

Strasbourg, mars 2002

EG-S-BP (2001) 1

**VERS L'EQUILIBRE ENTRE LES FEMMES
ET LES HOMMES**

**GUIDE POUR EQUILIBRER
LA PRISE DE DECISION**

**VERS L'EQUILIBRE ENTRE LES FEMMES
ET LES HOMMES**

**GUIDE POUR EQUILIBRER
LA PRISE DE DECISION**

**Rapport sur les bonnes pratiques en vue de parvenir à la représentation équilibrée des
femmes et des hommes dans la prise de décision politique et sociale**

Rédigé pour

**Division Egalité entre les femmes et les hommes
Direction Générale des Droits de l'Homme, Conseil de l'Europe**

Alison E. Woodward
Centrum voor Vrouwenstudies
Vesalius College, Vrije Universiteit Brussel
Pleinlaan 2
B 1050 Bruxelles, Belgique
aewoodwa@vub.ac.be

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	6
A. Introduction: Un guide supplémentaire sur l'accès des femmes à la prise de décision?	8
1. Pourquoi faire entrer davantage de femmes dans toutes les sphères décisionnelles? Raisons pour continuer à œuvrer en faveur de l'équilibre entre les sexes	9
<i>i. Les accords internationaux</i>	10
<i>a. Les Nations Unies</i>	10
<i>b. L'Europe</i>	10
<i>Le Conseil de l'Europe</i>	10
<i>L'Union européenne</i>	11
<i>ii. Les engagements nationaux</i>	12
<i>iii. La justice sociale, les droits de l'homme et la démocratie</i>	12
<i>iv. La qualité de l'élaboration des politiques</i>	13
<i>v. L'introduction de nouveaux thèmes de préoccupation dans l'élaboration des politiques</i>	13
2. Eléments à prendre en compte pour augmenter le nombre de femmes dans la prise de décision	14
<i>i. La diversité des situations: nationales et sectorielles</i>	14
<i>ii. Quels éléments d'un contexte peuvent constituer des facteurs de réussite d'une importance capitale?</i>	15
<i>a. Le cadre politique</i>	15
<i>b. Le cadre administratif</i>	16
<i>c. La définition de la problématique femmes/hommes</i>	16
<i>d. Une réserve de leaders potentiels</i>	17
<i>e. Le degré d'opposition à l'égalité entre les sexes et son organisation</i>	17
3. Quels sont les exemples instructifs? Choisir parmi une abondance d'exemples	17
B. Parvenir à l'équilibre entre les sexes dans les partis politiques	21
1. Quelles sont les particularités des partis politiques en tant que contexte?	22
<i>i. L'idéologie</i>	22
<i>ii. Le statut des femmes</i>	22
<i>iii. Les cultures sexuées des partis</i>	22
<i>iv. La résistance</i>	23
<i>v. Le moment dans le temps</i>	24
<i>vi. Le financement</i>	24
<i>vii. Les pratiques intelligentes</i>	24
2. Le choix des exemples: la politique	25
<i>i. Portugal: le Parlement paritaire</i>	25
<i>ii. Islande: une action commune des partis: campagne de sensibilisation multipartite de 5 ans</i>	26

iii.	<i>Femmes indépendantes: les partis féminins comme tactique de choc: le Parti des femmes lituanien et le Stödstrumpor suédois</i>	27
iv.	<i>Partager les bonnes idées avec les autres partis – matériel de formation: «Les femmes et le pouvoir» (sociales-démocrates suédoises)</i>	28
v.	<i>Royaume-Uni: Objectif 50/50 - la réussite en politique passe par l'argent, la confiance et la culture (démocrates libéraux)</i>	29
	<i>Lectures complémentaires</i>	30
C.	La prise de décisions dans l'administration publique et le gouvernement – Le changement n'est-il qu'une question de volonté politique?	31
1.	Les contextes de la prise de décisions au niveau public	31
i.	<i>La connaissance de la situation des femmes</i>	32
ii.	<i>La nécessité de se montrer réceptif aux directives politiques</i>	32
iii.	<i>Les réussites</i>	33
iv.	<i>La diversité du secteur public</i>	33
v.	<i>Les obstacles: règles et exceptions</i>	33
vi.	<i>L'historique du souci de la représentation féminine</i>	34
2.	Sélection de cas	34
i.	<i>Suède: Apprendre à travailler ensemble pour augmenter l'efficacité des processus décisionnels - Les séminaires pour les personnels aux postes clés de la société suédoise</i>	34
ii.	<i>Suède: Union des Villes et des Régions – Le projet JAM-KOM et les initiatives dans le domaine de la gestion de la «Landstingsförbundet»</i>	35
iii.	<i>Royaume-Uni: Introduire la diversité dans le service public et la Semaine du services publics</i>	37
iv.	<i>France: L'approche holistique de la haute administration publique</i>	38
v.	<i>Belgique et Flandres: Choisir son vocabulaire - Techniques de langage et de présentation pour vaincre la résistance – «Gender in Balance» et les Initiatives des «Nombres directeurs»</i>	39
	<i>Lectures complémentaires</i>	39
D.	La prise de décisions socio-économiques et le rôle des syndicats	40
1.	Conditions particulières à l'organisation syndicale	40
i.	<i>La situation des femmes</i>	40
ii.	<i>Les obstacles par rapport au marché du travail et à la régulation au niveau national</i>	41
iii.	<i>L'historique du souci de la représentation féminine</i>	42
2.	Sélection de cas	42
i.	<i>Espagne: Journées de sensibilisation aux questions d'égalité pour les négociateurs syndicaux</i>	43
ii.	<i>Finlande: Du rêve à la réalité</i>	44
iii.	<i>Danemark: L'initiative de la starlette – la LO, le KAD et la formation internationale à l'égalité entre les sexes</i>	44

iv.	<i>Estonie: Projets pilotes de l'OIT visant à établir des réseaux d'organisations féminines pour le développement économique local</i>	45
	<i>Lectures complémentaires</i>	46
E.	Les organisations non-gouvernementales féminines	47
1.	L'importance permanente des organisations féminines dans les nouveaux contextes	47
2.	Sélection de cas	49
i.	<i>Royaume-Uni (Ecosse): Mettre les femmes au courant grâce aux audits sur l'égalité entre les sexes (Gender Audits)</i>	49
ii.	<i>Russie: Les nouvelles tactiques dans les pays en transition – Consortiums d'ONG</i>	50
iii.	<i>Croatie: Les «Cyber-filles» - Utiliser le Net, les astuces promotionnelles et la formation à l'habilitation au pouvoir pour faire revenir les femmes à la politique</i>	51
iv.	<i>Le lobby européen des femmes UE: Mobiliser les jeunes femmes pour l'égalité</i>	52
v.	<i>Turquie: Kader – Des femmes aident les femmes à entrer au parlement</i>	53
	<i>Lectures complémentaires</i>	53
F.	Les organisations non-gouvernementales	54
1.	Sélection de cas	55
i.	<i>Suisse: De femme à femme, un programme d'encadrement pour les jeunes femmes</i>	55
	<i>Lectures complémentaires</i>	56
	Conclusion?	57
	Bibliographie	58

AVANT-PROPOS

Dans les Etats membres du Conseil de l'Europe, les accords internationaux et les initiatives locales ont permis au cours de ces 25 dernières années d'améliorer de façon remarquable le niveau de participation équilibrée des femmes et des hommes dans de nombreux domaines décisionnels. Les rapports établis par le Conseil de l'Europe ont joué un rôle très important dans cette évolution. Les progrès accomplis restent toutefois inégaux. Certains Etats membres¹ ont vu leur structure décisionnelle ou économique se transformer de manière radicale, d'autres se sont heurtés à des obstacles. La parité dans la prise de décision demeure un rêve lointain presque partout. Continuer à mettre en commun les expériences visant à amener la prise de décision toujours plus près de la parité contribue à renforcer la détermination des militant(e)s et donne à ceux et à celles qui pourraient encore en douter des preuves de l'avantage d'une représentation équilibrée des deux sexes. Les efforts originaux déployés dans les pays membres constituent une source d'inspiration essentielle pour l'éventail tout entier des protagonistes de la prise de décision sociale.

L'un des problèmes du militantisme et de la recherche pratique réside dans le fait que l'action et les résultats sont bien plus importants que la collecte des données. La "recherche" sur l'équilibre entre les sexes dans la prise de décision sociale est menée à travers l'ensemble de l'Europe dans des cadres divers, qui vont des universités aux salles de travail des conseils de femmes réunis dans le sous-sol des écoles. Partout en Europe, des protagonistes de tous les secteurs, depuis les gouvernements jusqu'aux syndicats, s'efforcent de parvenir à un meilleur équilibre dans la prise de décision. Des femmes comme des hommes sont engagés dans cette mission. Parfois, on rédige à propos d'un projet quelques pages que les militant(e)s se transmettent en quelque sorte "sous le manteau" mais auxquelles il est souvent impossible d'avoir accès dans un autre pays et dans une autre langue. Les nouveaux/elles venu(e)s ont souvent une multitude de questions sur ce qu'il est possible de faire et la meilleure façon d'y parvenir. D'où ce bref et, nous l'espérons, instructif manuel.

