des Nations Unies, il faut en moyenne 5,4 ans aux femmes pour passer de P3 à P4, contre 4,6 ans pour les hommes.<sup>51</sup> Cet écart n'est pas dû à un manque de désir de promotion. Lorsque les femmes et les hommes entrent sur le marché du travail, ils ont un même engouement pour le leadership.<sup>52</sup> Une étude de McKinsey et Lean sur les entreprises américaines révèle que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à rechercher une promotion (83 % des femmes asiatiques, 80 % des femmes noires, 76 % des Latino et 68 % des femmes blanches, contre 75 % de l'ensemble des hommes).<sup>53</sup>

### UNE PRATIQUE INSPIRANTE

#### LA PRÉSENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE DIRECTION

Les grands efforts déployés par le Secrétaire Général des Nations Unies et son engagement personnel ont montré que le changement est possible, et qu'il peut être rapide. En février 2021, la parité femmes-hommes avait été atteinte pour tous.les chef.fe.s et chef.fe.s adjoint.e.s des missions des Nations Unies sur le terrain, alors que la représentation féminine n'était que de 20 % cinq ans plus tôt. En mai 2022, la parité était atteinte au niveau du Secrétariat Général Adjoint et du Sous-Secrétariat Général.<sup>54</sup> En novembre 2023, les statistiques de la parité des Nations Unies a montré que l'aiguille s'était déplacée en faveur des hommes avec 55% des Secrétariat Général Adjoint et du Sous-Secrétariat Général du Secrétariat qui sont des hommes. Cela démontre la nécessité d'une attention soutenue.

Les obstacles auxquels se heurtent les femmes qui aspirent au leadership sont notamment les suivants :

- 1) **Les stéréotypes et les préjugés sexistes** : La promotion aux niveaux supérieurs est encore plus frappée de stéréotypes et de préjugés sexistes qu'aux niveaux inférieurs de la carrière, en raison des processus plus discrétionnaires et moins basés sur des critères.<sup>55</sup> Par exemple, les recherches ont montré que les stéréotypes sexistes, selon lesquels les femmes sont émotives, constituent un obstacle fondamental à la capacité des femmes à accéder à des postes de direction et à y réussir.<sup>56</sup>
- 2) **Un jugement plus sévère** : Des études montrent que les femmes dirigeantes sont évaluées beaucoup plus sévèrement que leurs homologues hommes. Il existe un cas où des chercheurs et chercheuses ont analysé un corpus élargi de données militaires (plus de 4 000 participant.e.s et 81 000 évaluations) et ont constaté que les managers utilisaient plus de mots positifs pour décrire les dirigeants masculins et plus de mots négatifs pour décrire les femmes dirigeantes, même s'il n'y avait pas de différences dans leurs niveaux de performance.<sup>57</sup> Une étude portant sur les préjugés en matière d'évaluation des performances à l'égard des femmes très performantes dans différents lieux de travail, y compris les commandants de l'armée américaine, a révélé que les officier.e.s évaluateurs.rices attribuaient aux subordonnées féminines dont les niveaux de rémunération étaient proches des leurs des notes de performance inférieures à celles qu'ils attribuaient à leurs subordonnés masculins. Les subordonnés féminins ont été punis par les évaluateurs masculins (mais pas féminins) pour avoir enfreint les normes de genre.<sup>58</sup>
- 3) **Le manque de mentorat et de parrainage significatifs** est un défi majeur auquel sont confrontées les femmes qui aspirent à une promotion au sein des organisations. Les femmes en général, et les femmes issues de minorités en particulier, sont plus susceptibles d'être exclues des réseaux informels qui font progresser les gens dans leur carrière. Elles sont moins susceptibles d'avoir des patrons qui promeuvent leurs contributions professionnelles auprès des autres, qui les aident à s'orienter dans la politique organisationnelle ou qui les fréquentent en dehors du travail.<sup>59</sup>
- 4) **La falaise de verre** : Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être promues à des postes de direction à haut risque, ce que l'on appelle la « falaise de verre ». Souvent dépourvues de l'appui, du soutien (point précédent) ou de l'autorité dont elles ont besoin pour réussir et atteindre leurs objectifs stratégiques, elles risquent d'avoir des mandats plus courts que les hommes.<sup>60</sup>
- 5) **Les femmes ne correspondent pas au prototype de réussite**<sup>61</sup> des dirigeants. Dans la plupart des organisations, le « prototype de réussite » sera un homme, issu de la classe moyenne ou supérieure, de la race ou de l'ethnie dominante, généralement accompagné d'une partenaire qui suit la carrière de son conjoint, assumant ainsi le rôle de soignante. Il est intéressant de noter qu'il peut également s'agir d'un homme de grande taille : 50 % des dix premiers PDG de Fortune, 500 aux États-Unis sont des hommes blancs de plus d'un mètre quatre-vingt, alors que seulement 4,65 % de la population adulte américaine correspond à cette description.<sup>62</sup> Lorsqu'une femme dirigeante se conforme au prototype de leadership masculin, elle risque d'être victime de stéréotypes et d'être qualifiée d'« autoritaire » ou de « reine des abeilles ». Si elle ne se conforme pas, mais dénonce les préjugés ou les stéréotypes, elle peut être étiquetée comme « ne jouant pas en équipe » ou comme « femme (noire) en colère » et être jugée responsable de sa propre exclusion ou marginalisation, ce que l'on appelle l'« humiliation de la victime ». Qu'elle s'exprime ou non, sa réussite professionnelle pourrait en prendre un coup. C'est ce que l'on appelle l'« impasse » ou le phénomène « condamnée si je le fais, condamnée si je ne le fais pas ».<sup>63</sup>

Notons que nous nous référons ici à des postes de direction officiels au sein des organisations internationales et régionales de paix et de sécurité, des organisations humanitaires ou de développement. Dans la société en général, les femmes occupent des postes de direction au sein de la société civile et des réseaux d'activistes, mais ceux-ci ne se traduisent souvent pas par des rôles de direction au sein des structures de pouvoir ou des organisations traditionnelles. Voir l'encadré 5 ci-dessous.

#### ENCADRÉ 5

#### **FEMMES DIRIGEANTES DANS LE DOMAINE DE L'ACTIVISME : SOUDAN**

Tout au long de l'histoire, les femmes soudanaises ont été connues pour leur militantisme et pour la défense de leurs droits. En fait, les manifestantes soudanaises sont appelées « Kandaka », un titre donné à la reine nubienne de l'ancien Soudan, reflétant un héritage de femmes autonomes qui se battent pour leur pays et pour leurs droits.

Au cours de la révolution soudanaise, des femmes d'âges et de milieux différents ont mobilisé la population, dont une majorité de femmes, pour participer à des manifestations de masse (les « manifestations de décembre » de 2018-2019). Les femmes ont remis en question leur rôle social de genre, en organisant des manifestations physiques et en se plaçant en première ligne face aux agressions, aux arrestations, aux gaz lacrymogènes et aux balles réelles. Nombre d'entre elles ont été emmenées dans des centres de détention, détenues pendant des jours, voire des semaines, agressées verbalement et physiquement, et se sont fait raser la tête par des agents et agentes de sécurité, avant de retourner dans la rue après avoir été relâchées. Les femmes du quartier ont également ouvert leurs maisons pour cacher les manifestant.e.s, leur fournissant de la nourriture, de l'eau et des premiers soins. En plus de protester avec leur corps, les femmes ont également utilisé l'art, la poésie et les médias sociaux pour faire avancer leurs protestations.

Malgré leur contribution remarquable pour la révolution, les femmes soudanaises ont été, et continuent d'être, largement mises à l'écart du processus politique formel au lendemain de la révolution. Les femmes ont continué à protester contre leur exclusion en utilisant des slogans tels que « Vous nous remerciez dans les manifestations et vous nous oubliez dans les négociations » ; « Je suis à 100 % une femme qui proteste, mais je suis en dehors des structures du pouvoir ».<sup>64</sup>

#### EXERCICE

#### **EXERCICE DE RÉFLEXION**



Réfléchissez au modèle de l'iceberg et à l'inégalité entre les sexes dans votre organisation. Comment votre culture organisationnelle surfe-t-elle sous la ligne de flottaison pour maintenir l'inégalité femmes-hommes à la fois sur le lieu de travail et dans les activités externes ?

Pensez à scruter comment d'autres systèmes d'inégalité recoupent l'inégalité entre les sexes et permettent à certaines personnes d'avoir plus de pouvoir et à d'autres d'en avoir moins. Pensez à la classe sociale, à la race, à l'origine ethnique, à la géographie, à l'âge, à l'orientation sexuelle, à l'identité de genre, à la religion et aux capacités. Selon le contexte auquel vous faites face, vous pouvez considérer d'autres systèmes.

# Compétence 1 : *Diriger par l'exemple*



**LES CHEF.FE.S COMPÉTENT.E.S COMPRENNENT** leur rôle qui est de toujours donner l'exemple.<sup>65</sup> Ils.elles s'engagent à toujours faire attention à leur discours et à leurs actions, et que lorsqu'ils.elles font preuve de conscience de soi, d'intégrité et de cohérence en matière d'égalité femmes-hommes, ils.elles sont plus crédibles et motivent les autres.<sup>66</sup>

Les chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes donnent l'exemple en démontrant constamment qu'ils.elles accordent la priorité à l'égalité de genre et aux droits des femmes et qu'ils.elles agissent en ce sens aussi en parole qu'en actes.

Diriger par l'exemple est une compétence clé. En tant que chef.fe, vos paroles et vos actions façonnent la culture de l'organisation et influencent le comportement du personnel. Dans une étude réalisée au sein des forces armées américaines, les chercheurs et chercheuses ont constaté que dans les cas où les officiers.ères supérieur.e.s donnaient l'exemple en matière d'égalité des sexes, les taux d'agression sexuelle à l'encontre des femmes militaires américaines ont chuté de 50 %.<sup>67</sup>

Quatre mesures clés peuvent vous permettre de diriger par l'exemple pour l'égalité femmes-hommes :

- 1) Atténuez les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre**
- 2) Réagissez en cas de sexisme**
- 3) Soyez un.e allié.e des femmes**
- 4) Affichez votre engagement en faveur d'un changement organisationnel pour l'égalité de genre et les droits des femme**

Ce chapitre vous aidera à perfectionner votre capacité à être exemplaire sur les questions relatives à l'égalité femmes-hommes et à prendre les mesures qui s'imposent sur votre lieu de travail.

DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION  
MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DE LEADERSHIP FÉMINISTE  
DE PLAN INTERNATIONAL



Virginia Saiz, Directrice nationale de Plan International en République dominicaine, se base sur les principes de leadership féministe de l'organisation<sup>68</sup> pour améliorer son propre leadership :

- « **Honorer le mouvement pour les droits des filles** » exige de Virginia qu'elle veille systématiquement à ce que l'organisation s'appuie sur ce que d'autres ont fait et font.
- Le « **courage** » lui donne la confiance nécessaire pour se fixer des ambitions plus élevées, de l'ambition pour son organisation à l'ambition pour le pays.
- « **S'attaquer aux préjugés** » l'aide à remettre en question et à examiner ses propres priviléges et préjugés et à aider son équipe à faire de même.
- « **Partager le pouvoir** » lui rappelle constamment de prêter une oreille attentive à son personnel et à ses partenaires et de diriger de manière collaborative plutôt que hiérarchique.
- La notion de « **soins personnels et collectifs** » l'aide à se concentrer sur le renforcement des capacités du personnel à se développer, à changer de rôle et à apprendre. Tous les lundis, Virginia et 120 membres du personnel se retrouvent en visio-conférence dans le cadre d'une réunion ouverte, sans ordre du jour, où chaque personne peut apporter sa contribution et où les membres du personnel dirigent la réunion à tour de rôle. Cela permet de consolider le sentiment d'attention collective où les gens peuvent soulever des préoccupations à l'attention de tout le monde. L'accent mis sur la prise en charge collective a permis au bureau d'être certifié « meilleur lieu de travail » ([www.greatplacetowork.co.uk](http://www.greatplacetowork.co.uk)) et « meilleur lieu de travail pour les femmes ». Les horaires de travail sont adaptables, une salle d'allaitement est disponible, les polices d'assurance ont été revues afin de soutenir les familles LBGTIQA+, et bien d'autres choses encore.

EXERCICE

**EXERCICE DE RÉFLEXION**

**Dans quelle mesure votre équipe considère-t-elle que vous :**

- 1) atténuez les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre ?
- 2) réagissez en cas de sexisme ?
- 3) êtes un.e allié.e des femmes ?
- 4) affichez votre engagement en faveur d'un changement organisationnel pour l'égalité de genre et les droits des femmes ?

**Sur une échelle de 1 à 10, où votre équipe vous situerait-elle ? Où 1 correspond à « ne dirige pas » et 10 à « dirige fortement pour l'égalité femmes-hommes » ?**



Si vous pensez que votre équipe vous classera plus bas sur l'échelle, utilisez ce chapitre pour améliorer vos compétences en matière de leadership par l'exemple sur les questions relatives à l'égalité femmes-hommes et aux droits des femmes. Si vous pensez déjà que votre équipe vous placera plus en haut de l'échelle, utilisez ce chapitre pour recouper et développer davantage vos compétences !

## Action 1: Atténuez les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre

La plupart d'entre nous pensent que nous traitons tout le monde de la même manière, alors qu'en réalité nos processus de prise de décision et organisationnels sont truffés de stéréotypes, de préjugés et de priviléges liés au genre. Par exemple, l'Organisation Internationale du Travail reconnaît que les préjugés sexistes sont l'une des principales causes de discrimination à l'embauche et à la promotion de travailleur.se.s ayant les mêmes qualifications et les mêmes mérites.<sup>69</sup> Dans la première partie, nous avons mis en évidence de nombreuses études qui démontrent l'impact des stéréotypes, des préjugés et des priviléges liés au genre. Par exemple, des études ont montré que les femmes occupant des postes de direction sont évaluées plus sévèrement<sup>70</sup> que leurs homologues masculins, que les hommes reçoivent des réponses plus favorables à des CV identiques où seul le sexe diffère,<sup>71</sup> et qu'à qualifications égales, les mères ont 79 % de chances en moins d'être embauchées.<sup>72</sup>

### ENCADRÉ 6

Les **stéréotypes sexistes** sont des idées générales sur le comportement et les qualités attendus des « femmes » et des « hommes ». Par exemple, « les hommes sont des leaders naturels » et « les femmes sont émotives ». Ils reflètent les idées et les normes culturelles sur la féminité et la masculinité.

Les **préjugés sexistes** sont un penchant ou un préjugé stéréotypé et sexiste à l'égard d'une personne ou d'un groupe. Par exemple, choisir un homme pour un poste de direction plutôt qu'une femme tout aussi qualifiée parce que je pense que les hommes sont de meilleurs dirigeants (préjugé sexiste positif) ou que les femmes ne sont pas d'aussi bonnes cheffes (préjugé sexiste négatif). Les préjugés sexistes négatifs peuvent également être appelés « **sexisme** ».

Le terme **priviléges** désigne les avantages et le traitement de faveur accordés à certaines personnes en raison de leur appartenance à un groupe particulier. Par exemple, le fait d'être hétérosexuel, de sexe masculin et d'appartenir à la classe moyenne ouvrira très probablement des opportunités qui seront moins accessibles aux personnes homosexuelles, de sexe féminin et appartenant à la classe ouvrière.

Les raccourcis neurologiques nous aident à traiter les quelque 11 millions d'informations que nous recevons à chaque instant.<sup>73</sup> Malheureusement, ces raccourcis reflètent des stéréotypes socialisés, fondés sur le sexe, le racisme et d'autres systèmes de discrimination. Comme nous l'avons vu dans le cycle social de l'inégalité femmes-hommes ci-dessus, ces raccourcis influencent ensuite notre prise de décision et perpétuent le fait que les personnes sont catégorisées d'une manière qui maintient les structures sociales dominantes et inégales. Par exemple, « les hommes sont des soutiens de famille » et « les femmes sont des ménagères » sont des stéréotypes de genre courants dans de nombreux pays. Ces stéréotypes influencent les systèmes de croyance. Une étude a révélé que 44 % des citoyens et citoyennes de l'Union

Européenne pensent que le rôle le plus important d'une femme est de s'occuper du foyer, et 43 % pensent que le rôle le plus important d'un homme est de gagner de l'argent.<sup>74</sup> En raison de ces stéréotypes et croyances, les femmes de l'Union Européenne et de la plupart des régions du monde continuent d'effectuer plus de tâches domestiques que les hommes, même lorsqu'elles ont un statut professionnel.<sup>75</sup> L'OIT estime que les femmes en Europe effectuent 65 % de l'ensemble du travail non rémunéré. La moyenne mondiale est de 75 %.<sup>76</sup> La charge du travail domestique peut ralentir directement la progression de la carrière des femmes et se traduire dans la pratique du travail, les femmes se voyant souvent attribuer des « tâches de bureau », telles que la préparation du café ou l'organisation de cartes d'anniversaire et d'événements sociaux, qui ne sont ni rémunérées ni génératrices de promotions.

Les stéréotypes et préjugés sexistes non atténués peuvent influencer les décisions professionnelles quotidiennes des chef.fe.s et favoriser des discriminations. C'est un processus à la fois conscient et inconscient.<sup>77</sup> Les préjugés sexistes accordent également des priviléges au sexe, notamment des avantages et un traitement de faveur sont accordés à des personnes en raison de leur appartenance à un groupe particulier. Par exemple, le marché du travail récompense les hommes qui ont des enfants en leur accordant une « prime salariale pour enfant », en d'autres termes, un bonus financier, alors qu'il pénalise les femmes, qui subissent une « pénalité salariale pour enfant », en ce sens qu'elles peuvent prendre un congé parental avec un salaire réduit, un emploi à temps partiel ou un poste moins élevé qui permet des horaires de travail flexibles, mais qui est moins bien rémunéré.<sup>78</sup>

Adopter une perspective intersectionnelle permet de voir la façon dont l'appartenance à une catégorie peut favoriser des discriminations, mais celle-ci peut être réduite par l'appartenance à un groupe privilégié. Par exemple, des études ont montré que les chef.fe.s blancs et blanches sont plus susceptibles d'accepter des femmes blanches que des femmes de couleur, ce qui limite encore l'accès des femmes de couleur aux réseaux informels et aux guides, et donc aux possibilités de promotion.<sup>79</sup> Si vous travaillez en Amérique du Nord ou en Europe, et que vous êtes blanc, de sexe masculin, hétérosexuel et que vous appartenez à la classe moyenne ou supérieure, vous bénéficierez des avantages cumulés de vos différents priviléges. En revanche, si vous êtes noir, femme, lesbienne et issue de la classe ouvrière, vous subirez les effets négatifs cumulés des stéréotypes, des préjugés et des systèmes d'exclusion.

En tant que chef.fe, vos actions peuvent réduire la discrimination en reconnaissant et en atténuant vos propres stéréotypes, préjugés et priviléges liés au genre. Vous pouvez également aider votre équipe et votre organisation à faire de même.

#### LES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION

#### VÉRIFIER LES PRÉJUGÉS SEXISTES NON EXAMINÉS À L'OSCE



Omer Fisher et Jennifer Croft, respectivement chef et cheffe adjointe du département des droits humains au Bureau des institutions démocratiques et des droits humains de l'OSCE, ont décidé d'évaluer si leurs pratiques de gestion comportaient des préjugés sexistes inexpliqués. Ils ont analysé la répartition des budgets, des ressources et des opportunités de carrière entre les membres de l'équipe. Ils ont découvert qu'il existait des préjugés sexistes inexpliqués que personne n'avait vus auparavant. Les données montraient que les collègues masculins avaient un meilleur accès aux opportunités de développement de carrière et que ces derniers se voyaient proposer plus de conférences que les collègues femmes. Ils ont également découvert que les hommes voyageaient plus que les femmes, tous grades confondus. Cette connaissance leur a permis d'avoir une discussion ouverte et factuelle avec le personnel et de prendre des mesures correctives.

## ÉTAPE 1 : RECONNAÎTRE LES STÉRÉOTYPES, LES PRÉJUGÉS ET LES PRIVILÈGES LIÉS AU GENRE

La première étape consiste à reconnaître les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre, tant autour de vous qu'en vous-même. Ci-dessus, nous avons partagé des données provenant de différentes organisations, mais il est important d'examiner la situation par soi-même. Vous pourrez y voir à quel point les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre sont présents et influencent potentiellement tout, depuis les processus de recrutement, l'attribution des tâches, la planification stratégique, les réunions d'équipe, la collaboration avec les partenaires extérieur.e.s et la mise en œuvre des programmes.

### Une note sur la reconnaissance des priviléges

Le revers de la médaille de l'inégalité est le privilège. Les personnes privilégiées doivent reconnaître leurs priviléges et agir pour partager le pouvoir, par exemple en s'alliant. Dans les sociétés patriarcales, la grande majorité des sociétés, les groupes d'hommes ont plus d'accès et de contrôle sur les ressources et la prise de décision que les groupes de femmes. Cela signifie que les priviléges sont masculins. Par exemple, le fait qu'un homme plus jeune dans la pièce est supposé être le chef par rapport à une femme plus âgée, ou que les hommes bénéficient de préjugés positifs dans les processus d'embauche et de promotion. Cela ne signifie pas que tous les hommes sont plus privilégiés que toutes les femmes. Par exemple, les femmes blanches bénéficieront des priviléges que leur confère le fait d'être blanches. Les hommes issus de minorités raciales seront confrontés à des formes spécifiques de racisme tout en bénéficiant de priviléges masculins dans certains contextes.<sup>80</sup> En tant que responsable, vous devez reconnaître et partager vos priviléges, qu'il s'agisse des priviléges liés à l'exercice d'une fonction dirigeante ou des priviléges personnels qui vous ont permis d'accéder à un poste de direction.

### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



Vous pouvez utiliser ces questions pour guider votre propre réflexion et vos actions, ou les inclure dans une discussion ou un atelier avec vos collègues ou votre équipe. Vous pouvez également les utiliser lors de l'exercice d'auto-évaluation à la fin de ce chapitre.

#### Identifier les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre

- **Réfléchissez**, de préférence avec votre équipe, afin dresser une liste des stéréotypes, des préjugés et des priviléges liés au genre qui pourraient affecter votre travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

### Observez les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre sur le lieu de travail

- **Dotation en personnel** : Comment les rôles, les responsabilités et les tâches sont-ils répartis dans le bureau ? Qui occupe un poste de direction ou de gestion ? Qui occupent des postes subalternes, dans l'administration et les ressources humaines ? Qui travaille sur quelles questions thématiques ? Quel est le niveau d'ancienneté du conseiller ou du point focal pour l'égalité femmes-hommes ? Quelle est sa position au sein de l'organisation ?
- **Réunions** : Qui parle en réunion ? Qui se tait ? Qui est écouté ? Qui interrompt qui ? Y a-t-il des groupes qui doivent constamment faire leurs preuves plus que les autres ? Comment l'égalité de genre et les questions connexes sont-elles discutées. Sont-elles abordées comme questions subsidiaires, figurent-elles à l'ordre du jour ou se voient-elles accorder de l'importance par la personne qui dirige la réunion ?
- **Partenaires** : Quel.le.s fonctionnaires sont invité.e.s aux réunions de haut niveau ? Qui, selon vous, détient des informations importantes ? Qui dirige les organisations avec lesquelles vous choisissez de collaborer ? Ces organisations disposent-elles d'une expertise en matière d'égalité de genre et de droits des femmes ?
- **Pays d'intervention** : Quels sont les stéréotypes et les préjugés liés au genre qui existent dans votre région/pays de travail ?

### Examinez vos propres stéréotypes, préjugés et priviléges liés au genre

- Avez-vous personnellement bénéficié de priviléges qui vous ont aidé dans la vie ? Si oui, lesquels ?
- Quels stéréotypes avez-vous à l'égard des femmes et des hommes d'âges et d'ethnies différents ?
- Quel pourrait être l'impact de ces stéréotypes, préjugés et priviléges liés au genre sur la manière dont vous dirigez votre équipe et votre secteur de travail ? Par exemple :
  - Quelles mesures prenez-vous pour que les femmes et les hommes contribuent et participent activement aux réunions et à la prise de décision sur un même pied d'égalité ?
  - Comment répartissez-vous les tâches au sein de votre équipe, y compris l'attribution d'une responsabilité ?
  - À qui offrez-vous des possibilités d'avancement de carrière telles que des voyages, des occasions de s'exprimer en public, des formations et des missions stimulantes ?
  - Comment répartissez-vous les ressources au sein de votre équipe, y compris les essources financières et matérielles ?
  - À qui demandez-vous conseil ?
  - Avec qui déjeunez-vous ?
- À qui accordez-vous de l'espace dans les réunions, les tête-à-tête, le mentorat ou le parrainage ?
- Quelles techniques d'atténuation, telles que décrites à l'étape 2, pourriez-vous utiliser pour réduire l'impact de vos stéréotypes, préjugés et priviléges liés au genre ?

Adoptez toujours une **approche intersectionnelle** lorsque vous étudiez les stéréotypes, les préjugés et les priviléges. Quels sont les autres systèmes de discrimination basées sur les préjugés sexistes ? Le racisme ? L'âgisme ? L'hétéronormativité ? Capacitisme ? D'autres encore ?

## ÉTAPE 2 : ATTÉNUER LES STÉRÉOTYPES ET LES PRÉJUGÉS SEXISTES ET UTILISER VOS PRIVILÈGES DE CHEF.FE

Une fois que vous avez pris conscience de la façon dont les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre se manifestent, il est important de les atténuer sur vous, au sein de votre personnel et dans votre organisation. Vous pouvez utiliser votre position de chef(fe) pour « interrompre »<sup>81</sup> les préjugés et réduire leur influence négative sur les décisions de recrutement, la culture du lieu de travail et le travail externe en matière de politique et de programmation. La recherche confirme qu'il est particulièrement efficace pour les personnes en position privilégiée de s'exprimer au nom de ceux et celles qui n'ont pas le même privilège.<sup>82</sup> En tant que responsable, vous pouvez créer une culture d'équipe dans laquelle il n'y a pas de danger à s'exprimer et à donner son avis lorsque quelqu'un, y compris vous-même, révèle des préjugés sexistes ou des priviléges non examinés.<sup>83</sup>

Voici quelques conseils et techniques pratiques que vous pouvez mettre en œuvre dès aujourd'hui.

### **Au niveau du leadership personnel : identifier ses propres stéréotypes et préjugés et agir**

- **Vérifier les stéréotypes et les préjugés** : Avant de prendre une décision, identifiez les stéréotypes et les préjugés pertinents et réfléchissez à la possibilité qu'ils influencent ou non votre décision.
- **Technique de lutte contre les stéréotypes** : Pourquoi est-ce que je pense cela ? Le contraire pourrait-il être vrai ? Est-ce que je penserais la même chose si cette personne était un homme (si c'est une femme) et vice versa ?
- **Technique d'individualisation** : Est-ce que je fais une généralisation à propos de tout un groupe de personnes ?
- **Prise de perspective** : Et si j'étais cette personne, à quoi ressemblerait la situation de son point de vue ?
- **Contrôlez-vous** : Donnez-vous un accès égal à votre temps de leadership ou accordez-vous ce temps à un groupe limité de personnes ? Y a-t-il d'autres comportements fondés sur des préjugés ou des stéréotypes ? Reprenez les faits, par exemple les notes textuelles d'un entretien. Demandez à un.e collègue, en particulier à une personne de sexe/nationalité/ethnie/orientation sexuelle différente, de vous donner un deuxième avis.
- **Visualisation** : Imaginez les situations avant qu'elles ne se produisent afin d'éviter les réactions stéréotypées et biaisées de votre cerveau et de vous ouvrir à d'autres possibilités. Par exemple, l'infirmier que vous allez rencontrer pourrait être un homme, ou le commandant de police pourrait être une femme.

#### **Au niveau du leadership organisationnel : concevoir pour réduire les préjugés**

- **Prévoyez plus de temps** pour les processus de prise de décision afin d'éviter les jugements à l'emporte-pièce (à la hâte) basés sur des préjugés.
- **Optez pour des processus structurés** pour la prise de décision, en exigeant par exemple des justifications écrites des décisions, y compris les critères, les différents plans d'action, ce qui a été choisi et pourquoi.
- **Définir des critères clairs et des normes objectives** pour les processus de gestion tels que l'embauche et l'évaluation des performances, ainsi que pour la collaboration avec des partenaires extérieur.e.s.
- **Supprimez les noms et les informations personnelles des CV** afin de réduire les préjugés lors de l'embauche, du financement et de l'allocation des ressources.
- **Assurez une rotation des tâches ménagères** au sein de l'équipe et avec les partenaires extérieur.e.s, comme la prise de notes lors des réunions.
- **Mettez en œuvre des procédures de réunion participatives** telles que donner la parole à chacun.e (tour de table), rotation de la présidence, espace sans interruption, règles de base, limitation du temps de parole, etc.
- **Recueillez, compilez et analysez des données ventilées par sexe et par diversité** sur l'embauche, les salaires, les promotions, l'accès à la formation, l'environnement de travail, le financement, etc. et prendre des mesures en cas d'inégalités entre différents groupes de femmes et d'hommes.
- **Développez des méthodes de recrutement qui réduisent les préjugés sexistes**, par exemple en supprimant les identifiants des formulaires de candidature<sup>84</sup> tout en évitant d'utiliser des logiciels de sélection connus pour renforcer les préjugés sexistes<sup>85</sup> ou en insistant sur le fait que tout vivier de candidats et candidates est réellement diversifié et ne comprend pas qu'une seule candidate.<sup>86</sup>
- **Demandez aux responsables des Ressources Humaines de fournir des données sur l'embauche**, les postes, les salaires, les promotions, la formation, le bien-être du personnel, etc. qui sont ventilées en fonction du sexe, de la race, de l'ethnie et d'autres facteurs pertinents. Prenez des mesures en cas d'inégalités.
- **Demandez à une femme de prendre la parole en premier.** Dans les réunions où les hommes sont plus nombreux que les femmes, ces dernières sont moins actives que les hommes.<sup>87</sup> Donnez la première prise de parole à une femme peut changer la donne et conduire à une participation égale<sup>88 89</sup>
- **Évitez les panels composés de personnes du même sexe**, que vous soyez dans l'équipe d'organisation ou que vous soyez invité.e à y participer. Promouvez également une plus grande diversité.
- **Rencontrez et consultez divers groupes de femmes** et d'hommes, et pas seulement des représentant.e.s officiel.le.s et des responsables communautaires. Rencontrez des personnes qui travaillent sur l'égalité de genre et les droits des femmes.<sup>90</sup>

#### **Au niveau du leadership d'équipe : atténuez les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre au sein de votre personnel**

- **Demandez régulièrement les avis** de vos collègues et de votre équipe, notamment en leur demandant de vous aider à identifier vos « angles morts », tels que les stéréotypes et les préjugés. Acceptez leurs avis avec élégance et gratitude.
- **Créez des opportunités structurées afin de discuter avec vos collègues et votre équipe** de la manière de rendre le lieu de travail plus équitable et d'atténuer les préjugés lorsque vous travaillez avec des partenaires externes.
- **Veillez à ce que votre personnel reçoive une formation régulière** sur les stéréotypes et les préjugés liés au genre, la lutte contre le racisme, etc.

Si vous voyez ou entendez des remarques ou des actions potentiellement tendancieuses, vous pouvez :

- **prendre la parole**, poser des questions et avoir des conversations individuelles.
- **contacter** un.e collègue des ressources humaines, votre responsable de médiation ou votre association du personnel.

DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION  
**AGIR POUR ATTÉNUER LES PRÉJUGÉS SEXISTES AU SEIN DE L'UN DPPA**



En tant que chef de bureau au sein du Bureau d'appui à la consolidation de la paix des Nations Unies, Markus Bouillon s'est engagé à garantir l'égalité de genre sur le lieu de travail. Lorsqu'une employée est revenue d'un congé parental, il a tenu à assurer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il a commencé par envisager de réduire certaines tâches de sa charge totale. Cependant, il s'est avéré qu'elle ne voulait pas d'un portefeuille allégé. En fait, les tâches qu'il avait jugé utile de supprimer étaient celles qui étaient les plus intéressantes pour elle et qui lui permettaient le plus d'avancer dans sa carrière. Markus a déclaré que cela lui avait fait prendre conscience de l'importance d'examiner ses propres préjugés sexistes, même lorsque l'on pense choisir la bonne ligne de conduite. Cette fois-ci, le simple fait de vérifier auprès du/de la membre du personnel a fait toute la différence.

DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION  
**LA FIN DES GROUPES DE TRAVAIL NON MIXTES À L'OSCE**



Thomas Greminger, alors Secrétaire Général de l'OSCE, a publié un mémorandum à l'intention de l'ensemble du personnel en septembre 2018 intitulé « Mettre fin aux panels exclusivement masculins dans les événements organisés par l'OSCE ». Cet engagement clair du leadership a eu un impact significatif. En l'espace de deux ans, on a constaté une augmentation de 27 % de l'inclusion de femmes en tant qu'oratrices dans les panels et, en 2021, il ne manquait plus que 7 % à l'organisation pour atteindre la parité dans la composition des panels.

## EXERCICE

### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



Après l'exercice « Réfléchir et agir » visant à identifier les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre, travaillez avec votre équipe pour réfléchir et mettre en œuvre des mesures d'atténuation :

- Quel est l'impact de ces stéréotypes, préjugés et priviléges liés au genre sur l'équipe ?
- Que peut faire votre équipe pour atténuer l'impact des stéréotypes, des préjugés et des priviléges ?
- Quels sont les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre que vous rencontrez dans votre secteur d'activité ?
- Comment peuvent-ils avoir un impact sur vos activités et votre capacité à soutenir l'égalité femmes-hommes ?
- Comment pouvez-vous atténuer les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre dans votre activité particulière ?
- Comment pouvez-vous utiliser vos priviléges organisationnels pour atténuer les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre ?

## Action 2: Intervenir en cas de sexisme

Le sexisme est l'une des manifestations les plus évidentes des stéréotypes, des préjugés et des priviléges liés au genre. Le sexisme est une discrimination fondée sur le sexe. Le sexisme se manifeste sur un continuum : il peut s'agir d'un crime et d'une infraction à la loi (comme l'inégalité salariale, l'agression sexuelle, l'utilisation de mots sexistes<sup>91</sup>), d'une violation de la politique (comme le harcèlement sexuel) ou du sexisme quotidien (comme le fait que les femmes soient fréquemment interrompues, que leur travail soit valorisé différemment ou qu'elles subissent des blagues sexistes).

Les chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes ne cessent de dénoncer le sexisme et d'intervenir. Ces personnes agissent également de manière préventive, en affirmant de façon claire et fréquente leur tolérance zéro vis-à-vis de toutes les formes de sexisme. Les gens se tourneront vers la personne la plus haut placée dans la pièce pour intervenir en cas de sexisme. Si vous ne réagissez pas, vous indiquez que vous acceptez ce type de langage ou de comportement. Comme l'a dit le chef de l'armée australienne, le Général de corps d'armée David Morrison, dans sa vidéo sur la lutte contre les comportements sexuels répréhensibles dans l'armée : « La norme que vous dépassiez est la norme que vous acceptez. Cela vaut pour chacun.e d'entre nous, mais surtout pour ceux et celles qui, de par leur grade, ont un rôle de responsable ».<sup>92</sup>

Bien sûr, aspirer à la cohérence entre paroles et actes est plus facile que sa réalisation. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles nous ne parvenons pas à agir contre le sexism.

- 1) **Effet spectateur** : il s'agit d'un phénomène social qui décrit comment les gens sont moins susceptibles d'intervenir et d'aider une personne dans le besoin lorsqu'il y a un grand nombre de personnes présentes. Les gens sont également moins enclins à intervenir dans des situations ambiguës, lorsqu'il y a un manque perçu d'autorité ou lorsqu'il y a un manque d'empathie à l'égard de la personne victime de sexism.<sup>93</sup>
- 2) **Culture, genre et personnalité** : dans certaines cultures, les femmes et les hommes sont socialisé.e.s pour éviter les conflits et les confrontations. En outre, les femmes et les jeunes filles peuvent être élevées de manière à privilégier la gentillesse et la sympathie, ce qui peut les amener à hésiter davantage à intervenir. La recherche montre également qu'une femme qui dénonce le sexism est susceptible d'être perçue moins favorablement qu'un homme qui le fait.<sup>94</sup>
- 3) **Culture organisationnelle** : les organisations qui sont strictement hiérarchiques ou qui ont une culture du silence rendent la prise de parole plus difficile. Une enquête de Catalyst a montré que plus le silence organisationnel s'accroît, les hommes sont 50 % moins susceptibles de s'engager à interrompre les comportements sexistes.<sup>95</sup> Certaines cultures organisationnelles acceptent mieux le sexism que d'autres. Dans de tels contextes, dénoncer le sexism peut avoir un impact réel sur la carrière ou le bien-être d'une personne au travail.
- 4) **Confiance individuelle** : la même enquête menée par Catalyst montre qu'une écrasante majorité d'hommes (86 %) se disent personnellement déterminés à mettre fin aux comportements sexistes sur le lieu de travail, mais que seuls 31 % d'entre eux ont confiance en leur capacité à le faire.<sup>96</sup> Il peut y avoir la crainte d'un retour de bâton, d'insulter quelqu'un, d'embarrasser ou d'aggraver la situation d'une collaboratrice. Il y a également un manque de compétences et d'expérience en matière d'intervention.
- 5) **Risque élevé** : il est plus difficile d'intervenir si l'auteur de l'infraction occupe un poste de direction ou de responsabilité. Lorsque c'est une partie prenante externe de haut rang qui fait preuve de sexism, le fait de le dénoncer peut constituer un risque politique, car cela pourrait mettre en péril une relation clé.

Voir également la compétence 4 sur la prévention de l'exploitation, des abus et harcèlement sexuels.

Comme indiqué ci-dessus, de nombreuses raisons expliquent pourquoi nous n'agissons pas. Pourtant, en tant que responsable occupant une position de pouvoir et de privilège, il est essentiel que vous preniez des mesures visibles et rapides lorsque vous voyez ou entendez parler de sexism sur le lieu de travail et sur le terrain. Si vous ne faites rien, qui le fera ?