Les Européen(ne)s peuvent se féliciter de voir des organisations internationales comme le Conseil de l'Europe soutenir les efforts visant à diffuser et à communiquer les informations sur les expériences originales et réussies, ce qui stimule les protagonistes, tant expérimenté(e)s que novices, à trouver des approches nouvelles pour concrétiser l'idée d'un monde où les femmes seront vraiment reconnues comme soutenant la moitié du ciel.

Ce guide n'est que l'un des maillons d'une chaîne de projets communs et ne constitue qu'un pas minuscule parmi le champ des possibles. Pourtant, à chaque nouveau pas, le point de départ change. Aujourd'hui, les domaines décisionnels qui constituent des objectifs réalistes pour le changement sont perçus dans des termes bien plus larges qu'il y a 25 ans. L'équilibre entre les femmes et les hommes ne consiste pas seulement à accroître la participation du sexe sous-représenté à tous les domaines de la prise de décision : il s'agit aussi d'assurer un fonctionnement plus efficace des groupes déjà équilibrés et de préserver l'équilibre hommes-femmes dans le temps. L'enjeu n'est pas seulement les positions formelles des organes démocratiques élus, mais la structure tout entière de la prise de décision sociale et économique.

¹ 43 Etats membres en avril 2001 : Albanie, Andorre, Arménie, Autriche, Azerbaïdjan, Belgique, Bulgarie, Croatie, Chypre, République Tchèque, Danemark, Estonie, Finlande, France, Géorgie, Allemagne, Grèce, Hongrie, Islande, Irlande, Italie, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Moldova, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Portugal, Roumanie, Fédération de Russie, Saint-Marin, République Slovaque, Slovénie, Espagne, Suède, Suisse, «L'Ex-République yougoslave de Macédoine», Turquie, Ukraine, Royaume-Uni

La réalisation de l'équilibre entre les sexes passe par l'examen de la dynamique interne des organisations intervenant dans la prise de décision et par l'étude des efforts externes accomplis pour infléchir le contexte décisionnel. Nous nous concentrons dans ce manuel sur les domaines suivants:

- Sur le plan interne, nous analysons les efforts déployés pour améliorer l'équilibre entre les sexes au plus haut niveau de l'organisation des partis politiques, des administrations publiques, des syndicats et des organisations non gouvernementales. Comment les organismes de ces secteurs abordent-ils leurs propres problèmes d'organisation interne?
- Parvenir à l'équilibre au sommet de ces secteurs suppose souvent de changer les mentalités dans le grand public. Aussi examinons-nous, lorsque c'est pertinent ou instructif, les activités menées par des acteurs/trices tels que les partis politiques, les gouvernements nationaux et les associations non gouvernementales ou bénévoles pour tenter d'agir sur le contexte sociétal général afin de le rendre plus favorable à l'idée d'une participation équilibrée des femmes et des hommes.

La dynamique décisionnelle dans le monde des affaires fonctionne dans des conditions qui ne sont guère comparables à celles des secteurs à but non lucratif. Par ailleurs, le monde des affaires est relativement imperméable aux demandes publiques et politiques. Nous l'avons donc laissé de côté dans cette enquête. Il ne fait cependant aucun doute que certaines de nos réflexions sur la dynamique de la structure organisationnelle peuvent s'appliquer à ce secteur.

Nous sélectionnons dans ce rapport quelques-uns parmi les myriades de projets réalisés pour parvenir à l'équilibre entre les hommes et les femmes. Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à tous les informateurs et à toutes les informatrices qui nous ont aidés à sélectionner et à documenter les idées intéressantes qui figurent dans ce recueil. Les personnes impliquées dans les transformations sociales sont souvent fortement motivées mais surchargées de travail ; que celles qui ont pris le temps de nous aider à élaborer cette brochure, tant au sein du Conseil de l'Europe que dans les Etats membres, soient chaudement remerciées. Nous pensons tout particulièrement à l'équipe de la Division Egalité entre les femmes et les hommes de la Direction Générale des Droits de l'Homme du Conseil de l'Europe à Strasbourg: Olöf Olafsdóttir, Karen Palisser, Amanda Raif et Elin Junesjö, et aux auteurs qui ont contribué aux précédents rapports du Conseil de l'Europe, avec une mention spéciale pour Else Skjønberg. Sans les travaux de recherche de Tove Samzelius Jönsson, la publication de ce guide dans le délai imparti n'aurait pas été possible. Ses talents linguistiques, ses compétences d'interviewer et son dévouement ont été essentiels pour mener à bonne fin ce projet de manuel. Je remercie également le Collège Versalius de l'Université libre de Bruxelles pour son soutien, la Chaire Marie-Jahoda de l'Université de Bochum-Ruhr et les collègues du Groupe égalité et politique du Centre des études féminines de l'ULB, Machtheld de Metsenaere, Petra Meier et Karen Celis.

A. Introduction: un guide supplémentaire sur l'accès des femmes à la prise de décision?

Le changement le plus important survenu ces 50 dernières années dans les Etats membres du Conseil de l'Europe est celui de la condition de la femme. Ce que nous avons vécu en Europe en matière de relations entre les sexes représente dans le domaine des relations sociales la transformation la plus révolutionnaire de toute l'histoire de l'humanité. Dans les pays riches, une majorité de gens pensent aujourd'hui que les problèmes d'égalité entre les sexes sont résolus, ou du moins ne les considèrent pas comme particulièrement problématiques.¹

Il est vrai que beaucoup de choses ont changé à tous les niveaux de la société européenne. Des femmes occupent dans tous les pays membres des postes autrefois impensables, depuis celui de Ministre de la défense jusqu'à celui de Premier ministre, et les cabinets ministériels eux-mêmes s'approchent parfois de la parité. Il est clair que les femmes prennent d'importantes décisions sociétales. Si ce changement a été rendu possible, c'est grâce à l'action sociale et aux stratégies concertées de femmes et d'hommes convaincus que l'équilibre entre les sexes dans le processus décisionnel est essentiel pour la démocratie et pour l'avenir.

Toutefois, la prise de décision sociale ne se limite pas aux couloirs du parlement. Les progrès accomplis pour donner aux femmes l'accès aux sphères décisionnelles sont très inégaux et tous les secteurs n'ont pas fait preuve de la même flexibilité pour adopter les nouveaux schémas d'égalité des sexes. La politique, le secteur le plus visible, est celui qui a connu les changements les plus spectaculaires, mais plus on s'éloigne des domaines de l'autorité démocratique, plus le niveau d'équilibre est bas, et ce dans la plupart des pays. Les comparaisons internationales ont abondamment montré que les différentes sphères de la décision sociale dans les différents pays avancent vers la parité à des rythmes différents.

L'établissement de réseaux et la mise en commun des expériences ont été cruciaux pour les citoyens activement engagés dans les efforts visant à modifier la participation équilibrée entre les sexes dans la prise de décision. Le travail des femmes et des hommes a montré tout d'abord que ce changement était possible et ensuite qu'il existait de multiples façons de le stimuler et de sensibiliser le public à la nécessité de réaliser l'égalité entre les sexes. Les organisations internationales et les groupes de réseaux de femmes ont contribué à rassembler les idées et les pratiques intelligentes et à les faire connaître à des publics au-delà du milieu local². Qu'ils soient produits à un niveau national, régional ou international, ces guides ont tous pour objectif d'inciter d'autres personnes à agir pour réaliser les engagements pris par la communauté internationale de renforcer le pouvoir d'action des femmes et de les faire participer sur un pied d'égalité aux processus décisionnels.

Alors pourquoi un guide supplémentaire ? Premièrement, la plupart des exemples inventifs proviennent principalement d'un secteur, celui de la politique. Les organisations politiques ont été parmi les premières à avoir été remises en question par le mouvement féministe. On a souvent tendance à oublier que les autres secteurs décisionnels doivent eux aussi évoluer. Ce guide traite essentiellement de l'évolution des mentalités dans des groupes qui prennent part de manière fondamentale à la sélection des femmes à des postes de responsabilité. Il s'attache non seulement au secteur le plus connu, celui de la prise de décision politique, mais aussi à d'autres organisations qui jouent un rôle important dans la prise de décision sociale. Du fait de leurs "ambitions sociales" et en

¹ Commission européenne. 1999. «Rapport du 25^e anniversaire de l'Eurobaromètre». Bruxelles: Direction Générale X de la Commission européenne.

² Dans chaque section, on propose un choix de lectures complémentaires ainsi que des guides et enquêtes portant sur les projets dignes d'intérêt.

vertu de leur mission même, ces organisations devraient être sensibles aux arguments de droits de l'homme et de justice sociale qui sous-tendent les demandes d'équilibre entre les sexes dans la prise de décision. Elles occupent moins le devant de la scène et font moins fréquemment l'objet d'études comparées mais l'équilibre y est tout aussi important. En outre, même dans le secteur qui a le plus changé, celui de la prise de décision politique, il reste beaucoup à faire. On a particulièrement besoin de démarches inventives adaptées à la nouvelle situation des sociétés en transition et à celle des secteurs dans lesquels les réseaux internationaux sont moins présents. Des idées nouvelles peuvent déboucher sur des interactions fécondes et des initiatives originales.

Deuxièmement, si beaucoup d'études internationales mentionnent brièvement une multitude d'initiatives en matière de participation équilibrée des femmes et des hommes, on continue à avoir besoin d'informations plus fouillées sur la mise en œuvre pratique de ces initiatives. Ce guide analyse en profondeur un petit nombre de projets afin d'apporter des éclaircissements sur ce qui a été réalisé en pratique, de quelle manière, et après avoir surmonté quels obstacles. Cela devrait donner aux praticien(ne)s et aux militant(e)s une vision plus réaliste des particularités des actions visant un équilibre entre les sexes. L'objectif de ce guide est de fournir des informations dans un langage accessible à un public plus vaste que le cercle des spécialistes. Des hommes et des femmes dotés de différentes connaissances et de différents niveaux de compétences en matière d'égalité entre les sexes et d'analyse des questions s'y rapportant doivent être tenus au courant de la gamme des possibilités offertes.

1. Pourquoi faire entrer davantage de femmes dans toutes les sphères décisionnelles? Raisons pour continuer à œuvrer en faveur de l'équilibre entre les sexes

Les militant(e)s qui travaillent dans le domaine de la participation des femmes à la prise de décision fondent leur réflexion sur une analyse complexe des origines de l'inégalité entre les sexes et de ses formes structurelles contemporaines, mais il n'est pas inutile de rappeler quelques arguments particulièrement éloquentes pour poursuivre l'action engagée. L'idée, largement répandue parmi nos dirigeants, qui veut que l'égalité entre les sexes soit déjà une réalité doit être combattue. On peut opposer à cette idée quatre grands arguments.

- Premièrement, les pays membres du Conseil de l'Europe ont convenu dans des accords internationaux, nationaux et sectoriels de lutter pour un meilleur équilibre entre les sexes.
- Deuxièmement, l'égalité entre les sexes renvoie à des notions fondamentales sur la qualité de la justice sociale, les droits de l'homme et la nature de la démocratie.
- Troisièmement, les données concrètes indiquent clairement que la participation des deux sexes à la prise de décision se traduit par de meilleures politiques, qui sont mieux adaptées à la diversité des citoyens.
- Quatrièmement, l'équilibre entre les hommes et les femmes débouche sur l'introduction de thèmes nouveaux ou oubliés dans les grands dossiers publics.

Les deux premiers arguments dotent l'action en faveur de la parité d'une force morale et d'une assise structurelle, les deux derniers lui fournissent sa motivation pratique. Le travail en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes constitue un profit social et économique. Il y a un certain avantage concurrentiel à utiliser les capacités des femmes dans le secteur public. Comme le proclame la Déclaration d'Athènes (1992):

*“Les femmes représentent la moitié des talents et des qualifications potentielles de l’humanité et leur sous-représentation aux postes de décision constitue une perte pour la société dans son ensemble”.*¹

i. Les accords internationaux

a. Les Nations Unies

L’engagement constamment renouvelé de la communauté internationale pour améliorer les résultats constitue une raison essentielle pour poursuivre les efforts visant à stimuler les activités tournant concernant la participation des femmes à la prise de décision. A ce jour, la prise de position la plus ferme sur la nécessité fondamentale de parvenir à l’équilibre hommes-femmes est le *Programme d’action de Pékin (1995)* dont l’engagement en faveur du renforcement du pouvoir d’action des femmes se fonde sur la conviction que :

13. Le renforcement du pouvoir d’action des femmes et leur pleine participation sur un pied d’égalité à tous les domaines de la vie sociale, y compris aux prises de décisions et leur accès au pouvoir, sont des conditions essentielles à l’égalité, au développement et à la paix. (Déclaration de Pékin, 1995)

Ce Programme d’action a pour but explicite de parvenir à un équilibre strictement égal dans tous les domaines de la société et il place au premier plan la participation pleine et entière des femmes à la prise de décision. C’est l’un des plus importants d’une longue liste d’engagements nationaux et internationaux visant à accroître la proportion de femmes présentes dans les grandes sphères décisionnelles.² Sa vocation première est de veiller à ce que les grandes orientations publiques soient élaborées avec la pleine participation des femmes et qu’elles se traduisent par des programmes qui favorisent le renforcement du pouvoir d’action des femmes et leur promotion. La parité dans la prise de décision est l’élément essentiel qui sous-tend la quasi-totalité des recommandations du Programme d’action (Celis, Woodward et Meier 1999).

b. L’Europe

- *Le Conseil de l’Europe*

Avec ses 43 Etats membres, le Conseil de l’Europe possède une assise bien plus large que l’Union européenne. Le Conseil a pour objectif de promouvoir la démocratie et considère l’égalité comme un droit individuel fondamental. La Déclaration sur l’égalité des femmes et des hommes (1988) affirme que les discriminations fondées sur le sexe constituent des entraves à la reconnaissance, à la jouissance ou à l’exercice des droits de la personne humaine et des libertés fondamentales. Le

¹ Déclaration signée à Athènes par les femmes ministres des Etats membres de l’Union européenne à l’occasion du premier Sommet européen “Femmes au pouvoir” qui s’est tenu le 3 novembre 1992.

² Pour un examen du cadre juridique de l’engagement du Conseil de l’Europe en faveur de l’égalité entre les sexes comme “l’égale visibilité, autonomie, responsabilité et participation des deux sexes à toutes les sphères de la vie publique et privée” (Conseil de l’Europe. 1998 :11), voir par exemple le document du Conseil de l’Europe *Les mécanismes nationaux, les plans d’action et l’approche intégrée de l’égalité dans les Etats membres du Conseil de l’Europe depuis la 4ème Conférence mondiale sur les femmes (Pékin, 1995)* 18 septembre 2000, Strasbourg: Conseil de l’Europe, Direction Générale des Droits de l’Homme, ou Conseil de l’Europe 2000a. *Les actions positives dans le domaine de l’égalité entre les femmes et les hommes : Rapport final du Groupe de spécialistes sur les actions positives dans le domaine de l’égalité entre les femmes et les hommes (EG-S-PA)*. Strasbourg: Direction Générale des Droits de l’Homme du Conseil de l’Europe, Division Egalité.

premier comité «égalité» a été créé en 1979. En 1992, il est devenu un Comité directeur pour l'égalité entre les hommes et les femmes et a été rattaché à la Direction des Droits de l'Homme. La notion de la démocratie paritaire a vu le jour au Conseil de l'Europe¹ et l'Organisation s'est donnée pour mission d'inciter ses membres à tout mettre en œuvre pour parvenir à une véritable égalité entre les hommes et les femmes. Il considère que l'équilibre entre les sexes est une condition essentielle à la démocratie, conviction inscrite dans la Déclaration sur l'égalité entre les hommes et les femmes comme critère fondamental de la démocratie adoptée lors de la 4^e Conférence européenne ministérielle sur l'égalité entre les femmes et les hommes (Istanbul 1997).