## ÉTAPE 1 : REMARQUER LE SEXISME

Pour agir, vous devez voir et reconnaître le sexisme. Dans la plupart des organisations, les gens supposeront que le harcèlement sexuel, par exemple, est un événement isolé plutôt qu'un problème à l'échelle de l'institution.<sup>97</sup> Pourtant, l'enquête « Safe Space Survey » 2019 des Nations Unies réalisée par Deloitte a révélé que 39 % des personnes interrogées avaient été victimes de harcèlement sexuel lorsqu'elles travaillaient aux Nations Unies, et que 33 % d'entre elles avaient connu au moins un cas de harcèlement au cours des deux dernières années.<sup>98</sup> N'oublions pas que le harcèlement sexuel n'est qu'une des formes de sexisme. Si l'étude avait posé des questions plus générales sur le sexisme, les statistiques auraient été beaucoup plus élevées. Le sexisme peut également consister à interrompre les femmes plus souvent que les hommes, à les payer moins pour des tâches de valeur égale, à croire que seules les femmes ont besoin d'être protégées des hommes, à choisir des femmes pour des tâches stéréotypées, comme prendre des notes de réunion ou aller chercher des boissons, ou à faire des remarques déplacées sur le corps ou l'habillement d'une femme.<sup>99</sup> En tant que responsable, vous devez être à l'affût de toutes les formes de sexisme. Vous devez vous former et découvrir comment le sexisme se manifeste dans votre organisation. Une fois que vous serez engagé à remarquer le sexisme, il deviendra de plus en plus évident pour vous. Cette connaissance vous aidera à agir.

### ENCADRÉ 7

#### DISCRIMINATION MULTIPLE POUR LES FEMMES ISSUES DE MINORITÉS

As a leader comm En tant que responsable soucieux.se de réduire le sexisme, vous devez être conscient des multiples formes de discrimination simultanée auxquelles sont confrontées les femmes appartenant à des minorités. Une enquête menée auprès d'employé.e.s de cinq grandes entreprises américaines a révélé que les femmes subissaient plus de harcèlement sexuel que les hommes, que les minorités raciales - femmes et hommes - subissaient plus de racisme que les Blancs, et que les femmes appartenant à des minorités subissaient globalement plus de harcèlement, parce qu'elles sont à la fois des femmes et des membres d'un groupe minoritaire.<sup>100</sup> Une étude de 2019 sur les expériences de harcèlement sexuel des LGBTQIA+ sur les lieux de travail britanniques a révélé que 68 % des personnes interrogées avaient subi au moins une forme de harcèlement sexuel au travail, et que les femmes LGBTQIA+ subissaient des niveaux de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle plus élevés que les hommes dans de nombreux domaines.<sup>101</sup>

Afin de vous attaquer au sexisme, vous devrez donc évaluer et prendre des mesures pour prévenir et intervenir dans le harcèlement et la discrimination aggravés auxquels sont confrontées les femmes minoritaires en raison de la combinaison du sexisme et du racisme, de l'hétéronormativité, de l'incapacité et d'autres systèmes de discrimination.

## ÉTAPE 2 : INTERVENIR EN CAS DE SEXISME

Ne jamais tolérer un cas de sexisme signifie que dès que vous le remarquez, vous réagissez. Cela demande du courage et de la pratique. Vos actions permettront à votre équipe et vos pairs de faire preuve de plus de courage.<sup>102</sup>

#### Prévenir le sexisme et favoriser les réactions :

- **Se préparer mentalement.** Il est plus facile de réagir lorsqu'on est mentalement préparé. Par conséquent, réfléchissez aux scénarios possibles et à la manière dont vous souhaiteriez réagir. Demandez à un.e collègue en qui vous avez confiance de vous faire part de ses commentaires et conseils.
- **Faites savoir clairement et fermement** que vous n'acceptez aucune forme de sexisme et que vous prendrez immédiatement des mesures, y compris l'application de sanctions, si nécessaire.
- **Rappelez au personnel que chaque personne se doit d'agir.** Rappelez à votre personnel et à vous-même que chaque personne a le pouvoir et l'obligation d'intervenir en cas de sexisme et que vous attendez d'eux.elles qu'ils ou qu'elles le fassent. Cela contribuera à contrer l'effet spectateur et le risque perçu et réel d'intervenir.
- **Observation active.** Il est prouvé que si nous savons que nous sommes observés, nous sommes plus enclins à intervenir.<sup>105</sup> Si vos collaborateurs et collaboratrices savent que vous les observez et que vous attendez d'eux.elles qu'ils.elles agissent, ils.elles seront plus enclin.e.s à intervenir.
- **Établir une compréhension commune des méthodes de travail.** Votre équipe doit se mettre d'accord sur les règles de base et les méthodes de travail. Cela devrait inclure la dénonciation du sexisme.
- **Renforcer les liens et les capacités du personnel.** Un manque de solidarité avec un groupe affecté et un manque de formation augmentent la probabilité de non-intervention. Il convient donc de promouvoir la solidarité et de former le personnel aux formes d'intervention appropriées.
- **Assurez-vous que les partenaires extérieurs connaissent votre engagement.** Vous n'avez peut-être pas la possibilité d'agir de la même manière avec vos partenaires externes, mais il est important qu'ils sachent que vous avez une politique de tolérance zéro à l'égard du sexisme et que vous êtes une personne engagée contre le sexisme.

#### DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION PRÉVENIR LE SEXISME AU SEIN DE LA MISSION DE L'OSCE AU KOSOVO



Kilian Wahl, chef adjoint de la mission de l'OSCE au Kosovo, s'est engagé depuis longtemps à lutter contre le sexisme sur le lieu de travail. Après avoir présidé le groupe de travail de l'OSCE sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels, il a décidé de s'attaquer au sexisme sur le lieu de travail.

Il a décidé de s'attaquer au problème du sexisme au sein de sa propre mission. Pour commencer, il savait que lui-même et la mission devaient mieux comprendre ce qui se passait. Avec ses spécialistes en ressources humaines et son.sa conseiller.ère en matière de genre, il a inclus des questions sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail dans une enquête plus large sur le bien-être du personnel. Pour un suivi meilleur et durable, les conclusions et les recommandations basées sur les résultats de l'enquête ont été incluses dans le projet de plan d'action sur le genre de la mission 2023-2025. En outre, Kilian et le groupe de travail qu'il a mis en place à cette fin élaborent et mettent en place une campagne et une formation sur les préjugés sexistes, dans le prolongement de la campagne menée avec succès au Secrétariat de l'OSCE. Cette campagne aidera le personnel à être plus attentif au sexisme et aux préjugés. En approfondissant constamment sa compréhension du sexisme et en aidant les autres à faire de même, Kilian est en mesure de montrer l'exemple afin de faire évoluer la compréhension au sein de son organisation et de contribuer à changer la culture.

#### Intervenez sur-le-champ :

- **Ne validez pas** un humour explicitement ou implicitement sexiste en riant, en gardant le silence ou en trouvant des excuses.
- **Exprimez-vous sur-le-champ.** Ne laissez pas passer l'occasion. La personne à l'origine de l'acte ou du commentaire sexiste et les personnes qui en ont été témoins doivent être conscientes de votre position. Si vous décidez d'aborder la question par la suite, en tête-à-tête, assurez-vous que les personnes présentes savent que vous avez abordé la question et comment vous l'avez fait.
- **Valorisez et récompensez les bonnes pratiques.** Lorsque vous voyez des employé.e.s dénoncer le sexisme ou pratiquer l'égalité, notez-le, célébrez-le et encouragez l'adoption de ces bonnes pratiques.
- **Créez un espace d'apprentissage partagé.** Admettez vos erreurs lorsque vous les commettez, excusez-vous et restez ouvert.e à l'apprentissage. Si un commentaire ou une action est évoqué lors d'une réunion, demandez à l'équipe de réfléchir à ce qui vient de se passer et aux implications que cela peut avoir pour toutes les personnes concernées.
- **Consultez votre hiérarchie.** Lorsque la personne qui fait un commentaire sexiste est un.e supérieur.e hiérarchique ou un.e partenaire clé, cela peut s'avérer encore plus difficile que lorsque le commentaire provient de votre équipe. Dans ce cas, vous pouvez vous adresser à un.e supérieur.e ou à une personne de confiance et lui faire part du caractère inapproprié de son langage ou de son comportement.
- **Soutenez et conseillez.** Instaurez un climat de confiance avec votre personnel et vos partenaires externes afin qu'ils.elles se sentent à l'aise pour abordez le sexisme avec vous. Maitrisez les politiques et procédures de votre organisation, les options disponibles et les risques potentiels. Apportez votre soutien, ne blâmez pas la victime et soyez prêt à écouter et à réfléchir ensemble à des solutions en toute confidentialité.
- **Signalez-le.** Si, après avoir parlé, ou même après avoir eu une discussion en tête-à-tête avec la personne, les commentaires ou les actes sexistes se poursuivent, il est temps de documenter les événements et de les signaler conformément à la procédure de votre organisation. Vous pouvez discuter avec la hiérarchie directe de la personne, la personne responsable de la médiation ou les ressources humaines. Si l'incident est grave et discriminatoire, il doit être signalé immédiatement.

#### ENCADRÉ 8

##### DÉNONCER LE SEXISME - QUE DOIS-JE DIRE ?<sup>104</sup>

Ce qu'il faut dire pour contrer le sexisme dépend de la situation. Parfois, il suffit d'inciter à l'autoréflexion, mais parfois il faut dire clairement que quelque chose est inacceptable. Voici quelques phrases que vous pouvez adapter et utiliser :

- **Demandez à la personne concernée de se répéter :** « Pardon, qu'est-ce que vous avez dit ? »
- **Demandez à cette personne de clarifier :** « Que voulez-vous dire par là ? Pouvez-vous expliquer pourquoi c'est drôle ? »
- **Demandez des preuves :** « Sur quoi vous basez-vous pour faire ce commentaire ? »
- **Reformulez correctement :** « Oui, et bien sûr, nous savons que les femmes sont tout aussi compétentes que les hommes. »
- **Tournez-vous vers le groupe :** « Que pensent les autres de cette affirmation ? Quelles en sont les implications ? »
- **Faites un rappel à l'ordre :** « C'était inapproprié et irrespectueux. C'était sexiste/raciste/homophobe. »

DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION

##### INTERVENIR CONTRE LE SEXISME DANS LES MISSIONS PSDC DE L'UE



Lorsqu'elle était cheffe de mission adjointe au Bureau de coordination de l'UE pour le soutien de la police palestinienne, Lena Larsson s'est interrogée sur l'humour sexiste et les commentaires stéréotypés d'un.e policier.ère de haut rang. Elle est intervenue à plusieurs reprises, sur place et dans le cadre de conversations de suivi avec la personne en question. Lorsqu'elle est intervenue, en tant que cheffe de mission adjointe, en demandant par exemple « que voulez-vous dire en disant 'comme une femme' », ou en indiquant clairement que « le langage que vous utilisez est sexiste et inacceptable », ses collègues et le personnel ont reçu un message clair : le sexisme n'est ni approprié ni acceptable.

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



Réfléchissez et répondez individuellement aux questions suivantes. Elles peuvent également être utilisées lors d'une réunion du personnel ou d'un atelier pour aborder la question du sexisme avec des pairs ou des membres du personnel.

Pensez aux chef.fe.s que vous connaissez et réfléchissez aux questions suivantes :

- Avez-vous déjà vu un chef ou une cheffe dénoncer le sexisme ? Qu'a-t-il.elle fait ou dit ? Qu'avez-vous ressenti ?
- Avez-vous déjà travaillé avec ou vu un.e responsable qui n'a pas dénoncé le sexisme ? Qu'avez-vous ressenti ?

Maintenant, pensez à vous et aux moments où vous n'avez pas dénoncé le sexisme :

- **QUAND** cela s'est-il produit ?
- **COMMENT** cette omission a-t-elle pu avoir un impact sur votre équipe, collègue et votre domaine de travail ?
- **POURQUOI** n'avez-vous pas agi ? Qu'est-ce qui vous en a empêché ?
- **Comment avez-vous ressenti** votre incapacité à agir ?

Enfin, pensez à vous et aux moments où vous avez agi contre le sexisme :

- **POURQUOI** avez-vous réagi ?
- **COMMENT** avez-vous réagi ?
- **QUEL** a été le résultat de votre intervention ?
- **Comment vous êtes-vous senti.e** après votre réaction ?

### Action 3 : Soyez un.e allié.e des femmes

S'allier à l'autre signifie que vous faites « un effort actif et constant pour utiliser vos priviléges et votre pouvoir afin de soutenir et de défendre les personnes moins privilégiées ».<sup>105</sup> Il s'agit de contrer et d'équilibrer les structures de pouvoir dominantes afin de créer un espace, des droits égaux et des opportunités pour toutes et pour tous. L'alliance consiste à veiller à ce que « chaque personne soit non seulement invitée à la table, mais aussi entendue, reconnue et valorisée pour ses contributions ».<sup>106</sup> Et notons qu'être un.e allié.e n'est pas synonyme de favoritisme. Au contraire, il s'agit de remettre en question le favoritisme au sein du groupe et de permettre à ceux et celles qui n'en font pas partie de s'exprimer et d'avoir accès à l'influence. Il s'agit d'une pratique consciente de la part des membres d'un groupe visant à ouvrir l'accès et les opportunités à un groupe d'appartenance victime de discrimination.

Nous sommes nombreux.euses à nous considérer comme des allié.e.s des femmes. Mais le sommes-nous vraiment ? Les faits semblent indiquer que non. Dans un sondage réalisé par Promondo, 60 % des hommes et des femmes s'accordent à dire qu'il est encore rare de voir des hommes s'élever contre la discrimination à l'égard des femmes.<sup>107</sup> Une étude menée par LeanIn. Org et McKinsey & Company montre que si plus de 60 % des employé.e.s se considèrent comme des allié.e.s des femmes de couleur au travail, moins d'un tiers des employé.e.s blancs.blanches déclarent avoir toujours pris publiquement position en faveur de l'équité raciale.<sup>108</sup>

Les chef.fe.s doivent être des allié.e.s des femmes. Les hommes en général, mais plus particulièrement les hommes en position de pouvoir, ont une contribution importante à apporter en tant qu'alliés des femmes. Les dirigeants hommes peuvent user de leur influence pour faire évoluer la situation de certaines femmes et, ce qui est peut-être plus important, pour faire évoluer le système vers l'égalité femmes-hommes pour toutes ou par tous. Nous savons que lorsque les hommes participent à des initiatives visant à promouvoir l'égalité de genre sur le lieu de travail, 96 % des organisations constatent des progrès, contre seulement 30 % des organisations où les hommes ne participent pas. Les études<sup>109</sup> montrent que les femmes souhaitent des actions concrètes de la part des hommes, en particulier qu'ils interpellent d'autres hommes en cas de comportement sexiste ou discriminatoire.<sup>110</sup> Les recherches indiquent également que les hommes qui s'expriment au nom des femmes ont plus de chances d'être pris au sérieux par d'autres hommes et femmes. En outre, lorsque les femmes pensent qu'elles ont des allié.e.s solides au travail, elles éprouvent un plus grand sentiment d'inclusion et font preuve de plus d'énergie et d'enthousiasme au travail.<sup>111</sup>

**LES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION  
DES HOMMES AGISSENT POUR UNE PLUS GRANDE PARITÉ  
FEMMES-HOMMES DANS LE LEADERSHIP**



En 2010, un groupe d'hommes de haut rang (8 PDG et directeurs) en Australie a formé le groupe Male Champions of Change, rebaptisé par la suite Champions of Change Coalition. Leur objectif est d'accroître la représentation des femmes dans les instances dirigeantes. La coalition compte aujourd'hui plus de 260 PDG ou membres de conseils d'administration de 225 organisations opérant dans 155 pays. Bien que les femmes dirigeantes soient des collaboratrices et des conseillères essentielles, la responsabilité de l'action incombe entièrement aux hommes. Cette initiative montre comment un petit groupe d'hommes peut s'agrandir pour collaborer avec les femmes dirigeantes en faveur de l'égalité femmes-hommes.<sup>112</sup>

L'ensemble des recherches sur les hommes alliés contre le sexisme révèle un paradoxe ironique. Par rapport aux femmes, il est difficile pour les hommes de détecter le sexisme ; cependant, lorsqu'ils le détectent et y font face, les hommes rencontrent des réactions plus positives de la part des autres et leurs condamnations du sexisme sont perçues comme plus appropriées ».<sup>113</sup>

Les femmes doivent également être les alliées d'autres femmes.<sup>114</sup> En tant que dirigeante, vous avez un rôle particulier à jouer en aidant d'autres femmes à confronter les réseaux traditionnels d'alliés masculins auxquels elles n'ont peut-être pas accès. Cela est particulièrement important pour les femmes issues de minorités, qui sont confrontées à de multiples formes de discrimination. Bien que cela soit évident pour de nombreuses femmes dirigeantes, beaucoup d'autres ne souhaitent pas être perçues comme soutenant activement d'autres femmes. Cela est dû à plusieurs facteurs. Par exemple, elles peuvent ne pas être conscientes de leurs propres priviléges ou de la discrimination structurelle existante à l'égard des femmes, ou craindre que des actions de leur part n'aient un impact négatif sur leur carrière

CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION  
**ÊTRE ALLIÉ.E**



Au Sud-Soudan, Alokiir Malual est entrée dans l'histoire en devenant la première femme à signer un accord de paix au Soudan, l'accord de paix de 2015. Elle a utilisé son leadership pour être l'alliée des femmes qui l'ont accompagnée et de celles qui la suivront. En 2018, elle n'était plus seule à la table des signataires. Sept femmes ont signé l'« Accord de paix revitalisé » et 28 femmes ont participé aux négociations. Alokiir a utilisé sa position pour plaider en faveur de l'implication d'un plus grand nombre de femmes, ce qui a conduit à l'adoption d'un quota de 35 % pour la représentation politique des femmes dans l'accord de paix, garantissant leur accès aux espaces de prise de décision. « Nous nous développons. Nous avons intelligemment tiré parti du processus de paix, en veillant à obtenir davantage pour les femmes : nous avons obtenu un quota de participation de 35 % en nous unissant en tant que femmes et en tant que groupes, et en adoptant une position unique, une seule demande. Une formidable réussite pour les femmes du Sud-Soudan ». <sup>115</sup>

DES CHEF.FE.S SENSIBLES AU GENRE EN ACTION  
**DES ALLIÉES FÉMININES UTILISANT DES STRATÉGIES  
D'AMPLIFICATION AU SEIN DU GOUVERNEMENT AMÉRICAIN**



Lorsque le président Obama a pris ses fonctions aux États-Unis, les deux tiers de ses principaux collaborateurs étaient des hommes. Les femmes ont indiqué qu'elles avaient du mal à participer aux réunions importantes et que, lorsqu'elles y parvenaient, leurs contributions étaient parfois ignorées. Pour remédier à cette situation, les collaboratrices ont adopté une stratégie de réunion qu'elles ont appelée « amplification ». Cela signifie que lorsqu'une femme soulève un point important, d'autres femmes le répètent et mentionnent spécifiquement la femme qui a soulevé le point. Cela a permis d'éviter que les points de vue des femmes soient ignorés ou repris sans être reconnus. Cela a également permis à Obama et à d'autres de faire plus souvent appel à des collaboratrices. Au cours du second mandat d'Obama, les femmes ont finalement obtenu la parité avec les hommes dans le cercle rapproché d'Obama<sup>116</sup>

Voici quelques conseils sur la manière dont vous pouvez utiliser votre privilège de leadership pour être l'allié.e de femmes diverses<sup>117</sup> :

- **Tendez proactivement la main aux femmes issues de la diversité.** La première étape de l'alliance consiste à s'informer sur la manière dont les femmes issues de la diversité vivent leur situation professionnelle. Lisez des articles et des recherches, regardez des conférences Ted pertinentes et organisez des discussions informelles avec vos collègues femmes et votre personnel. Une bonne pratique consiste également à assurer la distribution et l'analyse d'enquêtes régulières auprès du personnel, qui posent des questions sur le harcèlement et la discrimination et peuvent être ventilées par sexe, âge, origine ethnique, race et autres facteurs pertinents. L'initiative « 100 cafés pour l'inclusion » du Centre du Commerce International a réuni des cadres supérieur.e.s et 100 employé.e.s choisi.e.s au hasard pour une conversation de 30 minutes autour d'un café afin d'amener les chef.fe.s à comprendre les réalités de leur personnel.<sup>118</sup>
- **Demandez comment vous pouvez apporter votre soutien.** Au lieu de deviner, demandez à vos collègues femmes comment vous pouvez les soutenir. De petites actions, telles que des micro-affirmations pendant leur présentation, qui attirent l'attention des autres chef. fe.s, ou des présentations complètes à de nouveaux.velles collègues ou partenaires, qui louent l'expérience et les compétences de votre collègue féminine, peuvent avoir un impact important. Il se peut aussi que l'on vous demande de prendre des mesures pour soutenir des changements plus importants, par exemple un examen annuel obligatoire de l'équité salariale.
- **Passer outre et transmettre.** Cette stratégie consiste à laisser passer (dire non) et à transmettre les opportunités où vous savez que les femmes (ou des groupes particuliers de femmes) sont sous-représentées. Par exemple, recommander une collègue à un plateau où les hommes sont surreprésentés. N'oubliez pas de donner la priorité aux femmes qui sont confrontées à de multiples formes de discrimination.
- **Célébrez et mettez en valeur.** Pour contrer une culture où les contributions des femmes peuvent être invisibilisées par l'appropriation ou la sous-évaluation de leurs idées, des contre-stratégies intentionnelles peuvent s'avérer importantes. JPMorgan Chase a lancé l'initiative « 30-5-1 », qui vise à rassembler les femmes et les hommes pour qu'ils soutiennent leurs collègues femmes afin de promouvoir la parité femmes-hommes. Les employé.e.s sont encouragé.e.s à consacrer 30 minutes par semaine à rencontrer une femme talentueuse, 5 minutes à féliciter une collègue pour une victoire et 1 minute à louer les mérites de cette femme auprès d'autres collègues.
- **Créez ou rejoignez un groupe d'allié.e.s masculins ou féminins.** Les associations de personnel féminin existent dans de nombreuses organisations et peuvent constituer un espace sûr de soutien, d'allié.e.s et d'action collective en faveur de l'amélioration des droits des femmes. Les réseaux formels et informels d'hommes qui sensibilisent à l'inégalité entre les sexes et discutent ensemble de ce qu'ils peuvent faire pour soutenir les femmes sur le lieu de travail et ailleurs constituent également un espace potentiel d'allié.e.s et d'action. Les syndicats et les associations de personnel constituent un autre forum qui peut être un allié puissant pour les femmes et soutenir l'égalité femmes-hommes sur le lieu de travail.
- **Partager la charge de travail non promouvable.** Répartir équitablement entre les femmes et les hommes les tâches qui ne donnent pas lieu à des possibilités de promotion et qui sont le plus susceptibles d'être accomplies par les femmes, telles que les photocopies, la préparation du café et l'organisation de cadeaux d'anniversaire et de réunions sociales pour les collègues de travail.
- **Parrainer une femme ou une initiative en faveur des droits des femmes :** le parrainage, des femmes et hommes, fait plus que du mentorat. Il offre des opportunités de croissance, de la visibilité et des réseaux. Pourtant, les hommes sont plus susceptibles d'avoir des parrains et les femmes plus susceptibles d'avoir des guides.<sup>119</sup> Renversez donc la tendance et parrainez activement une collaboratrice talentueuse et/ou engagez-vous dans une initiative en faveur des droits des femmes.

- **Encouragez les autres à pratiquer l'alliance.** En tant que responsable, vous avez de l'influence. Utilisez cette influence pour encourager d'autres personnes à se joindre à vous en tant qu'allié.e des femmes. Commencez par vos proches lorsque vous créez ou rejoignez un mouvement.

**CONSEIL:** Regardez les vidéos brèves, informatives et engageantes de Lean In sur Qu'est-ce que l'allié(e) et L'allié(e) en pratique, et lisez l'article de la HBR sur Comment les hommes peuvent devenir de meilleurs alliés des femmes.

LES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION

**RENDRE OBLIGATOIRE LA RENCONTRE AVEC DES FEMMES**

**DIVERSES AU HCR**



Dans le cadre de l'approche d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité du HCR, le plus haut niveau de direction des pays, les représentant.e.s des pays, a été invité à rencontrer divers groupes de femmes, d'hommes, de filles et de garçons dans le cadre du processus de planification annuel. Le fait que les chef.fe.s rencontrent les différents groupes séparément a permis de mettre en évidence leurs besoins spécifiques, ce qui a contribué à faire en sorte que les opérations tiennent davantage compte de l'âge, du sexe et de la diversité. Il s'agit là d'un exemple d'institutionnalisation de la technique consistant à demander, plutôt que de supposer, comment soutenir au mieux les femmes au niveau du programme. Un guide d'évaluation participative des besoins a été élaboré pour soutenir le processus.<sup>120</sup>

## Action 4 : Démontrez votre engagement à institutionnaliser le travail sur l'égalité de genre et les droits des femmes

Nous avons examiné ci-dessus les mesures que vous pouvez adopter pour montrer l'exemple. Nous avons abordé la manière dont vous pouvez remettre en question vos propres préjugés sexistes et ceux de votre personnel, apprendre à repérer et à dénoncer le sexe, et

et être l'allié.e des femmes de diverses situations. Mais, en tant que responsable, il est important de réfléchir à la manière dont vous pouvez aller au-delà de l'action au niveau individuel et mener des efforts pour institutionnaliser le travail sur l'égalité de genre et les droits des femmes. En réformant les processus de travail quotidiens et les structures organisationnelles, vous pouvez faire en sorte que les progrès en matière d'égalité femmes-hommes se poursuivent même après votre départ. Vous pouvez également élargir la portée de vos efforts, de l'aide apportée à des femmes individuelles à un moment donné à l'aide apportée à toutes les femmes qui bénéficieront du changement à long terme des systèmes et de la culture dont vous vous faites le.la champion.ne.

L'institutionnalisation du travail sur l'égalité femmes-hommes nécessite un changement organisationnel. C'est une tâche qui incombe aux responsables et aux gestionnaires. Diriger par l'exemple suppose que vous devez démontrer votre engagement à intégrer le changement dans les politiques et les cadres de votre organisation, dans sa culture et ses structures, et dans ses mécanismes de responsabilité. Prenez votre temps et commencez modestement. Dans les chapitres suivants, nous vous aiderons à établir des priorités et à intégrer des changements institutionnels pérennes.

## EXERCICE

### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



Pensez à votre organisation, à la fois en termes de lieu de travail et d'activités externes :

- Que pouvez-vous apprendre des précédentes initiatives de changement organisationnel non liées au genre qui peuvent vous aider à initier le changement ? Par exemple, comment ont-elles réussi à étendre l'initiative de changement ? Quels sont les défis auxquels elles ont été confrontées et comment les ont-elles surmontés ?
- Quelles sont les initiatives de changement organisationnel liées au genre qui ont été mises en œuvre ? Lesquelles ont été efficaces ? Lesquelles ont échoué ? Pourquoi ont-elles échoué ? Qu'est-ce qui a manqué ?

Réfléchissez maintenant à vos propres actions à ce jour :

- 1) Comment avez-vous utilisé votre pouvoir de leadership pour initier des réformes en faveur de l'égalité de genre et des droits des femmes ? Seulement en tant qu'allié.e ou également en tant que défenseur de changements institutionnels clés ?  
Comment avez-vous conduit le changement ?
- 2) Comment avez-vous travaillé avec d'autres personnes pour y parvenir ?  
Votre équipe, vos pairs, vos partenaires extérieur.e.s, les bénéficiaires visé.e.s, le groupe cible, les personnes concernées, les cadres supérieurs et d'autres personnes au sein de votre organisation ?
- 3) Avez-vous des fonctions d'expertise en matière de genre qui peuvent vous soutenir ?
- 4) Des personnes occupant d'autres rôles clés vous soutiennent-elles dans l'institutionnalisation du travail en faveur de l'égalité de genre et des droits des femmes ?  
Si ce n'est pas le cas, comment pourriez-vous obtenir un soutien à la fois pour vous-même lorsque vous rencontrez des résistances, mais aussi pour développer le travail que vous et d'autres personnes effectuez ?
- 5) Quel est votre rôle en tant que responsable dans ce travail ?

**ASTUCE :** Pour vérifier si une initiative en faveur de l'égalité femmes-hommes est institutionnalisée, il suffit de se poser la question suivante : Cette initiative sera-t-elle maintenue si moi-même ou un.e autre collègue changeons de poste ou d'organisation ?  
Si ce n'est pas le cas, que pouvons-nous mettre en place, moi et mon équipe, pour garantir la poursuite de l'initiative ?

## Diriger par l'exemple : auto-évaluation



Maintenant que nous sommes arrivé.e.s à la fin de cette section, réfléchissez aux aspects abordés. Quelles sont les priorités que vous souhaiteriez établir pour aller de l'avant ? Que faites-vous déjà ?

---

### 1) Atténuez les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

### 2) Réagissez en cas de sexism

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

### 3) Soyez un.e allié.e des femmes

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

**4) Démontrez votre engagement à institutionnaliser le travail sur l'égalité de genre et les droits des femmes**

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

# Compétence 2 :

## *Se fixer des objectifs et définir les priorités*



**L'UNE DES COMPÉTENCES FONDAMENTALES** du leadership consiste à avoir une vue d'ensemble, à donner des orientations et à fixer des priorités. En mettant en place vos priorités en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes, vous voudrez vous concentrer sur ce qui est le plus nécessaire et sur les domaines dans lesquels vous et votre équipe pouvez parvenir à un changement durable. Ne vous contentez pas des mesures les plus simples, comme la mise en place d'un webinaire ponctuel obligatoire sur l'égalité femmes-hommes, car elles ont rarement à elles seules un impact durable sur les attitudes ou les comportements. Dans ce chapitre, nous vous aiderons à définir des priorités et des objectifs pertinents et percutants.

Vous pouvez prendre trois mesures pour définir les priorités et les objectifs de votre leadership en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes.

- 1) Analyser le mandat, les capacités et le contexte de votre organisation en matière d'égalité femmes-hommes.
  - 2) Définissez vos priorités en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes.
  - 3) Définissez des objectifs réalistes et mesurables.

## EXERCICE DE RÉFLEXION PERSONNELLE



Avez-vous fixé des priorités et des objectifs en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes pour cette année ? Comment pensez-vous que votre personnel classerait vos priorités et vos objectifs sur l'échelle ci-dessous ?

Si vous avez classé vos priorités et vos objectifs comme étant peu cohérents et peu clairs, utilisez ce chapitre pour les améliorer. Si vous pensez déjà que vos priorités et vos objectifs sont cohérents et clairs, utilisez ce chapitre pour les vérifier et les développer davantage !

## Action 1 : Analyser le mandat, le contexte et les capacités de votre organisation

Pour définir vos priorités en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes, vous devez avoir une compréhension globale du mandat et des engagements de votre organisation, de votre contexte opérationnel, ainsi que des lacunes et des capacités de votre organisation en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes.

Demandez à votre conseiller.ère ou à votre responsable en des questions d'égalité de genre de compiler une brève analyse genre, basée sur le cadre d'analyse genre organisationnel présenté ci-dessous. Ils doivent s'appuyer sur les informations disponibles au sein de l'organisation et dans les évaluations, rapports, recherches et bases de données existants. Le conseiller.ère ou la personne responsable pour l'égalité de genre peut également se mettre en rapport avec des organisations de défense des droits des femmes dans le pays qui connaissent les réalités des femmes, des hommes, des filles et des garçons dans le contexte local.

Dans son chapitre sur le leadership, le Manuel sur les services de polices sensibles au genre reconnaît que les chef.fe.s doivent absolument comprendre la dynamique du genre dans leur contexte opérationnel. « Connaître l'évolution et les différents besoins de sécurité de vos communautés locales sera le facteur clé de votre succès opérationnel. Les attitudes négatives ou partiales des membres de votre équipe qui conduisent ou entraînent une discrimination à l'encontre de certain.e.s membres ou d'un groupe au sein de la communauté nuiront à votre efficacité opérationnelle (...). Il est crucial que les hauts responsables de la police établissent une compréhension informée et commune de la nature de (l'inégalité entre les sexes), de ses causes et de ses conséquences, et de la manière dont elle affecte les femmes et les filles différemment et de manière disproportionnée. Cela vous donnera, en tant que (...) responsable, la légitimité institutionnelle nécessaire pour être un agent de changement actif dans la transformation de votre organisation, et pour atténuer tout préjugé néfaste manifesté par votre personnel au cours du processus ».<sup>122</sup>

#### ENCADRÉ 9

### OBSTACLES INTERNES À LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Des décennies de politiques et de plans d'action sur l'égalité femmes-hommes et les droits des femmes n'ont pas donné tous les résultats escomptés. Cela montre que le problème n'est pas le manque d'engagement, mais sa mise en œuvre. Voici quelques obstacles bien connus à la mise en œuvre.

- Le manque de volonté politique et de leadership actif, qui conduit à l'évaporation des politiques.
- L'absence de traduction des engagements en attentes claires et concrètes concernant le comportement et les actions du personnel.
- L'insuffisance des ressources humaines et financières consacrées à l'égalité femmes-hommes et aux droits des femmes.
- Absence de mécanismes organisationnels pour la mise en œuvre.
- Capacité limitée à intégrer l'égalité de genre et les droits de la femme dans le travail quotidien.
- Absence de mécanismes de rédevabilité pour contrôler et soutenir la mise en œuvre.
- Des cultures organisationnelles qui tolèrent le harcèlement sexuel, la discrimination et même les abus.
- Le recours excessif à des « solutions rapides » ponctuelles qui ne sont pas viables ou qui entraînent même des réactions négatives.

## Cadre organisationnel d'analyse de la dimension genre

<b>Analyser le mandat, le contexte et les capacités de votre organisation :</b> Questions à discuter avec votre conseiller.ère en matière d'égalité de genre, vos points focaux.les pour l'égalité de genre ou votre équipe				
<b>Mandat de l'organisation et engagements en faveur de l'égalité de genre et des droits des femmes</b>	Quelles sont les lois et politiques internationales, régionales et nationales pertinentes en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes ? <sup>123</sup>	Quelles sont les politiques organisationnelles pertinentes, par exemple l'intégration de la dimension genre, les femmes, la paix et la sécurité, la parité entre les sexes, le harcèlement sexuel et la discrimination, les codes de conduite ?	Existe-t-il des plans d'action de l'organisation en matière d'égalité femmes-hommes ou d'autres mécanismes de mise en œuvre ?	En quoi sont-ils directement applicables à mon domaine spécifique de travail/ responsabilité de direction ?
<b>Lacunes et capacités organisationnelles pour la mise en œuvre des engagements en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes</b>	Lacunes : Dans quelle mesure nos objectifs/ mandats/ politiques organisationnels en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes sont-ils atteints ? Quelles sont les principales lacunes ?	Obstacles : Quels sont les obstacles internes et externes à la réalisation de ces objectifs/mandats/ politiques ?  Voir l'encadré 9 ci-dessous.	Opportunités : Quelles sont nos forces et nos opportunités ? Qu'est-ce que nous faisons bien et pourquoi ? Quelles sont les bonnes pratiques existantes que nous pouvons développer ou adapter et reproduire ? Où avons-nous un avantage relatif ? Qu'est-ce qui est déjà fait par d'autres et quelles sont les lacunes sur lesquelles nous avons le mandat, les compétences et les fonds nécessaires pour agir ? Quelles sont les opportunités à venir, y compris les événements/initiatives, qui constitueraient de bons leviers de promotion de l'égalité femmes-hommes ?	Capacité : Qu'est-ce que votre personnel et les autres attendent de vous en tant que responsable ?  Temps, connaissances, compétences, outils, ressources, autres (voir le chapitre 4 sur les conditions de réussite) ? Quels sont les besoins au niveau institutionnel pour soutenir le travail sur l'égalité femmes-hommes (voir la liste de contrôle pour l'auto-évaluation) ?
<b>Contexte opérationnel et organisationnel concernant l'égalité femmes-hommes</b>	Quelles sont les inégalités entre les femmes et les hommes les plus urgentes dans votre pays/région/domaine thématique de travail ?  Par exemple, si vous avez pour mandat de soutenir l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la justice, quelle est la situation actuelle dans votre pays/région ?	Si cela est pertinent pour votre poste : Quelles sont les organismes de défense des droits des femmes dans le pays qui ont une bonne connaissance des réalités des femmes, des hommes, des filles et garçons dans le contexte local ?	Quelles sont les inégalités de genre les plus urgentes au sein de votre propre organisation ?  Par exemple, comment les femmes et les hommes ont-ils répondu à la dernière enquête sur le personnel qui comprenait des questions sur un environnement de travail inclusif et équitable ?	

DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION  
**CONNAÎTRE ET SURMONTER LES OBSTACLES À LA  
PARITÉ FEMMES-HOMMES À L'OSCE**



En tant que directeur adjoint, puis directeur par intérim des ressources humaines à l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), Micheál Conneely s'est engagé à lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail. Il a travaillé avec son conseiller en matière d'égalité de genre et d'autres spécialistes en ressources humaines pour comprendre, par exemple, pourquoi il y avait une diminution du nombre de femmes occupant des postes de direction de niveau intermédiaire à supérieur, et il a commandé une étude sur les expériences des femmes en matière de harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Il a veillé, en priorité, à ce que les voix des différentes femmes de l'organisation soient entendues, ainsi que celles des spécialistes en matière d'égalité femmes-hommes.

Sur la base de ces données, Micheál a travaillé avec son équipe à l'élaboration de la première stratégie de l'OSCE en matière de parité femmes-hommes. Tout en introduisant de nouvelles initiatives, il a veillé à s'appuyer sur ce qui était déjà en place. Il en est résulté un cadre cohérent, avec des priorités et des objectifs clairs. Les objectifs comprennent l'intégration d'une dimension genre dans toutes les activités de gestion des ressources humaines, ainsi que des actions ciblées visant à soutenir la progression des femmes, par exemple par le biais d'un programme de mentorat pour les femmes. Micheál et son équipe ont veillé à ce que la stratégie soit mise en œuvre au moyen d'un plan d'action assorti d'un calendrier et de rapports d'avancement réguliers. En conséquence, l'organisation a augmenté le nombre de femmes occupant des postes de direction plus rapidement que prévu.

### **L'importance des organisations de défense des droits des femmes dans les pays**

Certaines personnes pensent que promouvoir l'égalité entre femmes-hommes signifie aller à l'encontre de la culture d'un pays ou d'une région en particulier. Si de nombreuses pratiques culturelles perpétuent l'inégalité femmes-hommes, il est important de se rappeler que ce que l'on appelle la « culture » est un phénomène multiforme et en constante évolution. Il existe souvent différentes sous-cultures au sein d'une société, et les cultures évoluent avec le temps. De plus, dans la plupart des pays, si ce n'est dans tous, on constate une résistance aux traditions culturelles marquées par l'inégalité.

Par conséquent, lorsque la culture est utilisée pour s'opposer aux interventions en faveur de l'égalité femmes-hommes, il convient de se demander « quelle culture ? Vous devez également vous rappeler que les facteurs les plus importants et les plus constants de changement vers l'égalité de genre sont des mouvements féministes locaux et les organisations de femmes, qui utilisent souvent les conventions et les accords internationaux et régionaux, entre autres techniques, comme leviers pour influencer l'élaboration des politiques aux niveaux national et local.

En tant que responsables désireux.euses de comprendre votre contexte opérationnel, vous souhaiteriez rencontrer ces organisations en personne afin de mieux comprendre leurs réalités ainsi que celles des personnes qu'elles représentent. Il est également important que votre conseiller.ère en matière de genre entretienne de bonnes relations de travail avec ces organisations.



Fran O'Grady est responsable principal du programme PRAVO (État de droit) de l'UNOPS en Ukraine. Lorsqu'il a examiné le programme, Fran a remarqué qu'il manquait d'informations sur l'impact du programme sur les femmes et les hommes. Pour combler ce vide, il a chargé Giorgia Depaoli, conseillère principale en matière de genre et de diversité, de veiller à ce que l'égalité de genre et la diversité soient pleinement intégrées dans l'ensemble du programme, au lieu d'être un « ajout ». Fran a également veillé à ce que tous.les membres clés de l'équipe soient formé.e.s à l'intégration de l'égalité de genre dans leur travail quotidien. L'UE, le donateur, a reconnu le changement en termes d'intégration de la dimension genre et l'a félicité

## Action 2 : Définissez vos priorités et vos objectifs en matière de leadership pour l'égalité de genre et les droits des femmes

Une fois que vous avez une vue d'ensemble claire de votre mandat, de votre situation et de vos capacités en matière d'égalité femmes-hommes, il est temps de définir vos priorités pour faire progresser l'égalité femmes-hommes et les droits des femmes.

### ÉTAPE 1 : IDENTIFIER VOS PRIORITÉS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET DE DROITS DES FEMMES

Vos priorités d'action dirigeante en matière d'égalité femmes-hommes devront être directement alignées sur les objectifs ou les mandats de votre organisation en matière d'égalité femmes-hommes, ainsi que sur vos politiques, stratégies et plans d'action organisationnels en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes. Elles doivent contribuer directement à la réalisation du mandat, des objectifs et des engagements stratégiques de votre organisation en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes et des filles. Comme les organisations ont souvent de nombreux objectifs en matière d'égalité femmes-hommes et que les ressources sont limitées, vous devriez faire preuve de rigueur dans la sélection des priorités les plus pertinentes pour vous et votre équipe et les rendre aussi concrètes que possible. Une priorité pour un directeur ou une directrice de la communication ou des programmes, par exemple, pourrait être de « veiller à ce que toutes les communications et tous les rapports rédigés par mon département intègrent la dimension genre ». Pour un.e responsable des finances, il pourrait s'agir de « déployer une budgétisation sensible au genre dans l'ensemble de l'organisation ». Pour les responsables des ressources humaines, il pourrait s'agir de « garantir un environnement de travail favorable afin que le personnel féminin et masculin puisse travailler dans un environnement sans subir de discrimination fondée sur leur sexe ».

## Conseils pour éviter les pièges les plus courants en matière de définition des priorités

- **Retardez/annulez** les travaux non prioritaires pour laisser la place à de nouvelles priorités.
- **Soyez ambitieux et ambitieuses mais réaliste.** Préparez un personnel et un budget suffisants pour répondre à vos priorités.
- **Travaillez avec d'autres chef.fe.s**, alignez vos priorités afin d'obtenir une performance collective.
- **Formulez vos priorités** en termes spécifiques afin que tout le monde sache clairement ce qui doit être fait.
- **Combinez les efforts à court et à long terme** qui répondent à la fois aux besoins immédiats et aux causes profondes. Prenez de petites mesures concrètes et continuez à avancer.

### ENCADRÉ 10

#### INTÉGRATION DE LA DIMENSION GENRE ET ACTIONS CIBLÉES

Réfléchissez à vos activités principales et à ce que vous et votre équipe pouvez faire pour vous assurer qu'elles sont menées de manière à promouvoir l'égalité femmes-hommes. Réfléchissez : a) à la manière dont vous garantirez que toutes les activités de votre organisation, 99 % environ du budget de votre organisation, sont réalisées de manière à ce qu'elles bénéficient de manière égale aux femmes et aux hommes (intégration de la dimension genre), et b) aux types d'actions ciblées que vous pouvez privilégier pour lutter contre les inégalités spécifiques entre les sexes ou les violations des droits des femmes et des jeunes filles.

Ces deux stratégies, l'intégration de la dimension genre et les actions ciblées en faveur de l'égalité femmes-hommes, des droits des femmes, sont désignées sous le nom de « double approche » de l'égalité femmes-hommes. La principale différence entre l'intégration de la dimension genre et les actions ciblées est l'objectif immédiat. Alors que les actions ciblées s'attaquent à une inégalité spécifique entre les sexes, l'intégration de la dimension genre vise à garantir que tout ce que nous faisons est fait dans le respect de l'égalité entre les sexes. L'intégration de la dimension genre est née de la prise de conscience que des années de projets distincts axés exclusivement sur les femmes avaient été nécessaires et importants, mais insuffisants. En effet, tout ce que nous faisons est susceptible d'affecter, de bénéficier différemment aux femmes et aux hommes, tandis que les projets spécifiques en faveur des droits des femmes restent marginaux en comparaison.

## EXERCICE

### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



Discutez des questions suivantes avec votre conseiller.ère en matière d'égalité de genre et les membres de votre équipe afin d'élaborer ensemble une stratégie pour identifier les priorités de leadership en matière d'égalité de genre qui seront les plus pertinentes pour vos propres domaines de travail et d'impact. Le fait de travailler en collaboration favorisera l'appropriation commune, ce qui accélère souvent la mise en œuvre.

- **Mandat et cohérence** : Ces priorités sont-elles conformes à notre mandat, à notre vision organisationnelle et à nos domaines de travail spécifiques ? Assurez-vous que vous intégrez à la fois l'intégration de la dimension genre et les actions ciblées. Voir l'encadré 11 ci-dessous.
- **Urgence** : Quelles sont les questions les plus urgentes à traiter ? Quelle forme d'inégalité femmes-hommes a le plus d'impact sur notre équipe/personnel à l'heure actuelle ? Quelle forme d'inégalité femmes-hommes est la plus urgente à traiter dans la société dans laquelle nous travaillons ?
- **Avantage relatif** : En quoi notre équipe et nous-mêmes, en tant que responsables, disposons-nous d'un avantage relatif ? Qu'est-ce qui est déjà fait par d'autres et quelles sont les lacunes sur lesquelles vous et votre équipe avez le mandat et les compétences pour agir ? Y a-t-il des initiatives existantes sur lesquelles nous pourrions nous appuyer ou que nous pourrions transposer à plus grande échelle ?
- **Impact** : Cette initiative entraînera-t-elle un changement durable ? Modifiera-t-elle les inégalités systémiques et structurelles ? S'attaquera-t-elle aux déséquilibres de pouvoir ? Pouvons-nous institutionnaliser ces changements ?

## ÉTAPE 2 : DÉFINISSEZ DES OBJECTIFS SMART POUR L'ÉGALITÉ DE GENRE ET LES DROITS DES FEMMES

Les priorités sans objectifs sont veines et conduisent à ce que l'on appelle l'évaporation des politiques, lorsque de bonnes intentions politiques ne sont pas suivies d'effets dans la pratique. L'absence de normes de mesure est un facteur important qui contribue à cette évaporation. Définir des objectifs réalistes et mesurables constitue la première étape pour pouvoir mesurer les résultats obtenus.<sup>124</sup>

Les objectifs sont destinés à concrétiser vos priorités. Ils doivent être SMART (voir encadré 12). Bien qu'il soit important de développer des objectifs spécifiques à votre contexte et à votre domaine d'expertise, vous pouvez vous inspirer des objectifs existants en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes.

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'objectifs SMART. Veillez à combiner des objectifs à court terme, rapidement réalisables, avec des objectifs à long terme qui conduiront à un changement durable en s'attaquant aux stéréotypes et aux préjugés sexistes qui favorisent la discrimination ou la violence à l'égard des femmes et conduisent à l'inégalité.

#### Objectifs sur le lieu de travail

- **Personnel/individuel** : au bout d'un an, j'aurai permis à 75 % du personnel chargé de rédiger les rapports de recevoir une formation adéquate sur l'analyse genre et le langage inclusif.
- **Équipe** : au bout d'un an, mon personnel aura rédigé 100 % de tous les documents de programme dans un langage inclusif, et 80 % de tous les documents de programme pertinents comprendront des données ventilées par sexe et des analyses de genre.
- **Organisation** : au bout d'un an, la politique de communication aura été modifiée pour indiquer qu'un langage inclusif et une analyse genre sont nécessaires ou d'ici la fin de l'année, tous les cadres supérieurs recevront trois heures de formation au leadership inclusif lors de leur intégration.

#### Objectifs en matière d'activités externes

- Au moins 20 % des fonds des programmes de démobilisation, de désarmement et de réintégration seront consacrés à la prise en compte des besoins spécifiques en matière de genre, y compris les dimensions sexospécifiques de la violence.
- 100 % des systèmes d'alerte précoce des Nations Unies utiliseront des indicateurs sexospécifiques.<sup>125</sup>

#### ENCADRÉ 11

#### LES CIBLES SMART

sont des cibles mesurables qui définissent clairement ce que vous souhaitez réaliser pour atteindre votre priorité ou votre objectif en matière d'égalité femmes-hommes. Les objectifs SMART sont

- **Spécifiques** : tout le monde doit savoir clairement ce que vous voulez réaliser. Vos objectifs doivent être aussi concrets que possible.
- **Mesurables** : il doit être possible de mesurer si vous avez ou non atteint votre objectif.
- **Atteignable** : il doit être possible d'atteindre l'objectif en fonction du temps et des ressources disponibles.
- **Pertinent** : il doit être pertinent par rapport à l'écart de mise en œuvre que vous essayez de combler ainsi que par rapport à l'ensemble de votre travail.
- **Dans le temps** : vous devez disposer d'une date limite claire à laquelle les objectifs doivent être atteints.

## Se fixer des objectifs et définir les priorités : auto-évaluation



Maintenant que nous sommes arrivé.e.s à la fin de cette section, réfléchissez aux aspects abordés. Quelles sont les priorités que vous souhaiteriez établir pour aller de l'avant ? Que faites-vous déjà ?

---

### 1) Analysez le mandat, les capacités et le contexte de votre organisation

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

### 2) Définissez vos priorités et vos objectifs en matière de leadership pour l'égalité de genre et les droits des femmes

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

# Compétence 3 : Communiquer de manière claire et convaincante



**UNE COMMUNICATION EFFICACE** est une compétence clé du leadership. En matière d'égalité de genre et de droits des femmes, votre capacité à communiquer vos priorités de manière claire et convaincante déterminera votre réussite. Pour obtenir des résultats, votre équipe doit comprendre quelles sont les priorités et pourquoi elles sont importantes. Ensemble, vous devrez également vous mettre d'accord sur ce qui doit être fait et par qui. L'instauration d'une communication ouverte avec le personnel renforcera la confiance et améliorera la capacité de votre équipe à relever les défis.

Voici les trois actions à mener pour communiquer de manière claire et convaincante sur l'égalité de genre et les droits des femmes :

- 1) Utilisez un langage inclusif
  - 2) Soyez clair.e, convaincant.e et cohérent.e dans votre communication sur l'égalité femmes-hommes et les droits des femmes.
  - 3) Vérifier que votre message est transmis et compris par un public diversifié.

## EXERCICE

## EXERCICE DE RÉFLEXION PERSONNELLE

En ce qui concerne les priorités en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes, comment votre équipe évaluerait-elle votre communication ?

Pas claire et convaincante Très claire et convaincante

Si vous pensez que votre équipe vous classerait vers le bas de l'échelle, utilisez ce chapitre pour améliorer vos compétences. Si vous pensez que votre équipe évaluerait vos compétences en matière de communication sur l'égalité de genre et les droits des femmes comme étant très claires et convaincantes, utilisez ce chapitre pour les recouper et les développer davantage !

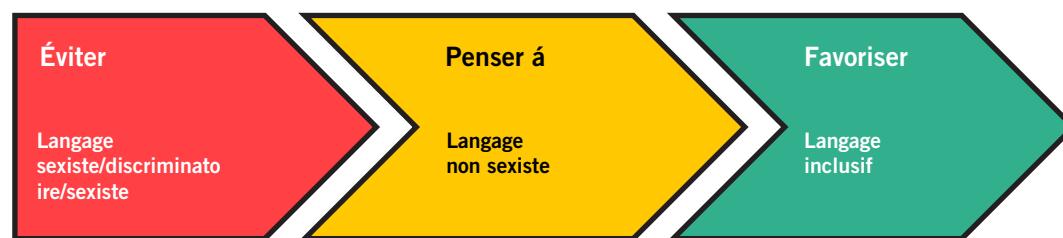
## Action 1 : Utilisez un langage inclusif

Dans le chapitre 1 sur le leadership par l'exemple, nous avons exploré les façons dont les stéréotypes, les préjugés et les priviléges liés au genre affectent vos actions de leadership, en particulier la prise de décision. Les préjugés sexistes affectent notre communication tant verbale que non verbale à travers les personnes que nous choisissons de citer ou dont nous utilisons les images, les mots potentiellement sexistes que nous utilisons, la manière dont nous rendons certains groupes invisibles à travers notre communication, et les stéréotypes sexistes que nous perpétuons. Par exemple, des études menées par le Global Media Monitoring Project ont révélé qu'en 2020, les femmes ne représentaient que 25 % des personnes entendues, lues ou vues dans les journaux.<sup>126</sup> L'utilisation d'un langage inclusif permet aux femmes et aux hommes de se sentir inclus, remet en question les stéréotypes et indique aux collègues et au personnel que vous êtes compétent.e et confiant.e pour prendre l'initiative en matière d'égalité femmes-hommes.

Notre langage verbal et non verbal peut être sexiste, neutre ou inclusif :

- **Le langage sexiste** va des mots associant un sexe à certaines caractéristiques (fort.e, agressif.ve, émotionnel.le, attentionné.e) et à certains rôles (« président.e », « policier.ère », « gars », « homme » ou « femme de ménage ») aux mots, phrases, blagues et remarques explicitement sexistes et discriminatoires.
- **Un langage non sexiste**, tel que « responsable », « personnel de police », « personnes », « l'humanité » ou « le personnel de nettoyage », supprime le lien avec le sexe. Il convient d'utiliser un langage neutre afin d'éviter les stéréotypes et l'exclusion des personnes qui s'identifient comme non binaires, mais s'il est utilisé en permanence, il peut rendre invisibles les différences entre divers groupes de femmes, d'hommes, de filles et de garçons.<sup>127</sup> Il est donc important d'utiliser le langage neutre avec précaution.
- **Le langage inclusif** est exempt de préjugés sexistes, inclut un langage neutre lorsque cela est pertinent et rend l'inégalité entre les sexes visible en nommant et en abordant la discrimination et l'accès inégal aux droits des femmes, des hommes, des filles et des garçons dans toute leur diversité.

Il faut un effort soutenu pour changer nos façons profondément ancrées de parler et de communiquer de manière non verbale. Développez de nouvelles façons de vous exprimer, sans préjugés, en évitant le langage sexiste, en utilisant avec précaution un langage non sexiste et en vous efforçant toujours d'utiliser un langage inclusif.<sup>128</sup>



Source: Adapted from EIGE Toolkit on Gender-sensitive communication

N'oublions pas non plus de vérifier notre langage corporel, car il véhicule nos préjugés sexistes, même si nous utilisons des mots neutres ou inclusifs. Par exemple, le contact visuel, le hochement de tête, les expressions faciales, le fait d'accorder ou non toute notre attention, tout cela sera noté par les autres. Notre langage corporel contribuera à transmettre le niveau d'authenticité qui se cache derrière notre langage verbal.<sup>129</sup>

DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION  
DONNER LA PRIORITÉ À LA COMMUNICATION INCLUSIVE AU SEIN DE L'OSCE



Kateryna Ryabiko, première Directrice Adjointe du BIDDH, sait combien il est important d'être clair.e et convaincant.e dans ses messages sur l'égalité de genre. Elle prend soin d'utiliser un langage inclusif car elle ne veut pas renforcer les stéréotypes de genre. Cependant, elle sait qu'elle fera des erreurs et demande donc régulièrement un retour d'information sur sa façon de communiquer.

Kateryna s'entraîne également à faire passer ses messages sur l'égalité de genre pour s'assurer qu'ils sont clairs. Elle les répète fréquemment et les adapte à son public, tant externe qu'interne. Elle recherche le dialogue pour s'assurer que ses messages sont compris et pour comprendre s'il y a des résistances et pourquoi. Elle utilise également sa position pour créer des plateformes pour les femmes de différents milieux afin de faire entendre leurs voix. Elle recherche le dialogue et les moments de réflexion, vérifie la compréhension de ses interlocuteurs.trices afin de renforcer l'impact de leur communication.

### ÉTAPE 1 : VÉRIFIEZ SI VOTRE LANGAGE COMPORTE DES PRÉJUGÉS SEXISTES

La première étape consiste à examiner si votre langage verbal et non verbal comporte des préjugés sexistes. Les suggestions ci-dessous vous aideront dans cet examen.

- **Identifiez des exemples de langage** utilisé sur le lieu de travail ou dans votre pays/région qui est 1) sexiste, 2) neutre et 3) inclusif.
- **Observez votre propre utilisation du langage.** Quel langage sexiste, neutre et inclusif utilisez-vous ? Quels termes et expressions utilisez-vous, et quelles histoires, plaisanteries racontez-vous ? Dans quelles situations ? Avec qui ?
- **Réfléchissez à votre langage corporel.** À côté de qui choisissez-vous de vous asseoir lors des réunions ou des déjeuners ? Qui écoutez-vous, avec qui êtes-vous d'accord ou que vous affirmez en hochant la tête ? En tant que femme, minimisez-vous l'espace physique que vous occupez (par exemple, jambes croisées, position corporelle contractée), ce qui pourrait nuire à votre capacité en tant que responsable à transmettre des messages verbaux forts ? Ou bien, en tant qu'homme qui dirige, votre langage corporel « assertif » (jambes écartées, position corporelle élargie) nuit-il à votre engagement déclaré en faveur de l'écoute active ?
- **Demandez à des collègues de confiance de différent sexe, d'identité sexuelle, d'âge et d'origine ethnique différents, à votre famille et à vos amis de vous** donner leur avis sur votre utilisation du langage, y compris le langage corporel. Quels termes, phrases, histoires et plaisanteries sexistes, neutres ou sensibles au genre ont-ils remarqué que vous utilisiez ?

### ÉTAPE 2 : ATTÉNUER LE LANGAGE SEXISTE

Une fois que vous savez où et quand les préjugés sexistes sont susceptibles de se manifester dans votre langage, vous pouvez prendre des mesures pour les atténuer :

- **Remplacez les mots sexistes par des alternatives non sexistes.** Au lieu de président, policier, mari/femme et femme de ménage, essayez d'utiliser responsable, personnel de police, partenaire et personnel de nettoyage. Mais sachez que la plupart des gens associent encore ces mots non sexistes à des hommes.<sup>150</sup> Si vous souhaitez vous adresser à une personne en particulier, mais que vous n'êtes pas sûr de son sexe ou de son prénom préféré, vous pouvez utiliser la troisième personne « il.elle » ou son prénom. Ou demandez-leur, sans faire de suppositions.<sup>151</sup>

- **Réfléchissez avant de parler** afin d'éviter les stéréotypes liés au genre. [Les directives des Nations Unies pour un langage non sexiste](#) vous recommandent de vous poser la question suivante : Aurais-je dit la même chose à une personne d'un autre sexe ? Une personne qui s'identifie au-delà du binaire sexe/genre ? À une personne d'origine différente ? Si oui, cela aurait-il la même signification ?
- **Examinez et éliminez les préjugés sexistes dans la communication visuelle.** Veillez à ce que les posts que vous intégrez dans les publications ainsi que les présentations en ligne présentent un nombre égal de femmes et d'hommes d'origines diverses et qu'ils soient représentés de manière non stéréotypée, par exemple des hommes dans des rôles de soutien et des femmes dans des rôles de direction.
- **N'utilisez pas de langage, de phrases, d'histoires ou de blagues sexistes ou discriminatoires** : par exemple, « n'êtes-vous pas magnifiques aujourd'hui » dans le cadre d'un discours de bienvenue ou « permettez-moi de vous présenter le professeur Smith et Maria », par opposition au professeur Cortez et au professeur Smith. Évitez les généralisations à propos de toutes les femmes ou de tous les hommes, ainsi qu'à propos de toutes les femmes ou de tous les hommes appartenant à un certain groupe ethnique ou autre. Pour les histoires et les blagues, demandez-vous si vous les raconteriez en présence d'un membre de ce groupe. Si ce n'est pas le cas, ne le dites pas.
- **Rendez visibles les différences de sexe et de genre.**<sup>132</sup> Le langage neutre est inclusif, mais il cache aussi les différences et les inégalités au sein des groupes. Ainsi, plutôt que de toujours utiliser des termes génériques tels que civils, survivant.e.s, réfugiés et personnel, il est important d'attirer l'attention sur les différentes expériences, les besoins et l'accès aux droits en incluant des termes tels que «femmes, hommes filles et garçons réfugié.e.s » ou « femmes, hommes et personnel non binaire ». Il est également important de souligner la diversité et l'intersectionnalité. Par exemple, lorsque l'on aborde la question des personnes survivant.e.s de la violence, il convient d'inclure des informations ventilées par sexe sur les survivant.e.s de la violence issus de minorités ethniques et d'âges différents. Cherchez des endroits où vous pouvez également reconnaître les personnes qui s'identifient comme transgenres ou en dehors du binaire du genre.
- **Veillez à adopter un langage corporel inclusif.** Asseyez-vous à côté de femmes et d'hommes d'origines diverses et affirmez-les, pas seulement ceux et celles qui vous ressemblent le plus.

**CONSEIL :** Vous trouverez d'autres conseils pratiques dans la [boîte à outils sur la communication inclusive](#) de l'Institut européen pour l'égalité femmes-hommes ou dans les directives et la [boîte à outils des Nations Unies sur le langage inclusif](#) (disponibles en arabe, chinois, anglais, français, russe et espagnol).

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



- **Réfléchissez aux questions posées à l'étape 1**, individuellement ou en équipe, afin d'approfondir votre compréhension du langage sexiste existant, qu'il soit verbal ou non verbal. Qu'est-ce qui ressort ? Des préjugés particuliers ont-ils été mis en évidence ? Ces préjugés correspondent-ils aux avis des autres ?
- **Sélectionnez quelques techniques d'atténuation pertinentes** de l'étape 2. Essayez-les sur votre lieu de travail ! Comment vous sentez-vous ? Qu'est-ce qui fonctionne ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?

## Action 2 : Soyez clair.e, convaincant.e et cohérent.e dans votre communication sur l'égalité femmes-hommes

De nombreux termes sont utilisés lorsqu'il s'agit d'égalité de genre et de droits des femmes. Les membres du personnel se sentent souvent désorienté.e.s et ne savent pas exactement ce qu'il convient de dire ou de faire. Il est donc important qu'en tant que responsable, vous soyez vous-même parfaitement clair.e sur ce que vous dites. Si vous croyez en ce que vous dites, vous aurez plus de chances d'être convaincant.e. Si vous êtes cohérent.e, vous aurez plus de chances d'inciter les gens à obtenir des résultats.

### ÉTAPE 1 : SOYEZ CLAIR.E

Il est important de veiller à ce que ce que vous dites soit clair, facile à comprendre et facile à retenir. Évitez le jargon et n'utilisez que des termes clés du genre que vous comprenez vous-même et que vous pouvez facilement expliquer. Par exemple, il est utile de se sentir à l'aise pour expliquer les termes clés de la politique de genre tels que « intégration de la dimension genre », « actions ciblées pour l'égalité de genre et les droits des femmes » et « intersectionnalité ». Voir le glossaire à l'annexe 1. Il est également important de pouvoir référencer clairement les politiques d'égalité de genre de votre organisation.

Le format « Quoi, Pourquoi, Comment » est un outil de communication efficace qui vous permet de faire passer vos messages en phrases courtes. Soyez clair.e sur :

- 1) **CE que vous voulez réaliser.** Soyez clair.e sur ce que vous voulez réaliser exactement. Les priorités définies en matière de leadership et les objectifs SMART vous seront utiles à cet égard. Par exemple : « D'ici la fin du deuxième trimestre, nous aurons revu nos procédures de passation de marchés pour déterminer si elles favorisent par inadvertance les entreprises détenues par des hommes ».
- 2) **POURQUOI vos priorités et vos objectifs sont-ils importants ?** Expliquez clairement pourquoi vos priorités et vos objectifs sont essentiels pour vous, votre personnel, votre organisation et/ou vos partenaires et personnes concernées. Par exemple, « si nous ne le faisons pas, nous risquons d'être victimes de discrimination fondée sur le sexe dans nos systèmes de passation de marchés, ce qui nous mettrait en infraction avec la politique de l'organisation en matière d'égalité femmes-hommes et potentiellement en infraction avec la loi ». L'encadré 4 présente cinq réponses à la question « pourquoi ? Que pourriez-vous y ajouter ?
- 3) **COMMENT vous attendez-vous à ce que le personnel procède ?** Il est important d'être clair.e sur ce que vous attendez exactement du personnel. Par exemple : « Réaliser une étude de marché pour identifier les entreprises dirigées par des femmes et s'assurer qu'elles comprennent nos procédures de passation de marchés ».

#### ENCADRÉ 12

### QUATRE RAISONS POUR LESQUELLES L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EST PERTINENTE POUR VOTRE ORGANISATION

- 1) **Les droits humains** : la non-discrimination fondée sur le sexe et d'autres facteurs est une obligation légale dans la plupart des pays et un principe et une valeur organisationnels dans les organisations internationales.
- 2) **L'effet opérationnel** : pour être appliquée avec succès, les mandats relatifs aux femmes, à la paix et à la sécurité ainsi qu'à l'égalité femmes-hommes doivent être réalisés. Les analyses de genre vous permettront d'avoir une meilleure connaissance de la situation et de mieux comprendre le contexte opérationnel. Elles vous aideront à concevoir des stratégies plus efficaces qui profiteront à la diversité des femmes et des hommes.
- 3) **Créabilité et intégrité** : les organisations doivent être visiblement représentatives de ceux et celles au nom desquels elles travaillent. Les femmes issues de la diversité ont des intérêts, besoins différents de ceux et celles des hommes et doivent être représentées équitablement. En outre, elles doivent être le modèle du changement qu'elles cherchent à soutenir.
- 4) **L'attractivité de l'organisation** : en tant que chef.fe, vous souhaitez attirer, recruter et retenir les meilleur.e.s candidat.e.s, femmes-hommes. Cela sera plus facile dans un lieu de travail exempt d'inégalités, de discrimination et de sexe.

### ÉTAPE 2 : ÊTRE CONVAINCANT.E

Être convaincant.e est une compétence de communication clé pour les chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes. L'un des moyens les plus efficaces de convaincre votre équipe est votre précision et adaptation au contexte. Utilisez des données, des preuves et des exemples concrets pour justifier de manière convaincante vos priorités et vos objectifs en matière d'égalité femmes-hommes. Vous montrerez ainsi que vous avez fondé vos priorités et vos objectifs sur des analyses solides et vous aiderez votre auditoire à voir la réalité du problème. C'est un point essentiel car, comme nous le dit Kimberlé Crenshaw, l'universitaire, écrivain et activiste pionnière qui a inventé le terme « intersectionnalité », « lorsque vous ne pouvez pas voir un problème, vous ne pouvez pratiquement pas le résoudre ».<sup>153</sup>

Reliez l'égalité de genre et les droits des femmes à votre mandat, priorités plus larges et à ceux de votre public. Il a été démontré que l'utilisation de statistiques, de preuves et d'exemples en rapport avec le domaine d'intérêt, d'expertise de votre public est d'une efficacité cruciale.<sup>154</sup> Par exemple, lorsque vous travaillez sur les processus de paix, il est utile de rappeler que : « Des statistiques ont montré que lorsque les femmes sont incluses dans les processus de paix en tant que témoins, signataires, médiateuses ou négociatrices, la probabilité qu'un accord dure au moins deux ans augmente de 20 % et celle qui dure au moins 15 ans de 35 %. »<sup>155</sup>

Pour communiquer de façon convaincante, prenez également conscience que ce que vous ne communiquez pas est aussi important que ce que vous communiquez, en particulier lorsque vous êtes dans une position de leadership.<sup>136</sup> Ce que vous ne communiquez pas laisse beaucoup de place à l'interprétation. Par exemple, ne pas mentionner l'égalité femmes-hommes ou ne pas utiliser d'informations ventilées par sexe dans un discours d'ouverture donnera l'impression que vous n'êtes pas vraiment sérieux.euse dans votre engagement à réduire l'inégalité femmes-hommes.

Votre communication sera convaincante si vous croyez en votre message. Appropriez-vous le message et vous apparaîtrez comme authentique. Apportez vos propres histoires et expériences personnelles ou invitez d'autres personnes à raconter leurs histoires personnelles. Les récits peuvent être tout aussi convaincants et mémorables, si ce n'est plus, que les faits et les chiffres. Les histoires peuvent également donner un sentiment d'urgence à la conversation. Consultez votre responsable de la communication et des spécialistes en matière de genre. Ces personnes pourront vous donner de bons conseils.

### ÉTAPE 3 : SOYEZ COHÉRENT.E

La cohérence est un élément clé. Répétez votre message principal sur l'égalité femmes-hommes, ce qui est communiqué de manière cohérente s'enracine dans l'organisation. La règle des sept en marketing stipule qu'un.e client.e potentiel.le doit « entendre » le message de l'annonceur au moins sept fois au cours d'une période de 18 mois avant de prendre des mesures pour acheter ce produit ou ce service.<sup>137</sup> Veillez à répéter vos priorités en matière d'égalité femmes-hommes au moins sept fois à chacune des personnes que vous souhaitez voir agir.

DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION

#### L'IMPACT DE LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE FÉMINISTE DE LA SUÈDE SUR LA COMMUNICATION



Margot Wallström est une dirigeante qui a systématiquement utilisé sa position pour faire progresser l'égalité de genre et les droits des femmes. En février 2010, elle est devenue la première Représentante Spéciale du Secrétaire Général des Nations Unies chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit, établissant ainsi ses références en tant que militante engagée et expérimentée. En 2014, en tant que Ministre suédoise des affaires étrangères, elle a lancé la première politique étrangère féministe au monde, qu'elle a décrite comme « s'opposant à la subordination systématique et mondiale des femmes » et comme une « condition préalable » à la réalisation des objectifs plus larges de la Suède en matière de politique étrangère, de développement et de sécurité. Elle a résumé la politique étrangère féministe de la Suède de manière claire et concise en la résumant à trois « R » :

- **Rights (Droit)** : promouvoir la pleine jouissance des droits humains par les femmes et les filles, y compris la lutte contre toutes les formes de violence et de discrimination.
- **Représentation** : promouvoir la participation et l'influence des femmes dans les processus de prise de décision à tous les niveaux et dans tous les domaines, et rechercher le dialogue avec les représentantes des femmes, y compris celles de la société civile.
- Les **Ressources** sont allouées à la promotion de l'égalité de genre et de l'égalité des chances pour toutes les femmes et les filles afin qu'elles puissent jouir des droits humains.

Sous sa direction, tous les ambassadeurs et ambassadrice de Suède ont été invités à communiquer systématiquement sur les droits des femmes et l'égalité de genre, y compris sur les trois R. Entre 2017 et 2019, la Suède était membre élu du Conseil de sécurité de l'ONU, et Margot Wallström et son équipe ont profité de cette occasion pour adopter une approche sans précédent en faveur de l'intégration des femmes, de la paix et de la sécurité dans les processus et les décisions du Conseil de sécurité, y compris une communication efficace.

Le leadership fort de Margot et l'efficacité de sa communication ont permis de renforcer la visibilité, la mise en œuvre et la responsabilité en matière d'égalité de genre et de questions liées aux femmes, à la paix et à la sécurité.<sup>138</sup>

**Astuce :** Pour en savoir plus, consultez le [Manuel de politique étrangère féministe de la Suède](#).

LES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION

**UTILISER LES MÉDIAS SOCIAUX POUR LUTTER CONTRE LE  
SEXISME ET LE RACISME**



Bruno Donat, Chef du bureau de Genève du Service d'action antimines des Nations Unies, s'est fermement engagé à promouvoir la participation des femmes de couleur aux Nations Unies, en particulier dans les opérations de maintien de la paix et les affaires humanitaires. Il saisit constamment les occasions de communiquer à travers son vaste réseau, que ce soit en prenant la parole lors d'événements ou par sa présence sur les médias sociaux, pour réitérer son message et sensibiliser à la nécessité d'une plus grande transparence et d'un engagement accru en faveur d'un environnement de travail plus diversifié et de la lutte contre la discrimination. Son leadership dynamique en matière d'inclusion démontre à son équipe son profond engagement en faveur d'un changement culturel sur ces questions et a conduit à la création de plusieurs groupes sur l'égalité, la diversité et l'inclusion, qui partagent périodiquement des réflexions et des idées, font le point sur les progrès réalisés jusqu'à présent et proposent des mesures pour combler les lacunes. Exercice

**EXERCICE****EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION**

Individuellement ou avec vos collègues ou votre équipe, utilisez les questions suivantes pour discuter et vous entraîner à communiquer de façon claire, convaincante et cohérente sur l'égalité de genre et les droits des femmes.

- Lorsque vous demandez à des membres du personnel, à des employé.e.s ou à d'autres personnes d'agir en faveur de l'égalité de genre et des droits des femmes, vérifiez s'ils elles comprennent ce que vous leur demandez, pourquoi vous le demandez et comment procéder au mieux.
- Quelle est la meilleure façon de convaincre votre public ? Disposez-vous de données sur l'égalité femmes-hommes et les droits des femmes qui soient pertinentes pour votre/leur domaine de travail/contexte ? Avez-vous des exemples concrets ? Avez-vous adapté votre communication à leurs besoins ? Avez-vous réfléchi aux raisons possibles d'une réticence ? Avez-vous utilisé une histoire personnelle et des preuves pour défendre votre cause ?
- Quel est le niveau de cohérence de votre communication ? Parlez-vous souvent de l'égalité femmes-hommes ou le sujet n'est-il abordé que lors d'occasions spéciales, par exemple lors de la Journée internationale des droits des femmes ?

### Action 3 : Vérifier que votre message est transmis et compris

Un message clair, convaincant et cohérent garantit que les gens entendent les priorités de votre leadership en matière d'égalité femmes-hommes.<sup>139</sup> Mais vous devez encore vérifier que votre message est reçu et compris pour que vos collègues, votre personnel et vos partenaires passent à l'action. La communication est un processus à double sens.

#### ÉTAPE 1 : FAITES LE POINT AVEC VOTRE PUBLIC

Les priorités en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes et des filles sont généralement perçues différemment selon les personnes. Il est donc important de vérifier auprès de votre public comment votre communication est reçue et comprise.

En raison de leur éducation sociale (influencée par les stéréotypes de genre), les femmes et les hommes communiquent parfois différemment. En prendre conscience peut vous aider à comprendre que votre communication peut ne pas être reçue ou ne pas susciter la réaction que vous attendiez. La sociolinguiste Deborah Tannen note que les conversations des hommes qu'elle a étudiés étaient plus susceptibles d'être des négociations par lesquelles ils obtenaient un statut et préservait leur indépendance, alors que pour les femmes, elles étaient un moyen d'établir des liens avec d'autres personnes.<sup>140</sup> La recherche a également montré que si un homme peut hocher la tête pour exprimer son accord, une femme peut le faire pour encourager son interlocuteur à poursuivre son discours.<sup>141</sup> En outre, les femmes et les hommes sont jugés différemment en fonction de leur façon de communiquer. Par exemple, la recherche a montré que les femmes dirigeantes sont confrontées à une « double contrainte » : si elles sont considérées comme bavardes et nourricières, elles ne sont souvent pas perçues comme de bonnes dirigeantes. Toutefois, si elles sont perçues comme entreprenantes et s'affirmant, c'est-à-dire en adoptant des styles de communication stéréotypés de leadership masculin, elles peuvent être considérées comme de bonnes dirigeantes, mais elles sont aussi perçues comme des dirigeantes peu sympathiques.<sup>142</sup>

## Suggestions d'actions :

- **Écoutez** : vérifiez comment votre message a été reçu et compris. Il est préférable de poser des questions ouvertes, telle que « Qu'avez-vous compris ? » plutôt qu'une question oui/non telle que « Avez-vous compris ? »
- **Dialoguez** : recherchez des occasions de dialogue et des moments de réflexion, en autorisant les désaccords et les conversations difficiles - ce sont des éléments essentiels de tout processus de changement, qui permettent à la créativité et aux nouvelles opportunités d'évoluer.
- **Demandez** : Demandez-leur s'ils elles comprennent vos idées et si ça rencontre leurs réalités.

Lors de la planification des communications avec les publics externes, il sera utile de charger votre équipe de communication d'effectuer une analyse de base de la dimension genre.

Cette analyse mettra en évidence les canaux de communication et les types de matériel de communication les plus appropriés et les plus efficaces pour garantir que les femmes et les hommes reçoivent votre communication sur un même pied d'égalité. Cette analyse pourrait révéler, par exemple, que les femmes sont plus susceptibles d'écouter la radio, tandis que les hommes sont plus susceptibles d'assister à des réunions publiques. Une analyse sexospécifique peut également améliorer votre portée dans les médias sociaux. Par exemple, la recherche montre que les hommes sont plus susceptibles d'utiliser les médias sociaux pour rechercher des informations, tandis que les femmes utilisent les plateformes sociales pour entrer en contact avec les gens.<sup>143</sup>

### DES CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION L'UNOPS PRODUIT DES FILMS EN IRAK POUR RÉDUIRE LA DISCRIMINATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL



En tant que responsable du programme de lutte antimines de l'UNOPS en Irak, Pehr Lodhammar s'est engagé à changer les perceptions et les stéréotypes qui freinent la pleine participation des femmes sur leur lieu de travail. Il s'était défini un objectif pratique : exploiter les talents de la moitié de la main-d'œuvre généralement exclue de l'action antimines simplement en raison des perceptions des « rôles appropriés » pour les femmes. Il a travaillé avec un spécialiste du genre et le conseiller en communication de l'UNOPS, William Cleary, sur un certain nombre de projets, dont un feuilleton télévisé en six parties intitulé « Safe Home ». Ils ont compris que la communication, et le cinéma en particulier, sont de puissants vecteurs de changement culturel en matière d'égalité de genre. Pour garantir une communication bien comprise par différents publics, ils ont fait appel à 36 groupes de discussion diversifiés pour tester les personnages, l'intrigue et le dialogue avant la production. La série a eu un impact important. Une campagne de médias sociaux visant à présenter la série sur Facebook, Instagram et YouTube a touché 4,5 millions d'Irakiens et d'Irakiennes, et les six épisodes de la série ont généré plus de 2,5 millions de vues sur Facebook et YouTube. Les enquêtes finales ont montré que la série a contribué à sensibiliser les individus à la discrimination à l'égard des femmes sur le lieu de travail.