Les gouvernements et les partis politiques peuvent jouer un rôle clé dans les actions menées pour promouvoir le rôle des femmes dans la vie politique. Dans la Recommandation 1413 adoptée par son Assemblée parlementaire en 1999, le Conseil réaffirme son engagement en faveur de la parité dans la vie publique et politique. Il constate que malgré la poursuite des actions et la volonté affichée à l'échelle internationale, "peu de progrès ont été enregistrés dans les Etats membres du Conseil de l'Europe" et recommande en conséquence un certain nombre d'actions spécifiques pour permettre aux Etats membres de parvenir à la représentation égale des hommes et des femmes dans la politique comme dans la vie publique². L'action du Conseil met l'accent sur le partenariat entre les sexes dans la vie publique et privée comme étant susceptible d'améliorer la qualité de la vie de tous.³

- *L'Union européenne*

L'Union européenne se préoccupe des inégalités entre les femmes et les hommes depuis longtemps. Depuis le début des années 1990, elle répond explicitement et directement au déséquilibre dans la prise de décision avec l'établissement du réseau européen d'expertes "Les femmes dans la prise de décision" (1992-96), qui a lancé le premier examen comparatif relativement poussé sur le pourcentage de femmes dans un large éventail de grands secteurs décisionnels sociaux (finances, politique, justice, soins de santé)⁴ et mis en place la base de données sur les femmes dans la prise de décision, qui surveille l'évolution de l'équilibre entre les sexes dans la prise de décision politique.⁵ Par ailleurs, la présidence finlandaise a recommandé à la fin de l'année 1999 la collecte régulière de statistiques standard sur neuf domaines décisionnels fondamentaux, fournissant ainsi un important mécanisme de suivi pour stimuler les avancées. Cet engagement a été suivi par la France et la Suède. L'un des principaux objectifs du Programme d'action à moyen terme de 1996-2000 était de poursuivre l'engagement en faveur d'une meilleure représentation des femmes par le biais d'actions programmatiques (source: Rapport provisoire de la Commission européenne, Emploi et affaires sociales: 1999). Les candidats à l'entrée dans l'UE sont tenus d'adopter la législation de l'Union européenne en matière d'égalité des chances ainsi que ses objectifs pour améliorer l'équilibre entre les sexes dans leur pays. Un effort considérable est donc nécessaire pour élaborer des programmes

¹ Voir Groupe de spécialistes sur l'égalité et la démocratie: rapport final d'activités. Editions du Conseil de l'Europe. 1996. ISBN 92-871-2976-2.

² Recommandation de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe 1413 §11. Adoptée le 22 juin 1999 à sa 19^e séance.

³ "Egalité et démocratie: utopie ou défi", conférence du Conseil de l'Europe 1995. Voir également le Rapport de la Commission pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes de l'Assemblée parlementaire, Paul Staes 26 mai 1999.

⁴ Commission européenne. 1997. *Genre, pouvoir et changements dans le secteur de la santé dans l'Union européenne*. Vol. CE-07-97-507-FR-C. Bruxelles : Commission européenne DG-V. 1998. *La participation des femmes dans le pouvoir judiciaire dans l'Union européenne*. Vol. CE-17-98-992-FR-C. Bruxelles : Commission européenne DG-V. 1999. *Women in decision-making in finance*. Vol. CE-V/2-99-006-EN-C. Bruxelles : Commission européenne DG-V.

⁵ Le site <http://www.db-decision.de/> fournit des statistiques récentes sur les femmes élues et publie un rapport sur la situation des femmes dans le domaine des banques et des finances.

d'action et les adapter aux besoins spécifiques des pays européens en transition, chacun possédant une histoire particulière en matière de relations entre les sexes. Les Déclarations d'Athènes (1992) et de Paris (17 avril 1999) réitèrent l'objectif d'une participation équilibrée aux sphères décisionnelles.

Avec leurs dimensions sociales, les fonds structurels et la politique de l'emploi de l'Union européenne ont permis d'accumuler des engagements et des raisons en faveur de l'augmentation du pourcentage de femmes aux postes de gestion. Des projets ont été lancés dans le cadre du programme NOW (*New Opportunities for Women* – de nouvelles possibilités d'emploi pour les femmes) pour fournir des arguments et des stratégies susceptibles de mettre fin à la ségrégation verticale aux niveaux les plus élevés des associations d'employeurs et de salariés. Les bureaux de la Confédération européenne des syndicats, qui possèdent de longue date un expert sur les questions de politique paritaire, soulignent que les syndicats devraient examiner la situation aux niveaux les plus élevés de leurs propres organisations, notamment en ce qui concerne le processus décisionnel et la représentation de tous leurs membres.

ii. Les engagements nationaux

Parfois, les engagements gouvernementaux vont au-delà des accords internationaux, qui plaident en faveur d'un meilleur équilibre dans la prise de décision. Ainsi, la plupart des Etats nationaux européens ont également adopté des politiques témoignant d'un degré de motivation divers en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, depuis les simples déclarations de principe jusqu'aux modifications constitutionnelles destinées à accroître le nombre de femmes dans la prise de décision. En fait, c'est grâce aux pouvoirs qu'exerce l'Etat dans les secteurs de la représentation politique et de la fonction publique que la majorité des changements les plus concrets ont pu voir le jour. Ces avancées nationales peuvent être une source d'inspiration pour ceux des secteurs qui tardent à suivre. Les textes législatifs qui vont de pair avec ces progrès permettent de dégager bon nombre d'arguments utiles pour la poursuite des actions sociales. Certaines déclarations et politiques récentes se trouvent dans les plans d'action nationaux soumis par chaque pays lors des sessions Pékin +5. Elles peuvent être consultées sur le site web de l'ONU:

<http://www.unifem.undp.org/beijing+5/documents.html>.

iii. La justice sociale, les droits de l'homme et la démocratie

Les traités et les accords nationaux et internationaux peuvent contribuer à convaincre les organismes résistants qu'à part les militant(e)s travaillant pour la cause des femmes, il existe "d'autres gens" qui soutiennent de telles initiatives. Sur le plan international, l'équilibre entre les sexes est considéré comme une base essentielle de la démocratie, souvent protégée comme telle par la constitution. Il est perçu comme une bonne façon d'améliorer la qualité de la société. Une autre tactique consiste à argumenter en s'appuyant sur le fondement même de ces traités : les conceptions communes des droits humains et sociaux et de la nature de la démocratie aujourd'hui. En démocratie, les points de vue de différents groupes doivent être pris en compte. Un argument d'autant plus incontournable dans le cas des femmes, qui comptent pour plus de la moitié de la population des Etats membres de l'Europe. Ces arguments peuvent être particulièrement convaincants pour les secteurs de prise de décision sociale qui ne relèvent pas de l'Etat et qui sont concernés par les grandes questions d'égalité en général, comme les syndicats et les organisations non gouvernementales. Souvent, ces organisations ont des mandats qui indiquent explicitement leur engagement en faveur de la justice sociale, mais dans des termes qui font abstraction des considérations de sexe. Les militant(e)s devraient en appeler à ces principes; ils/elles pourront

trouver dans les travaux récemment menés dans le domaine de la théorie politique¹ des arguments pour introduire des éléments d'égalité entre les sexes dans notre conception de ces sujets.

iv. La qualité de l'élaboration des politiques

Si les facteurs de persuasion que sont les arguments des engagements internationaux et la justice sociale et morale ne sont pas suffisants, un troisième ensemble d'arguments en faveur de l'équilibre entre les sexes dans la prise de décision montrent clairement que la participation des femmes peut améliorer l'adéquation entre les besoins publics et l'action gouvernementale et renforcer ainsi la légitimité des politiques menées. Ces arguments prennent pour axe central la différence qu'une participation équilibrée des femmes et des hommes peut entraîner pour les grandes orientations publiques. Dans bon nombre de pays européens, la qualité de l'action des pouvoirs publics, son efficacité et son bon fonctionnement sont un sujet de préoccupation important. Cet argument souligne les bénéfices que l'on peut tirer d'une pleine participation et d'une véritable démocratie.

Ces arguments théoriques s'imposent de manière évidente dans les études portant sur les politiques publiques. Maintenant, ils sont de plus en plus souvent étayés par les résultats empiriques enregistrés dans les pays où la représentation équilibrée des deux sexes est devenue réalité. Une nouvelle dynamique apparaît dans les groupes de décision mixtes et elle est susceptible de se traduire par une meilleure capacité à résoudre les conflits. Des groupes équilibrés amplifient et diversifient également le degré d'acceptation des décideurs par le grand public. Plus la diversité des responsables augmente, plus le public dans son ensemble devient réceptif. Les militant(e)s peuvent s'appuyer sur de nombreuses études qui montrent que la satisfaction du public vis-à-vis de l'action gouvernementale s'accroît grâce la représentation et à la participation des femmes à la prise de décision.

v. L'introduction de nouveaux thèmes de préoccupation dans l'élaboration des politiques

Enfin, un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes dans la prise de décision améliore l'action des pouvoirs publics et la démocratie parce qu'il conduit à l'introduction de nouvelles questions et préoccupations. Ceci permet aux organisations de mieux s'adapter aux soucis exprimés par une société en évolution. La société peut tirer profit des talents dont font preuve les femmes pour affronter les complexités de la mondialisation. Les études portant sur la présence accrue des femmes en politique montrent d'ores et déjà qu'elle a pour résultat l'introduction dans les grands dossiers publics de nouveaux axes et thèmes de réflexion. Dans un environnement planétaire toujours plus complexe, posséder des antennes dans une grande partie du public peut aider les responsables sociaux à mieux suivre les changements et à innover.