## ÉTAPE 2 : RECONNAÎTRE, PRÉVENIR ET RÉPONDRE AUX RÉACTIONS DE REJET

Beaucoup d'entre nous réagissent au changement par le déni et la frustration (voir la « courbe du changement » du Dr Elisabeth Kubler-Ross). Il est donc tout à fait normal, même avec nos meilleurs efforts de communication, de recevoir des réactions négatives lorsque nous communiquons un changement, tel qu'une nouvelle priorité en matière d'égalité femmes-

hommes. En outre, l'égalité de genre et les droits des femmes sont liés à des valeurs personnelles profondément ancrées et suscitent des émotions qui peuvent entraîner une résistance.<sup>144</sup> Pour communiquer efficacement et conduire de manière dynamique le changement en matière d'égalité femmes-hommes, il est essentiel de comprendre et de prévoir ces réactions et d'aborder de manière dynamique les résistances conscientes et inconscientes ».<sup>145</sup>

Dans une organisation, le déploiement d'une stratégie de parité entre les sexes n'a pas permis au personnel et aux chef.fe.s de discuter ensemble de leurs préoccupations et de leurs expériences. En conséquence, les objectifs en matière de parité femmes-hommes ont été bien accueillis par certaines personnes, mais fortement contestés par d'autres (femmes-hommes). Cette situation aurait pu être évitée grâce à une stratégie d'engagement du personnel plus solide, qui aurait permis de déceler les résistances. En revanche, une organisation qui était en pleine transition vers un changement plus complet en faveur des droits des filles a passé plusieurs années à faciliter le processus, à renforcer la compréhension, l'engagement et l'appropriation de la nouvelle orientation par le personnel. Cela a permis au personnel de se rapprocher de la direction, au lieu de s'opposer au changement.

Pour mieux gérer les réticences à l'égard de l'égalité femmes-hommes, nous vous proposons trois conseils. Si vous réussissez le premier, cela augmentera votre position.

### 1) Prévenir les réactions négatives

Mettez en place un processus participatif inclusif pour tout le monde, par exemple en définissant avec votre équipe les priorités et les objectifs en matière d'égalité femmes-hommes. Cela permettra aux personnes de faire part de leurs préoccupations et de se sentir entendus et inclus dans le processus. Cela réduira les réticences, voire les résistances, lors de la mise en œuvre des activités liées à l'égalité femmes-hommes, et les changements ne seront pas un choc.

Utilisez les compétences que vous avez développées ci-dessus en matière de communication convaincante pour persuader les gens de la nécessité d'agir pour remédier à l'inégalité femmes-hommes. Décrivez l'impact de l'inégalité entre les sexes et ses avantages pour les femmes et les hommes. Expliquez avec conviction le problème et les solutions, et défaitez les mythes qui entourent le sujet, par exemple, le mythe selon lequel les femmes incompétentes seront promues au détriment des hommes compétents.

Préparez-vous. Dressez une liste des réactions négatives potentielles et réfléchissez à la manière de les contrer efficacement.

Même si vous avez été participatif.ve et que vous avez communiqué de manière convaincante, des réactions négatives se produiront toujours. L'étape suivante consiste à comprendre la forme de résistance à laquelle vous êtes confronté.e.

### 2) Identifiez la forme de refoulement, résistance et utilisez les contre-stratégies appropriées

La résistance peut aller du déni passif à la résistance active. VicHealth a développé un continuum permettant de comprendre les différentes formes de résistance à l'égalité femmes-hommes :

- **Déni** de l'existence d'un problème de préjugés et d'inégalités fondés sur le sexe. Cela peut conduire à blâmer la victime. Par exemple, les femmes appartenant à une minorité qui dénoncent les préjugés sexistes sont considérées comme étant le problème : « *Il n'y a pas de problème, c'est juste une femme noire en colère* ».
- **L'inaction**. Les inégalités entre les sexes ne sont pas considérées comme suffisamment importantes ou trop sensibles pour justifier une action. Souvent, la réponse est qu'il faut d'abord s'attaquer à autre chose : « *Nous devons d'abord mettre fin au conflit armé* ».

- **L'apaisement**, c'est lorsque les gens disent qu'ils sont d'accord, mais que rien ne se passe : « *Oui. oui. Nous devons faire quelque chose (un jour)* ».
- **La cooptation** consiste à utiliser le récit de l'égalité de genre et des droits des femmes, mais avec l'intention de résister : « *Et les droits des hommes ? Les hommes sont aussi des victimes, vous savez* ».
- **La réaction brutale** est la forme la plus extrême du réticence et peut aller jusqu'à des menaces pures et simples à l'encontre de celles et ceux qui mettent en lumière les inégalités entre les femmes et les hommes : « *Ces féministes méritent tous les mauvais traitements qu'elles reçoivent* ».<sup>146</sup> Les réactions brutales sont moins susceptibles d'être exprimées au sein des organisations de paix et de sécurité, mais de telles menaces sont couramment exprimées sur les médias sociaux et d'autres plateformes de communication.

**CONSEIL** : Lire la publication de VicHealth intitulée (Ren) Contrer la résistance : Stratégies pour répondre à la résistance aux initiatives en faveur de l'égalité des sexes pour plus d'informations pratiques.

ENCADRÉ 13

**COMMENT CONTRER LES TECHNIQUES DE DOMINATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL ?**

Le terme « techniques de domination » a été inventé par le psychologue et philosophe norvégien Ingjald Nissen en 1945 et développé par la psychologue sociale norvégienne Berit Ås dans les années 1970. Berit a utilisé ce concept pour décrire les comportements que les hommes utilisent à l'encontre des femmes sur le lieu de travail pour les empêcher de s'exprimer et d'exercer leur influence. Ces techniques de domination sont une forme de résistance à laquelle sont confrontés les femmes et les hommes. De même, elles peuvent être utilisées par des femmes et des hommes, mais elles sont le plus souvent utilisées par des personnes au pouvoir contre des personnes ayant moins de pouvoir. En tant que chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes, vous pouvez être confronté à une ou plusieurs de ces techniques de domination lorsque vous communiquez sur vos priorités en matière d'égalité femmes-hommes ou lorsque vous les voyez à l'œuvre entre d'autres personnes. Si vous pouvez identifier une action comme étant une technique de domination, ne vous blâmez pas, mais considérez-la tel quel et choisissez ensuite la stratégie appropriée pour y remédier. Parmi les techniques de domination on a :

- **Rendre la situation invisible** en ne répondant pas aux courriels ou aux appels, en interrompant ou en ignorant ce qui a été dit.
- **Ridiculiser** une personne ou ses arguments, par exemple, traiter un homme qui défend l'égalité de genre de « police des sexes » ou un groupe de femmes de « mafia des sexes ».
- **La rétention d'informations**, y compris le fait de ne pas mettre quelqu'un en copie conforme d'un courriel important ou de ne pas l'inviter à une réunion.
- **La double contrainte**, qui signifie que quoi qu'une personne fasse, c'est toujours mal perçu : quand une collègue se montre minutieuse, elle est décrite comme trop contrôlante, et si elle est moins minutieuse, elle est étiquetée comme négligente.
- **L'humiliation**, qui consiste à rendre une personne responsable de sa propre situation.

Pour contrer ces techniques vous pouvez :

- **Prendre l'espace** : par exemple, en revenant à la charge après avoir été interrompu.e ou ignoré(e).
- **Poser des questions** : par exemple, en demandant à la personne concernée ce qu'elle voulait dire par son commentaire ou ses insultes.
- **Invitez-vous à des réunions** ou demandez à un allié de vous inviter ; demandez pourquoi vous n'avez pas été inclus et remettez en question la façon dont les décisions sont prises.
- **Libérez-vous de ce schéma** en comprenant et en communiquant le fait que vous êtes pris dans une double contrainte. Restez fidèle à vos principes et à vos priorités.
- **Intellectualisez** : analysez, expliquez et n'assumez que ce dont vous êtes raisonnablement responsable.

### 3) Utilisez le modèle LEEP pour gérer les conversations difficiles

Il est important de ne pas prendre les réactions négatives personnellement et de ne pas passer à l'offensive. Nous devons également savoir que la résistance peut être valable et qu'elle peut vous aider à trouver une meilleure voie à suivre. Utilisez le modèle LEEP, développé par Kristin Valasek à la FBA, pour développer vos compétences en matière de prévention et de gestion de la résistance en comprenant pourquoi vous êtes confronté.e à une résistance et en menant une discussion productive :

- **Écoutez activement** : posez des questions, ne jugez pas, efforcez-vous de comprendre les préoccupations des autres et soyez prêt à accepter les bonnes suggestions, changements jugés nécessaires pour avancer.
- **Faites preuve d'empathie** : comprendre et reconnaître leurs sentiments sans nécessairement être d'accord.
- **Expliquez la situation** : clarifiez les règles, vos intentions et vos attentes.
- **Résolvez les problèmes** : réfléchissez ensemble à des solutions et définissez clairement les prochaines étapes.

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



Individuellement ou avec vos collègues ou votre équipe, utilisez les questions suivantes pour discuter et vous entraîner à gérer la résistance à l'égalité femmes-hommes.

- À quoi ressemble le refoulement, la résistance à l'égalité femmes-hommes dans votre organisation/équipe/domaine de travail ?
- Que puis-je, que pouvons-nous faire pour prévenir la résistance ?
- En fonction du type/de la forme de la résistance, quelles stratégies pourrais-je utiliser pour faire face à la résistance lorsqu'elle se manifeste ?

## Communiquer de manière claire et convaincante : auto-évaluation



Maintenant que nous sommes arrivé.e.s à la fin de cette section, réfléchissez aux aspects abordés. Quelles sont les priorités que vous souhaiteriez établir pour aller de l'avant ? Que faites-vous déjà ?

---

### 1) Utilisez un langage inclusif

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

### 2) Soyez clair.e, convaincant.e et cohérent.e dans votre communication sur l'égalité femmes-hommes et les droits des femmes

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

### 3) Vérifier que votre message est transmis et compris

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

# Compétence 4 : *Gestion du personnel, des ressources et des activités*



**UNE GESTION EFFICACE DE VOTRE PERSONNEL**, de vos ressources et de vos activités vous permet de créer des conditions de réussite pour vous-même et votre personnel afin de concrétiser vos priorités en matière d'égalité femmes-hommes. En créant un environnement de travail équitable, inclusif et sain, et en veillant à ce que les activités, les budgets et les processus de passation de marchés soutiennent l'égalité entre les femmes et les hommes et les droits des femmes, vous démontrerez concrètement que vous passez de la parole aux actes en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et que vous et votre équipe apportez les changements nécessaires pour obtenir des résultats.

Il existe sept mesures de gestion clés que vous pouvez prendre pour vous assurer de promouvoir l'égalité femmes-hommes dans toutes les activités externes ainsi que sur le lieu de travail :

- 1) Travaillez stratégiquement avec vos spécialistes expert.e.s en genre ;**
- 2) Veillez à ce que toutes les activités fassent l'objet d'une analyse sexospécifique ;**
- 3) Encouragez la participation égale des femmes aux activités externes ;**
- 4) Visez la parité femmes-hommes et insistez sur l'égalité des chances sur le lieu de travail ;**
- 5) Prévenez et réagissez à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels ;**
- 6) Garantir l'égalité femmes-hommes dans votre budget et vos procédures de passation de marchés ;**
- 7) Définissez des objectifs de performance en matière d'égalité de genre et de droits des femmes.**

Nous avons commencé à explorer certaines de ces actions dans les chapitres précédents. Nous allons les approfondir ici et donner des conseils supplémentaires.

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION PERSONNELLE

**Dans quelle mesure êtes-vous convaincu.e que vous gérez le personnel, les ressources et les activités en tenant compte de l'égalité femmes-hommes, tant dans les activités externes que sur le lieu de travail interne ?**



Si vous vous êtes classé.e dans la catégorie « peu confiant.e », utilisez ce chapitre pour améliorer vos compétences. Si vous vous êtes déjà classé.e dans la catégorie « très confiant.e », utilisez ce chapitre pour vérifier et développer vos compétences !

### Action 1 : Travaillez stratégiquement avec vos spécialistes/expert.e.s en genre

Diriger pour l'égalité femmes-hommes signifie diriger le travail sur l'égalité femmes-hommes dans votre équipe/organisation, mais cela ne signifie pas que vous devez être spécialiste en genre. Votre meilleure ressource pour assurer une mise en œuvre réussie de vos priorités en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes sont vos spécialistes/expert.e.s en genre, tels que les conseiller.ère.s en matière d'égalité femmes-hommes et les points focaux.les pour l'égalité de genre.

## CONSEILLER.ÈRE.S EN GENRE

Les conseiller.ère.s en genre sont là pour vous apporter, à vous et à votre personnel, un soutien stratégique. Ces personnes ne sont pas là pour faire tout le travail d'inclusion à votre place. Ce sont des spécialistes qui savent comment faire progresser efficacement l'égalité femmes-hommes et les droits des femmes, et vous aurez tout à gagner à tirer parti de leur expertise. Jusqu'à présent, le raisonnement a souvent été le suivant : « *En tant que responsable, je soutiens mon.ma conseiller.ère en genre dans l'accomplissement du travail sur l'égalité femmes-hommes* ». Ce schéma de pensée doit être modifiée pour devenir : « *Je dirige le travail sur l'égalité de genre, j'attends de tout mon personnel qu'il travaille sur l'égalité de genre et j'obtiens des conseils de spécialiste, de mon.ma conseiller.ère en égalité de genre/point focal.e genre sur la meilleure façon d'y parvenir* ».

Voici quelques conseils pour établir une relation de travail stratégique avec votre conseiller.ère ou point focal.e pour l'égalité femmes-hommes :

- **Demandez des conseils** : demandez-leur des conseils dans votre travail quotidien, y compris dans des domaines de travail prioritaires tels que la politique et le dialogue politique.
- **Impliquez-les dès le départ** : impliquez les conseiller.ère.s dès le début des initiatives/programmes/projets importants, ainsi que dans la planification, l'élaboration des politiques et la budgétisation.
- **Discutez autour d'une même table** : donnez-leur une place à la table et veillez à ce qu'ils. elles contribuent aux processus décisionnels stratégiques, par exemple en les faisant participer aux réunions hebdomadaires des cadres supérieur.e.s.
- **Mandat réaliste** : assurez-vous que leur mandat est réaliste et qu'il est compris par leurs collègues.
- **Conditions adéquates** : assurez-vous qu'ils.elles ont l'ancienneté et les ressources nécessaires pour assumer leur rôle.

Expliquez à l'ensemble du personnel, et lors de l'intégration des nouveaux.les employé.e.s employé.e.s, quelles sont leurs responsabilités spécifiques en matière d'égalité femmes-hommes et quels types de conseils et d'assistance ils peuvent demander au conseiller.ère ou au point focal.e pour l'égalité femmes-hommes.

### CHEF.FE.S EN ACTION

#### CRÉATION D'UNE UNITÉ DE POLICE POUR L'INTÉGRATION DE LA DIMENSION GENRE



À la tête du service d'immigration du Ghana, le contrôleur général, M. Kwame Asuah Takyi, a créé la toute première unité interne d'intégration de la dimension genre, afin d'initier et de soutenir la mise en œuvre des politiques respectueuses de l'égalité femmes-hommes qui conduiront à l'égalité de genre et à l'autonomisation des femmes au sein du service. À ce jour, l'unité compte plusieurs fonctionnaires, femmes et hommes, et 18 points focaux.les régionaux.les à travers le pays pour coordonner les activités.

Il participe personnellement aux programmes organisés par l'unité.<sup>147</sup>

## POINTS FOCaux.les pour l'égalité de genre

Outre un.e conseiller.ère en genre, votre organisation peut disposer d'un réseau actif de points focaux.les pour les questions de genre. Les points focaux.les en genre sont le plus souvent des membres du personnel de toutes les fonctions qui, en plus de leur rôle actuel, ont été nommés pour agir en tant que catalyseur au sein de leurs départements/équipes en partageant des informations et en aidant le personnel à intégrer l'égalité femmes-hommes dans leur travail. Les points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes ne sont souvent pas des spécialistes en la matière au départ, mais reçoivent une formation dès leur nomination. Efforcez-vous d'assurer la parité et la diversité des sexes parmi vos points focaux.les, en incluant des personnes de différents niveaux de responsabilité afin de garantir un effet de levier et une influence suffisants.

En tant que responsable, vous devez veiller à ce que vos points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes bénéficient des conditions nécessaires pour obtenir des résultats. Ces conditions sont notamment les suivantes :

- 1) Un mandat clair et bien communiqué :** les points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes ont-ils.elles un mandat clair et réaliste et un temps de travail alloué pour se concentrer sur l'égalité femmes-hommes ? Avez-vous précisé à vos points focaux.les ce que l'on attend d'eux.elles et votre personnel comprend-il le rôle des points focaux.les et le type de soutien qu'il peut obtenir d'eux ?
- 2) Exigence et réactivité :** tous.les membres de votre personnel comprennent-ils.elles ce que l'on attend d'eux.elles en termes de mise en œuvre des politiques d'égalité femmes-hommes ? Prennent-ils.elles leurs responsabilités à cet égard, en utilisant le soutien des points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes de manière appropriée, ou attendent-ils.elles des points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes qu'ils.elles assument seul.e.s la charge de travail ? Prenez-vous des mesures correctives lorsque les points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes vous font part de leurs préoccupations ? Trop souvent, les points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes signalent qu'ils.elles transmettent leurs préoccupations aux chef.fe.s de prendre les mesures qui s'imposent.
- 3) Renforcement des capacités et soutien.** Vos points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes possèdent-ils les compétences requises en matière d'égalité femmes-hommes ? Ont-ils reçu une formation suffisante ? Bénéficient-ils d'un soutien continu de la part du conseiller ou de la conseillère en genre de l'organisation ou d'autres prestataires de formation ?
- 4) Reconnaissance :**<sup>148</sup> reconnaisssez-vous la tâche supplémentaire que les membres du personnel assument lorsqu'ils acceptent d'être un.e point focal.e pour l'égalité femmes-hommes ? Organisez-vous des réunions régulières avec eux/elles pour discuter de la mise en œuvre des politiques d'égalité femmes-hommes et célébrer les progrès accomplis ? Existe-t-il des liens hiérarchiques clairs avec un/une responsable de haut niveau ?

**EXERCICE****EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION**

Si vous disposez d'un.e conseiller.ère ou d'un point focal.e pour les questions de genre, utilisez les conseils ci-dessous pour réfléchir à la manière dont vous pouvez travailler plus stratégiquement avec eux.elles. Réfléchissez aux questions suivantes :

- Que faites-vous déjà pour travailler stratégiquement avec votre conseiller.ère ou votre point focal.e pour l'égalité de genre ?
- Dans quelle mesure attendez-vous de votre spécialiste en genre (conseiller.ère/point focal.e) qu'il.elle fasse tout le travail en matière d'égalité femmes-hommes ou qu'il.elle vous soutienne, vous et d'autres personnes, dans l'exercice de vos responsabilités respectives ?
- Quelles sont les deux actions que vous pouvez entreprendre au cours du mois prochain pour renforcer votre relation de travail avec votre conseiller.ère ou point focal.e en matière d'égalité de genre ?

## **Action 2 : Veillez à ce que toutes les activités fassent l'objet d'une analyse sexospécifique**

L'analyse sexospécifique est l'un des outils les plus importants pour les chefs/cheffes qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes. L'analyse sexospécifique est l'outil qui nous aide à la fois à intégrer la dimension genre et à identifier des actions ciblées pour combler les lacunes en matière d'égalité femmes-hommes.

### **QU'EST-CE QUE L'ANALYSE SEXOSPÉCIFIQUE ?**

En tant que responsable, vous serez amené à effectuer des analyses en permanence. Vous serez amené(s) à poser des questions, recueillir des données, faire preuve de bon sens et tirerez des conclusions. Ces actions sont essentielles pour développer et décider des actions appropriées.

L'analyse sexospécifique consiste à approfondir l'analyse que vous faites de toute façon afin de comprendre intentionnellement les différentes situations des femmes, des hommes, des filles et des garçons ayant des antécédents et des expériences divers et la manière dont ces situations affectent votre travail. Elle est absolument nécessaire pour pouvoir prendre des décisions éclairées en matière de leadership, que ce soit dans le cadre de votre politique et de votre dialogue politique, de votre programmation, de votre gestion des ressources humaines, de votre budgétisation, de vos achats ou autres. Cela vous permettra d'agir de manière à renforcer l'égalité femmes-hommes, plutôt que de l'aggraver par inadvertance. Il existe différents niveaux d'analyse genre, en fonction de leur portée et de leur profondeur : élémentaire, intermédiaire et avancé.

#### ENCADRÉ 14

### LE PLAN D'ACTION DE L'UE SUR L'ÉGALITÉ DES SEXES III : ANALYSE INTERSECTIONNELLE DU GENRE

Le plan d'action de l'UE sur l'égalité des sexes III (GAP III) précise que l'analyse genre est le point de départ de l'intégration de la dimension genre. L'analyse sexospécifique identifie les différences entre et parmi les femmes et les hommes en termes de position relative dans la société et de distribution des ressources, des opportunités, des contraintes et du pouvoir dans un contexte donné. L'analyse sexospécifique permet ainsi de développer des interventions qui s'attaquent aux inégalités entre les sexes et répondent aux différents besoins et intérêts des femmes et des hommes. Le plan invite également le personnel à tenir compte de l'intersection entre l'inégalité entre les sexes et d'autres formes de discrimination. L'accent devrait également être mis sur les femmes les plus défavorisées, par exemple les populations autochtones et les personnes appartenant à des minorités raciales/ethniques/religieuses, les femmes déplacées de force, migrantes, économiquement et socialement défavorisées, celles qui vivent dans les zones rurales et côtières, car elles sont confrontées à une discrimination multiple (...) Toutes les dimensions qui se croisent doivent également être prises en compte.

**Niveau de base** : vous et votre personnel pouvez et devez utiliser l'analyse genre de base dans votre travail quotidien : quelle est la situation de divers groupes de femmes et d'hommes,<sup>149</sup> et quel est l'impact de notre travail sur elles/eux ? Vous devriez toujours vous demander, ainsi qu'à votre personnel, de procéder à ce niveau d'analyse genre. Il s'agit d'un outil essentiel dans votre travail en tant que dirigeant sensible au genre. L'analyse de base de la dimension genre ne consiste pas à effectuer une évaluation ou une analyse distincte. Il s'agit pour vous et votre personnel de toujours poser deux questions clés (voir encadré 10 ci-dessous) sur les processus existants.

#### ENCADRÉ 15

### LES DEUX QUESTIONS DE BASE DE L'ANALYSE GENRE

- 1) **Situation** : est-ce que je comprends/nous comprenons la situation de femmes et d'hommes de tous les horizons ?
- 2) **Quelle est la situation de divers groupes de femmes et d'hommes dans un contexte de travail particulier (externe ou interne) ?**  
Quels sont les différents droits, les besoins spécifiques et les opportunités des différents groupes de femmes et d'hommes ? Leurs droits et leurs besoins spécifiques sont-ils satisfaits de manière juste et équitable ?

**Intermédiaire** : Cette analyse genre est plus nuancée. Elle permet de mettre en évidence les principales inégalités entre les femmes et les hommes dans une situation/un contexte particulier en recueillant et en analysant des informations ventilées par sexe concernant les besoins, les possibilités et l'accès aux ressources et aux droits de divers groupes de femmes et d'hommes. Il est nécessaire pour le personnel qui planifie, met en œuvre et rend compte des activités dans un certain domaine de travail, qu'il s'agisse de renforcer la gestion des frontières ou d'améliorer le bien-être du personnel. Il existe souvent des listes de contrôle contenant des questions clés pour guider ce niveau d'analyse genre.<sup>150</sup> Idéalement, une analyse sexospécifique intermédiaire devrait faire partie intégrante de l'évaluation, du rapport ou de l'appréciation.

ENCADRÉ 16

**QUESTIONS GÉNÉRIQUES POUR UNE ANALYSE SEXOSPÉCIFIQUE INTERMÉDIAIRE**

- Quels sont les rôles et les responsabilités des différents groupes de femmes et d'hommes ?
- Quels sont les niveaux d'accès à la participation, à la prise de décision, aux ressources et aux droits des différents groupes de femmes et d'hommes ?
- Quels sont les besoins de sécurité des différents groupes de femmes et d'hommes ?
- Quel est l'impact des stéréotypes sexiste sur les différents groupes de femmes et d'hommes ?
- Vos conclusions diffèrent-elles pour des groupes spécifiques de femmes et d'hommes ? Si oui, comment ?
- Quel est l'impact de vos conclusions sur le travail que vous proposez ou que vous menez actuellement et que pouvez-vous faire à ce sujet ?

**Avancé** : Il s'agit d'une analyse sexospécifique approfondie qui nécessite une solide expertise en matière d'égalité femmes-hommes. Elle fournit des informations complètes sur divers groupes de femmes et d'hommes dans un domaine thématique, une région/un pays, un conflit ou une organisation, ainsi qu'une analyse plus approfondie du cycle social des inégalités entre les sexes. L'analyse sexospécifique avancée est souvent rédigée sous la forme d'un rapport autonome et vous fournira, ainsi qu'à votre personnel, une compréhension profonde des inégalités de genre dans votre région, tant sur le plan thématique que géographique. En tant que telle, elle peut constituer une base de connaissances pour l'analyse quotidienne de genre et une bonne source de communication interne et externe. Il est également nécessaire d'identifier la nécessité d'une action ciblée sur les droits des femmes. Veillez à ce que les résultats vous soient communiqués et à ce que l'analyse soit utilisée par des catégories plus larges de personnel travaillant dans la zone thématique ou géographique. Voir l'encadré 12 pour un exemple d'analyse genre avancée.

**CONSEILS** : Voir l'audit de genre de l'OIT, le sceau de genre du PNUD, le guide d'interaction sur les audits de genre, l'outil d'évaluation rapide de l'égalité de genre de CARE, le guide d'auto-évaluation du genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice du DCAF

#### ENCADRÉ 17

### ANALYSE RAPIDE DE L'ÉGALITÉ DE GENRE POUR ÉCLAIRER LA RÉPONSE HUMANITAIRE EN UKRAINE<sup>151</sup>

90 % des personnes qui ont fui l'Ukraine sont des femmes, des filles et des garçons. La majorité des hommes âgés de 18 à 60 ans doivent rester sur place. Pour évaluer les différences d'impact de la guerre, ONU Femmes et CARE International ont réalisé une analyse rapide de la situation des femmes qui a montré que la guerre a un impact sur les femmes et les hommes :

- La guerre a un impact différent sur les femmes et les hommes et exacerbe les inégalités préexistantes.
- Les femmes appartenant à des groupes à haut risque sont laissées pour compte et touchées de manière disproportionnée par les perturbations causées par la guerre.
- Les femmes et les hommes assument des rôles différents dans le contexte de la guerre. Alors que les femmes et les organisations féminines jouent un rôle crucial dans la crise humanitaire, elles sont largement absentes de la prise de décision aux niveaux local et national, ainsi que du processus de négociation entre la Fédération de Russie et l'Ukraine.
- Les ménages dirigés par des femmes sont encore plus touchés par l'insécurité alimentaire que les ménages dirigés par des hommes : 23 % contre 13 %.
- Les personnes bénéficiant de pensions et d'aides sociales sont les plus touchées par les obstacles à l'accès à l'argent liquide. Les femmes constituent les 2/3 de ce groupe.
- Les perturbations des services de santé, y compris l'accès à la santé sexuelle et reproductive, affectent au moins 265 000 ukrainiennes enceintes.
- Les femmes ukrainiennes déplacées et les mineur.e.s non accompagné.e.s, hommes et femmes, sont confronté.e.s à des problèmes de sécurité liés à la survie, au sexe transactionnel et au trafic sexuel.

#### EXERCICE

### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



Réfléchissez à une priorité de travail actuelle telle qu'un programme, une activité ou une initiative dans laquelle vous êtes impliqué.e et appliquez les deux questions de base de l'analyse genre (encadré 10).

- **Situation** : quelles types d'inégalités femmes-hommes existent dans ce domaine de travail, autrement dit, les divers groupes de femmes, d'hommes, de filles et de garçons ont-ils un accès inégal à la participation, aux ressources et aux priviléges ? Ont-ils des besoins différents et ces besoins sont-ils satisfaits ?
- **Impact** : quel impact votre travail aura-t-il sur les groupes de femmes, d'hommes, de filles et de garçons ? Votre intervention tient-elle compte des inégalités existantes entre les femmes et les hommes et tente-t-elle de les réduire ?
- **Action** : Quelle différence pouvez-vous apporter, vous et votre équipe, pour garantir une égalité de participation de chaque groupe de femmes, d'hommes, de filles et de garçons ? Quelle différence pouvez-vous apporter, vous et votre équipe, pour amener ce domaine de travail à réduire les inégalités existantes entre les femmes et les hommes ?

## Action 3 : Promouvoir l'égalité de participation de femmes d'horizon divers aux activités externes

Les femmes n'ont pas toujours le même niveau d'accès à la participation et à la prise de décision que les hommes. C'est pourquoi les efforts visant à accroître l'égalité de participation des femmes constituent un engagement politique mondial. En tant que chef.fe, vous avez la responsabilité de promouvoir la participation effective et égale des femmes dans toutes les activités dont vous êtes responsable et/ou auxquelles vous participez. Il s'agit de veiller à ce que les femmes soient représentées sur un même pied d'égalité en supprimant les obstacles qui freinent leur participation, même lorsqu'elles sont invitées, et en favorisant de manière proactive leur participation active et leur influence.

CHEF.FE.S EN ACTION

### LE CR DE L'ONU AU GHANA MÈNE LA CAMPAGNE D'ENGAGEMENT « NO MANEL »<sup>152</sup>



Charles Abani, le coordinateur résident du système des Nations Unies au Ghana, a joué un rôle clé dans la campagne « #NoManel ». Dans le cadre de la retraite annuelle de l'équipe locale de l'ONU au Ghana en 2021, les hauts dirigeants de l'ONU ont pris l'engagement « No Manel » de dire non à toutes les formes de panels exclusivement masculins constitués par les Nations Unies.

La campagne #NoManel fait partie d'un mouvement qui vise à assurer une représentation égale des femmes dans les conférences, les réunions et les processus de prise de décision au sein de l'ONU au Ghana.

Vous trouverez ci-dessous des actions que vous pouvez entreprendre pour garantir une participation égale des femmes aux activités externes :

#### Représentation des femmes

- **Veillez à rencontrer régulièrement les responsables clés des organisations de défense des droits des femmes** et faites-les participer de manière significative aux réunions, ateliers, négociations et autres événements externes auxquels ils.elles n'auraient peut-être pas accès.
- **Évitez de participer à des réunions et à des événements où les femmes sont fortement sous-représentées.** Dans la mesure du possible, demandez aux organisateur.rice.s de remédier à cette sous-représentation.
- **Demandez à votre personnel de toujours s'efforcer d'assurer une représentation égale** des femmes et d'hommes d'horizons divers dans toutes les activités externes, y compris dans les projets et les programmes. Encouragez-les à toujours se poser la question suivante : combien de femmes et combien d'hommes ? Avons-nous des femmes et des hommes d'âges, d'ethnies, de religions, de capacités, de niveaux de revenus, etc. différents ? Qui avons-nous manqué et comment pouvons-nous les atteindre ? Les organisations de défense des droits des femmes sont-elles représentées ? Ne partez pas du principe que la présence de femmes signifie que vous obtenez des informations sur les questions d'égalité femmes-hommes.

- **Permettez aux femmes de participer.** Il peut s'agir de veiller à ce que les réunions soient programmées à une heure et dans un lieu adapté.e à la participation des femmes, de noter que les normes culturelles et les préoccupations réelles en matière de sécurité peuvent empêcher les femmes de voyager seules, et de veiller à ce que les femmes qui en ont besoin aient accès à des services de garde d'enfants et aux moyens de se rendre au lieu de réunion et d'en revenir.
- **Soutenir les quotas de représentation.** Les quotas peuvent avoir un impact considérable. Dans les pays en conflit ou sortant d'un conflit, la représentation des femmes au parlement était deux fois plus élevée lorsque des quotas étaient imposés par la loi : 23,3 % avec des quotas en 2022, contre 11,6 % sans quotas en 2020.<sup>153</sup>

#### Contributions des femmes

- **Si vous présidez une réunion ou un événement externe, facilitez les contributions des femmes.** Utilisez les mêmes principes et techniques que pour les réunions sur le lieu de travail. Par exemple, invitez une femme à prendre la parole en premier ou demandez à entendre quelqu'un qui ne s'est pas encore exprimé.
- **Demandez à votre personnel de permettre aux femmes d'horizons divers d'apporter leur contribution.** Assurez-vous que les femmes présentes apportent leur contribution. Évitez de les laisser au fond de la salle et assurez-vous qu'elles s'expriment sans être interrompues. Voyez dans quelle mesure elles sont écoutées et si leur contribution est incluse dans les rapports finaux et a un impact sur les décisions. Parfois, les femmes communiquent plus aisément lorsqu'il n'y a pas d'hommes autour d'elles. Il peut donc être utile d'organiser des consultations uniquement avec les femmes. Dans ces cas, vous pouvez également former des groupes basés sur leur appartenance. Vous pouvez également déléguer activement la prise de décision aux femmes et faciliter les méthodes permettant de s'assurer que les voix de chaque personne ont été entendues et que les décisions sont prises conjointement.
- **Demandez à vos partenaires de vous fournir tous les éléments ci-dessus.** Dans la mesure du possible, faites-en une priorité pour le financement et le soutien.

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



- Parmi les orientations précédentes visant à promouvoir la participation égale de femmes diverses, quelles sont celles que vous appliquez déjà ?
- Quelles sont celles que vous ne faites pas actuellement ? Choisissez-en quelques-unes qui pourraient vous être pertinentes et essayez-les !

## 4 : Visez la parité femmes-hommes et insistez sur l'égalité des chances sur le lieu de travail

Dans la première partie, nous avons examiné les données relatives à l'inégalité femmes-hommes sur le lieu de travail. Nous avons constaté l'omniprésence de l'inégalité entre les sexes, du sexisme et de la discrimination sur le lieu de travail. Nous avons vu leur impact sur le recrutement, la fidélisation et les chances de promotion du personnel féminin, sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes et sur le harcèlement sexuel, et nous avons examiné les différents types de discrimination sexistes auxquels sont confrontées les femmes dirigeantes.

En tant que chef.fe.s et gestionnaires, vous devez mettre en place un lieu de travail égalitaire. Cela signifie que :

- **Vous avez une représentation égale** de femmes et d'hommes d'horizons divers à différents niveaux et dans différents domaines de travail, c'est-à-dire la parité femmes-hommes.
- **Il existe des opportunités égales pour les femmes et les hommes d'horizons divers** dans le cadre de leurs rôles et responsabilités.
- **Tous les membres du personnel peuvent travailler sans crainte de discrimination basée sur le genre et le sexe, le harcèlement sexuel et d'autres formes de violence sexistes**, et en sachant que des mesures seront prises si un cas venait à se produire (ce point est examiné dans l'action 5 ci-dessous).

Il n'existe certes pas de solution miracle pour instaurer l'égalité femmes-hommes sur le lieu de travail, les dirigeant.e.s et les cadres peuvent et doivent toutefois prendre certaines mesures fondées sur des données probantes.<sup>154</sup> Il s'agit avant tout d'une question d'égalité des droits et de non-discrimination. En outre, la recherche a montré que les organisations qui offrent davantage d'égalité des chances et de cultures de travail inclusives sont plus performantes :<sup>155</sup>

- **6 fois** plus de chances d'être innovantes.
- **6 fois** plus de chances d'anticiper le changement et d'y répondre efficacement.
- **2 fois** plus susceptibles d'atteindre ou de dépasser les objectifs financiers.

Le personnel de ces organisations est :

- **42% moins susceptibles d'envisager de quitter** leur poste dans l'année qui suit.
- **5 fois** plus susceptibles d'être habilités à donner le meilleur d'eux-mêmes.

## PARITÉ FEMMES-HOMMES

Malgré l'engagement de longue date des organisations en faveur de la parité femmes-hommes, les postes de direction dans de nombreuses organisations internationales continuent d'être occupés majoritairement par des hommes. Des recherches menées par les Nations Unies indiquent qu'au rythme actuel, il faudra 140 ans pour parvenir à la parité femmes-hommes dans les postes de direction sur le lieu de travail.<sup>156</sup>

CHEF.FE.S EN ACTION

### RECRUTER DU PERSONNEL DE SÉCURITÉ FÉMININ À L'ONU



Bonnie Adkins, cheffe de service de sécurité et de sûreté de l'Office des Nations Unies à Vienne, a fait de grands progrès pour accroître la représentation des femmes au sein du service de sécurité, un secteur traditionnellement dominé par les hommes. À son poste actuel, elle a recruté 12 agentes, et 31 % de son personnel est aujourd'hui composé de femmes. Elle a également promu un plus grand nombre de femmes à des postes de direction et dans des équipes spécialisées qui sont généralement considérés comme des postes réservés aux hommes.<sup>157</sup>

L'une des raisons de l'absence de cette parité est la partialité dans le processus de recrutement. On sait que les femmes sont moins nombreuses à postuler à des emplois annoncés à l'aide d'adjectifs associés à des stéréotypes masculins.<sup>158</sup> Une entreprise a constaté que les candidatures féminines étaient passées de 5 % à 40 % uniquement en remplaçant « agressivité et compétitivité » par « enthousiasme et innovation » dans une offre d'emploi. Le laboratoire d'innovation de la Harvard Business Review et Ericsson ont testé quatre messages différents destinés à attirer les candidates. Le seul message qui a permis de combler efficacement l'écart de parité entre les sexes au stade de la manifestation d'intérêt était « vous n'avez pas besoin d'être qualifié à 100 % ».<sup>159</sup> Cela ne signifie pas qu'un recrutement inclusif revient à sélectionner des candidat.e.s moins qualifié.e.s. Il s'agit de réduire les obstacles qui empêchent souvent les femmes méritantes de postuler et d'être recrutées.

Vous trouverez ci-dessous des mesures clés envisageables pour atteindre la parité au sein de votre personnel :

- **Définir une base de référence en matière de parité femmes-hommes.** Vérifiez les engagements politiques de votre organisation en matière de parité et les initiatives, procédures, formations et outils existants, et demandez à vos services de ressources humaines de vous fournir des données sur la parité à différents niveaux d'ancienneté et types de travail. Demandez des données aussi diversifiées que possible afin d'obtenir une image plus nuancée des différents groupes de femmes et d'hommes.
- **Fixez des objectifs SMART en matière de parité femmes-hommes** (voir l'encadré 8 : Objectifs SMART pour l'égalité femmes-hommes). Les Nations Unies et d'autres organisations ont fixé un objectif clair de parité de genre et des objectifs annuels pour chaque partie du système des Nations Unies afin d'atteindre cet objectif à tous les niveaux, avec des conséquences claires si les objectifs ne sont pas atteints de manière répétée. N'oubliez pas que ces objectifs doivent être liés à des objectifs de diversité géographique/ethnique. Recruter uniquement des femmes blanches n'est pas l'objectif à atteindre.
- **Réduire les préjugés sexistes dans le processus de recrutement.** Visez la parité et la diversité au sein du panel de recrutement ainsi que parmi les candidat.e.s interviewé.e.s. Collaborez étroitement avec votre service des ressources humaines afin de réduire l'influence des préjugés dans les offres d'emploi et les termes de référence. Diffusez l'offre d'emploi à la fois de manière large et ciblée afin de toucher les femmes des horizons diversifiés. Supprimez les noms et les informations personnelles des formulaires de candidature dès la première étape. Examinez les questions d'entretien pour y déceler tout langage tendancieux et fixez des critères clairs pour les nominations à des postes de haut niveau. Faites votre autocritique quant à d'éventuels préjugés sexistes lors de l'évaluation des candidatures et des entretiens : Utilisez-vous des mots qui reflètent des préjugés sexistes ? Votre évaluation serait-elle la même si la personne était d'un autre sexe ? N'oubliez pas de vérifier les préjugés raciaux et autres, tels que les préjugés à l'égard des personnes qui ne sont pas de votre religion, ethnie, etc. Pour plus d'idées, voir la compétence 1 : Diriger par l'exemple.
- **Demandez des rapports semestriels sur les progrès réalisés en matière de parité femmes-hommes** et tenez le personnel responsable de ces rapports. Vous pourriez créer un groupe de travail ou un autre forum invitant le personnel des ressources humaines et les cadres supérieurs à se rencontrer, à partager les défis, à réfléchir à des solutions, à essayer de nouvelles initiatives et à s'engager dans une collecte de données et des rapports communs.

## CHEF.FE.S EN ACTION

### LE CHEF ADJOINT DE LA POLICE UKRAINIENNE ENCOURAGE LE RECRUTEMENT ET LA PROMOTION DES FEMMES POLICIÈRES



En tant que premier chef adjoint du département de la police des patrouilles de l'Ukraine, le capitaine Oleksiy Biloshytskiy œuvre activement en faveur de l'égalité des droits et des chances pour les femmes et les hommes dans les unités de patrouille de la police. Il a lancé une campagne de recrutement montrant des femmes activement engagées dans les unités d'intervention tactique et opérationnelle, traditionnellement considérées comme un domaine exclusivement masculin. Il a joué un rôle de premier plan dans la promotion de l'Association ukrainienne des femmes chargées de l'application de la loi en impliquant des partenaires et des donateur.rice.s internationaux.les, et il a à plusieurs reprises initié la nomination de femmes à des postes de direction dans diverses unités structurelles de la patrouille de police de l'Ukraine.<sup>160</sup>

## EXERCICE

### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



- Dans quelle mesure êtes-vous proche de la parité femmes-hommes dans votre équipe/ département/organisation ? À différents niveaux ? Dans différents domaines de travail ?
- Quelles sont les mesures ci-dessus que vous avez déjà mis en place et quelles actions supplémentaires pouvez-vous entreprendre ?
- Quels sont les obstacles et comment pouvez-vous les surmonter efficacement ?

## ÉGALITÉ DES CHANCES

Sachez que le processus de recrutement n'est que le début. Une fois que des candidates de qualité ont été recrutées, il faut les retenir. Pour ce faire, il faut, entre autres, promouvoir l'égalité des chances car, comme le fait remarquer Mme Chamorro-Premuzic, « éliminer les préjugés au moment de la sélection ne résoudra rien si nos systèmes de gestion des performances sont encore entachés de préjugés ».<sup>161</sup> L'un des exemples les plus tangibles de l'inégalité des chances est l'inégalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Dans les 38 pays de l'OCDE, l'écart salarial entre les femmes et les hommes travaillant à temps plein est de 13 %.<sup>162</sup> À l'échelle mondiale, ce chiffre avoisine les 20 %.<sup>163</sup>

On aborde trop souvent la question des préjugés sexistes et des inégalités sur le lieu de travail en ciblant les femmes. Mais les recherches montrent que les messages indiquant que les femmes doivent changer pour progresser dans leur carrière, par exemple en s'affirmant davantage, amènent les femmes et les hommes à penser que c'est aux femmes qu'il incombe de résoudre l'inégalité entre les sexes sur le lieu de travail.<sup>164</sup> Toutefois, comme l'affirme Nordell, quels que soient les efforts déployés par une personne victime de préjugés, « il ne sera jamais possible de déjouer les préjugés d'une autre personne ». Les victimes des préjugés ne peuvent pas les arrêter.<sup>165</sup> Le problème est structurel et votre position de chef.fe doit vous permettre de faire de votre mieux pour prévenir les préjugés sexistes sur le lieu de travail et y réagir comme il se doit. Vous trouverez ci-dessous quelques domaines auxquels il convient d'accorder une attention particulière lors de la promotion de l'égalité des chances sur le lieu de travail.

## Rôles et responsabilités

- **Préjugés sexistes dans les possibilités d'avancement.** Suivre et diffuser des données ventilées par sexe qui contrôlent également d'autres variables pertinentes pour toutes les possibilités d'avancement.
- **Représentation interne.** Les hommes interrompent plus fréquemment les femmes que les autres hommes.<sup>166</sup> Veillez à ce que les femmes et les hommes d'horizons divers aient la même visibilité et un temps de parole égale. Vous pouvez le faire en chronométrant ou en commençant les tours de table avec un temps de parole égal.
- **Représentation externe.** Donnez à divers groupes de femmes et d'hommes la possibilité de prendre les rênes en votre absence (par exemple, en tant qu'officier.ère.s responsables). Désignez des femmes et des hommes d'horizons divers pour représenter l'organisation à l'extérieur.
- **Une répartition équitable des tâches non valorisables** telles que la prise de notes, la préparation et l'organisation des salles avant et après les réunions, l'organisation d'événements sociaux, l'intégration des nouveaux.les membres du personnel et l'accueil des visiteur.se.s. Assurez-vous que tout le monde sait que vous accordez de l'importance à ces tâches cruciales mais souvent invisibles. Les femmes sont à la fois plus susceptibles d'être sollicitées et d'accepter d'effectuer ces tâches.
- **L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, ou le fait de permettre au personnel de s'acquitter de ses responsabilités en dehors du bureau grâce à des modalités de travail flexibles. Assurez-vous que vos politiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont utilisées par tout le monde, y compris vous-même, sans aucun inconvénient (en général, il est moins acceptable pour les hommes d'utiliser de telles politiques). Mettez en place une culture du travail où la flexibilité et la réussite sont récompensées, et non une culture qui récompense celles et ceux qui restent le plus longtemps au bureau. Une telle politique est bénéfique pour l'ensemble du personnel.

## Répartition des ressources

- **À travail égal, salaire égal.** Compilez des données salariales ventilées par sexe et par diversité et veillez à ce qu'elles soient analysées et réexaminées une fois par an afin de détecter les différences injustifiées. Mettre en œuvre des mesures de<sup>167</sup> transparence salariale afin de réduire les écarts de salaires.
- **Égalité d'accès aux ressources.** Examinez et améliorez la manière dont les ressources sont réparties au sein de votre équipe/organisation entre les femmes et les hommes de tous les horizons. Tenez compte des ressources concrètes et immatérielles : équipements, véhicules, informations, formation, voyages, exposition interne, temps de parole, prise de décision, etc.

## Besoins physiques et sécurité

- **Réalités et besoins biologiques.** Disposez-vous d'un espace pour l'allaitement ou le pompage de lait sur le lieu de travail et d'une table pour changer les couches des bébés ? Disposez-vous de produits d'hygiène menstruelle et d'analgésiques gratuits dans les toilettes du personnel ? Avez-vous des politiques concernant les problèmes de santé liés à la menstruation et à la ménopause ? Une enquête récente a révélé que 88 % des employées ménopausées estimaient que cela affectait leur travail.<sup>168</sup> Discutez avec vos spécialistes en ressources humaines de l'adoption d'une politique relative à la ménopause ou réalisez une enquête sur l'impact de la ménopause sur le personnel.
- **Risques de sécurité et de sûreté fondés sur le genre et le sexe.** Assurez-vous que votre organisation dispose de politiques de sécurité et de sûreté tenant compte du genre.<sup>169</sup> Une des mesures simples consiste à vous assurer que la formation à la sécurité, les séances d'information et autres communications abordent les risques de sécurité spécifiques auxquels le personnel féminin peut être confronté ; par exemple, la violence sexuelle dans certains lieux et dans des situations spécifiques.

**CONSEIL :** Consultez les Directives de l'ONU pour la création d'un environnement favorable - il existe également une version spécifique à chaque domaine - pour obtenir d'autres bons conseils sur la manière d'atteindre la parité femmes-hommes dans la dotation en personnel (également disponible en arabe et en français). Les Nations Unies ont également élaboré des orientations supplémentaires axées sur la création d'un environnement favorable aux personnes handicapées, à la diversité géographique et culturelle, et aux personnes ayant des responsabilités de soins.

#### CHEF.FE.S EN ACTION

#### AMÉLIORER L'ÉGALITÉ DES CHANCES PAR LE DIALOGUE SUR LE GENRE, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION À L'CCI



Matthew Wilson, chef des projets spéciaux et de la diversité au Centre du commerce international (CCI), et Hannah Reinl, consultante en genre, souhaitaient accroître l'engagement des employé.e.s sur les questions de genre et d'inclusion et identifier les causes profondes de la lassitude à l'égard de l'inclusion. Pendant deux mois, avec le soutien actif de la directrice exécutive adjointe, Dorothy Tembo, elles ont mis en œuvre l'idée d'Hannah de créer une boucle de rétroaction directe entre les dirigeant.e.s à tous les niveaux et les employé.e.s du CCI. Dans le cadre du processus « 100 cafés pour l'inclusion », 100 employé.e.s du CCI sélectionné.e.s au hasard ont été mis en relation avec des points focaux de la diversité et de l'inclusion et des cadres supérieurs pour des conversations individuelles de 30 minutes autour d'un café. Le Directeur exécutif adjoint a soutenu activement l'initiative en envoyant une lettre de remerciement personnelle et très appréciée à tous.les participant.e.s.

Les conversations n'étaient pas planifiées et ont généré de nombreuses idées qui ont été mises en œuvre depuis. Par exemple, une plateforme a été créée pour permettre aux hommes de disposer d'un espace sûr pour aborder et discuter des questions relatives à l'égalité femmes-hommes. Elles ont également conduit à la création d'un point focal pour la diversité raciale et géographique et à l'élaboration d'objectifs clairs en matière de diversité et d'inclusion des employé.e.s. L'accent mis sur le dialogue autour du genre, de la diversité et de l'inclusion continue d'être dirigé par la directrice exécutive adjointe et actuelle directrice exécutive du CCI, Pamela Coke-Hamilton.

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



- Passez en revue les orientations ci-dessus et identifiez 2 ou 3 points qui doivent être approfondis.
- Demandez l'avis de votre personnel : qu'en pense-t-il ? Les femmes et les hommes ont-ils.elles des avis différents ?
- Que pouvez-vous faire en tant que chef.fe maintenant? Quels sont les changements nécessaires au niveau institutionnel ? Rassemblez les conseiller.ère.s en ressources humaines, en genre et en diversité pour discuter des solutions. Mettez-les en œuvre et observez comment elles ont fonctionné dans la pratique.

## Action 5 : Prévenir l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels

Les secteurs de la paix, de la sécurité, du développement et de l'aide humanitaire sont truffés de cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels commis par des membres du personnel envers d'autres membres du personnel ainsi qu'envers des femmes, des filles et des garçons de la communauté locale ou d'accueil.

### **HARCÈLEMENT SEXUEL**

Le harcèlement sexuel est une expérience que beaucoup de femmes rencontrent généralement sur le lieu de travail. Depuis de nombreuses années, les femmes employées par les Nations Unies signalent des cas de harcèlement et d'abus sexuels de la part de leurs collègues hommes.<sup>170</sup> Les femmes issues de minorités raciales, les lesbiennes, les transsexuelles, les femmes handicapées et les personnes qui ne se conforment pas au genre sont plus souvent victimes de harcèlement sexuel, mais les hommes peuvent également l'être.<sup>171</sup> Deloitte a interrogé 30 363 membres du personnel de l'ONU et le « Safe Space Survey Report » (2019) qui en a résulté, a révélé qu'une personne sur trois a déclaré avoir subi au moins un cas de harcèlement sexuel au cours des deux dernières années.<sup>172</sup> Les participant.e.s qui se sont déclaré.e.s comme femmes, transgenres, non genrés et autres ont signalé les taux de prévalence les plus élevés (41,4 %, 51,9 %, 50,6 % et 50,0 %, respectivement).

Le harcèlement sexuel se manifeste sous différentes formes : verbale (remarques sur la silhouette/l'apparence, blagues sexuelles, avances sexuelles verbales), non verbale (regard fixe et sifflements) et physique (contact physique non sollicité).<sup>173</sup> Les chercheur.se.s ont constaté que les organisations dominées par les hommes, hiérarchisées et où règne l'impunité ont tendance à présenter des taux plus élevés de harcèlement, d'exploitation et d'abus sexuels.<sup>174</sup> En revanche, les études montrent que lorsque les chef.fe.s prennent des positions visibles, cohérentes et fermes contre le harcèlement sexuel et d'autres formes de violence et de discrimination fondées sur le genre, c'est-à-dire lorsqu'ils.elles montrent l'exemple (voir compétence 1) et communiquent de manière claire et convaincante (voir compétence 3), il en résulte des environnements plus sûrs, plus égalitaires et plus inclusifs.<sup>175</sup>

Un élément essentiel de la création d'un lieu de travail égalitaire consiste à mettre en place de routines et de mécanismes visant à prévenir le harcèlement sexuel et à diffuser ces politiques au sein de l'ensemble du personnel. La méconnaissance de ces politiques est omniprésente. Dans une étude, 75 % des personnes interrogées ne savaient pas ou n'étaient pas certaines qu'il existait un système efficace pour contrer les comportements sexuels et abusifs.<sup>176</sup> Même lorsque ces politiques sont connues et que le harcèlement est signalé, vous devrez être vigilant quant au risque de représailles à l'encontre de la personne qui signale. Une étude a montré qu'au moins 75 % des cas de harcèlement sexuel signalés sont suivis de représailles. Les représailles peuvent prendre la forme d'une rétrogradation, de l'attribution de tâches moins désirables, d'un licenciement ou d'un nouveau harcèlement.<sup>177</sup>

### **EXPLOITATION ET ABUS SEXUELS**

En 2002, un rapport décrivant les abus et l'exploitation sexuels de réfugié.e.s par le personnel humanitaire en Afrique de l'Ouest a déclenché une vague de réactions dans tout le secteur international. Des cas d'exploitation et d'abus sexuels ont également été signalés à l'encontre des forces de maintien de la paix des Nations Unies, notamment en République centrafricaine et en Haïti. En 2017, le Secrétaire général des Nations Unies, António Guterres, s'est engagé à ce que les Nations Unies placent les droits et la dignité des victimes au premier plan des efforts de prévention et de réponse à l'exploitation et aux abus sexuels. Une formation sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels a également été mise en place, ainsi qu'un module de formation pour les organisations partenaires de l'ONU.<sup>178</sup>

En septembre 2022, un rapport a répertorié plusieurs organisations internationales dont le personnel avait commis des abus sexuels dans le camp de réfugié.e.s de Malaka, au Sud-Soudan, au fil des ans<sup>179</sup>. La question reste donc posée : pourquoi, malgré l'introduction de formations supplémentaires, de politiques de sauvegarde et de mécanismes après chaque scandale, les hommes, qui constituent la grande majorité des auteurs, continuent-ils d'abuser sexuellement et d'exploiter les femmes, les filles et les garçons ? L'analyse a révélé que l'abus de pouvoir, l'immunité diplomatique, la culture de l'impunité et le fait que les mécanismes de recours sont dirigés par des personnes appartenant à la hiérarchie de l'organisation signifient que les victimes/survivant.e.s ont peu à gagner et beaucoup à perdre en signalant ce qui leur est arrivé. En outre, les réponses aux incidents se concentrent souvent davantage sur le risque pour la réputation que sur la protection des victimes.

En tant que responsable, vous devez jouer un rôle important en plaident au sein de votre organisation pour que des systèmes de prévention, de protection et de réparation soient mis en place et utilisés efficacement. Il vous incombe également d'intervenir de manière dynamique et de suivre les procédures de signalement de votre organisation si des informations vous parviennent sur des cas potentiels d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels.<sup>180</sup> Vous trouverez ci-dessous des mesures destinées aux chef.fe.s :

- 1) Mettez en place un code de conduite complet et clair** que votre personnel comprend et sait comment appliquer dans les situations quotidiennes.
- 2) Faites savoir à tout le monde**, personnel, partenaires et bénéficiaires, que vous ne tolérez pas les attitudes, le langage et les comportements sexistes, et que vous interviendrez si nécessaire (voir la compétence 1, Diriger par l'exemple).
- 3) Renforcez les capacités de tous.tes les cadres, y compris vous-même**, à identifier le harcèlement, l'exploitation et les abus sexuels et à intervenir rapidement et efficacement, notamment en discutant directement avec l'auteur des faits ou avec son supérieur hiérarchique.
- 4) Mettez en place des mécanismes de signalement et de réponse centrés sur les victimes**, dont tout le monde, y compris les partenaires et les bénéficiaires prévus, a connaissance. Il s'agit notamment d'une politique de dénonciation qui offre une protection aux victimes qui risquent des représailles et qui permet un signalement anonyme,<sup>181</sup> ainsi que d'un plan précis de lutte contre les comportements inappropriés et d'une procédure de signalement.
- 5) Enquêtez régulièrement** auprès du personnel notamment au sujet des questions relatives au harcèlement, à l'exploitation et aux abus sexuels et permettant d'évaluer l'impact des efforts de prévention.
- 6) Instaurez une culture de retour d'information ouverte** où le personnel, les partenaires et les bénéficiaires sont encouragés à observer et à signaler ce qui se passe sur le lieu de travail et dans leur communauté. Une culture d'ouverture renforce la confiance<sup>182</sup> et contribue à lutter contre la culture du silence qui entoure le harcèlement sexuel, l'exploitation et les abus, et augmente les chances que le personnel et les bénéficiaires viennent vous voir pour vous faire part de leurs préoccupations.
- 7) Mettez en place des procédures pour empêcher votre organisation de réembaucher des délinquant.e.s à l'intérieur ou à l'extérieur de votre organisation.**

Malgré tous vos efforts de prévention, **il vous faudra parfois intervenir**. Veillez au respect des politiques et des procédures de votre organisation. L'établissement d'une relation solide avec votre service des ressources humaines et votre équipe juridique vous aidera à vous assurer que les politiques pertinentes sont mises en œuvre de manière appropriée et que des voies de recours sont disponibles. Cela vous aidera également à élaborer et à mettre en œuvre de nouvelles politiques, le cas échéant, pour lutter contre les préjugés, les stéréotypes et les lacunes des dispositions existantes.

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



- Que diriez-vous et que feriez-vous si l'un de vos employé.e.s vous disait qu'il a été victime de harcèlement sexuel ? Connaissez-vous les procédures en vigueur ? Si ce n'est pas le cas, renseignez-vous !
- Combien des conseils ci-dessus avez-vous déjà mis en place et quels sont les autres dont vous avez besoin ?
- Comment pouvez-vous renforcer vos compétences managériales pour intervenir lorsqu'une personne vous fait part d'un cas de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'abus sexuels ? Trouvez un.e collègue de confiance et jouez ensemble à un scénario fictif !

## Action 6 : Garantir l'égalité femmes-hommes dans votre budget et vos procédures de passation de marchés

La budgétisation, les procédures de passation de marchés et d'autres activités de gestion des ressources sont souvent considérées comme objectives et sans rapport direct avec l'égalité femmes-hommes. Pourtant, toutes ces activités peuvent soit contribuer à accroître (ou à réduire) les inégalités entre les femmes et les hommes.

Une **budgetisation inclusive** consiste à mettre en place une analyse sexospécifique (voir Action 2 : Assurer l'analyse sexospécifique) pour votre processus budgétaire afin de voir comment il affecte différemment les femmes et les hommes et, le cas échéant, procéder à des réaffectations pour promouvoir une plus grande égalité femmes-hommes. Pour ce faire, vous devez vous poser, ainsi que votre équipe de direction, les questions suivantes :

- 1) **La situation** : En plus de l'analyse sexospécifique susmentionnée, vous devez également vous demander explicitement comment vous allouez votre budget. Qui bénéficie des dépenses ? Les femmes ? Les hommes ? Les filles ? Les garçons ? Quel.le.s femmes/hommes/filles/garçons ?
- 2) **L'impact** : Quel est l'impact de vos allocations budgétaires sur la diversité des femmes et des hommes ?
- 3) **Ajustements** : Devez-vous procéder à des ajustements pour garantir une répartition plus équitable des ressources ? Pour éviter de perpétuer les inégalités entre les sexes ? Pour promouvoir l'égalité de genre et les droits des femmes dans toutes les activités ?

CHEF.FE.S EN ACTION

## FIXER DES OBJECTIFS D'ALLOCATION DE RESSOURCES POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES



Le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies 2.0 (UN SWAP 2.0) recommande de fixer des repères financiers pour les ressources consacrées à l'égalité de genre et aux droits des femmes. Le Secrétaire général Antonio Guterres a montré l'exemple en déclarant que 15 % des fonds de consolidation de la paix de l'ONU devraient être spécifiquement consacrés à l'égalité de genre et aux droits des femmes. Autre exemple, un marqueur de genre a été introduit dans le Fonds COVID-19 des Nations Unies, avec l'engagement d'allouer au moins 30 % du Fonds à des projets dont l'objectif principal est l'égalité de genre. Les fonds alloués aux programmes dont l'objectif principal est l'égalité femmes-hommes ont ainsi augmenté de manière significative. Le plan d'action III de l'UE en matière d'égalité femmes-hommes prévoit que, d'ici 2025, 85 % de toutes les nouvelles actions menées dans le cadre des relations extérieures contribueront à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes.

CHEF.FE.S EN ACTION

## UNE ANALYSE SEXOSPÉCIFIQUE DES DÉPENSES DE PROJET



Après une formation sur l'intégration de la dimension genre, Floriane Hohenburg, alors responsable du département des droits humains d'une organisation internationale, et deux collègues ont demandé qu'une analyse genre des dépenses soit faite au niveau du projet. Elles ont constaté que 73 % de leur budget était consacré à des projets qui n'accordaient aucune attention aux inégalités entre les femmes et les hommes, 23 % qui ne mentionnaient pas suffisamment les inégalités entre les femmes et les hommes, et seulement 4 % qui faisaient preuve d'une intégration adéquate de la dimension genre. Floriane et ses collègues ont immédiatement pris des mesures en allouant des fonds pour que tout le personnel soit formé à l'intégration de la dimension genre, et des outils d'analyse genre ont été développés et utilisés pendant la gestion du cycle de projet. Un plan d'action sur le genre a également été élaboré par les trois départements impliqués dans l'exercice.

**CONSEILS :** Voir la plateforme d'ONU Femmes sur le financement en faveur de l'égalité de genre, la boîte à outils de l'EIGE sur la budgétisation sensible au genre, Gender Makes Cents du Secrétariat du Commonwealth ou regarder un film sur la budgétisation sensible au genre au Maroc.

#### ENCADRÉ 18

### SOUS-FINANCEMENT DES DEMANDES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS LES ALLOCATIONS D'AIDE

Le rapport 2021 du Secrétaire général<sup>183</sup> des Nations Unies sur la thématique Femmes, paix et sécurité cite des études qui révèlent un sous-financement constant des demandes de financement liées à l'égalité femmes-hommes. Il cite une étude réalisée en 2019 par le Comité de secours international et VOICE, selon laquelle deux tiers des demandes d'atténuation des risques, de prévention et d'intervention en matière de violence sexiste dans les situations d'urgence humanitaire n'ont pas été financées, et les fonds effectivement alloués n'ont représenté que 0,12 % des 41,5 milliards de dollars dépensés pour l'aide humanitaire entre 2016 et 2018. Cependant, nous savons que les violences sexistes, y compris la violence sexuelle et domestique, s'intensifient pendant les urgences humanitaires. Les organisations des droits des femmes sont également largement sous-financées. À titre d'illustration, le rapport note qu'en 2016, le budget de fonctionnement total de 740 organisations féministes de la société civile dans le monde s'élevait à 106 millions de dollars, soit moins que le coût d'un avion de chasse F-35.

**L'appel d'offre sensible au genre** consiste à appliquer une analyse sexospécifique à vos procédures d'offre d'emploi afin de réduire/éliminer les inégalités de genre dans les processus de recrutement. Cela peut être un moyen efficace de faire progresser l'égalité de genre et les droits des femmes.<sup>184</sup>

Les pratiques d'appel à candidature pour le recrutement d'agent.e.s de sécurité, de conducteur. rice.s, de personnels de nettoyage, d'équipements techniques, etc. ont été largement critiquées pour avoir reproduit des préjugés à l'encontre des femmes. Par exemple, les uniformes et les équipements de protection individuelle sont souvent taillé.e.s à la mesure des hommes, et les femmes sont censées s'en contenter, même si cela représente un risque pour leur sécurité. Par exemple, 85 % des femmes soldates américaines déployées en Afghanistan en 2012 ont reçu une petite taille de la veste tactique extérieure standard. Des études ont montré que cette veste, conçue pour l'homme moyen, restreignait les mouvements des femmes et les empêchait même de porter un fusil. Une version a donc été conçue et adaptée pour le corps féminin.<sup>185</sup>

Ce n'est pas seulement la qualité des appels à candidature, mais aussi sa quantité et ses dépenses qui reproduisent les préjugés sexistes. Par exemple, selon une étude, les entreprises détenues par des femmes dans le monde « gagnent moins de 1 % de l'argent » que les grandes entreprises et les gouvernements dépensent pour des produits et des services.<sup>186</sup> Les appels à candidature inclusifs peuvent soutenir l'égalité de genre et les droits des femmes en appliquant des processus qui soutiennent la diversité des fournisseur.e.s, tant en ce qui concerne les entreprises inclusives que les entreprises dirigées par des femmes ou des minorités. Vous pouvez également inclure dans les appels d'offres des dispositions spécifiques sur l'égalité femmes-hommes, notamment en exigeant un code de conduite, des procédures de signalement du harcèlement sexuel et un nombre minimum de femmes ou d'hommes dans le personnel.



En tant que cheffe de mission adjoint d'une mission de l'UE au Moyen-Orient, Lena Larsson s'est attaquée aux préjugés sexistes dans les systèmes de passation de marchés afin d'améliorer la parité femmes-hommes au sein du personnel de sécurité. Elle a travaillé avec le responsable de la sécurité et l'équipe chargée de la passation des marchés pour réécrire le cahier des charges et exiger que les appels d'offres portent à la fois sur des agent.e.s de sécurité masculins et féminins. Cet exercice a permis de recruter la première femme agente de sécurité, avec des conditions de service égales à celles des hommes. En balayant les stéréotypes sexistes, elle a permis qu'une deuxième femme soit engagée au recrutement suivant. L'expérience montre que l'on peut obtenir ce que l'on demande et la recommandation de Lena est de fixer une exigence minimale, telle qu'au moins 30 % d'agentes, afin d'encourager les sociétés d'approvisionnement à faire encore plus d'efforts pour embaucher des agents de sécurité féminins. Liste de contrôle pour des appels d'offres inclusifs

#### **LISTE DE CONTRÔLE POUR DES APPELS D'OFFRES INCLUSIFS**

- **Votre responsable financier.ère et des achats** intègre-t-il.elle les engagements juridiques en faveur de l'égalité de genre et des droits des femmes dans les procédures, les documents et les activités afin de garantir que les ressources de l'organisation bénéficient équitablement à divers groupes de femmes et d'hommes ?
- **Votre responsable d'achats a-t-il.elle mis en place des procédures visant à accroître la diversité des fournisseur.e.s et l'égalité femmes-hommes**, y compris les entreprises inclusives et les entreprises détenues ou dirigées par des femmes ?
- **Les procédures d'appel d'offres:**
  - a) utilisent-elles un langage totalement inclusif ?
  - b) encouragent-elles les femmes et les autres groupes sous-représentés à postuler ?
  - c) démontrent-elles leur engagement en faveur de l'égalité de genre et des droits des femmes (par exemple, l'égalité de rémunération, les codes de conduite, la procédure en matière de harcèlement sexuel, etc.)
  - d) exigent-elles un quota minimal de femmes ou d'hommes dans le personnel (30 % par exemple) ?
- **Le matériel acheté répond-il aux différents besoins physiques du personnel féminin et masculin**, tels que des uniformes et des équipements de protection individuelle adapté.e.s à toutes les tailles et du matériel de sécurité et de santé ?



Après avoir participé au programme de leadership sensible au genre de l'Académie Folke Bernadotte, Kilian Wahl, chef adjoint de la mission de l'OSCE au Kosovo, a commencé à mettre en œuvre la passation de marchés sensible au genre au sein de la mission. Les équipes chargées des finances et des achats, sous la direction de Priscilla Mannis, responsable des finances et de l'administration, ont procédé à une analyse sexospécifique des achats en cours et ont constaté que la majorité des entreprises étaient essentiellement dirigées par des hommes, y compris celles qui ont répondu aux appels d'offres. Une équipe transversale de la Mission, qui comprenait le point focal pour l'égalité des sexes des bureaux de terrain, a dressé une carte pour identifier les entreprises dirigées par des femmes opérant dans la région du Kosovo et a consulté ces entreprises pour comprendre les obstacles à leur candidature et pour faire connaître le fait que l'OSCE était un acteur engagé respectueux de l'égalité des chances. En conséquence, des entreprises dirigées par des femmes ont été engagées comme fournisseurs, y compris pour la fourniture de matériel pour l'une des principales campagnes de la Mission : 16 jours d'activisme en 2022.

**EXERCICE**
**EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION**


- Une analyse genre a-t-elle été effectuée dans vos budgets et vos procédures de passation de marché ?
- Savez-vous clairement quel sera l'impact des dépenses sur les femmes, les hommes, les filles et les garçons ?
- Disposez-vous de fonds réservés pour des actions ciblées en faveur des droits des femmes ?

## Action 7 : Définissez des objectifs de performance en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes

### OBJECTIFS DE PERFORMANCE POUR LE PERSONNEL

Dans la compétence 2 : En définissant les priorités et les objectifs destinés à promouvoir l'égalité femmes-hommes et les droits des femmes, nous avons exploré le rôle important de la mise en place de priorités et d'objectifs pour l'égalité femmes-hommes et les droits des femmes. L'étape suivante consiste à intégrer ces priorités et ces objectifs dans le système de gestion des performances et à les traduire en objectifs de performance individuels<sup>187</sup> pour vous-même en tant que responsable ainsi que pour les membres de votre équipe. De nombreuses organisations ont adopté des objectifs de performance obligatoires en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes. Dans le SEAE, l'OSCE, le DPPA-DPO de l'ONU et l'UNOPS, par exemple, il est obligatoire pour les chef.fe.s et le personnel d'inclure un objectif sur l'égalité de genre dans leur plan de travail annuel. L'intégration d'un objectif de performance inclusif concret dans le système formel de gestion des performances permettra au personnel de savoir avec

précision les résultats attendus, de disposer d'une procédure standard de suivi et d'accroître sa motivation et sa responsabilité pour réussir la mise en œuvre de l'objectif. Cela fait suite à l'adage selon lequel ce qui n'est pas planifié a peu de chances d'être réalisé, et reste donc « en dehors du cercle de l'attention et des soins ».<sup>188</sup>

#### CHEF.FE.S EN ACTION

#### OBJECTIFS DE PERFORMANCE OBLIGATOIRES POUR LES CHEF.FE.S EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS L'UE



Au sein de la Commission européenne, la direction générale des partenariats internationaux a inclus un objectif de performance en matière d'égalité des sexes dans la description de poste de tous.les chef.fe.s d'unités (tant au siège que dans les délégations de l'UE). Cet objectif leur demande de « promouvoir l'égalité femmes-hommes et la mise en œuvre du plan d'action III pour l'égalité femmes-hommes tout au long de leur mandat : (i) en montrant l'exemple sur le lieu de travail et en dirigeant la mise en œuvre du mandat ; (ii) en intégrant l'égalité femmes-hommes ; (iii) en consultant les points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes, les conseiller.ère.s en matière d'égalité femmes-hommes et les spécialistes ; et (iv) en motivant le personnel et en lui demandant de rendre compte de la mise en œuvre des engagements politiques en matière d'égalité femmes-hommes. Ils.elles ont assuré le suivi par des rappels et des conseils simples.

Vous pouvez définir les objectifs de performance avec votre équipe. Définir des objectifs avec votre équipe permet de stimuler leur motivation. La compréhension commune des objectifs vous donnera l'occasion de travailler tous.les dans la même direction. N'oubliez pas de fixer des objectifs de performance SMART (voir l'encadré 12 sur les cibles SMART) qui sont directement liés à vos priorités, cibles et objectifs organisationnels en matière d'égalité femmes-hommes. Par exemple, un objectif collectif sur le lieu de travail pourrait être « *Après un an, 100 % de tous les rapports comprendront une analyse intersectionnelle du genre et seront rédigés dans un langage inclusif* ». Vous et votre personnel devez ensuite définir des objectifs de performance qui conduisent à la réalisation de ces buts. Par exemple, vos objectifs de performance en matière de leadership pourraient être « *J'ai veillé à ce que tous les rapports soient basés sur une analyse intersectionnelle du genre et rédigés dans un langage inclusif* », tandis que l'objectif de performance de votre personnel pourrait être « *J'ai rédigé tous mes rapports sur la base d'une analyse intersectionnelle du genre et dans un langage inclusif* ». En outre, afin de maximiser vos chances d'atteindre vos buts, vous pouvez ajouter à ces objectifs un objectif de performance supplémentaire pour vous-même : « *Veiller à ce que 100 % du personnel chargé de la rédaction des rapports ait reçu une formation adéquate sur l'analyse intersectionnelle du genre et le langage inclusif* ».

## ENCADRÉ 19

### CONDITIONS DE RÉUSSITE

En tant que responsable, vous devez veiller à ce que votre personnel dispose des conditions nécessaires pour réussir à mettre en œuvre ses objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes : compréhension, temps, capacité, ressources, motivation et mécanismes de redevabilité efficaces. Discutez avec votre personnel pour mieux comprendre lesquelles de ces conditions sont déjà en place et prenez des mesures pour améliorer les autres :

- **Compréhension** : Votre personnel comprend-il ce que l'on attend de lui ?  
Avez-vous vérifié que chaque personne connaît sa tâche en lien avec l'égalité femmes-hommes et comprend son importance ?
- **Capacité** : Votre personnel possède-t-il les compétences requises ?  
Votre personnel doit être capable de faire ce que vous attendez de lui en termes d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes ; par exemple, il doit être capable d'appliquer une analyse intersectionnelle de genre ou d'utiliser un langage inclusif.  
Vous pouvez le soutenir de différentes manières : formation formelle, conseils et listes de contrôle, mentorat, soutien des points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes, déjeuners avec des spécialistes, etc.
- **Le temps** : Lui accordez-vous le temps nécessaire pour atteindre ses objectifs de performance ? Assurez-vous que votre personnel a des portefeuilles qui lui permettent d'atteindre ses objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et, si ce n'est pas le cas, réaffectez ou supprimez d'autres tâches.
- **Ressources** : Votre personnel dispose-t-il de ressources suffisantes lui permettant d'atteindre ses objectifs de performance ? Des ressources telles que des fonds supplémentaires, un personnel en nombre suffisant ou un soutien matériel ou logistique sont-elles nécessaires ?
- **Motivation<sup>189</sup>** : Votre personnel est-il suffisamment motivé pour travailler en faveur de l'égalité femmes-hommes ? Si ce n'est pas le cas, cherchez à savoir pourquoi et trouvez des moyens de booster leur motivation.
- **Responsabilité** : comment demandez-vous à votre personnel de rendre compte de ses objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes ? Pour en savoir plus, voir la compétence 5 : Se responsabiliser et responsabiliser les autres.

Lorsque ces conditions sont réunies, cela permet à votre personnel d'atteindre ses objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes. Dans le cas contraire, vous vous exposez, vous et votre équipe, à l'échec. Cela entraînera de la frustration, de la résistance et, éventuellement, une réticence à essayer à nouveau.

### OBJECTIFS DE PERFORMANCE POUR LES PARTENAIRES, LES CONSULTANT.E.S ET LES SOUS-TRAITANT.E.S

Lorsque vous travaillez avec des partenaires externes, des consultant.e.s et des sous-traitant.e.s, vous devez également veiller à intégrer dans ces partenariats des objectifs de performance en rapport avec les contributions attendues aux objectifs de votre organisation en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes.

À titre d'exemple :

- Les **initiatives financées par votre organisation** doivent refléter vos priorités en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes. Les documents de collaboration doivent contenir des objectifs de performance clairs. Par exemple, vous devriez exiger que tous les projets et programmes liés à la paix et à la sécurité soient conçus sur la base d'une analyse intersectionnelle de genre, que des données de suivi ventilées par sexe soient communiquées et que les réalisations et les résultats en matière d'égalité femmes-hommes soient évalués.
- Lorsque vous négociez de **nouveaux partenariats**, vous pouvez également demander que X % du budget soit consacré à des activités en rapport avec les droits des femmes, et que le partenaire travaille en étroite collaboration avec des organisations de femmes et s'efforce d'assurer un équilibre entre les femmes et les hommes au sein de l'équipe et des activités.
- Veillez à ce que les **partenaires chargé.e.s de la mise en œuvre signent un code de conduite** clair contenant des termes forts pour prévenir le harcèlement sexuel, l'exploitation, les abus et d'autres formes de discrimination et d'abus de pouvoir.