Pour chaque type d'arguments sur lesquels peuvent s'appuyer les militant(e)s pour inciter les responsables à engager des ressources en faveur du recrutement des femmes et de leur accès à la prise de décision, il est utile d'avancer des exemples qui prouvent de manière convaincante les avantages de l'équilibre entre les sexes d'un point de vue moral, qualitatif et à terme quantitatif. Tout(e) bon(ne) acteur/trice du changement doit acquérir la capacité de "parler la langue du pouvoir" pour parvenir à ses fins. Ceux/celles qui s'emploient à améliorer l'équilibre dans la prise de décision doivent reprendre à leur compte le vocabulaire et les outils des responsables tout en incitant ceux/celles-ci à être plus sensibles au rôle des femmes. Les tenants de la représentation équilibrée des deux sexes doivent montrer que les politiques élaborées dans un cadre équilibré sont plus aptes à être perçues comme légitimes car elles se basent sur des apports riches

¹ Fournir un résumé de cette littérature dépasse les ambitions de ce guide. Un point de départ récent et utile est Squires, Judith, 1999, *Gender in Political Theory*, Oxford: Blackwell Publishers.

d'enseignements, vastes et solides. De telles politiques ont plus de chances d'être couronnées de succès et peu coûteuses. Des arguments appuyés sont essentiels pour persuader certains types de responsables de l'importance de poursuivre l'engagement en faveur de l'équilibre entre les sexes.

2. Eléments à prendre en compte pour augmenter le nombre de femmes dans la prise de décision

i. La diversité des situations : nationales et sectorielles

Même armés de ces divers arguments, les militant(e)s continuent à affronter une multitude d'obstacles dans la poursuite de leurs objectifs. Le prix du changement de statu quo est élevé, et les partisan(e)s du changement ne doivent jamais sous-estimer le pouvoir de ceux/celles qui voient ces transformations comme une menace contre l'équilibre des forces établi même s'ils/elles ne l'expriment pas de manière explicite. Anticiper les points de résistance et les difficultés peut aider à sélectionner les stratégies et les outils adaptés parmi le vaste choix possible. Le premier élément de réflexion est aussi le plus évident: il n'existe pas une seule et unique solution miracle au problème du déséquilibre entre les sexes dans toutes les sociétés et dans tous les secteurs de l'Europe. Chaque expérience partagée met en lumière les problèmes communs mais rend aussi les praticien(ne)s plus conscient(e)s des problèmes spécifiques à leur situation nationale ou sectorielle. Dans la recherche de nouvelles approches, il convient de garder à l'esprit les facteurs contextuels susceptibles de conduire au succès. Quiconque cherche à faire progresser le problème de l'équilibre entre les hommes et les femmes doit analyser la situation avant d'agir. Un vieil adage dit que la culture, y compris la culture des organisations, est comme l'eau pour un poisson. Ce n'est que lorsqu'il se trouve hors de l'eau que le poisson comprend ce que c'est. Les échanges internationaux peuvent permettre aux militant(e)s de mieux comprendre leurs "eaux" culturelles. L'avantage de la coopération multinationale est qu'elle peut aider les hommes et les femmes à mieux "voir" leur situation particulière et les problèmes qu'elle présente pour les efforts de changement.

Les premiers éléments à prendre en compte sont *la structure et le facteur temporel*: le point de départ historique et structurel. Les *conditions juridiques* sont extrêmement variées. En 1999, la France a modifié sa constitution pour parvenir à la parité entre les hommes et les femmes. La législation belge exige que la composition des listes électorales comprenne 1/3 de femmes, tandis que les lois finlandaises et norvégiennes régissent l'équilibre entre les sexes dans les organes consultatifs. La constitution portugaise souligne qu'il incombe à l'Etat d'œuvrer en faveur de l'égalité. D'autres mesures juridiques relevant d'une législation émancipatrice de la deuxième génération rendent également les contextes très différents d'un pays à l'autre. Sur le plan culturel, la tolérance envers le recours à la législation et à l'application de quotas stricts pour améliorer l'équilibre entre les sexes diffère nettement¹. Enfin, le fonctionnement des systèmes électoraux est lui aussi important pour les stratégies et les résultats dans le domaine politique.

La *vitesse* à laquelle on atteint les grandes étapes sur la voie d'une représentation plus équitable des femmes diffère sensiblement, aussi bien d'un pays à l'autre que d'un secteur à l'autre. Parfois, un

¹ Ce manuel s'intéressera essentiellement à d'autres stratégies que les quotas bien qu'il y ait de bonnes raisons de penser que ceux-ci pourraient être la manière la plus rapide de réaliser l'équilibre entre les sexes. Il existe une abondante littérature sur l'utilisation des quotas pour répondre à la représentation démocratique des groupes sociaux mais elle excède la portée de ce guide – voir le récent rapport du Conseil de l'Europe : *Actions positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes : Rapport final d'activités du Groupe de Spécialistes sur les actions positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes (EG-S-PA)*, Strasbourg : Conseil de l'Europe, Direction Générale des Droits de l'Homme, Division Egalité entre les femmes et les hommes, qui reflète la longue tradition du Conseil de l'Europe en la matière.

événement très spécifique tel que la démocratisation d'un régime, comme en Espagne ou au Portugal, peut déboucher sur des progrès fulgurants dans certains domaines de la représentation paritaire. Si de nombreux pays peuvent sembler en retard sur les nations scandinaves souvent objet de toutes les louanges, n'oublions pas que la quasi-totalité des membres du Conseil de l'Europe peuvent faire état d'initiatives ayant donné lieu à une amélioration. Ceci peut contribuer à expliquer l'autosatisfaction relative affichée actuellement par les hauts responsables, pour qui l'équilibre entre les sexes n'est plus un problème.

La situation historique de chaque pays n'est pas le seul élément contextuel d'importance. Chacun des secteurs de la prise de décision sociale présente *des limites et des dilemmes intrinsèques*. Le contexte du changement d'un syndicat des métallurgistes ne peut guère se comparer à celui du Ministère de la protection sociale ou de la Croix-Rouge. Le rôle social des hommes et des femmes n'est que l'un des éléments qui composent une culture d'entreprise et les relations entre les sexes sont influencées par d'autres rapports de force et problèmes définitionnels. On peut prendre pour exemple l'équilibre entre les sexes dans les organisations gouvernementales et non gouvernementales qui travaillent avec les pays en développement. Alors que ces organismes sont souvent capables d'élaborer pour d'autres nations des projets qui prennent en compte la problématique hommes/femmes, bon nombre d'entre eux connaissent en leur sein de sérieux problèmes de ségrégation verticale du pouvoir.¹ Lorsqu'on dispose de ressources financières réduites, qu'on a des objectifs ambitieux et qu'on ne peut s'appuyer que sur un petit groupe de personnalités disposées à faire des sacrifices, contester la prise de décision en se fondant sur un souci d'égalité entre les sexes peut être très difficile.

ii. *Quels éléments d'un contexte peuvent constituer des facteurs de réussite d'une importance capitale?*

Lorsqu'ils mettent au point une stratégie, les planificateurs doivent identifier quels facteurs contextuels doivent être pris en compte. Il va de soi que cette liste peut être infinie et que chaque situation est unique, tant d'un point de vue temporel que culturel ou économique et social. Toutefois, certains aspects réapparaissent régulièrement et ils peuvent être grossièrement caractérisés et anticipés.²

a) *Le cadre politique*: le cadre politique comprend des facteurs structurels et culturels.

- Structurellement, chaque pays diffère pour ce qui est du fonctionnement de son processus électoral. Les stratégies doivent donc être adaptées à ses caractéristiques juridiques et institutionnelles. A quelles règles obéissent la nomination des candidat(e)s, leurs modes de financement et de soutien et le choix des électeurs/trices?
- Les militant(e)s de la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes peuvent voir leur tâche facilitée lorsqu'il existe dans le pays concerné des partis dont les

¹ La liste des publications de référence sur le site du Comité de l'OCDE pour l'assistance au développement donne un aperçu très utile des pratiques avancées des ONG travaillant pour le développement et de leurs défis internes: <http://www.oecd.org/dac/Gender/htm/sourcebook.htm>. Voir plus particulièrement Shalkwyk et Woroniuk 1997.

² Le *International Research Network on Gender and the State*, sous la direction de Dorothy Stetson et Amy Mazur a élaboré un cadre théorique pour l'analyse des questions de parité et d'action gouvernementale, qui fournit la structure intellectuelle de ces critères. Voir Mazur, Amy et Dorothy McBride Stetson, dir. publ. 1995. *Comparative State Feminism*. London : Sage, ainsi que les documents ultérieurs mais également les travaux de Leijenaar (1997) sur le contexte des initiatives en faveur de l'égalité entre les sexes. On peut également s'intéresser aux concepts développés dans Mackay, Fiona et Kate Bilton. 2000. *Learning from Experience: Lessons in Mainstreaming Equal Opportunities, Governance of Scotland Forum*. Edimbourg : Université d'Edimbourg, qui examine la relation entre les actions menées en matière d'approche intégrée de l'égalité et celles conduites dans le domaine de l'équilibre entre les sexes.

programmes expriment un engagement explicite en faveur de la justice sociale, voire de l'égalité entre les sexes.