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



- Avez-vous, vous et votre personnel, des objectifs de performance SMART en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Sont-ils pertinents et font-ils l'objet d'un suivi ? Doivent-ils être améliorés ?
- Examinez les conditions de réussite. Votre personnel et vous-même disposez de tout ce dont vous avez besoin ? De quoi avez-vous encore besoin ?

#### CHEF.FE.S EN ACTION

#### OBJECTIFS DE PERFORMANCE OBLIGATOIRES POUR LES CHEF.FE.S EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS L'UE



Au sein de la Commission européenne, la direction générale des partenariats internationaux a inclus un objectif de performance en matière d'égalité des sexes dans la description de poste de tous.les chef.fe.s d'unités (tant au siège que dans les délégations de l'UE). Cet objectif leur demande de « promouvoir l'égalité femmes-hommes et la mise en œuvre du plan d'action III pour l'égalité femmes-hommes tout au long de leur mandat : (i) en montrant l'exemple sur le lieu de travail et en dirigeant la mise en œuvre du mandat ; (ii) en intégrant l'égalité femmes-hommes ; (iii) en consultant les points focaux.les pour l'égalité femmes-hommes, les conseiller.ère.s en matière d'égalité femmes-hommes et les spécialistes ; et (iv) en motivant le personnel et en lui demandant de rendre compte de la mise en œuvre des engagements politiques en matière d'égalité femmes-hommes. Ils.elles ont assuré le suivi par des rappels et des conseils simples.

## Gestion du personnel, des ressources et des activités : auto-évaluation



Maintenant que nous sommes arrivé.e.s à la fin de cette section, réfléchissez aux aspects abordés. Quelles sont les priorités que vous souhaiteriez établir pour aller de l'avant ? Que faites-vous déjà ?

---

### 1) Travaillez stratégiquement avec vos spécialistes de genre

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

### 2) Veillez à ce que toutes les activités fassent l'objet d'une analyse sexospécifique.

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

### 3) Encouragez la participation égale des femmes aux activités externes

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?

---

**4) Visez la parité femmes-hommes et insistez sur l'égalité des chances sur le lieu de travail**

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

**5) Prévenez et réagissez à l'exploitation aux abus et au harcèlement sexuels**

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

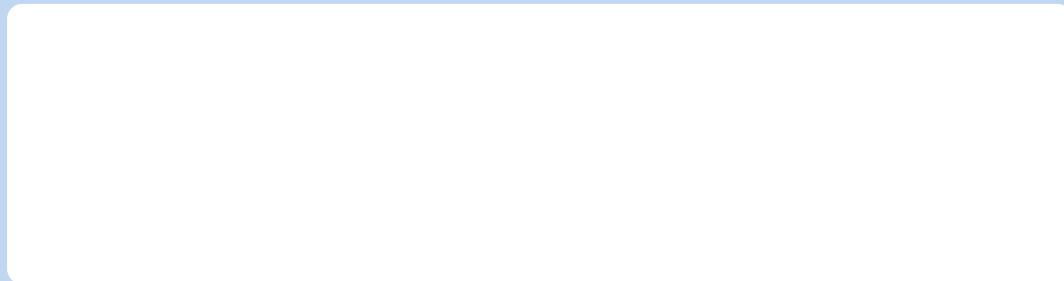
**6) Garantir l'égalité femmes-hommes dans votre budget et vos procédures de passation de marchés**

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?

---

**7) Définissez des objectifs de performance en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes**

- Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?



# Compétence 5 : *Se tenir soi-même et les autres redevables*



**DANS UNE LETTRE OUVERTE** adressée par des femmes du secteur de l'aide aux cadres supérieure.s, aux PDG et aux membres des conseils d'administration des organisations humanitaires et de développement, le personnel féminin a demandé des actes et non des paroles. Elles ont demandé aux chef.fe.s de s'engager dans l'action et à fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces actions. Elles ont demandé aux chef.fe.s de favoriser une culture qui accueille favorablement les dénonciations, où le harcèlement sexuel, l'exploitation et les abus ne sont plus discutés « *à voix basse dans nos bureaux* » et où les allégations sont traitées de manière prioritaire et urgente.<sup>190</sup> En fait, elles demandaient des comptes.

La redevabilité est peut-être l'élément clé qui permet d'atteindre vos priorités de leadership en matière d'égalité femmes-hommes. C'est aussi l'action la moins développée. Après des décennies de politiques, de plans d'action et d'engagements verbaux en faveur de l'égalité femmes-hommes, la redevabilité des chef.fe.s reste encore souvent absente, tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes dirigeantes.<sup>191</sup> Selon l'étude Landmark Workplace Accountability Study, 84 % des professionnel.le.s interrogé.e.s ont affirmé que le comportement des chef.fe.s était le plus gros facteur influençant la responsabilité au sein de leur organisation.<sup>192</sup> Sans un mécanisme de redevabilité, vos objectifs en matière d'égalité femmes-hommes ont peu de chances d'être atteints, et conduira à perpétuer des décennies d'évaporation de la politique d'égalité femmes-hommes.

#### ENCADRÉ 20

#### LA DIFFÉRENCE ENTRE « REDEVABILITÉ » ET « RESPONSABILITÉ

La « redevabilité » est l'obligation d'expliquer, de justifier et d'assumer ses actes. Alors que la responsabilité désigne le devoir qu'a une personne de mener une tâche à son terme, la redevabilité désigne généralement ce qui se passe une fois que quelque chose a été accompli. La redevabilité porte donc sur les résultats et les conséquences de l'action, plutôt que sur l'obligation initiale de mener l'action à bien. Tout le monde est responsable de l'égalité femmes-hommes dans son travail, mais, en tant que chef.fe, c'est à vous qu'il incombe en dernier ressort d'expliquer, de justifier et d'assumer la responsabilité de vos performances et de celles de votre équipe en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes.

Pour pouvoir vous tenir, vous et votre personnel responsables, vous devez savoir sur quoi vous devez rendre des comptes. En tant que chef.fe, vous devez connaître le mandat et les politiques de votre organisation en matière d'égalité femmes-hommes et les traduire, avec votre personnel, en objectifs de performance d'inclusion mesurables. Vous devez vous tenir pour responsable de la mise en place des pratiques de travail requises et de l'atteinte des résultats.

Il existe deux moyens d'exercer cette responsabilité en matière d'égalité femmes-hommes : les mécanismes de redevabilité formels et les mesures de redevabilité informelles. Les deux actions clés du leadership pour améliorer la responsabilité en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes sont donc les suivantes :

- **Utilisez des mécanismes formels** de redevabilité pour vous tenir, vous et votre personnel, responsables de la réalisation des objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes.
- **Utilisez des mécanismes informels** de redevabilité pour vous tenir, vous et votre personnel, responsables de la réalisation des objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes.

Ces deux actions vous aideront à développer une solide culture de la responsabilité en matière d'égalité femmes-hommes et de droits de la femme. Elles vous aideront également à disposer des outils dont vous avez besoin pour développer les initiatives réussies et pour adapter ou abandonner celles qui ne le sont pas.

#### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION PERSONNELLE



**Votre personnel estimerait-il que vous vous tenez vous-même et les autres responsables de la réalisation des objectifs en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes ?**



Pas tout à fait



Tout à fait

Utilisez ce chapitre pour améliorer vos compétences en matière de redevabilité afin de faire évoluer l'échelle vers « tout à fait ». Si vous vous tenez déjà, vous et les autres, pleinement responsables de la réalisation des objectifs d'inclusion et de droits des femmes, utilisez ce chapitre pour vérifier et développer vos compétences !

### Action 1 : Utilisez des mécanismes formels de redevabilité pour vous tenir, vous et votre personnel, responsables de la réalisation des objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes

Votre organisation disposera de mécanismes formels de redevabilité que vous pourrez utiliser pour vous demander à vous-même et aux autres de rendre compte de la réalisation des buts, des cibles et des objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes. Toutefois, ces mécanismes formels de redevabilité en matière d'égalité femmes-hommes ne sont souvent pas utilisés de manière efficace par les chef.fe.s. Pourtant, ils offrent des occasions précieuses de faire le point, de demander et d'examiner des données et des analyses, et de documenter l'apprentissage institutionnel et d'équipe pour évaluer la mise en œuvre. Ils vous permettent également d'entamer des conversations avec votre personnel et votre hiérarchie, et de prendre des mesures correctives si nécessaire. De plus, les mécanismes formels de redevabilité accroissent la transparence aux niveaux interne et externe. Utilisez-les pour stimuler la mise en œuvre, l'apprentissage et l'amélioration.

Vous trouverez ci-dessous quelques mécanismes formels de redevabilité en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes que vous pouvez utiliser :

- **Évaluation des performances.** Nous avons déjà abordé la question qui est de définir des objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes pour votre personnel (compétence 4). L'obligation de rendre compte signifie que vous assurez le suivi de ces objectifs à chaque étape du cycle annuel de gestion des performances. Signalez les comportements inappropriés du personnel, les performances médiocres ou d'autres problèmes via les canaux appropriés. Soyez également en mesure de féliciter les bonnes performances. La reconnaissance publique est importante car elle motive, et permet le partage et l'apprentissage des bonnes pratiques. Certaines organisations récompensent ou réservent des reconnaissances à la personne ou à l'équipe concernée, tandis que d'autres ont lié les performances en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes à la rémunération des performances.

#### ENCADRÉ 21

#### ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Comme partout, les préjugés sexistes non pris en compte auront un impact sur votre capacité à utiliser les mécanismes formels de redevabilité de manière équitable. Les évaluations des performances sont souvent confidentielles et non structurées, ce qui peut être un terrain propice aux affinités et aux préjugés de confirmation.<sup>193</sup> Des études ont montré que les hommes reçoivent des avis plus nombreux et de meilleure qualité (exploitables et améliorant leur carrière) que les femmes.<sup>194</sup> Il en est de même pour les avis écrits. Une étude a montré que l'évaluation par écrit des performances des hommes et des femmes diffèrent, les femmes étant 30 à 45 % plus susceptibles de recevoir une évaluation vague et non exploitable, tandis que les hommes sont plus susceptibles de recevoir un avis détaillé et technique qui leur permettrait de progresser.

L'étude a également montré que les femmes sont 80 à 90 % plus susceptibles de recevoir des commentaires sur leur personnalité et qu'ils utilisent presque deux fois plus souvent que les hommes des termes stéréotypés tels que « soutien », « collaboration » et « utile ». Les évaluations des femmes comportaient plus de deux fois plus de références aux réalisations de l'équipe plutôt qu'aux réalisations individuelles. En revanche, les évaluations des hommes contenaient deux fois plus de mots liés à l'affirmation de soi, à l'indépendance et à la confiance en soi, des mots tels que « dynamisme », « transformer », « innover » et « s'attaquer ».<sup>195</sup>

Malheureusement, la situation s'aggrave lorsqu'on examine d'autres formes d'inégalités croisées : une étude menée aux États-Unis a montré que « 43 % des personnes de couleur et 31 % des femmes blanches ont eu au moins une erreur mentionnée dans leur évaluation, contre 26 % des hommes blancs.<sup>196</sup>

- **Suivi et évaluation internes.** La plupart des organisations ont développé des systèmes de gestion axés sur les résultats avec des outils d'analyse, de planification, de suivi et d'évaluation spécifiques. Faites en sorte que l'égalité femmes-hommes soit intégrée dans l'ensemble du système, normalisez-la en l'incluant dans des modèles et en fournissant des listes de contrôle pratiques. Vous pouvez également demander l'utilisation d'un système de marqueurs de genre (voir encadré X) et inclure des questions sur l'égalité de genre dans votre modèle d'évaluation après action.

Une part importante, mais souvent négligée, du contrôle interne consiste à formaliser le suivi de la mise en œuvre de l'égalité femmes-hommes au niveau de la direction. L'engagement des cadres supérieur.e.s à différents niveaux dans des discussions formelles sur la collecte de données, l'établissement de rapports, la résolution de problèmes et le partage d'informations et la collaboration au sein de l'organisation peut renforcer la redevabilité et l'implémentation.

#### CHEF.FE.S EN ACTION

##### SOUTENIR LA REDEVABILITÉ PAR LE BIAIS DE L'ONU-SWAP



En tant que directrice de la division de coordination du système des Nations Unies à ONU Femmes, Aparna Mehrotra a collaboré avec un consultant principal, Tony Beck, afin de développer et de mettre en place un mécanisme de redevabilité pour le plan d'action du système des Nations Unies pour l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes. Ce mécanisme appelé « ONU-SWAP » définit des normes pour les résultats attendus sous la forme d'indicateurs clés que toutes les entités des Nations Unies sont chargées de rapporter chaque année. Ce mécanisme de redevabilité a été reconnu par le Corps Commun d'Inspection en 2019 comme un modèle pour le système des Nations Unies. Grâce à l'ONU-SWAP, les cadres de direction du système des Nations Unies maîtrisent désormais non seulement leur responsabilités, mais sont également capables de mesurer leurs progrès et d'identifier les secteurs à améliorer. Le Secrétariat de l'ONU-SWAP envoie aux chef.fe.s d'entité un rapport de performance annuel. Par ailleurs, et selon les rapports annuels du Secrétaire général sur les performances de l'ONU-SWAP, depuis la création du mécanisme, des améliorations quantifiables et significatives ont été enregistrées par rapport aux indicateurs d'intégration de l'inclusion dans l'ensemble du système des Nations Unies.

- **Évaluations et audits externes.** Ces mécanismes peuvent être utilisés pour vous demander, ainsi qu'à votre équipe et à votre organisation, de rendre compte de la réalisation des priorités et des objectifs fixés. La mise en œuvre de l'égalité femmes-hommes doit être incluse dans les évaluations et les audits. De même, des audits sur l'égalité de genre peuvent être commandés afin d'établir une base de référence, mettre à jour la politique et accélérer la mise en œuvre.
- **Mécanismes de retour d'information des parties prenantes.** Il s'agit de mécanismes permettant de solliciter les réactions de ceux.celles qui sont censé.e.s bénéficier de vos activités externes. Recueillez des données auprès de différentes personnes, notamment les femmes, les hommes, les filles et les garçons. N'oubliez pas de demander un retour d'information aux organisations des droits des femmes, même si elles ne sont pas des bénéficiaires directes.

CHEF.FE.S QUI DIRIGENT POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN ACTION  
**LA RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DES VICTIMES  
D'EXPLOITATION ET D'ABUS SEXUELS**



En 2017, le Secrétaire général des Nations Unies (ONU), António Guterres, s'est engagé à ce que les Nations Unies placent les droits et la dignité des victimes au premier plan des efforts de prévention et de réponse à l'exploitation et aux abus sexuels. L'une de ces mesures a été la nomination de Jane Connors en tant que première défenseure des droits des victimes de l'ONU, afin de renforcer la redevabilité des victimes d'exploitation et d'abus sexuels. Jane Connors et son équipe ont renforcé la responsabilité à l'égard des victimes d'exploitation et d'abus sexuels en demandant que l'assistance aux victimes soit fournie rapidement et avec tact, que les victimes soient respectées, entendues et écoutées, que leur cas soit pris au sérieux et que les auteur.e.s soient sanctionné.e.s de manière appropriée.

- **Mécanismes d'évaluation par les pairs.** Cela peut prendre la forme d'un partenariat avec une autre organisation avec qui il est question d'examiner les performances de chaque personne et d'en tirer des enseignements, d'inclure l'égalité de genre et/ou de focaliser l'examen des pairs sur les femmes, la paix et la sécurité, ou la parité femmes-hommes.<sup>197</sup>
- **L'établissement de rapports sur les travaux relatifs à l'égalité femmes-hommes et aux droits des femmes** est un mécanisme de redevabilité fondamental pour vos membres internes et externes. Il peut vous être demandé d'identifier, de suivre et de rendre compte à la fois des lacunes et des réalisations relatives à la lutte contre l'inégalité femmes-hommes. La plupart des organisations produisent des rapports spécifiques sur la mise en œuvre de l'intégration de la dimension genre, sur les femmes, la paix et la sécurité, sur la parité femmes-hommes et sur d'autres mandats spécifiques rattachés à l'inclusivité. Votre équipe sera très probablement invitée à contribuer à l'élaboration de ces rapports et devra être prête à le faire de manière rigoureuse. Par exemple, si vous appartenez au système des Nations Unies, il vous sera peut-être demandé d'élaborer un rapport sur les indicateurs SWAP de l'ONU. Au sein de l'OSCE, le Secrétaire général présente un rapport annuel sur l'intégration de l'égalité femmes-hommes. Ces mécanismes requièrent des données et des analyses ventilées par sexe et exigent que différents départements participent à l'élaboration des rapports. L'établissement de rapports sur les résultats en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes peut s'avérer difficile, car il faut prêter attention à des questions qualitatives qui peuvent être plus difficiles à cerner. Mais rappelons-nous que l'égalité de genre doit à la fois répondre à des besoins pratiques et opérer des changements sociaux et culturels à long terme.



En 2005, Terry Morel, alors chef de la section Développement communautaire, égalité des sexes et affaires communautaires au Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), s'est associé à Erika Feller, alors Haut Commissaire adjoint à la protection, pour mettre en place le premier cadre de redevabilité à l'échelle du système des Nations Unies pour « l'intégration de l'âge, du genre et de la diversité (AGD) ». Ce cadre prévoyait des dispositions pour les hauts responsables, depuis le Haut Commissaire et l'équipe de direction jusqu'aux représentant.e.s nationaux.les. Leslie Groves Williams a été chargée de travailler avec ces hauts responsables. Il en est résulté une série d'« actions de redevabilité » spécifiques pour les chef.fe.s, telles que décrites dans le cadre de redevabilité de l'AGD. Chaque année, les hauts responsables rendent compte des progrès accomplis et élaborent une nouvelle série d'actions pour l'année suivante afin de garantir des améliorations continues. Les rapports étaient rendus publics et les chef.fe.s se soumettaient ainsi à l'examen de leur personnel, des donateur.rice.s, des partenaires et des personnes concernées. Cela a permis de maintenir un niveau d'ambition élevé. Les succès ont été célébrés et les défis ont été relevés. Le processus a été novateur et a permis de développer un leadership et une culture organisationnelle capables de prendre les devants sur les questions d'égalité femmes-hommes.

Les rapports sur les réalisations, les lacunes et les actions de suivi doivent être intégrés dans vos rapports habituels, qu'il s'agisse de votre rapport annuel de performance externe, de vos rapports individuels aux donateur.rice.s ou de vos rapports mensuels internes sur la mise en œuvre du mandat destinés au siège. Demandez clairement que tous les rapports intègrent des informations sur divers groupes de femmes et d'hommes, ainsi que des informations sur les résultats en matière d'égalité femmes-hommes et de paix et de sécurité.

En outre, utilisez vos rapports ! Faites connaître les bons résultats et veillez à ce que les rapports soient lus (et pas seulement par votre/vos spécialiste(s) en genre) et discutés dans le cadre de la mise en œuvre du mandat au sens large. Si vous avez signalé des écarts de performance, vous devriez prendre les mesures de suivi qui s'imposent. Prendre des mesures pertinentes renforcera votre crédibilité en tant que responsable et votre impact. Cela favorise la mise en place d'une mémoire institutionnelle et d'une culture d'apprentissage où l'apprentissage alimente le prochain cycle de priorisation sur l'égalité de genre et les droits des femmes.

## ENCADRÉ 22

### MARQUEURS DE GENRE

Les marqueurs de genre sont un mécanisme formel de redevabilité en matière d'égalité femmes-hommes qui est de plus en plus utilisé dans les organisations internationales. Les marqueurs de genre sont un outil d'auto-évaluation permettant de mesurer le niveau de sensibilité au genre d'une activité, d'un projet ou d'un programme et d'aider votre personnel à déterminer si son travail est :

- **Nuisible/exploitant du point de vue du genre** : ignore les réalités et les inégalités entre les sexes dans le contexte donné et peut donc perpétuer ou aggraver les inégalités entre les sexes.
- **Adaptée au genre/sensible au genre** : s'adapte aux normes de genre, travaille autour des différences et des inégalités de genre existantes afin de garantir une attribution équitable du soutien.
- **Positif/transformateur** : cherche à redéfinir les rôles et les relations entre les femmes et les hommes afin de promouvoir l'égalité et d'atteindre les objectifs du programme.<sup>198</sup> Favorise l'examen critique des inégalités et transforme les structures sociales sous-jacentes, les politiques et les normes qui perpétuent les inégalités.

**Astuce :** Pour en savoir plus sur les différents systèmes de marqueurs de genre, voir le [guide de marqueurs de genre du CAD de l'OCDE](#), [le marqueur de genre avec l'âge du IASC](#) et le [marqueur d'égalité de genre des Nations Unies](#).

### EXERCICE

#### EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION



- Quels sont les différents mécanismes formels de redevabilité que vous pouvez utiliser pour vous obliger, vous et votre personnel, à rendre compte de la réalisation des engagements et des priorités en matière d'égalité femmes-hommes ?
- Quels mécanismes allez-vous utiliser ou créer pour vous tenir responsable de la mise en œuvre de vos priorités et objectifs en matière de Leadership Sensible au Genre ?

## Action 2 : Utiliser des mesures de redevabilité informelles

La redevabilité formelle est essentielle, mais elle doit être complétée par des mesures de redevabilité au jour le jour. Celles-ci sont essentielles pour montrer que vous prenez au sérieux la réalisation de vos objectifs en matière d'égalité femmes-hommes. En tant que chef.fe, vous pouvez simplement demander à votre personnel s'il a demandé l'avis du/de la conseiller.ère/expert.e en matière d'égalité femmes-hommes ou comment il envisage de garantir la pleine et entière participation des femmes sur un même pied d'égalité. Exprimez clairement vos attentes : renvoyez les ébauches de rapports et de budgets si elles n'intègrent pas de données ventilées par sexe, d'informations sur la situation de différent.e.s femmes et hommes (analyse genre) ou si elles n'obtiennent pas un bon score sur votre marqueur de genre. Profitez de ces occasions pour résoudre les problèmes, identifier le besoin d'un soutien managérial supplémentaire,

favoriser l'apprentissage informel et collectif et, en fin de compte, développer une culture de la responsabilité en matière d'égalité femmes-hommes. Vous trouverez ci-dessous des exemples de mesures de redevabilité informelles qui vous aideront à vous tenir, vous et votre équipe, responsables de la promotion de l'égalité femmes-hommes et des droits des femmes.

- **Mettre en place des mesures d'auto-redevabilité.** La première étape consiste à se tenir soi-même responsable. Une façon de le faire est d'élaborer votre propre plan d'action pour un leadership respectueux de l'égalité femmes-hommes, avec des actions concrètes à entreprendre au cours de l'année. Affichez-le près de vous sur le mur, vérifiez-le régulièrement et relisez-le avec votre conseiller.ère en genre plusieurs fois par an. Comme autres mesures utiles, vous pouvez vous fixer des échéances et demander à votre hiérarchie, à vos collègues ou à votre personnel de vous demander des comptes ; vous pouvez créer du temps dans votre calendrier pour vous concentrer sur vos actions liées à l'égalité femmes-hommes ; et organiser des réunions mensuelles avec votre conseiller.ère en genre. Reliez cela aux mécanismes formels de redevabilité en vous assurant que vous avez inclus vos priorités et objectifs en matière d'égalité femmes-hommes dans votre propre outil de gestion des performances et demandez à votre supérieur de vous demander des rapports d'avancement.
- **Vérifier l'analyse sexospécifique.** La plupart des organisations ont approuvé des politiques sur l'intégration de la dimension genre, exigeant du personnel qu'il procède à une analyse de base de toutes ses activités sous un angle sexospécifique. Certain.e.s chef. fe.s affirment que cette analyse est prioritaire, mais très peu vérifient si elle est effectuée. Lorsque la vérification a lieu, ce sont les spécialités en matière de genre qui ont tendance à se charger de ce type d'assurance qualité. Cela peut être légitime, mais tout comme vous vérifiez d'autres aspects du travail de votre équipe, vous devriez également vérifier que leurs activités sont basées sur une analyse genre et prennent en compte la pleine et égale participation des femmes. Sinon, vous devez demander que cela soit fait (voir l'encadré 23 : Signes communs d'une analyse genre/ intégration de la dimension genre inadéquate).

#### ENCADRÉ 23

#### **SIGNES COURANTS D'UNE ANALYSE GENRE/ INTÉGRATION DE LA DIMENSION GENRE INADÉQUATE**

Dans les politiques, les rapports, les communications et les documents, soyez attentifs aux mauvaises pratiques suivantes :

- L'égalité femmes-hommes est mentionnée en tout dernier lieu  
**Action : faites avancer les choses.**
- Les statistiques et les informations ne concernent que les femmes, mais aucune information similaire n'est fournie pour les hommes  
**Action : demandez des données comparables.**
- Les femmes sont stéréotypées en tant que victimes et mises dans le même sac que les enfants  
**Action : demandez des informations sur les femmes en tant qu'actrices et sur les hommes en tant que victimes, et séparez les analyses et les informations sur les femmes de celles sur les enfants (filles et garçons).**
- Les déclarations sont généralisées pour englober toutes les femmes  
**Action : demandez des données et des informations sur chaque groupe de femmes.**

- **Créez des possibilités de suivi et de réflexion.** Encouragez le personnel à assumer la responsabilité des conséquences positives et négatives de leurs résultats. Lors de réunions individuelles avec le personnel, demandez comment se déroule le travail visant à atteindre ses objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et résolvez les problèmes ensemble. Organisez également des séances de suivi collectives pour réfléchir à la manière dont les choses se passent en matière d'égalité femmes-hommes. Permettez au personnel d'« apprendre de ses erreurs ».<sup>199</sup> Cela signifie que vous et votre équipe devez partager vos erreurs afin que vous puissiez tous.tes en tirer des leçons et aller de l'avant pour améliorer la réussite et l'impact.<sup>200</sup> Vous pouvez réfléchir ensemble à des questions telles que :

- Où en sommes-nous dans la réalisation de nos objectifs en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes ?
- Qu'est-ce que nous faisons bien et pourquoi ?  
Comment pouvons-nous nous appuyer sur ce qui fonctionne bien ?  
Comment pouvons-nous apprendre les un.e.s des autres ?
- Qu'est-ce que nous ne faisons pas bien et pourquoi ?  
Comment tirer les leçons de nos échecs ?  
Comment pouvons-nous combler nos lacunes de performances ?  
Avec qui d'autre devrions-nous travailler/collaborer pour améliorer les résultats ?  
Que devons-nous faire d'autre et/ou quel soutien managérial pourrait être nécessaire pour réussir ?

- **Donner et recevoir un retour d'information impartial sur les performances en matière d'égalité femmes-hommes** : Fournir un retour d'information précis, opportun et spécifique, exempt de préjugés sexistes, est un moyen important d'obtenir des résultats et de montrer l'exemple. Fournir un retour d'information à la fois renforçant (positif) et redirigeant (critique) est la pièce maîtresse d'une culture du retour du feedback.<sup>201</sup> Il renforce la confiance et l'ouverture, et peut améliorer vos résultats. Il existe une forte corrélation entre un retour d'information fréquent et bien mené et des niveaux élevés d'engagement des employé.e.s, ce qui se répercute sur les performances globales de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.<sup>202</sup>

ENCADRÉ 24

**CERTAINES NORMES MASCULINES PEUVENT EMPÊCHER LES HOMMES D'ADMETTRE L'ÉCHEC**

En tant que chef.fe cherchant à promouvoir une culture de l'apprentissage et de la redevabilité, vous devez montrer que vous êtes prêt.e à admettre vos erreurs et à en tirer des leçons. Les normes et stéréotypes masculin.e.s favorisent les hommes qui : a) réussissent et, b) font preuve d'une réussite individuelle plutôt que collective. Une étude de Deloitte montre que cela peut conduire les hommes à s'imposer une pression énorme, à assumer seuls leurs responsabilités et à avoir peur de l'échec. Cela peut être contre-productif, car cela conduit à un comportement compétitif qui masque les insécurités et donne la priorité à l'individu plutôt qu'au groupe. Il est donc difficile de développer une culture de la redevabilité où les responsabilités, l'ouverture et la confiance sont plus équitablement partagées.

La recherche suggère, pour que le feedback soit pleinement mis en œuvre dans une organisation, que les responsables doivent pouvoir donner et recevoir eux-mêmes des feedbacks. Prenez l'habitude de demander à votre équipe et/ou à vos collègues de confiance un feedback, à la fois sur ce que vous faites bien et sur ce que vous devez améliorer en matière de préjugés sexistes et d'égalité femmes-hommes. Il est souvent plus facile pour les gens de vous donner un feedback honnête si vous êtes dans un petit groupe ou en tête-à-tête.

Faire un feedback nécessite du courage. Essayez de vous assurer que vous le recevez bien. Rappelez-vous que connaître vos points faibles vous permettent d'améliorer votre leadership et vos performances. Prenez l'habitude de partager votre feedback une fois les activités clés terminées, dans le cadre d'un examen après action.

L'encadré 25 ci-dessous illustre trois domaines spécifiques dont vous devez tenir compte en tant que chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes.

#### ENCADRÉ 25

#### **DONNER ET RECEVOIR UN RETOUR D'INFORMATION IMPARTIAL SUR LES PERFORMANCES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES**

Un retour d'information continu peut renforcer les points forts existants, maintenir le cap d'un comportement orienté vers un objectif, clarifier les effets du comportement et accroître les capacités des destinataires à détecter et à corriger les erreurs par eux.elles-mêmes.

Il améliore également la satisfaction au travail. En ce qui concerne l'égalité femmes-hommes et le retour d'information, nous devons tenir compte de trois éléments :

**1) Donner un feedback sur les performances en matière d'égalité femmes-hommes :**

L'égalité femmes-hommes est un domaine dans lequel nous devons tous.tes apprendre et nous améliorer afin de mettre en œuvre notre mandat et de créer un environnement de travail inclusif. Il est donc essentiel de savoir comment donner un bon retour d'information sur les performances en matière d'égalité femmes-hommes.

**2) Donner un retour d'information impartial :** La recherche a montré que le retour d'information est facilement influencé par des préjugés sexistes, tant dans la manière dont nous le donnons que dans celle dont nous le recevons. Si les femmes et les hommes donnent tous.tes deux un retour d'information sexistes, les effets négatifs de ce retour d'information se manifestent surtout dans la manière dont les membres féminins du personnel peuvent se développer et dans la manière dont l'organisation perçoit et valorise leurs contributions. Il est donc important d'en être conscient.e, d'y réfléchir de manière critique et de s'efforcer de donner et de recevoir un feedback impartial.

**3) De qui nous recevons le retour d'information.** Si nous voulons vraiment comprendre l'impact de notre travail et savoir si nous réduisons ou perpétuons la discrimination fondée sur le sexe et le genre, nous devrons solliciter le retour d'information de nos parties prenantes et pas seulement de nos collègues. En tant que chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes, il vous sera nécessaire de vous appuyer sur le retour d'information externe des femmes, des hommes, des filles et des garçons au nom desquel.le.s vous travaillez, et de le développer.

EXERCICE

**EXERCICE DE RÉFLEXION ET D'ACTION**



- Parmi les mesures informelles de redevabilité mentionnées ci-dessus, lesquelles utilisez-vous déjà ? Lesquelles aimeriez-vous essayer ?
- Réfléchissez à ce qui vous pousse à donner la priorité à une tâche plutôt qu'à une autre sur votre liste de choses à faire. Pouvez-vous tirer parti à la fois des mesures de redevabilité existantes et de ce qui fonctionne le mieux pour vous en termes d'établissement de priorités afin de garantir que le travail sur l'égalité femmes-hommes soit également accompli ?

## Se tenir soi-même et les autres redevables : auto-évaluation

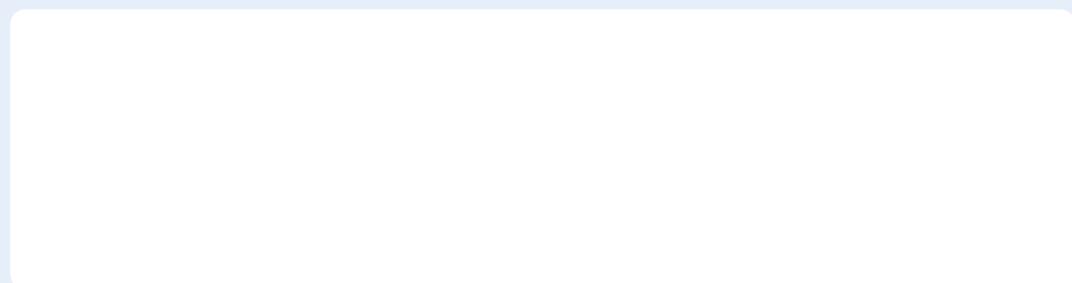


Maintenant que nous sommes arrivé.e.s à la fin de cette section, réfléchissez aux aspects abordés. Quelles sont les priorités que vous souhaiteriez établir pour aller de l'avant ? Que faites-vous déjà ?

---

### Action 1 et Action 2 :

- Se tenir soi-même et le personnel responsable de la réalisation des objectifs de performance en matière d'égalité femmes-hommes et de droits des femmes ? Quelles sont les actions et les mesures que vous prenez actuellement ?
- Quelles actions et étapes allez-vous privilégier à l'avenir ?
- Comment allez-vous les mettre en œuvre ? Quels conseils pouvez-vous appliquer à partir du Manuel ?



# Réflexions finales

Nous espérons que vous avez pris plaisir à parcourir ce guide et que vous en retirez quelque chose :

- Des réflexions stimulantes sur votre propre travail, celui de votre équipe et de votre organisation ;
- Des compétences nouvelles et efficaces pour mener des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes et des droits des femmes ;
- Une motivation pour créer un changement institutionnel durable en matière d'égalité femmes-hommes, au bénéfice de tous.tes.

Nous savons que le parcours des chef.fe.s qui dirigent pour l'égalité femmes-hommes n'est pas toujours facile. Mais il est à la fois gratifiant et nécessaire. En dirigeant par l'exemple et en prenant des mesures visibles et concrètes pour lutter contre l'inégalité entre les sexes, vous placez la barre plus haut pour vos collègues dirigeant.e.s et vous laissez un héritage de changement que d'autres pourront suivre.

# Annexe 1 : Glossaire

Le terme **sex** désigne les caractéristiques physiques et biologiques telles que les fonctions reproductives et les chromosomes. Il est le plus souvent divisé en deux catégories : les femmes et les hommes. Une partie de la population est intersexuée.<sup>203</sup> Le sexe est un principe d'organisation fondamental de la plupart des sociétés, si ce n'est de toutes, qui détermine les besoins, les opportunités et les droits des individus. Les caractéristiques biologiques des personnes peuvent avoir un impact sur des éléments clés de l'expérience de vie et des opportunités. Par exemple, la menstruation nécessite la disponibilité de matériel sanitaire pour pouvoir aller à l'école. De même, l'allaitement maternel nécessite l'accès à un espace privé pour tirer le lait ou allaiter sur le lieu de travail. Les cancers masculins et féminins nécessitent des systèmes de santé fondés sur des recherches, des installations d'analyse et des traitements ventilés par sexe.

Le **genre** est une construction sociale et culturelle de ce que signifie être un homme ou une femme dans une société ou une culture donnée. Il distingue les différences de comportement entre les femmes et les hommes et définit les rôles et les responsabilités qui leur sont accordés. Il s'agit d'un comportement appris, on nous apprend dès le plus jeune âge dans nos familles, par les médias et à l'école à nous comporter d'une certaine manière si nous sommes des garçons et d'une autre manière si nous sommes des filles. Ces comportements et ces rôles fondés sur le genre évoluent au fil du temps et varient d'un contexte culturel à l'autre et au sein d'un même contexte. Ils génèrent également des inégalités. Le genre est donc également un outil d'analyse permettant d'observer et de comprendre l'inégalité femmes-hommes.

Étant donné que le genre comprend des prescriptions et des attentes concernant les caractéristiques et les comportements probables des femmes et des hommes (féminité et masculinité), les personnes qui ne se conforment pas à ces attentes sociétales, notamment les gays, les lesbiennes et les transgenres, les personnes non binaire qui s'excluent de toute catégorie de genre, et les femmes/filles et les hommes/garçons qui défient simplement les rôles de genre traditionnels, sont susceptibles de faire l'objet de préjugés et de discriminations. Le genre fait partie d'un contexte socioculturel plus large, tout comme d'autres critères importants pour l'analyse socioculturelle, tels que la classe, la race, le niveau de pauvreté, le groupe ethnique, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.

Les **stéréotypes de genre** sont des croyances binaires et généralisées sur les femmes et les hommes. Par exemple, « les hommes sont des leaders naturels », « les femmes sont émotives », etc.<sup>204</sup>

Les **préjugés sexistes** sont une inclination ou un préjugé à l'égard d'un sexe, sur la base de stéréotypes sexistes. Par exemple, si je choisis un homme pour un poste de direction plutôt qu'une femme tout aussi qualifiée, c'est parce que je pense que les hommes sont des leaders naturels (préjugé sexist positif) ET que les femmes ne sont pas des leaders naturels (préjugé sexist négatif). Les préjugés sexistes négatifs peuvent également être appelés **sexisme**.

**L'inégalité entre les sexes** est le résultat d'une répartition inégale des ressources et du pouvoir entre les femmes et les hommes, qui fait que les hommes sont systématiquement privilégiés socialement ou prioritaires par rapport aux femmes en termes de droits, de responsabilités et d'opportunités.

L'égalité de genre est la répartition égale des ressources et du pouvoir entre les femmes et les hommes, qui se traduit par des droits, des responsabilités et des opportunités égaux.les.<sup>205</sup>

L'égalité femmes-hommes implique que les intérêts, les besoins et les priorités des hommes et des femmes soient pris en considération, en reconnaissant la diversité des différents groupes de femmes et d'hommes.<sup>206</sup>

**L'intersectionnalité** est un outil d'analyse. Kimberlé Crenshaw, qui a inventé le terme, le définit comme « une lentille, un prisme, pour voir la manière dont les différentes formes d'inégalité fonctionnent souvent ensemble et s'exacerbent les unes les autres ».<sup>207</sup>

Le terme **priviléges** désigne les avantages et le traitement de faveur accordés à certaines personnes en raison de leur appartenance à un groupe particulier<sup>208</sup>. Par exemple, le fait d'être hétérosexuel, de sexe masculin et d'appartenir à la classe moyenne ouvrira très probablement des opportunités qui ne seront pas accessibles aux personnes de sexe féminin et appartenant à la classe ouvrière.

Le terme **sexisme désigne** les croyances, les comportements et les pratiques institutionnelles qui soutiennent les priviléges masculins, contribuent à l'oppression des femmes et exacerbent donc l'inégalité femmes-hommes dans la société. Il comprend la croyance que les femmes sont moins intelligentes, capables, habiles, etc. que les hommes, par exemple.<sup>209</sup> L'exemple précédent de préjugé négatif à l'égard des femmes est également un exemple de sexism.

Le terme **sexisme intérieurisé** désigne les stéréotypes et les préjugés sexistes, ainsi que les attitudes et les comportements sexistes que les femmes adoptent envers elles-mêmes ou envers d'autres femmes. Les femmes ont été socialisées de la même manière que les hommes et intérieurisent donc les mêmes normes. Le sexe intérieurisé peut se manifester, par exemple, par une baisse de l'estime de soi chez les femmes, qui sous-estiment leurs propres compétences en raison de stéréotypes sexistes négatifs ou du syndrome de l'imposteur. Comme le sexe intérieurisé diffère du sexe directement visible, il passe souvent inaperçu et empêche de lutter efficacement contre l'inégalité entre les sexes.<sup>210</sup>

Le **sexisme bienveillant** peut être défini comme « une attitude affectueuse mais condescendante » qui suppose que toutes les femmes sont attentionnées, communicatives, fragiles et ont besoin de la protection et de l'assistance des hommes. Le sexe bienveillant se fonde sur des stéréotypes de genre, tels que la femme au foyer, pourvoyeuse de chaleur et de confort, ou la femme multitâche. Il peut se manifester par le « mansplaining », par lequel un homme explique quelque chose à une femme en supposant qu'elle ne comprend pas ou qu'elle a moins d'expérience ou d'expertise. Le sexe bienveillant limite les rôles et les opportunités des femmes. Par exemple, une femme n'est pas affectée à une mission sur le terrain dans une zone de conflit pour « sa propre protection ». Cela peut sembler inoffensif, mais c'est dommageable.

Le **sexisme hostile** est plus ouvertement misogynie. Il consiste à voir d'un mauvais œil les femmes qui agissent différemment des stéréotypes traditionnels, à les juger colériques, hystériques, amères et manipulatrices ou à les considérer comme cherchant à contrôler les hommes. Les femmes sont considérées comme incomptentes et trop émotives, et l'égalité de genre est souvent présentée comme une attaque contre la masculinité ou les valeurs traditionnelles. Les hommes peuvent également être victimes d'un sexe hostile lorsqu'ils ne se conforment pas aux stéréotypes. Par exemple, en refusant de participer à des actes de violence ou en étant considérés comme « efféminés ». L'exploitation sexuelle, les abus et le harcèlement relèvent du sexe hostile. Ils sont définis comme suit :

**L'exploitation sexuelle** est tout abus réel ou tentative d'abus d'une position de vulnérabilité, d'une différence de pouvoir ou de confiance à des fins sexuelles, y compris le fait de tirer un profit monétaire, social ou politique de l'exploitation sexuelle d'autrui. Selon les règles de l'ONU, ce terme englobe les rapports sexuels monnayés, la sollicitation de rapports sexuels monnayés et les relations d'exploitation.<sup>211</sup>

Le terme **abus sexuel** désigne l'intrusion physique de nature sexuelle, réelle ou intentée, par la force ou dans des conditions d'inégalité ou de coercition. Elle comprend globalement les agressions sexuelles (tentatives de viol, baisers/touches, forcer quelqu'un à avoir des relations sexuelles orales/touches) ainsi que le viol. Selon les règles de l'ONU, toute activité sexuelle avec une personne âgée de moins de 18 ans constitue un abus sexuel.<sup>212</sup>

**Le harcèlement sexuel** est un ensemble de comportements et de pratiques inacceptables et importuns de nature sexuelle qui peuvent inclure, sans s'y limiter, des suggestions ou des exigences sexuelles, des demandes de faveurs sexuelles et des comportements ou gestes sexuels, verbaux ou physiques, qui sont ou pourraient raisonnablement être perçus comme offensants ou humiliants.<sup>213</sup>

**L'identité de genre** fait référence à l'expérience individuelle du genre, qui peut ou non correspondre au sexe biologique de la personne. L'identité de genre peut être liée à la perception personnelle du corps et à d'autres expressions du genre, y compris l'habillement, la parole et les manières.<sup>214</sup>

**Le langage sexiste** va des mots associant un sexe à certaines caractéristiques (fort, agressif, émotionnel, attentionné) et à certains rôles (« président », « policier », « gars », « homme » ou « femme de ménage ») aux mots, phrases, blagues et remarques explicitement sexistes et discriminatoires.

**Un langage non sexiste**, tel que « responsable », « personnel de police », « personnes », « l'humanité » ou « le personnel de nettoyage », supprime le lien avec le sexe.

**Le langage inclusif** est exempt de préjugés sexistes, inclut un langage neutre lorsque cela est pertinent et rend l'inégalité entre les sexes visible en nommant et en abordant la discrimination et l'accès inégal aux droits des femmes, des hommes, des garçons et des filles dans toute leur diversité.

Le **féminisme** est un engagement à changer la position sociale, économique et politique des femmes pour assurer l'égalité de genre, sur la base de la thèse selon laquelle les femmes sont subjuguées en raison de leur sexe et de leur rôle dans la société.<sup>215</sup>

Les approches **transformatrices de genre** cherchent à lutter contre l'inégalité entre les sexes en transformant les normes, les rôles et les relations néfastes entre les sexes, tout en s'efforçant de redistribuer le pouvoir, les ressources et les services de manière plus équitable.<sup>216</sup> Elles favorisent un examen critique des inégalités et visent à transformer les structures sociales sous-jacentes, les politiques et les normes qui perpétuent les inégalités.

**L'intégration de la dimension genre** signifie qu'une perspective d'égalité femmes-hommes est intégrée dans le travail quotidien afin de garantir que tout ce que nous faisons est fait d'une « manière égale entre les femmes et les hommes ». L'intégration de la dimension genre est née de la prise de conscience que des années de projets distincts axés exclusivement sur les femmes avaient été nécessaires et importants, mais insuffisants. En effet, tout ce que nous faisons est susceptible d'affecter/de bénéficier différemment aux femmes et aux hommes, tandis que les projets spécifiques en faveur des droits des femmes restent marginaux en comparaison. Par exemple, les budgets généraux du gouvernement représentent plus de 99 % des dépenses publiques et ont un impact direct et différencié sur les femmes et les hommes, alors que les dépenses ciblées sur l'égalité femmes-hommes représentent moins de 1 %. L'intégration d'une perspective d'égalité femmes-hommes dans toutes les dépenses aura donc beaucoup plus d'impact que si l'on se concentre uniquement sur des actions ciblées.

#### **Actions ciblées**

Les actions ciblées en faveur de l'émancipation/l'autonomisation des femmes se concentrent sur un problème spécifique d'inégalité femmes-hommes qui nécessite des ressources et des stratégies supplémentaires pour être traité. Les actions ciblées sont mises en œuvre en complément de l'intégration de la dimension genre.

# Notes de fin

1. La mise en pratique de ces compétences est essentielle à l'utilisation des enseignements de ce guide. Une mété-évaluation de 40 années de recherche sur la formation à la diversité montre que, pour avoir un impact, les initiatives d'apprentissage doivent viser à la fois la sensibilisation et le développement des compétences, et être menées sur une longue période. Voir Bezrukova, Katerina, Chester Spell, Jamie Perry et Karen Jehn. 2016. « A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation ». *Psychological Bulletin* 142 (septembre). <https://doi.org/10.1037/bul0000067>. Voir également Nathoo, Zulekha. s.d. « Why Ineffective Diversity Training Won't Goway » <https://www.bbc.com/worklife/article/20210614-why-ineffective-diversity-training-wont-go-away>.
2. Ce guide reconnaît qu'il existe une pléthore de théories sur le leadership et que les chef.fe.s ont une formation et un style de leadership différents et s'adressent à des publics différents. Certain.e.s chef.fe.s peuvent suivre les principes du leadership féministe, d'autres les modèles de leadership transformationnel ou transactionnel, et d'autres encore peuvent préférer le leadership de service ou le leadership de la complexité. Nous intégrons différents éléments de différents modèles afin de définir ce qu'est un « bon leadership » pour l'égalité des sexes et les droits des femmes dans les organisations multilatérales. Pour un aperçu des différents modèles de leadership, voir Benmira, Sihame et Moyosolu Agboola. 2021. « Évolution de la théorie du leadership ». *BMJ Leader* 5 (1). <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
3. Ces organisations multilatérales sont basées sur un modèle bureaucratique. De nombreux arguments plaident en faveur d'une refonte complète de ces organisations. Le présent guide adopte toutefois une approche de transformation fondée sur le « coup de pouce ».
4. <https://www.genderindex.org/>
5. ONU Femmes. 2020 « Des idées à l'action : L'égalité des sexes dans le sillage du COVID-19 ».
6. Nations Unies, 2023. 2023 Indice des normes sociales en matière de genre (GSNI). Rapports sur le développement humain. Nations Unies.
7. Jones, Adam. 2004. *Gendercide and Genocide*. Vanderbilt University Press.
8. Il existe des communautés et des sociétés, voire des nations, qui reconnaissent traditionnellement l'existence de plusieurs genres. Par exemple, les Samoa, l'Inde, l'Afrique du Sud, les Navajos d'Amérique du Nord, le Népal, l'Indonésie, les aborigènes et les insulaires du détroit de Torres.
9. Les hommes et les groupes LGBTQIA+ sont également vulnérables à la violence masculine. Les stéréotypes et les préjugés liés au genre ont conduit les hommes à subir des violences d'homme à homme, les jeunes hommes étant notamment plus susceptibles d'être enrôlés de force dans l'armée et d'être exposés à des massacres sélectifs en fonction de leur sexe. Les hommes sont également plus susceptibles d'être les auteurs de crimes et sont surreprésentés dans les procédures de justice pénale à travers le monde. Selon le rapport 2022 de l'ONUDC sur les homicides, environ 90 % des homicides enregistrés dans le monde ont été perpétrés par des hommes, et les hommes représentent près de 80 % des victimes d'homicides enregistrées dans le monde. Les hommes et les femmes trans et les personnes non binaires subissent des taux élevés d'abus de la part des personnes avec lesquelles ils vivent à la maison. Une enquête nationale sur les personnes LGBTQIA+ a révélé que, sur une période de 12 mois, les personnes transgenres ont signalé des taux beaucoup plus élevés de la plupart des types d'incidents (48 %) que les personnes cisgenres interrogées (26 %). Il s'agit notamment de taux élevés de harcèlement verbal (27 %), de comportement coercitif ou de contrôle (19 %), de harcèlement physique ou de violence (5 %) et de harcèlement sexuel ou de violence (2 %). Les taux d'incidents sont élevés dans tous les sous-groupes : 58 % des hommes trans, 40 % des femmes trans et 47 % des personnes non binaires ont signalé un incident.
10. « Faits et chiffres : Mettre fin à la violence à l'égard des femmes », s.d. ONU Femmes - Siège. Consulté le 8 mars 2022 sur <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>
11. Voir <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>. York, Geoffrey. 2021. « Des employés de l'OMS auraient commis des crimes sexuels en République démocratique du Congo lors de l'épidémie d'Ebola ». *The Globe and Mail*, 28 septembre 2021. <https://www.theglobeandmail.com/world/article-who-employees-perpetrated-sexual-crimes-in-democratic-republic-of-the/>
12. CBM. 2019. « Boîte à outils pour l'analyse du handicap et du genre », [https://www.cbm.org/fileadmin/user\\_upload/CBM\\_disability\\_and\\_gender\\_analysis\\_toolkit\\_accessible.pdf](https://www.cbm.org/fileadmin/user_upload/CBM_disability_and_gender_analysis_toolkit_accessible.pdf)
13. L'Enquête nationale sur les victimes de la criminalité de 2017 aux États-Unis a montré que le risque de criminalité est cinq fois plus élevé pour les femmes appartenant à une minorité sexuelle ou de genre que pour les femmes n'appartenant pas à une minorité sexuelle ou de genre, et deux fois plus élevé pour les hommes appartenant à une minorité sexuelle ou de genre que pour les hommes n'appartenant pas à une minorité sexuelle ou de genre. Flores, Andrew R., Lynn Langton, Ilan H. Meyer et Adam P. Romero. 2020. « Taux de victimisation et caractéristiques des minorités sexuelles et de genre aux États-Unis : Résultats de l'Enquête nationale sur les victimes de la criminalité, 2017 ». *Science Advances* 6 (40): eaba6910. <https://doi.org/10.1126/sciadv.aba6910>.
14. HCR « La violence à l'égard des femmes réfugiées a bondi en 2020, mais des solutions locales peuvent aider à lutter contre ce fléau ». Actualités de l'ONU 25 novembre 2021
15. COFEM. Non daté. « Recadrer le langage de la 'GBV' loin des fondements féministes ». <https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2018/11/Paper-2-Reframing-language-of-%E2%80%98GBV%E2%80%99-away-from-feminist-underpinnings.pdf>.
16. Institut européen pour l'égalité entre hommes et femmes (EIGE). « La violence fondée sur le genre coûte 366 milliards d'euros par an à l'UE ». <https://eige.europa.eu/news/gender-based-violence-costs-eu-eu366-billion-year>.
17. Par exemple, les femmes et les filles sont plus susceptibles d'être pauvres et moins susceptibles de posséder des terres. Voir « La pauvreté s'aggrave pour les femmes et les filles, selon les dernières projections », n.d. Centre de données de l'ONU Femmes. Consulté le 23 juin 2022 <https://data.unwomen.org/features/poverty-deepens-women-and-girls-according-latest-projections> and Green, Duncan. 2014. « Killer Factcheck: Les femmes possèdent 2 % des terres » = ce n'est pas vrai. Que savons-nous vraiment sur les femmes et la terre ? De la pauvreté au pouvoir. 21 mars 2014. <https://oxfamapps.org/fp2/killer-factcheck-women-own-2-of-land-not-true-what-do-we-really-know-about-women-and-land/>.
18. ONU Femmes. 2021. « Femmes dirigeantes que nous admirons ». Siège d'ONU Femmes. Consulté le 6 octobre 2022 sur <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2021/3/compilation-women-leaders-we-admire>.
19. Au Rwanda, les femmes occupent plus de 60 % des sièges et elles sont également plus nombreuses que les hommes à Cuba (53 %) et au Nicaragua (52 %). « Quels sont les pays qui ont les parlements les plus égalitaires en termes de genre ? 2023. Forum économique mondial. 16 février 2023. <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/countries-gender-equal-parliaments-women-tunisia/>.
20. « Structure des sexes de l'Assemblée nationale de la République de Serbie ». [www.parlament.gov.rs/national-assembly/national-assembly-in-numbers/gender-structure.1745.html](http://www.parlament.gov.rs/national-assembly/national-assembly-in-numbers/gender-structure.1745.html).
21. Voir par exemple le Conseil des droits de l'humain. 2016. « Ils sont venus pour détruire : Crimes de l'Etat islamique contre les Yézidis' Thirty-Second Session Agenda Item 4. » [https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/HRCouncil/ColSyria/A\\_HRC\\_32\\_CRP.2\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/HRCouncil/ColSyria/A_HRC_32_CRP.2_en.pdf). et Anwary, Afroza. 2022. « La violence sexuelle contre les femmes comme arme du génocide des Rohingyas au Myanmar ». La Revue internationale des droits de l'homme26 (3): 400–419. <https://doi.org/10.1080/13642987.2021.1931136>. Voir également Conseil des droits de l'homme 2019 « Violences sexuelles et basées sur le genre au Myanmar et impact sexospécifique de ses conflits ethniques » Quarante-deuxième session. Point 4
22. Bureau de pays de l'OIT pour le Sri Lanka et les Maldives. 2016. « Facteurs affectant la participation des femmes à la force de travail au Sri Lanka. OIT.
23. Fernández-Reino, Mariña, Valentina Di Stasio et Susanne Veit. 2022. « La discrimination dévoilée : Une expérience de terrain sur les obstacles rencontrés par les femmes musulmanes en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne ». Revue Sociologique Européenne, juillet, jcac032. <https://doi.org/10.1093/esr/jcac032>.
24. Pour des statistiques et des analyses, voir par exemple Lund University, 2017. Féminismes contrastés dans la politique et la diplomatie mondiales, Prof. Joshua Goldstein. <https://www.youtube.com/watch?v=EX-FA02CJtc>; Hyde, Janet. 2005. « L'hypothèse des similitudes entre les sexes ». *American Psychologist*, septembre. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/amp-606581.pdf> et ; Petersen, J. L., et Hyde, J. S. 2010. « Un examen mété-analytique de la recherche sur les différences entre les sexes en matière de sexualité, 1993-2007 ». *Psychological Bulletin*, 136(1), 21–38. doi:10.1037/a0017504
25. Simona Sharoni, Julia Welland, Linda Steiner , Jennifer Pedersen. 2016. Manuel sur le genre et la guerre. Edward Elgar Publishing Ltd.
26. Voir « Kimberlé Crenshaw sur ce que signifie l'intersectionnalité aujourd'hui | Time ». 2020. Février 2020. <https://time.com/5786710/kimberle-crenshaw-intersectionality/>.
27. Crenshaw, Kimberlé, dir. 2016. « L'urgence de l'intersectionnalité. » [https://www.ted.com/talks/kimberle\\_crenshaw\\_the\\_urgency\\_of\\_intersectionality](https://www.ted.com/talks/kimberle_crenshaw_the_urgency_of_intersectionality).
28. « La vérité sur les femmes afghanes. 2021. UnHerd. 16 septembre 2021/
29. Gender at Work fournit un cadre holistique qui attire l'attention sur les quatre principaux domaines dans lesquels des changements doivent être apportés pour soutenir l'égalité hommes-femmes. Il s'agit des règles formelles, de la conscience et des capacités individuelles, des ressources, des normes discriminatoires informelles et des structures profondes. Voir le chapitre 1 de Le genre sur le lieu de travail : Théorie et pratique pour les organisations du 21ème siècle (Routledge, 2016)

31. Voir Acker Joan. 1990. « Hiérarchies, emplois, corps : une théorie des organisations sexuées. » *Genre et société*, 4, 139-158. Williams C. L., Muller C., Kilanski K. 2012. Les organisations sexuées dans la nouvelle économie. *Genre et société*, 26, 549-573.
32. Les personnes qui sont passées du statut de femme à celui d'homme racontent souvent à quel point elles sont choquées de voir à quel point leur carrière est facilitée lorsqu'elles passent du statut de femme à celui d'homme (elles ne sont plus interrompues, on leur accorde le bénéfice du doute), alors que celles qui sont passées du statut d'homme à celui de femme sont choquées de l'impact négatif que cela a sur leur carrière (elles doivent constamment se justifier, leurs idées sont reprises par des hommes, etc. 2021. La fin des préjugés. Londres : Granta.
33. Voir Steinpreis, Rhea E., Katie A. Anders et Dawn Ritzke. 1999. « L'impact du genre sur l'examen du curriculum vitae des candidat(e)s à l'emploi et des candidat(e)s à la titularisation : Une étude empirique nationale. » *Sex Roles* 41 (7) : 509-28. <https://doi.org/10.1023/A:1018839203698>. Voir également Moss-Racusin, Corinne A., John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham et Jo Handelsman. 2012. « Les subtils préjugés sexistes des professeurs de sciences favorisent les étudiants masculins. » *Actes de l'Académie nationale des sciences* 109 (41) : 16474-79. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>.
34. « Global Research WWT | Mercer 2020. » n.d. Consulté le 6 avril 2022 sur <https://www.mercer.com/our-thinking/next-generation-global-research-when-women-thrive-2020.html>.
35. « Author Talks : Lise Vesterlund sur l'utilisation de votre 'muscle du non' ». McKinsey. 26 mai 2022 <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-flex-your-no-muscle>>
36. IOM. n.d. UN-Biased I « UNI pour la PARITE HOMMES-FEMMES ». Consulté le 3 mars 2022 sur <https://www.un.org/gender/file/327>.
37. Bourke, J. (2019). « Rapport d'enquête sur les espaces sécurisés, janvier 2019 ». Deloitte.
38. « Groupe de travail sélectionné sur l'étude du harcèlement en milieu de travail | Commission américaine pour l'égalité des chances en matière d'emploi. » n.d. Consulté le 8 mars 2022 sur <https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace>.
39. Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne. 2014. Violence contre les femmes : Une enquête à l'échelle de l'UE : Aperçu des résultats. LU : Office des publications. <https://data.europa.eu/doi/10.2811/60683>.
40. Ratcliffe, Rebecca. 2018. « Le harcèlement et les agressions sexuelles sont monnaie courante aux Nations Unies, Staff Claim ». The Guardian, 18 janvier 2018, sec. Global development. <https://www.theguardian.com/global-development/2018/jan/18/sexual-assault-and-harassment-rife-at-united-nations-staff-claim>.
41. Washington, Zuhairah, et Laura Morgan Roberts. 2019. « Les femmes de couleur reçoivent moins de soutien au travail. Voici comment les managers peuvent changer la donne ». Harvard Business Review, 2019. <https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that>. Voir également p. 152 King, Michelle. 2020. The Fix. Comment surmonter les barrières invisibles qui freinent les femmes au travail. Londres : Simon et Schuster.
42. Kim Parker et Cary Funk, 2017, <https://www.pewresearch.org/short-reads/2017/12/14/gender-discrimination-comes-in-many-forms-for-todays-working-women/>
43. Étude est citée dans Nordell, Jessica. 2021. La fin des préjugés. Londres : Granta. Page 80. Malheureusement, il n'est pas précisé à quelles minorités il est fait référence.
44. Extrait de Criado Perez, Caroline. 2019. Femmes invisibles. Chatto et Windus. pp. 122-124.
45. Ce graphique est basé sur l'idée originale de l'iceberg culturel développée en 1976 par Edward T. Hall, qui postule que seuls 10 % environ de la culture (culture externe ou de surface) sont facilement visibles ; la majorité, ou 90 %, des composantes culturelles (culture interne ou profonde) est cachée sous la surface. Voir Hall, Edward. 1976 Beyond Culture. Il s'appuie également sur un graphique de torbenrick.eu <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/iceberg-that-sinks-organizational-change/>
46. See Batliwala, Srilatha. 2011. « Leadership féministe pour l'organisation sociale : dissiper le nuage conceptuel ». CREA. <https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batliwala.pdf>.
47. « Global Research WWT | Mercer 2020. » n.d. Consulté le 6 avril 2022. <https://www.mercer.com/our-thinking/next-generation-global-research-when-women-thrive-2020.html>.
48. « Faits et chiffres : Leadership et participation politique des femmes », s.d. Siège d'ONU Femmes. Consulté le 6 avril 2022 sur <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures> et sur <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures>
49. Voir <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures>.
50. Voir Chamorro-Premuzic, Tomas. 2019. Pourquoi tant d'hommes incomptétents deviennent-ils des leaders ? (et comment y remédier). Boston : Harvard Business Review Press.
51. IOM. n.d. UN-Biased I UNI pour la PARITE HOMMES-FEMMES. Consulté le 3 mars 2022 sur <https://www.un.org/gender/file/327>.
52. King, Michelle. 2020. The Fix. Comment surmonter les barrières invisibles qui freinent les femmes au travail. Londres : Simon et Schuster.
53. Cité dans Washington, Zuhairah, et Laura Morgan Roberts. 2019. « Les femmes de couleur reçoivent moins de soutien au travail. Voici comment les managers peuvent changer la donne ». Harvard Business Review, 2019.
54. Voir « Faits et chiffres : Femmes, paix et sécurité. » n.d. Siège d'ONU Femmes. Consulté le 24 mai 2022, <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures> et « Tableau de bord du Secrétariat de l'ONU sur la parité hommes-femmes | UNI POUR LA PARITÉ HOMMES -FEMMS », s.d. Consulté le 23 mai 2022. <https://www.un.org/gender/content/un-secretariat-gender-parity-dashboard>.
55. Lorsque le contexte de l'évaluation des performances est ambigu, les préjugés sont plus fréquents. Des études ont montré qu'en l'absence de structure, les gens sont plus susceptibles de s'appuyer sur des stéréotypes lorsqu'ils prennent des décisions. Mackenzie, Lori Nishiura, JoAnne Wehner et Shelley Correll. 2019. « Pourquoi la plupart des évaluations de performance sont biaisées et comment y remédier. » Harvard Business Review, 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-most-performance-evaluations-are-biased-and-how-to-fix-them>.
56. Voir Brescoll, Victoria L. 2016. « Diriger avec le cœur ? Comment les stéréotypes de genre sur l'émotion conduisent à des évaluations biaisées des femmes dirigeantes ». The Leadership Quarterly 27 (3) : 415-28. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2016.02.005>.
57. Des chercheur.euse.s ont analysé un corpus élargi de données militaires (plus de 4 000 participant.e.s et 81 000 évaluations) et ont constaté que les managers utilisaient plus de mots positifs pour décrire les dirigeants masculins et plus de mots négatifs pour décrire les femmes dirigeantes, même s'il n'y avait pas de différences de genre dans leurs niveaux de performance. Voir Smith, David G., Judith E. Rosenstein et Margaret C. Nikolov. 2018. « Les différents mots que nous utilisons pour décrire les leaders masculins et féminins » Harvard Business Review, 25 mai 2018. <https://hbr.org/2018/05/the-different-words-we-use-to-describe-male-and-female-leaders>. Une étude sur la profession des services financiers a montré que les femmes sont 20 % plus susceptibles de perdre leur emploi pour faute que leurs collègues masculins, bien que les hommes soient trois fois plus susceptibles de commettre des fautes. Voir Nordell, Jessica. 2021. La fin des préjugés. Londres : Granta. p. 80.
58. Inesi, M. Ena et Cable, Daniel. M. 2014. « Quand les actes reviennent vous hanter : L'effet négatif des signaux de compétence sur l'évaluation des performances des femmes », Personnel Psychology, 68: 615-57. Cité dans Bohnet, Iris. 2016. What Works. Gender Equality by Design. Cambridge, Massachusetts : The Belknap Press of Harvard University Press.
59. Washington, Zuhairah, et Laura Morgan Roberts. 2019. « Les femmes de couleur reçoivent moins de soutien au travail. Voici comment les managers peuvent changer la donne ». Harvard Business Review, 2019. <https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that>.
60. Voir Glass, Christy, et Alison Cook. s.d. « Diriger au sommet : Comprendre les défis des femmes au-dessus du plafond de verre ». The Leadership Quarterly. Voir également Chamorro-Premuzic, Tomas. « L'effet Theresa May : quand une dirigeante jugée incomptétente est remplacée par un homme bien plus incomptént. » Forbes. Consulté le 24 octobre 2019. <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2019/10/23/the-theresa-may-effect-when-a-female-leader-deemed-inept-is-replaced-by-a-far-more-incompetent-man/>.
61. Voir King, Michelle. 2020. The Fix. Comment surmonter les barrières invisibles qui freinent les femmes au travail. Londres : Simon et Schuster.
62. Nordell, Jessica. 2021. La fin des préjugés. Londres : Granta. Page 203.
63. Voir Catalyst « Le dilemme à double contrainte pour les femmes dirigeantes : condamnée si je le fais, condamnée si je ne le fais pas (Report) », s.d. Catalyst (blog). Consulté le 24 mai 2022. <https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/>. Également, Zheng, Wei, Ronit Kark et Alyson Meister. 2018. « Comment les femmes gèrent les normes sexuées du leadership. » Harvard Business Review, 28 novembre 2018. <https://hbr.org/2018/11/how-women-manage-the-gendered-norms-of-leadership>.
64. Voir Dr Lamya Badri « Mass Leadership and Women of Sudan » document non publié et Tønnessen, Liv. n.d. « La révolution des femmes soudanaises pour la liberté, la dignité et la justice se poursuit ». CMI-Chr. Michelsen Institute. Consulté le 2 mai 2022 sur [www.cmi.no/publications/7355-sudanese-womens-revolution-for-freedom-dignity-and-justice-continues](http://www.cmi.no/publications/7355-sudanese-womens-revolution-for-freedom-dignity-and-justice-continues).
65. Schrage, Michael. 2016. « Que vous le vouliez ou non, vous dirigez toujours par l'exemple. » Harvard Business Review, 5 octobre 2016. <https://hbr.org/2016/10/like-it-or-not-you-are-always-leading-by-example>
66. Bonino et al. montre comment, lorsque les activités de changement exigent des personnes qu'elles modifient leurs comportements, il est particulièrement important pour les cadres supérieurs de refléter ces comportements. Bonino, Francesca, avec Jean, Isabella et Knox Clarke, Paul. 2014. Humanitarian feedback mechanisms : research, evidence and guidance. Étude ALNAP. Londres : ALNAP/ODI. Voir également Pillay, Anusanthee. 2019. Un examen critique des approches dominantes de la pratique de l'aide humanitaire et des systèmes de soutien : Une enquête auto-ethnographique sur les expériences sociales, politiques et culturelles d'un travailleur humanitaire. Université de York. <https://etheses.whiterose.ac.uk/27604/1/Pillay%20Anusanthee%20Examined%20PhD%20Thesis%202019.pdf>.

67. L'étude de 2016 portant sur 1 337 soldates américaines indique que « les comportements des chef.fe.s façonnent le climat de l'organisation ». Lorsque les sous-officiers adoptent une conduite éthique responsable, sanctionnent les rapports d'inconduite sexuelle, font preuve d'une tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel au sein de l'unité et s'abstiennent de faire des commentaires ou des gestes sexuellement dégradants, on constate une baisse de 50 % du taux d'agression sexuelle. Sadler, Anne, Michelle Mengeling, Brenda Booth, Amy O'Shea et James Torner. 2016. « La relation entre les comportements de leadership des officiers de l'armée américaine et le risque d'agression sexuelle des femmes de la réserve, de la garde nationale et de la composante active dans des lieux non déployés » Journal américain de la santé publique 107 (novembre) : e1-9. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2016.303520>
68. Pour plus d'informations sur les principes de leadership féministe, voir Wakefield, Shawna. 2017. « Leadership transformateur et féministe pour les droits des femmes. » Oxfam. <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feminist-leadership-womens-rights/>; WILPF. 2021. « Pratiquer une politique étrangère féministe au quotidien : Une boîte à outils. » <https://www.wilpf.org/publications/practicing-feminist-foreign-policy-in-the-everyday-a-toolkit%EF%BF%BC/> ; Batliwala, Srilatha. 2011. « Leadership féministe pour l'organisation sociale : dissiper le nuage conceptuel ». CREA. <https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batlwala.pdf>; Wakefield, Shawna, « Leadership transformateur et féministe pour les femmes Rights. » Oxfam America Research Backgrounder series (2017) <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feminist-leadership-womens-rights> ; le chapitre sur le leadership dans OCDE. 2022. « Égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles : Guide pour les partenaires au développement ». OCDE. <https://doi.org/10.1787/0bddfa8f-en>; Rao, A. et J. Sandler (2021), « Tracer une voie transformatrice vers l'égalité des sexes », OCDE; et Portman, Tarrell Awe Agahé, et Michael Tlanusta Garrett. 2005. « Femmes bien-aimées : Nourrir le feu sacré du leadership d'un point de vue amérindien ». Journal de conseil et de développement 83 (3) : 284-91. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2005.tb00345.x>.
69. Organisation internationale du travail. « Les femmes dans le monde des affaires et de la gestion : Gaining Momentum Global Report ». 2015. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf).
70. Benson, Alan, Danielle Li et Kelly Shue. s.d. « Potentiel et écart de promotion entre les sexes ». <https://danielle-li.github.io/assets/docs/PotentialAndTheGenderPromotionGap.pdf>.
71. Voir Steinpreis, Rhea E., Katie A. Anders et Dawn Ritzke. 1999. « L'impact du genre sur l'examen du curriculum vitae des candidat(e)s à l'emploi et des candidat(e)s à la titularisation : Une étude empirique nationale. » Sex Roles 41 (7) : 509-28. <https://doi.org/10.1023/A:1018839203698>. Voir également Moss-Racusin, Corinne A., John F. Dovidio, Victoria L. Brscoll, Mark J. Graham et John Handelsman. 2012. « Les subtils préjugés sexistes des professeurs de sciences favorisent les étudiants masculins. » Actes de l'Académie nationale des sciences 109 (41) : 16474-79. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>.
72. IOM. n.d. UN-Biased I UNI pour la PARITE HOMMES-FEMMES. Consulté le 3 mars 2022 sur <https://www.un.org/gender/file/327>.
73. Les données de Google analytics ont révélé que « nous recevons 11 millions de bits d'information à chaque instant. Nous ne pouvons traiter conscientiement que 40 bits ». Cela signifie que 99,999996 % de notre traitement est inconscient. Voir Google Ventures. 2014. Unconscious Bias @ Work <https://www.youtube.com/watch?v=nLjFTHTgEVU>.
74. Portail de données ouvertes de l'UE, « Eurobaromètre spécial 465 : L'égalité des genres 2017 » <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/SPECIAL/surveyKy/2154>.
75. « Redistribuer le travail non rémunéré ». ONU Femmes <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work>.
76. Charmes, Jacques. 2019. « Le travail de soins non rémunéré et le marché du travail. Une analyse des données sur l'emploi du temps basée sur la dernière compilation mondiale des enquêtes sur l'emploi du temps ». OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_732791.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_732791.pdf). Notons que le travail domestique est évalué à 10%-39% du produit intérieur brut et peut contribuer davantage à l'économie que les secteurs de la fabrication, du commerce ou du transport. L'autonomisation économique des femmes dans un monde du travail en mutation, Rapport du Secrétaire général, E/CN.6/2017/3, décembre 2016, cité dans « Redistribuer le travail non rémunéré ». Siège d'ONU Femmes. Consulté le 2 juin 2023 sur <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work>.
77. Voir Nordell, Jessica. 2021. La fin des préjugés.
78. Bohnet, Iris. 2016. What Works. Gender Equality by Design. Cambridge, Massachusetts : The Belknap Press of Harvard University Press. p. 32.
79. Voir King, Michelle. 2020 The Fix: Comment surmonter les barrières invisibles qui freinent les femmes au travail. Simon et Schuster: Londres ; LeanIn.Org et McKinsey & Company (2021) « Women in the Workplace 2021 ».
80. Si vous souhaitez explorer vos priviléges, consultez la roue du pouvoir sur le site <https://ccrweb.ca/en/anti-oppression>.
81. Williams, Joan C., et Sky Mihaylo. 2019. « Comment les meilleurs patrons interrompent les préjugés au sein de leurs équipes. » Harvard Business Review, 1 novembre 2019. <https://hbr.org/2019/11/how-the-best-bosses-interrupt-bias-on-their-teams>.
82. Harvard Business Review. 2018. « Utilisez votre privilège quotidien pour aider les autres), 18 septembre 2018. <https://hbr.org/2018/09/use-your-everyday-privilege-to-help-others>. Voir également World Trust TV. s.d. Cracking the Codes : Joy DeGruy « A Trip to the Grocery Store ». Consulté le 15 juillet 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=Wf9QBnPK6Yg>. <https://www.youtube.com/watch?v=Wf9QBnPK6Yg>. <https://www.youtube.com/watch?v=Wf9QBnPK6Yg>.
83. Pour savoir pourquoi et comment créer des espaces de travail sûrs pour que votre équipe puisse s'exprimer : voir TEDx Talks, 2014. Construire un lieu de travail psychologiquement sûr | Amy Edmondson | <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLui9gX8> ; lire : Nembharn, Ingrid M., et Amy C. Edmondson. 2011. « Sécurité psychologique : Un fondement pour la prise de parole, la collaboration et l'expérimentation dans les organisations. » Dans The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, édité par Gretchen M. Spreitzer et Kim S. Cameron, O. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>.
84. Le COVID-19 a contraint la prestigieuse Ecole normale supérieure de Paris à annuler les examens oraux d'entrée dans son programme de littérature. Au lieu de cela, l'admission a été entièrement basée sur un test écrit à l'aveugle qui ne révélait pas l'identité des candidat.e.s. En conséquence, deux fois plus de femmes ont été sélectionnées. 77 % des candidat.e.s retenue.s pour la section littéraire principale étaient des femmes, ce qui est nettement supérieur à la moyenne de 59 % des cinq dernières années, selon les listes d'admission. Bloomberg.Com. 2020. « L'école d'élite de Paris reçoit une leçon sur les éventuels préjugés sexistes » <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-26/paris-s-elite-school-gets-gender-lesson-as-covid-skews-results>.
85. Amazon, par exemple, a dû retirer son algorithme du processus de sélection parce qu'il présentait des préjugés sexistes. Voir Dastin J. Oct 11 2018 « Amazon se débarrasse d'un outil secret de recrutement par IA qui montrait des préjugés à l'égard des femmes ». Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scaps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>.
86. La recherche montre que les chances d'embaucher une femme sont 79 fois plus élevées si à moins deux femmes figurent dans le groupe de finalistes. Voir Williams, Joan C., et Sky Mihaylo. 2019. « Comment les meilleurs patrons interrompent les préjugés au sein de leurs équipes. » Harvard Business Review, 1 novembre 2019. <https://hbr.org/2019/11/how-the-best-bosses-interrupt-bias-on-their-teams>.
87. Les femmes parlent moins lorsqu'elles sont en infériorité numérique. » n.d. ScienceDaily. Consulté le 3 février 2021. <https://www.sciencedaily.com/releases/2012/09/120918121257.htm>.
88. Il est important de noter que l'objectif est d'avoir une prise de décision plus efficace, représentative et équitable. Il ne s'agit pas pour les femmes de parler autant et aussi longtemps que les hommes. L'action de leadership requise pourrait donc consister à s'assurer que les hommes parlent plus succinctement et seulement pendant leur part de temps, plutôt que de demander aux femmes de parler davantage.
89. Voir Valasek, Kristin. 2021. Principaux conseils pour lutter contre les stéréotypes et les préjugés sexistes. FBA.
90. Au sein de votre propre organisation, vous constaterez peut-être qu'il existe des « stratégies internes et externes » intéressantes. Les défenseur.e.s des droits des femmes au sein des institutions travaillent avec les défenseur.e.s des droits des femmes à l'extérieur des institutions, ceux.celles à l'extérieur faisant pression pour un changement de l'extérieur tandis que ceux.celles à l'intérieur défendant la cause par des canaux formels. Eyben, Rosalind, et Laura Turquet, eds. 2013. Les féministes dans les organisations de développement : le changement depuis les marges. Rugby : Practical Action Publishing..
91. Par exemple, en 2018, un Belge a été condamné pour sexismes après avoir été arrêté au volant d'une voiture pour infraction au code de la route et avoir dit à la policière de faire un travail « adapté aux femmes ». Il a été condamné à une amende de 3 000 euros en vertu de la loi belge de 2014 contre le sexismes pour avoir insulté la policière en raison de son sexe. Voir Maes, Elise. « Première condamnation pénale en vertu de la loi belge contre le sexismes | OHRH ». Consulté le 7 mars 2022.
92. Olding, Rachel. 2013. « Héros féministe improbable : Le message vidéo du chef de l'armée suscite des applaudissements ». The Sydney Morning Herald. 14 juin 2013 [www.smh.com.au/politics/federal/unlikely-feminist-hero-army-chiefs-video-message-draws-plaudits-20130614-2o86b.html](http://www.smh.com.au/politics/federal/unlikely-feminist-hero-army-chiefs-video-message-draws-plaudits-20130614-2o86b.html).
93. Dans les situations ambiguës, en présence d'un groupe, en cas de perception d'un manque d'autorité, de compétences, de liens avec la personne victime de sexismes ou de perception d'un coût d'intervention, le risque est grand que nous ou nos collègues n'intervenions pas : c'est l'effet spectateur. Voir Sanderson, Catherine. 2020. L'effet spectateur. Harper Collins.