- Quelles sont les caractéristiques démographiques et culturelles des décideurs actuels? Jusqu'à quel point sont-ils ouverts? Dans quelle mesure les femmes sont-elles déjà présentes aux postes de responsabilité politiques et les dirigeants actuels déjà sensibles aux questions d'égalité entre les sexes? Peut-on se faire des alliés parmi les élites masculines?
 - Existe-il d'autres initiatives en faveur de l'égalité, telles que des actions positives ou une approche intégrée de l'égalité? Y a-t-il une analyse explicite et officielle des raisons du déséquilibre entre les sexes ou ce déséquilibre n'est-il ni spécifié ni analysé par les acteurs politiques? Le degré et l'orientation de la politique d'égalité entre les femmes et les hommes sont-ils explicites et analytiques?
- b) *Le cadre administratif*: Quels sont les mécanismes mis en place dans l'administration publique et le gouvernement pour soutenir les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes?
- Présence ou absence d'un organisme d'Etat et d'un personnel explicitement chargés des questions d'égalité entre les sexes, par exemple une personne chargée des politiques d'égalité des chances ou un bureau chargé de la politique en faveur des femmes – quelle est la situation du mécanisme national pour promouvoir l'égalité?
 - Existe-il une «déclaration d'intention» en matière d'égalité entre les sexes/égalité des chances dotée d'un organisme de tutelle administratif - un bureau qui est responsable de la mise en œuvre et de l'application des politiques?
- c) *La définition de la problématique femmes/hommes*: Quels sont les enjeux aux yeux des dirigeants et du public général et sectoriel, quelles sont les raisons des inégalités entre les sexes et dans quelle mesure sont-elles considérées comme un «problème»?¹ Les pays où les explications biologiques de l'inégalité entre les sexes dominent devront avoir recours à des stratégies différentes de ceux où les questions de pouvoir et d'oppression ont été soulevées, ou encore de ceux où l'inégalité est définie en termes de «patriarcat». L'«émancipation» n'est pas pareil que «l'égalité des chances». Le «problème» peut être très différent dans un pays où il existe un large vivier de femmes et d'hommes ayant suivi des études professionnelles dans des domaines non traditionnels (citons par exemple la féminisation des professions médicales dans les pays d'Europe centrale et orientale) ou dans un pays où moins de 10% des étudiants en ingénierie sont des femmes.
- L'équilibre entre les sexes est-il considéré essentiellement comme une question de libération ou d'émancipation de la femme? Est-il défini comme une lutte entre deux opposés conduisant à des relations entre les hommes et les femmes polarisées et antagoniques? Ou bien l'accent est-il mis davantage sur la relation entre les sexes et les conséquences positives de la diversité?
 - Quel est le contexte historique de l'égalité entre les sexes? Quelle est la nature des luttes qui ont eu lieu précédemment? A quel rythme les changements se sont-ils effectués? Les nouvelles relations ont-elles eu le temps de se consolider?

¹ Carol Bacchi écrit avec conviction que la question clé de l'élaboration des politiques est le pouvoir que l'on a sur la définition du problème et sa construction : la question la plus importante est "Quel est le problème ?" et les femmes doivent acquérir le pouvoir de définition. Bacchi, Carol Lee. 1999. *Women, Policy and Politics: The Construction of Policy Problems*. Londres : Sage.

- d) *Une réserve de leaders potentiels*: la ressource la plus importante, ce sont les personnes. Qui sont les militant(e)s et leaders potentiel(le)s et quelles sont leurs capacités en termes de temps et d'autres ressources? Existe-il une tradition d'engagement civil et bénévole pour soutenir la motivation ou la société civile repose-t-elle sur un personnel rémunéré ?
- A quel point les animateurs/trices potentiel(le)s sont-ils avertis du militantisme en faveur de l'égalité entre les sexes et quel est leur degré de connaissance des différentes approches? Quel est leur niveau de formation en matière d'égalité entre les sexes? Le pays dispose-t-il de programmes d'études sur la condition féminine ou la problématique hommes/femmes?
 - Quels sont le niveau de formation dans les domaines où des responsabilités doivent être prises et la manière de dispenser cette formation (par apprentissage ou dans le cadre de programmes de formation ouverts?)
- e) *Le degré d'opposition à l'égalité entre les sexes et son organisation*: existe-il des partis ou des groupes explicitement opposés à tout changement dans le statu quo en matière de participation des femmes à la prise de décision? Cette opposition est-elle fortement organisée dans des partis politiques s'appuyant sur des programmes non émancipateurs ou dans d'autres organisations? Jusqu'à quel point le public tolère-t-il le sexisme ou la discrimination explicites? Quelles ont été les réactions aux programmes mis en place pour favoriser l'égalité entre les sexes?

Tous ces facteurs peuvent contribuer à expliquer la diversité des rythmes auxquels s'effectuent les changements et nous prémunir contre toute croyance en une ou deux solutions «miracles» qui seraient adaptées à toutes les situations – comme les quotas obligatoires. Bien qu'efficaces d'un point de vue quantitatif, ils puissent ne pas produire de bénéfiques «pratiques» pour ce qui est de la mise en place de politiques meilleures. Le recours aux quotas peut être mis en échec par des réactions hostiles et des croyances établies de longue date et implicites sur l'incapacité biologique des femmes, et donc être empêché de travailler efficacement.

3. Quels sont les exemples instructifs? Choisir parmi une abondance d'exemples

Au vu des réflexions exposées ci-dessus, il paraît clair qu'il n'y a pas une seule et unique «bonne» façon d'améliorer la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans la société. En fonction du secteur et du pays, une bonne solution dans un cas donné peut se solder par un désastre dans un autre. Ce qui ne signifie pas pour autant que nous ne devons pas partager nos expériences. Ce manuel met en lumière quelques exemples pouvant être qualifiés de pratiques «intelligentes»¹ («*smart*» *practices*) avec une ou plusieurs caractéristiques que nous jugeons suffisamment attrayantes pour servir de source d'inspiration. Ces exemples ont été sélectionnés sur des critères d'économie, d'originalité et de réussite. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux stratégies n'impliquant pas de fortes dépenses, bien qu'il soit utopique de penser qu'elles pourraient être mises à œuvre à plus vaste échelle sans bourse délier. Pour être réalistes, nous nous sommes également rendus compte qu'un soutien extérieur émanant d'une organisation internationale telle que l'Organisation internationale du travail, le Programme des Nations Unies pour le développement ou l'Union européenne peut décider du succès ou de l'échec d'un programme dans les pays disposant de moyens restreints.²

¹ Cette expression est tirée de Bardach, Eugene. 2000. *A Practical Guide to Policy Analysis*. Londres : Chatham House, p. 71.

² Ici, une importante considération méthodologique est que les projets bénéficiant d'un financement international sont bien plus connus que les projets nationaux. Si au départ notre intention était de recenser des projets

Toutefois, l'une des ressources les plus importantes est l'existence à tous les niveaux d'une masse critique d'agents du changement motivés. Dans le cas contraire, aucun volume de financement extérieur ne pourra suffire. L'expérience semble indiquer que les projets les plus originaux sont le fait d'un petit groupe d'entrepreneurs sociaux dotés de ressources modestes mais d'un solide capital social en termes de relations et de solidarité.¹ Telle ou telle pratique "intelligente" n'est donc pas forcément toujours la "meilleure" mais elle peut être la plus facilement transposable au sein du même secteur ou fournir une inspiration plus générale. Les initiatives particulièrement intéressantes sont celles qui sont peu consommatrices d'efforts et peu coûteuses. Par exemple, si un gouvernement est déjà engagé dans une campagne d'information sur un nouveau système électoral, il est possible d'y associer à moindre coût des projets qui encouragent des choix électoraux permettant une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes. Plus une initiative est facile à associer à d'autres efforts, plus le seuil est bas. Bien que l'information vieillisse rapidement dans notre société de l'information, il nous a aussi semblé que l'originalité d'un projet était importante. Enfin, nous nous sommes efforcés de choisir des projets que les informateurs/trices jugeaient relativement réussis.

La meilleure manière de sélectionner de manière scientifique les pratiques intéressantes aurait été de réaliser une étude exhaustive de tous les pays. Une telle enquête portant sur toutes les mesures prises dans les Etats membres du Conseil de l'Europe pour améliorer la représentation des femmes dans la prise de décision aurait cependant excédé largement la portée de notre projet. Toutefois, la plupart des organisations internationales collectent à diverses fins des exemples d'expériences réussies et le Conseil de l'Europe ne fait pas exception. Le Comité directeur sur l'égalité entre les hommes et les femmes et ses Groupes d'expert(e)s ont mené des enquêtes et contacté leurs membres afin de recenser et de mettre en commun les stratégies et les projets menés dans de nombreux domaines en matière d'égalité. Récemment, des guides ont été rédigés pour souligner les pratiques en matière d'actions positives (2000) et d'approche intégrée de l'égalité (1998) susceptibles d'être reproduites. Grâce à ces recherches et aux activités du Comité directeur, de nombreux exemples relevant tout particulièrement de la participation des femmes à la prise de décision ont été rassemblés. Pour choisir les projets présentés ici, nous sommes partis des documents dont disposait déjà la Direction Générale des Droits de l'Homme, Division Egalité entre les femmes et les hommes.

En nous appuyant sur l'avis des spécialistes du Conseil de l'Europe, nous avons étudié certains exemples plus en profondeur et re-contacté certains des expert(e)s associé(e)s à des projets sur l'égalité pour mettre à jour et compléter les informations sur les projets modèles réalisés dans leurs pays respectifs. Nous avons ciblé spécifiquement les projets qui étaient déjà connus dans un secteur ou un autre tout en espérant en découvrir de nouveaux. Nous avons prié nos informateurs/trices (par courrier électronique et par téléphone) de nous indiquer un ou au maximum deux projets réalisés dans leur pays au niveau des partis politiques, du gouvernement, des syndicats et d'autres organisations non gouvernementales et particulièrement dignes d'intérêt soit parce qu'ils avaient été

conduits essentiellement par les organismes locaux ou nationaux, il est apparu clairement que les projets jugés "bons" par les informateurs nationaux, particulièrement dans le sud et l'est de l'Europe, étaient souvent cofinancés par l'OIT, l'ONU ou l'UE. L'UE et l'ONU collectent des données sur les "bonnes pratiques", surtout pour les initiatives sur le marché du travail (Commission européenne 2000) et en matière d'approche intégrée de l'égalité (Nations Unies: <http://www.un.org/womenwatch/resources/goodpractices/>). En fin de compte, pour les projets menés dans le secteur des syndicats et celui des organisations non gouvernementales, nous avons sélectionné des initiatives s'appuyant sur une collaboration internationale.

¹ La capacité de quelques individus à changer la société est bien illustrée dans Malcolm Gladwell. 2000. *The Tipping Point: How little things can make a big difference*, Londres : Little Brown and Company.

couronnés de succès, soit en raison de leur originalité et de leur facilité de reproduction. Nous avons ensuite conduit, lorsque c'était possible, des entretiens téléphoniques avec les informateurs/trices ou militant(e)s directement concerné(e)s.

L'éventail et la quantité des activités menées sont impressionnants. Les choix opérés doivent être considérés comme un point de départ, par ailleurs fort modeste. Certains projets n'ont peut-être rien de nouveau pour les spécialistes en matière d'égalité entre les femmes et les hommes en Europe occidentale, mais l'objectif de cette brochure est de toucher un public plus vaste. Même quand l'idée de base d'un projet est bien connue, ses détails concrets peuvent ne pas être si évidents.

Dans un monde idéal, il existerait un site web géant sur lequel tous les pays pourraient publier les projets réussis sous une forme standard accessible à tous. A l'avenir, ce sera peut-être la meilleure façon de réaliser cette mise en commun. Ce manuel et les modestes recherches sur lesquelles il se fonde constituent, espérons-le, un pas vers une telle mise en réseau, qui permettra aux militant(e)s et organisations intéressé(e)s d'entrer directement en contact les un(e)s avec les autres.

Parmi les critères de sélection des projets exposés dans ce guide, la diversité figurait en bonne place. Nous avons recherché des initiatives émanant d'un large éventail de pays caractérisés par différentes traditions en matière de relations entre les sexes et provenant des cinq secteurs de la prise de décision sociale. L'un des problèmes que nous avons rencontrés est que les initiatives sont bien plus nombreuses dans certains secteurs tels que les partis politiques que dans d'autres. De la même façon, les informations sur les pays riches du nord de l'Europe ont été bien plus facilement disponibles que sur les autres régions. Du fait des exigences de temps, il nous a été plus facile de retenir les cas les mieux documentés.¹ Un autre critère de sélection était l'exhaustivité de la description mise à notre disposition. Bien que nous nous soyons efforcées d'obtenir des informations sur de nombreux projets, nous n'avons pas toujours été en mesure, dans le court temps disponible, de rassembler assez de données pour une description pratique complète.

Enfin, un autre facteur qui a motivé notre choix a été le souhait de faire figurer une grande diversité de projets. En général, les initiatives peuvent être partagées en plusieurs types.²

- Les plus ambitieuses sont celles qui s'attaquent aux conditions structurelles et imposent les changements au moyen de textes de loi, de modifications dans les mécanismes électoraux et les procédures de sélection, et de directives qui peuvent avoir trait à la mise en place de quotas ou d'autres formes d'actions positives et d'objectifs obligatoires en vue d'obtenir une proportion plus élevée de femmes.³
- Un deuxième type d'initiatives est celui qui vise à modifier l'acceptation culturelle de la participation des femmes à la prise de décision par des campagnes de sensibilisation orientées vers des publics divers.

¹ Nous sommes parfaitement conscientes que cette version du guide contient une majorité d'exemples d'Europe du Nord et nous nous en excusons. Ce n'est pas une image juste de la réalité, mais résulte du manque de temps dont nous disposons. Nous espérons que des versions futures du guide contiendront davantage d'exemples venant du Sud et de l'Est de l'Europe.

² Leijenaar (1997) propose une magistrale typologie des stratégies destinées aux gouvernements et aux partis en matière de prise de décision en les divisant en celles qui concernent les barrières individuelles et institutionnelles et celles qui se rapportent au recrutement, à la sélection et à l'élection. Nous élargissons son analyse pour y ajouter les initiatives visant à améliorer la culture professionnelle des femmes participant à la prise de décision pour accroître leur maintien en fonction.

³ Il faut noter, cependant, que les expériences de quotas et d'actions positives sont déjà largement décrites dans la littérature, notamment dans le rapport du Conseil de l'Europe sur les actions positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes, EG-S-PA(2000)7.

- Un troisième type de programmes a pour but d'améliorer l'accès de nouveaux/nouvelles candidat(e)s à des postes de pouvoir : il s'agit de s'employer à élargir les réserves de candidat(e)s par le biais de la formation et de l'établissement de bases de données. Ces programmes peuvent se pencher sur la culture des organisations et développer des stratégies pour permettre aux groupes ayant déjà une participation équilibrée des femmes et des hommes de travailler mieux ensemble.

Les exemples de ce manuel sont classés par secteur de prise de décision sociale plutôt que par pays ou par type de programmes. Les caractéristiques d'un secteur sont particulièrement importantes pour définir les initiatives possibles et les perspectives de coopération internationale. Une introduction à chaque secteur expose brièvement quelques-unes des grandes considérations lors du lancement d'une action et indique des études plus vastes dont on peut s'inspirer pour apporter des modifications dans les organisations de ce secteur. Nous nous sommes efforcés de laisser les personnes interviewées commenter leurs initiatives dans leurs propres termes. Pour chaque exemple sélectionné, nous présentons une courte description du contexte, exposons concrètement le projet, sa durée et son financement, évaluons son degré de réussite et donnons des informations sur les personnes à contacter et les autres documents éventuellement disponibles.¹

¹ Nous nous sommes également interrogées sur les obstacles auxquels ces projets s'étaient heurtés mais nous sommes rendues compte que l'analyse des points de résistance et des tactiques permettant de désarmer les opposants nécessiterait une série d'entretiens de bien plus grande envergure. Il serait bon que ce problème fasse l'objet d'une future étude, tout comme l'identification des facteurs de réussite indispensables pour pouvoir reproduire le projet.

B. Parvenir à l'équilibre entre les sexes dans les partis politiques

La représentation des femmes aux postes de responsabilité politique s'est radicalement transformée en Europe depuis les années 1970.¹ En tant que lieu de recrutement, les partis politiques ont joué un rôle essentiel dans cette évolution. Dans de nombreux pays, l'augmentation du nombre de femmes élues a été précédée de changements au sein des partis politiques mêmes.² Les partis ont revu leurs positions sur la diversité en politique. Des discussions ont eu lieu sur des nouvelles façons de définir la démocratie axées sur de meilleurs concepts de représentativité.