94. Gervais, Sarah J., et Amy L. Hillard. 2014. « La confrontation au sexisme comme moyen de persuasion : Effets du destinataire, de la source, du message et du contexte de la confrontation ». *Journal of Social Issues* 70 (4): 653–67. <https://doi.org/10.1111/josi.12084>. Voir également Nordell, Jessica. 2021. La fin des préjugés. Londres : Granta, qui fait référence au phénomène courant des femmes qui ne sont pas aimées si elles violent un stéréotype de genre et à la manière dont cela conduit à ce qu'un stéréotype passe d'un statut descriptif à un statut prescriptif. Le coût de la violation de ce stéréotype, du fait d'être considéré comme déplaisant ou antipathique, et les réactions négatives qui en découlent lorsqu'on s'exprime, par exemple, peuvent être trop élevés pour certaines femmes. Nordell souligne également que les femmes asiatiques en particulier sont davantage sanctionnées pour leur assertivité que les femmes noires, latines ou blanches, et que cela peut avoir un impact direct sur leurs possibilités de promotion (page 81).
95. Prime, Jeanine, et Corinne Moss-Racusin. 2009. « Engager les hommes dans les initiatives de genre ». *Catalyst* (blog). 2009. <https://www.catalyst.org/research-series/engaging-men-in-gender-initiatives/>.
96. Prime, Jeanine, et Corinne Moss-Racusin. 2009. « Engager les hommes dans les initiatives de genre ». *Catalyst* (blog). 2009. <https://www.catalyst.org/research-series/engaging-men-in-gender-initiatives/>.
97. Les cas de discrimination fondée sur le sexe et de harcèlement sexuel sont le plus souvent traités comme des événements isolés et individuels, ce qui rend plus difficile l'argumentation en faveur d'un sexisme institutionnel. Voir Rao, Aruna et Joanne Sandler. 2019. « Réflexions sur la transformation de l'alchimie toxique du pouvoir institutionnel » Dans Pouvoir, autonomisation et changement social. Routledge.
98. Les consultant(e)s ont signalé les taux de prévalence les plus élevés. Bourke, Juliet. 2019. « Safe Space Survey Report January 2019 » pour Deloitte
99. Voir Parker, Kim, et Cary Funk. s.d. « La discrimination fondée sur le sexe se présente sous de nombreuses formes pour les femmes actives d'aujourd'hui ». Pew Research Center (blog). Consulté le 19 juillet 2023. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2017/12/14/gender-discrimination-comes-in-many-forms-for-todays-working-women/>.
100. Berdahl, Jennifer L., et Celia Moore. 2006. « Harcèlement sur le lieu de travail : Double peine pour les femmes issues de minorités ». *Journal of Applied Psychology* 91 (2): 426–36. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.426>. « Examen des stratégies organisationnelles visant à réduire le harcèlement sexuel : le cas de l'armée américaine - Buchanan - 2014 - Journal of Social Issues - Wiley Online Library. » <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/josi.12086>. Buchanan, Nicole T., Isis H. Settles, Ivan H. C. Wu, et Diane S. Hayashino. 2018. « Harcèlement sexuel, harcèlement racial et bien-être des femmes américaines d'origine asiatique : Une approche intersectionnelle ». *Women & Therapy* 41 (3–4) : 261–80. « Comparaison des sous-types de harcèlement sexuel chez les femmes noires et blanches en fonction du grade militaire : double incrimination, Jésabel et le culte de la vraie féminité ». Nicole T. Buchanan, Isis H. Settles, Krystle C. Woods, 2008
101. TUC. (2019). Harcèlement sexuel des personnes LGBT sur le lieu de travail. <https://www.tuc.org.uk/research-analysis/reports/sexual-harassment-lgbt-people-workplace>.
102. Pour plus d'informations sur la manière d'être un bon allié masculin, voir Promundo-US. 2019. « Alors, vous voulez être un allié masculin pour l'égalité des genres ? (Et vous devriez) : Résultats d'une enquête nationale et quelques éléments à savoir. » <https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/>.
103. Voir Sanderson, Catherine. 2020. L'effet spectateur. Harper Collins.
104. Voir Groves Williams, Leslie et Kristin Valasek. 2021. Intervenir en cas de sexe : Fiche de conseils. FBA.
105. Lean In. 2021. « Qu'est-ce que l'alliance ? <https://www.youtube.com/watch?v=EJW3wiy9gSI>.
106. Carley, Hauck. 2021. « Neuf conseils pour être un allié masculin au travail ». Greater Good. 19 mai 2021. [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine\\_tips\\_for\\_being\\_a\\_male\\_ally\\_at\\_work](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine_tips_for_being_a_male_ally_at_work).
107. Promundo-US. 2019. « Alors vous voulez être un allié masculin pour l'égalité des genres ? (Et vous devriez) : Résultats d'une enquête nationale et quelques éléments à savoir ». <https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/>.
108. Voir LeanIn.org et McKinsey & Company, Les femmes sur le lieu de travail 2020 (Oct. 2020), <http://womenintheworkplace.com>.
109. Voir Johnson, W. Brad, et David G. Smith. 2018. « Comment les hommes peuvent devenir de meilleurs alliés des femmes ». Harvard Business Review, 12 octobre 2018. <https://hbr.org/2018/10/how-men-can-become-better-allies-to-women>.
110. Promundo-US. 2019. « Alors, vous voulez être un allié masculin pour l'égalité des genres ? (Et vous devriez) : Résultats d'une enquête nationale et quelques éléments à savoir. » <https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/>.
111. Carley, Hauck. 2021. « Neuf conseils pour être un allié masculin au travail ». Greater Good. 19 mai 2021. [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine\\_tips\\_for\\_being\\_a\\_male\\_ally\\_at\\_work](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine_tips_for_being_a_male_ally_at_work).
112. Voir <https://championsofchangecoalition.org/>.
113. Drury, Benjamin J., et Cheryl R. Kaiser. 2014. « Alliés contre le sexisme : le rôle des hommes dans la lutte contre le sexisme ». *Journal of Social Issues* 70 (4): 637–52. <https://doi.org/10.1111/josi.12083>.
114. Pour des ressources supplémentaires, voir Opie, Tina, et Beth A. Livingston. 2022. Shared Sisterhood : Comment mener une action collective en faveur de l'égalité raciale et de genre au travail. Boston : Harvard Business Review Press.
115. Maintien de la paix, ONU (2022). « Trois femmes bâtisseuses de paix à connaître. Medium. <https://unpeacekeeping.medium.com/three-women-peacebuilders-you-should-know-4bd138f68898>.
116. Voir Crockett, Emily. 2016. « L'outil étonnant que les femmes de la Maison Blanche ont utilisé pour lutter contre les préjugés sexistes ». Vox. 14 septembre 2016. [www.vox.com/2016/9/14/12914370/white-house-obama-women-gender-bias-amplification](https://www.vox.com/2016/9/14/12914370/white-house-obama-women-gender-bias-amplification).
117. Certains de ces conseils sont tirés de Ellevalue. n.d. « 7 façons dont les hommes peuvent soutenir les femmes en tant qu'alliés. » Forbes. Consulté le 14 février 2022. <https://www.forbes.com/sites/ellevalue/2019/11/19/7-ways-men-can-support-women-as-allies/>; "Five Simple Ways to Be a Better Male Ally." <https://www.jpmorganchase.com/news-stories/5-simple-ways-to-be-a-better-male-ally>.
118. « Il suffit d'infuser : 100 cafés pour l'inclusion au Centre du commerce international » (n.d.). L'ONU aujourd'hui. Consulté le 17 mai 2023 sur <<https://untoday.org/100-coffees-for-inclusion-itc/>>.
119. Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter et Christine Silva. 2010. « Pourquoi les hommes obtiennent toujours plus de promotions que les femmes ». Harvard Business Review, 1 septembre 2010. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>.
120. Voir UNHCR (2006) « L'outil UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations. HCR : Genève.
121. Pour plus d'informations sur les principes de leadership féministe, voir Wakefield, Shawna. 2017. « Leadership transformateur et féministe pour les droits des femmes ». Oxfam. <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feminist-leadership-womens-rights/>; WILPF. 2021. « Pratiquer une politique étrangère féministe au quotidien : Une boîte à outils. » <https://www.wilpf.org/publications/practicing-feminist-foreign-policy-in-the-everyday-a-toolkit%EF%BF%BC/> ; Batiwala, Srilatha. 2011. « Leadership féministe pour l'organisation sociale : dissiper le nuage conceptuel ». CREA. <https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batiwala.pdf>; Wakefield, Shawna, « Leadership transformateur et féministe pour les femmes Rights. » Oxfam America Research Backgrounder series (2017) <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feministleadership-womens-rights> ; le chapitre sur le leadership dans OCDE. 2022. « Égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles : Guide pour les partenaires au développement ». OCDE. <https://doi.org/10.1787/0bdfa8f-en>; Rao, A. et J. Sandler (2021), « Tracer une voie transformatrice vers l'égalité des sexes », OCDE; et Portman, Tarrell Awe Agahe, et Michael Tlanusta Garrett. 2005. « Femmes bien-aimées : Nourrir le feu sacré du leadership d'un point de vue amérindien ». Journal de conseil et de développement 83 (3): 284–91. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2005.tb00345.x>.
122. ONUDC, IAWP, Australian Aid et ONU Femmes. 2021. « Manuel sur les services de police sensibles au genre », <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789216040710>.
123. Les principales politiques et lois internationales en matière d'égalité femmes-hommes sont les suivantes : Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) ; Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979) ; Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes (1993) ; Déclaration et programme d'action de Beijing (1995) ; Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité et résolutions ultérieures (2000) ; Pacte sur les femmes, la paix et la sécurité et l'action humanitaire (2021) ; Objectifs de développement durable des Nations Unies, y compris l'objectif 5 sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (2015). Nous examinerons les mécanismes de responsabilité dans la compétence 5.
124. Tiré de UN SWAP 2.0 Performance Indicators et du cadre de résultats stratégiques des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité. « Les rapports finaux du GMMP 2020 », <https://whomakethenews.org/gmmp-2020-final-reports>.
125. Des recherches récentes montrent que même des termes comme « concepteur », « utilisateur », « participant », « personne », « chercheur » évoquent l'image d'un homme. Si les femmes et les hommes présentent ce préjugé sexiste, les hommes sont plus susceptibles d'avoir ce préjugé masculin. Par exemple, 80 % des participants masculins ont lu « personne » et « participant » comme étant des hommes, contre la moitié des participantes féminines. Voir Caroline Criado Perez (2019) Femmes invisibles. Londres : Chatto and Windus. page 9.
126. Regardez cette vidéo pour mieux comprendre les défis que représente le « désapprentissage » des processus appris SmarterEveryDay. 2015. The Backwards Brain Bicycle-Smarter Every Day 133. <https://www.youtube.com/watch?v=MFzDaBzBIL0&feature=youtu.be>.
127. Albert Mehrabian, pionnier de la recherche sur le langage corporel, a découvert que l'impact total d'un message est d'environ 7 % pour le langage verbal (mots uniquement), 38 % pour le langage vocal (y compris le ton de la voix, l'inflection et d'autres sons) et 55 % pour le langage non verbal. Cité par Allan et Barbara Pease (2014), « Le livre définitif du langage corporel : comment lire les pensées des autres à travers leurs gestes » Buderim, Australie : Pease International.

130. Recherche citée dans Criado Perez, Caroline. 2019. Femmes invisibles. Londres : Chatto et Windus, page 9 et Bohnet, Iris. 2016. What works. Gender Equality by Design. Cambridge, Massachusetts : The Belknap Press of Harvard University Press
131. Pour de bonnes pratiques sur la gestion des pronoms sur le lieu de travail, voir Cohen, Paige, et Lily Zheng. 2021. « Comment utiliser les pronoms au travail : Un guide visuel ». Harvard Business Review, 28 septembre 2021. <https://hbr.org/2021/09/how-to-talk-about-pronouns-at-work-a-visual-guide>.
132. Voir « Le langage inclusif aux NATIONS UNIES », <https://www.un.org/en/gender-inclusive-language>
133. Crenshaw, Kimberlé. 2016. « L'urgence de l'intersectionnalité ». [https://www.ted.com/talks/kimberle\\_crenshaw\\_the\\_urgency\\_of\\_intersectionality](https://www.ted.com/talks/kimberle_crenshaw_the_urgency_of_intersectionality). Également, Hopkins, P. (2018, 22 avril). « Qu'est-ce que l'intersectionnalité ? » [vidéo] <https://www.youtube.com/watch?v=01slMOytKE>
134. Cela dit, il est essentiel de veiller à ce que les communications n'instrumentalisent pas les femmes, c'est-à-dire qu'elles n'utilisent pas les femmes comme un outil à des fins personnelles en recourant à des stéréotypes ou à des généralisations qui peuvent alimenter des malentendus et qui sont souvent contre-productifs pour les femmes/genre en question. Voir par exemple : Heaton, Laura. 2014. « Les risques d'instrumentalisation de la narration sur les violences sexuelles en RDC : besoins négligés et conséquences inattendues ». Revue internationale de la Croix-Rouge 96 (894): 625-39. <https://doi.org/10.1017/S1816383115000132>.
135. Voir. Laurel Stone, « Analyse quantitative de la participation des femmes aux processus de paix », Annexe II dans « Réimaginer le rétablissement de la paix : Le rôle des femmes dans les processus de paix », cité dans ONU Femmes. 2015. Prévenir les conflits, transformer la justice et garantir la paix. Une étude mondiale sur la mise en œuvre de la RCS 1325 des Nations Unies. <https://www.unwomen.org/-/media/files/un%20women/wps/highlights/unw-global-study-1325-2015.pdf>.
136. Dans son livre *La fin des préjugés*, Jessica Nordell cite la poétesse Adrienne Rich, qui écrit que tout silence a une signification et se met donc au défi d'explorer ses propres silences comme moyen d'exploration de ses préjugés. Lant, Jeffrey. 1987. Gagner de l'argent avec le marketing : Trouver les personnes qui ont besoin de ce que vous vendez et s'assurer qu'elles l'achètent. Jeffrey Lant Assocs
137. Lant, Jeffrey. 1987. Gagner de l'argent avec le marketing : Trouver les personnes qui ont besoin de ce que vous vendez et s'assurer qu'elles l'achètent. Jeffrey Lant Assocs
138. « Margot Wallström : « Sans les femmes, comment pouvons-nous parvenir à une paix durable ? 2018. Institut international de la paix (blog). 27 septembre 2018. <https://www.ipinst.org/2018/09/women-and-international-peace-way-forward>. « La Suède en tant que membre élu du Conseil de sécurité de l'ONU : Promouvoir les femmes, la paix et la sécurité au cœur des activités du Conseil, 2017-18 - Peace Research Institute Oslo. » n.d. Consulté le 25 novembre 2022 sur <https://www.prio.org/publications/12759>.
139. Sweeney, Caroline, et Fleur Bothwick. 2016. Le leadership inclusif. Le guide définitif pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie efficace en matière de diversité et d'inclusion. New York : Pearson Education p. 99.
140. Tannen, Deborah. 1995. Parler de 9 à 5, les femmes et les hommes sur le lieu de travail : Langage, sexe et pouvoir. William Morrow & Company.
141. Goman, Carol Kinsey. n.d. « Votre style communicatif est-il dicté par votre sexe ? Forbes. Consulté le 18 octobre 2021. <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2016/03/31/is-your-communication-style-dictated-by-your-gender/>.
142. Voir Catalyst « Le dilemme à double contrainte pour les femmes dirigeantes : condamnée si je le fais, condamnée si je ne le fais pas (Report) », s.d. Catalyst (blog). Consulté le 24 mai 2022. <https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/>
143. Atanasova, A. « Comportements sexospécifiques sur les médias sociaux et leur signification pour les communications en ligne ». Social Media Today. 6 nov 2016. <https://www.socialmediatoday.com/social-networks/gender-specific-behaviors-social-media-and-what-they-mean-online-communications>.
144. Nordgren, Loran, et David Schonthal. 2022. L'élément humain : Contre les résistances aux idées nouvelles. Wiley. Pour un podcast avec Loran Nordgren, écoutez « Le travail 2.0 : les obstacles invisibles - le cerveau caché - Omny.Fm. » <https://omny.fm/shows/hidden-brain/work-2-0-the-obstacles-you-dont-see>. Parmi les autres obstacles, on peut citer l'inertie, le fait d'opter pour les solutions de la moindre résistance et l'impulsion de résister au changement.
145. Knox Clarke, Paul. 2017. « Transforming Change | ALNAP ». ALNAP. <https://www.alnap.org/help-library/transforming-change>.
146. Voir VicHealth. n.d. « (Ren)Contrer la résistance - Stratégies pour répondre à la résistance aux initiatives en faveur de l'égalité des sexes). <https://www.vichealth.vic.gov.au/-/media/ResourceCentre/PublicationsandResources/PVAW/Encountering-Resistance-Gender-Equality.pdf>.
147. IAWP Male Award 2021.pdf ([wildapricot.org](https://wildapricot.org))
148. La motivation extrinsèque fait référence aux incitations « à faire quelque chose qui découle de facteurs extérieurs à l'individu, tels que des récompenses ou des pénalités ». La promesse d'une prime si l'on atteint les objectifs de performance convenus est un exemple évident de motivation ». Voir <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095806427>
149. Par « femmes et hommes d'horizons divers », nous entendons également tous les âges, y compris les filles et les garçons.
150. Jessica Nordell présente des études abordant la façon dont les listes de contrôle ont permis de réduire les préjugés sexistes et de sauver des vies dans le traitement médical des femmes. Nordell, Jessica. 2021. *La fin des préjugés*. Londres : Granta. Pages 186-187.
151. ONU Femmes 2022 « Rapid Gender Analysis of Ukraine : Secondary Data Review », <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/04/rapid-gender-analysis-of-ukraine-secondary-data-review>.
152. Voir « Les Nations Unies au Ghana lancent la campagne 'No Manel' United Nations in Ghana. » [https://youtu.be/Akh\\_8lBBSnw](https://youtu.be/Akh_8lBBSnw)
153. Voir <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures>. 2022.
154. « Pourquoi nous nous trompons toujours en matière d'inclusion ? People Management. <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/why-still-getting-inclusion-wrong>.
155. Voir « L'impact de l'égalité et des valeurs sur les entreprises. Salesforce.Com. <https://www.salesforce.com/contents/impact-of-equality/> et Deloitte. « Une nouvelle étude de Deloitte identifie les clés de la création d'organisations équitables et inclusives. » <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html>.
156. « Si rien n'est fait, l'égalité des sexes prendra près de 300 ans : Rapport des Nations Unies | Nouvelles de l'ONU ». (2022). <https://news.un.org/en/story/2022/09/1126171>
157. Voir « Journée internationale de la femme 2021 : Bonnie Adkins », s.d. » s.d. Nations Unies : Office des Nations Unies contre les Drogues et le Crime. Consulté le 8 avril 2022. [www.unodc.org/unodc/en/gender/news/international-womens-day-2021--bonnie-adkins.html](https://www.unodc.org/unodc/en/gender/news/international-womens-day-2021--bonnie-adkins.html). « Liste de sélection pour Gender Award 2022 - Un lieu de travail égalitaire » s.d. Nations Unies : Office des Nations Unies contre les Drogues et le Crime. Consulté le 8 avril 2022. [www.unodc.org/unodc/en/gender/gender-award-2022-shortlist--a-gender-empowering-workplace.html](https://www.unodc.org/unodc/en/gender/gender-award-2022-shortlist--a-gender-empowering-workplace.html).
158. Gaucher, Danielle, Justin Friesen et Aaron Kay. 2011. « Il existe des preuves démontrant que les formulations sexospécifiques dans les offres d'emploi existent et entretiennent l'inégalité entre les sexes ». Journal of Personality and Social Psychology 101 (mars) : 109-28. <https://doi.org/10.1037/a0022530>.
159. Chang, Edward, Erika Kirgios, James Elfer, Kathryn Wright et Guusje Lindemann. 2023. « Pourquoi vous devriez commencer à faire des tests A/B sur vos initiatives d'IED ». Harvard Business Review, 18 avril 2023. <https://hbr.org/2023/04/why-you-should-start-a-b-testing-your-dei-initiatives>. Le premier message demandait simplement aux employé.e.s s'ils elles souhaitaient postuler à des offres d'emploi internes. Le second rappelait que les employé.e.s sont censé.e.s évoluer dans un nouveau rôle plutôt que de s'y adapter complètement (« Vous n'avez pas besoin d'être qualifié.e à 100 % pour explorer ces opportunités »). La troisième s'appuyait sur les normes sociales (« Rejoignez les milliers de collègues qui évoluent dans notre entreprise chaque année et explorez ces opportunités »). Enfin, le quatrième inclut une déclaration d'une dirigeante de l'entreprise encourageant les candidat.e.s à postuler. Seul le deuxième message a comblé l'écart. Les troisième et quatrième messages ont en fait incité un plus grand nombre d'hommes que de femmes à exprimer leur intérêt, ce qui suggère, de manière contre-intuitive, que ces deux approches creuseraient en fait l'écart entre les femmes et les hommes.
160. Voir le communiqué de presse : Prix de l'Association internationale des femmes policières en soutien à la campagne des Nations Unies. « HeForShe », 2020, Capitaine Oleksiy Biloshytskiy, Département de la police des patrouilles, Ukraine.
161. Chamorro-Premuzic, Tomas. 2019. « Tant que nous associerons le leadership à la masculinité, les femmes seront négligées ». Harvard Business Review, 8 mars 2019. <https://hbr.org/2019/03/as-long-as-we-associate-leadership-with-masculinity-women-will-be-overlooked>.
162. OCDE. 2021. « Les outils de transparence des rémunérations peuvent-ils réduire l'écart salarial entre les femmes et les hommes ? », OCDE - Emploi, travail et affaires sociales - Synthèses de politique générale. <https://www.oecd.org/gender/Pay-Transparency-2021-Policy-Brief.pdf>
163. Tête et persévéran : L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes refuse de s'estomper ». 2023. Inter Press Service. <https://www.ipsnews.net/2023/08/stubborn-persistent-gender-pay-gap-refuses-budge/>
164. Pour plus d'informations, voir Whippman, Ruth. 2019. « Opinion | Enough Leaning In. Disons aux hommes de se pencher vers l'extérieur ». The New York Times, 12 octobre 2019, sec. Opinion. <https://www.nytimes.com/2019/10/10/opinion/sunday/feminism-lean-in.html>.
165. Nordell, Jessica. 2021. *La fin des préjugés*. Londres : Granta. Page 8.
166. Une étude réalisée en 2014 par l'Université George Washington a révélé que les hommes interrompaient 33 % plus souvent les femmes que les hommes. Cité dans WomensMedia. « Gal Interrupted, pourquoi les hommes interrompent les femmes et comment l'éviter sur le lieu de travail). Forbes. <https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2017/01/03/gal-interrupted-why-men-interrupt-women-and-how-to-avoid-this-in-the-workplace/>
167. OCDE. 2021. « Les outils de transparence des rémunérations peuvent-ils réduire l'écart salarial entre les femmes et les hommes ? », OCDE - Emploi, travail et affaires sociales - Synthèses de politique générale.
168. Voir <https://www.acas.org.uk/menopause-at-work> et Wells, Bates. 2021. La ménopause : Guide pratique des considérations en matière de droit du travail à l'intention des professionnels des RH. <https://vimeo.com/644340662>.

169. Voir ONU Femmes. 2021. « Faire de la parité une réalité : Directives sur l'environnement favorable spécifiques à un domaine ».
170. Ratcliffe, Rebecca. 2018. « Le harcèlement et les agressions sexuelles sont monnaie courante aux Nations Unies, Staff Claim ». *The Guardian*, 18 janvier 2018, <https://www.theguardian.com/global-development/2018/jan/18/sexual-assault-and-harassment-rife-at-united-nations-staff-claim>. Deloitte. (2019). Espace de sécurité : Enquête sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Deloitte. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1471-6402.2008.00450.x>.
171. Bourke, Juliet. 2019. « Safe Space Survey Report January 2019 » pour Deloitte.
173. Commission européenne. 1998. « Harcèlement sexuel sur le lieu de travail dans l'Union européenne ». <https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/shworkpl.pdf>.
174. « Examen des stratégies organisationnelles visant à réduire le harcèlement sexuel : le cas de l'armée américaine - Buchanan - 2014 - Journal of Social Issues - Wiley Online Library. » n.d. Consulté le 10 décembre 2020 sur <https://spss.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/josi.12086>.
175. Cooper, Marianne. 2017. « Les 3 choses qui rendent les organisations plus sujettes au harcèlement sexuel. » *The Atlantic*. 27 novembre 2017. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/11/organizations-sexual-harassment/546707/>
176. Ce sont les administrateur.rice.s auxiliaires, les volontaires des Nations Unies et les consultant.e.s qui sont les plus victimes. Bourke, Juliet. 2019. « Safe Space Survey Report January 2019 » pour Deloitte.
177. Lawrence, Adrienne. 2020. « Donner aux responsables les moyens de mettre fin au harcèlement ». *Harvard Business Review*, 1 mai 2020. <https://hbr.org/2020/05/empower-managers-to-stop-harassment>
178. En savoir plus sur <https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/content/training>
179. Craze, Sam Mednick, Joshua. n.d. « Allégations d'abus sexuels contre des travailleur.euse.s humanitaires dans un camp de l'ONU au Sud-Soudan. » Consulté le 26 septembre 2022. <https://www.aljazeera.com/features/longform/2022/9/22/sex-abuse-allegations-against-aid-workers-in-south-sudan-un-camp>
180. Pour plus d'informations, voir <https://www.oecd.org/development/gender-development/dac-recommendation-on-ending-sexual-exploitation-abuse-and-harassment.htm#:~:text=Conduct%20training%2C%20raise%20awareness%2C%20and,mechanisms%2C%20and%20available%20support%20services>.
181. Un groupe de réflexion a recommandé la mise en place d'un système de signalement électronique confidentiel qui permet à un.e employé.e de demander que son signalement soit conservé jusqu'à ce qu'une autre personne effectue un autre signalement concernant la même personne. Voir Lawrence, A. (2020). « Donner aux responsables les moyens de mettre fin au harcèlement ». *Harvard Business Review*.
182. Anders Wendelheim a mis au point la spirale « ouverture-confiance » : plus l'ouverture augmente, plus la confiance s'accroît. <http://www.corecg.com/swe/modell2.htm>
183. Conseil de sécurité des Nations Unies (2021) Les femmes, la paix et la sécurité Rapport du Secrétaire général [https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s\\_2021\\_827.pdf](https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s_2021_827.pdf)
184. Comme le note le Groupe de haut niveau des Nations Unies sur l'autonomisation économique des femmes. 2017. « Ne laisser personne de côté : Agir pour un changement transformationnel en matière d'autonomisation économique des femmes ». <https://www.unscn.org/uploads/web/news/UNSG-HLP-WEE-2nd-Report-.pdf>
185. « La volonté de l'armée d'aborder la question de l'égalité dans les uniformes et l'équipement personnel ». (n.d.). [www.army.mil](http://www.army.mil). Consulté le 28 septembre 2023 sur [https://www.army.mil/article/257157/the\\_armys\\_drive\\_to\\_address\\_equality\\_in\\_uniforms\\_and\\_personal\\_equipment](https://www.army.mil/article/257157/the_armys_drive_to_address_equality_in_uniforms_and_personal_equipment)
186. Vazquez et Frankel, 2017, p. 9 cité dans [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5b3b697fe5274a6ffac66ac3/Gender\\_sensitive\\_procurement.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5b3b697fe5274a6ffac66ac3/Gender_sensitive_procurement.pdf)
187. Dans certaines organisations, ces objectifs peuvent être appelés objectifs personnels, buts ou autres.
188. Nordell, Jessica. 2021. La fin des préjugés. Londres : Granta. p. 10.
189. Voir par exemple Pink, Daniel. 2009. Drive : La surprenante vérité sur l'origine de nos motivations. Riverhead Hardcover
190. Changing Aid. 2018. « Lettre ouverte des femmes du secteur de l'assistance. Changer l'aide : de l'intérieur vers l'extérieur.
191. Pour une chronologie de la durée de ce cri, voir Goetz, Anne Marie. 2008. Qui répond aux femmes ? Genre et responsabilité. Le progrès des femmes dans le monde 2008/2009. New York, NY : Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, suivi par Goetz, Anne Marie, et Rob Jenkins. 2016. « Agence et responsabilisation : Promouvoir la participation des femmes dans les processus de retour à la paix ». *Feminist Economics* 22 (1): 211–36. <https://doi.org/10.1080/13545701.2015.1086012>, et « Feuille de route 2020 de la société civile sur les femmes, la paix et la sécurité ». Groupe de travail des ONG sur les femmes, la paix et la sécurité (blog). <https://www.womenpeacesecurity.org/roadmap-2020-accountability/>.
192. Voir Cantero-Gomez, Paloma. n.d. « Les 5 règles suivies par les chef.fe.s responsables. » *Forbes*. Consulté le 5 novembre 2021 sur <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/06/07/the-5-rules-followed-by-accountable-leaders/>
193. Une étude portant sur 8 000 employé.e.s d'une entreprise du secteur financier a révélé un écart plus important entre les femmes et les hommes en ce qui concerne les primes et les rémunérations variables qu'en ce qui concerne le salaire de base ou les augmentations au mérite, après contrôle des performances. Les premières étaient distribuées sans règles formelles, tandis que les secondes étaient soumises à des règles formelles qui tendent à être plus favorables aux femmes. Malheureusement, le lieu de l'étude n'est pas cité. Voir page 117, Bohnet, Iris. 2016. What Works. Gender Equality by Design. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
194. Doldor, Elena, Madeleine Wyatt et Jo Silvester. 2021. « Recherche : Les hommes reçoivent plus d'avis exploitables que les femmes ». *Harvard Business Review*, 10 février 2021. <https://hbr.org/2021/02/research-men-get-more-actionable-feedback-than-women>.
195. Voir Mackenzie, Lori Nishiura, JoAnne Wehner et Shelley Correll. 2019. « Pourquoi la plupart des évaluations de performance sont biaisées et comment y remédier. » *Harvard Business Review*, 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-most-performance-evaluations-are-biased-and-how-to-fix-them>.
196. Doldor, Elena, Madeleine Wyatt et Jo Silvester. 2021. « Recherche : Les hommes reçoivent plus d'avis exploitables que les femmes ». *Harvard Business Review*, 10 février 2021. <https://hbr.org/2021/02/research-men-get-more-actionable-feedback-than-women>.
197. Depuis 1960, le CAD de l'OCDE procède à des évaluations par les pairs afin de déterminer comment la coopération au développement est conçue, gérée et mise en œuvre par ses membres. Voir Rahul Malhotra avec Megan Grace Kennedy-Chouane et Hanna-Mari Kilpelainen CAD de l'OCDE. « Mécanismes de responsabilisation dans la coopération au développement. Dans le rapport 2015 sur la coopération au développement : Des partenariats efficaces, des coalitions pour l'action, CAD DE L'OCDE. L'approche sectorielle des Nations Unies exige une évaluation par les pairs. Tiré du marqueur de genre de CARE et du cadre d'intégration du genre de l'IGWG.
199. Voir Maxwell, John. 2012. Apprendre de ses erreurs : Transformer les erreurs en tremplins vers le succès. Thomas Nelson Publishing. Aussi, Babineaux, Ryan, et John Krumboltz. 2014. Échouer rapidement, échouer souvent : Comment perdre peut vous aider à gagner. Tarcher.
200. Rappelons clair que ces « erreurs » ne doivent pas être des actions interdites par la loi ou la politique de l'organisation, comme le harcèlement sexuel. Dans ce cas, il convient de les signaler rapidement à l'autorité compétente.
201. Le feedback de renforcement est un feedback positif donné lorsque vous remarquez qu'un membre du personnel fait bien son travail. Le feedback de réorientation concerne le comportement d'une personne que vous souhaiteriez voir diminuer ou éventuellement changer car il pourrait être inefficace. Voir la FBA 2021 « Guide de référence facile : Commentaires en bref »
202. Gallup. n.d. « Repenser la gestion des performances ». Consulté le 15 mars 2021 sur <https://www.gallup.com/workplace/238064/re-engineering-performance-management.aspx>.
203. Le terme intersexualité décrit les personnes dont l'anatomie reproductive ou sexuelle ne correspond pas aux définitions typiques de la femme ou de l'homme. Certain.e.s estiment leur nombre à 1,7 % de la population - voir Blackless, Melanie, Anthony Charuvastra, Amanda Derryck, Anne Fausto-Sterling, Karl Lauzanne et Ellen Lee. 2000. « À quel point sommes-nous sexuellement dimorphes ? Analyse et synthèse ». *Journal américain de biologie humaine* 12 (2) : 151–66. D'autres estiment que le chiffre est plus bas, à environ 0,018 %. Voir Sax, Leonard. 2002. « Quelle est la fréquence des intersexes ? Une réponse à Anne Fausto-Sterling ». *Le journal de recherche sur le sexe* 39 (3) : 174–78. <https://doi.org/10.1080/00224490209552139>.
204. Sources : Glossaire du Centre de formation d'ONU Femmes, Glossaire de l'UNICEF, Butler, Judith. Trouble dans le genre : Le féminisme et la subversion de l'identité. New York : Routledge, 1990. Scott, Joan Wallach (1986). « Le genre : Une catégorie utile d'analyse historique ». *Revue historique américaine*, 91 (5) : 1053–1075.
205. Voir EIGE (2023) « Égalité de genre » [https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1059?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1059?language_content_entity=en) and OMS (2023) « Gender EURO ». <https://www.who.int/europe/health-topics/gender>
206. <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>
207. Voir « Kimberlé Crenshaw sur ce que signifie l'intersectionnalité aujourd'hui I Time ». 2020. Février 2020. <https://time.com/5786710/kimberle-crenshaw-intersectionality/>
208. Voir <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/privilege>
209. Voir <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sexism>
210. Voir Bozkur, Binaz. 2020. « Élaboration d'une échelle de sexe intérieurisé pour les femmes : Une étude de validité et de fiabilité. » *International Journal of Eurasian Education and Culture* 5 (décembre) : 1981–2028. <https://doi.org/10.35826/ijecc.289>.
211. Assemblée générale des Nations Unies. (2017). Mesures spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels : une nouvelle approche - Rapport du Secrétaire général (A/71/818). Assemblée générale des Nations unies
212. Assemblée générale des Nations unies (2017). Mesures spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels : une nouvelle approche - Rapport du Secrétaire général (A/71/818). Assemblée générale des Nations unies

213. Assemblée générale des Nations Unies. (2018) Intensification de l'action menée pour prévenir et éliminer toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles : harcèlement sexuel (A/C.3/73/L.21/Rev.1). Assemblée générale des Nations Unies.
214. Voir EIGE (2023) « Identité de genre » [https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1049?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1049?language_content_entity=en) and 'UN Free & Equal | Definitions' (2023) UN Free & Equal. <https://www.unfe.org/definitions>
215. Sources : Britannica.com et glossaire EIGE
216. Voir UNFPA. 2023. Approches transformatrices du genre pour atteindre l'égalité des sexes et les droits en matière de santé sexuelle et reproductive.



# *Le Guide du.de la Chef.fe Sensible au Genre*

Ce guide est un guide pratique destiné aux chef.fe.s et personnes occupant un poste de direction ou de gestion dans des organisations œuvrant dans les domaines de la paix, de la sécurité, de l'humanitaire et du développement qui souhaitent améliorer leurs compétences pour mettre en œuvre des mesures efficaces en faveur de l'égalité de genre et des droits des femmes sur leur lieu de travail ainsi que dans les activités externes de leurs organisations.

Le guide est conçu pour être un outil de référence. Passez directement à la compétence ou à l'action spécifique sur laquelle vous souhaitez vous concentrer aujourd'hui et essayez l'un des conseils pratiques. Revenez plus tard pour approfondir un autre sujet. Utilisez le guide pour résoudre vos problèmes quotidiens.

Le guide comprend un chapitre consacré à chacune des cinq compétences fondamentales en matière de leadership sensible au genre. Dans chaque chapitre, vous trouverez :

- **Des actions de leadership sensibles au genre** : des conseils sur les mesures à prendre et des liens vers des ressources supplémentaires.
- **Des exemples concrets** : des chef.fe.s présentent les actions qu'ils.elles mènent en faveur de l'égalité de genre.
- **Des faits et chiffres** : qui résument les dernières recherches.
- **Des exercices de réflexion et d'action** : pour stimuler votre réflexion et discuter avec votre équipe.
- **Une auto-évaluation** : identifiez les mesures de leadership sensibles au genre que vous mettez déjà en œuvre et celles que vous souhaitez privilégier à l'avenir.

Le guide du.de la chef.fe sensible au genre fait partie de l'initiative de la FBA sur le leadership sensible au genre. Il est conçu pour être utilisé en complément d'autres ressources de la FBA sur le leadership sensible au genre, notamment un guide à l'intention du.de la formateur.rice, un module pour les participant.e.s, des courts métrages et d'autres supports de renforcement des capacités.

Ces ressources sont disponibles à l'adresse suivante : [www.fba.se/grl](http://www.fba.se/grl)

Pour plus d'informations sur la FBA, vous pouvez consulter :

-  [linkedin.com/FolkeBernadotteAcademy](https://www.linkedin.com/FolkeBernadotteAcademy)
-  [instagram.com/FolkeBernadotteAcademy](https://www.instagram.com/FolkeBernadotteAcademy)
-  [facebook.com/FolkeBernadotteAcademy](https://www.facebook.com/FolkeBernadotteAcademy)
-  [soundcloud.com/FolkeBernadotteAcademy](https://www.soundcloud.com/FolkeBernadotteAcademy)

[www.fba.se](http://www.fba.se)