Le fait que les partis politiques jouent un rôle décisif pour changer l'équilibre entre les sexes est particulièrement évident dans les pays qui se sont sentis obligés de recourir à des mesures telles que les quotas pour imposer des changements dans la représentation politique élue. A cet égard, les analystes citent les difficultés de réalisation d'une représentation équilibrée des femmes dans les organisations politiques comme l'un des principaux obstacles à l'augmentation du nombre de femmes nommées, et plus tard élues.³ De ce fait, les autorités ont été obligées de prendre des mesures plus strictes. De grandes études européennes ont été menées à l'échelle transnationale sur l'accroissement de la représentation politique des femmes. Cependant, la situation au sein des partis politiques a été reléguée à une place secondaire aussi bien dans les actions concrètes que dans la recherche,⁴ peut-être en raison de la difficulté à avoir accès aux délibérations internes.

Les partis politiques nous intéressent ici pour deux raisons. Premièrement, ils permettent de recruter des femmes et de les former à des fonctions décisionnelles et, à terme, les aident à se faire élire en favorisant leur présence sur les listes électorales. Sur le plan intellectuel, émotionnel et financier, le soutien d'un parti est essentiel pour être élu et remplir ensuite correctement son mandat. Deuxièmement, les partis politiques eux-mêmes doivent être pris en compte en tant qu'organisations. Dans quelle mesure sont-ils parvenus à réaliser en leur sein la représentation démocratique des deux sexes qu'ils peuvent s'efforcer de promouvoir auprès du grand public? Leurs organes décisionnels, conseils exécutifs par exemple, accordent-ils une place équitable aux femmes? Dans quelle mesure l'intérêt des femmes est-il intégré dans les orientations du parti et le travail d'élaboration de son programme?

¹ On trouvera des informations sur la participation accrue des femmes à la prise de décision politique dans les Etats membres de l'Union européenne sur le site web du Frauen Computer Zentrum Berlin: <http://www.db-decision.de/>. L'Union interparlementaire (<http://www.ipu.org/>) ayant accompli un travail considérable pour rassembler et diffuser les informations sur les stratégies intéressantes utilisées dans les parlements pour stimuler l'équilibre entre les sexes, nous n'avons pas inclus d'exemple ici. D'autres sites web interactifs méritent d'être mentionnés, dont celui du Réseau européen des élues locales et régionales (<http://www.ccre.org/women/wofr.shtml>) et celui de l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA): <http://www.int-idea.se/women/index.html>. Pour les personnes qui lisent le néerlandais et le français, le site belge interactif d'informations sur les femmes présente un dossier spécial sur les femmes et la politique ainsi que des adresses de sites web à <http://www.amazone.be>.

² Il existe de nombreux exemples largement décrits dans les publications, notamment les premiers adaptateurs en Norvège, l'expérience des Verts en Allemagne et le Parti travailliste au Royaume-Uni ou en Ecosse, pour n'en citer que quelques-uns parmi les plus connus.

³ Réseau européen d'expertes "Les femmes dans la prise de décision" *Participation des femmes dans quatre groupes politiques au parlement européen*. Bruxelles : Unité pour l'égalité des chances de la Commission européenne.

⁴ Lovenduski, Joni et Susan Stephenson *Les femmes dans la prise de décision, rapport sur les recherches existant dans l'Union Européenne*, Luxembourg, Direction Générale pour l'emploi et les affaires sociales de la Commission Européenne. Office des publications officielles des Communautés européennes 1999:14.

Si un nombre croissant de partis européens indiquent que leur composition est équilibrée entre les sexes,¹ c'est rarement le cas au sommet de la hiérarchie. Les femmes jouent un rôle capital dans la mobilisation du soutien et les activités de campagne, mais elles sont souvent absentes des postes de haut niveau. De fait, elles représentent moins de 11% des dirigeants de partis politiques dans le monde.²

1. Quelles sont les particularités des partis politiques en tant que contexte?

i. L'idéologie

Le cadre d'un parti politique est "politique". Les questions d'égalité entre les femmes et les hommes doivent être liées au programme idéologique de chaque parti. Ceux qui visent à accroître les libertés individuelles peuvent être plus enclins à utiliser des techniques de formation que des stratégies faisant appel à des quotas. Ceux qui sont centrés sur la solidarité collective ont besoin d'arguments qui mettent en évidence la relation entre la participation équilibrée des femmes et des hommes et la justice collective.

ii. Le statut des femmes

Comme dans la plupart des organisations bénévoles de la société civile, militer au sein d'un parti demande un gros investissement en temps. Un obstacle classique pour les femmes est qu'elles doivent conjuguer le rôle qui leur est traditionnellement dévolu dans le foyer et les horaires des réunions, organisées après la journée de travail ordinaire. Le degré de disponibilité que cela implique représente un problème pour tous les citoyens assumant des responsabilités familiales, mais c'est particulièrement le cas pour les femmes dans de nombreuses régions d'Europe.

Un second type d'obstacle est lié à l'histoire même du militantisme politique. De nombreux partis sont issus de luttes sociales survenues dans un environnement masculin (conflits industriels notamment). Les femmes, exclues du droit de vote, ont joué un rôle moins important historiquement, ce qui les a poussées au deuxième rang. Ces cultures assez partagées par sexe (dans toutes les classes sociales) se sont répercutées sur le mode de fonctionnement traditionnel des partis.

iii. Les cultures sexuées des partis

Lorsque les partis mènent des analyses sur la sous-représentation des femmes et qu'on interroge les femmes politiques sur les obstacles et les problèmes qu'elles rencontrent dans leur travail au sein des partis, les réponses font état de la manière dont est perçu le rôle des femmes.³ Chaque parti

¹ Réseau européen d'expertes "Les femmes dans la prise de décision" *Participation des femmes dans quatre groupes politiques au parlement européen*. Bruxelles : Unité pour l'égalité des chances de la Commission européenne.

² Shvedova, Nadezdha. 1998. Obstacles to Women's Participation in Parliament. Dans *Women in Parliament: Beyond Numbers*, rédigé sous la direction de Azza Karam. Stockholm : Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale p. 24.

³ Les deux tiers des personnes ayant répondu à une enquête de l'Union interparlementaire étaient d'avis que les structures des partis n'étaient pas de celles dans lesquelles les femmes se sentent à l'aise ; cependant, beaucoup d'entre elles portaient un jugement positif sur leur propre parti. 50% pensaient que les partis politiques en général étaient quelque peu hostiles à l'idée d'intégrer des femmes, soutenant ainsi l'argument selon lequel l'intégration formelle des femmes ne garantit pas toujours un partenariat politique à égalité. Waring, Marilyn, Gaye Greenwood, et Christine Pintat. 2000. *Politique : les femmes témoignent*. Genève : Union interparlementaire, p. 55.

possède sa propre culture en la matière. A travers tout l'éventail politique, la perception des caractéristiques masculines et féminines est façonnée spécifiquement en fonction de l'histoire et de l'idéologie du parti. Un parti chrétien peut rechercher "l'individu attaché aux valeurs classiques de la famille" comme le/la représentant(e) idéal(e). Pour un candidat de sexe masculin, il pourra s'agir d'un "bon chef de famille". Une candidate devra avoir grimpé l'échelle hiérarchique en servant le café et surtout être une "bonne mère". Pour un parti socialiste, l'idéal pourrait être "le syndicaliste issu d'un corps de métier ouvrier et capable de bien s'exprimer" tandis que du côté des femmes, ce pourrait être la jeune et jolie militante qui place la classe au-dessus du sexe et la collectivité au-dessus de tout. Chaque parti construit des types idéaux qui lui sont propres et met ces constructions stéréotypées en pratique dans ses activités politiques quotidiennes.

Cette culture se reflète ensuite dans les types de réseaux sociaux (mixtes ou séparés) et les lieux où se déroulent les activités: bars, restaurants, bureaux dans le centre-ville, lieux de travail, cuisines, sous-sols des églises, chaque endroit possédant un code sexuel particulier. Cette culture se reflète aussi dans les modes de comportement attendus, avec une norme pour les femmes et une autre pour les hommes, avec pour résultat un vécu continuellement biaisé.

Si la culture est l'un des grands obstacles à l'amélioration de l'équilibre entre les sexes dans la prise de décision au sein du parti, le problème est de ceux qu'il est particulièrement difficile de résoudre. Modifier la culture d'une organisation est l'un des changements les plus difficiles à réaliser et exige un effort de longue haleine et une détermination sans faille.¹ En outre, la culture étant un élément central du problème, il se peut qu'on doive employer toutes sortes de tactiques, notamment l'humour. Les membres d'un même parti partagent des valeurs communes que l'on peut exploiter au moyen de stratégies astucieuses pour tourner en dérision certaines des pratiques qui emprisonnent les hommes et les femmes dans des corsets culturels.

iv. La résistance

Les transformations culturelles sont un facteur de perturbation et elles sont souvent inégales. Certains acteurs résistent, d'autres veulent aller plus vite et ceux qui pensent qu'ils risquent d'y perdre des ressources peuvent en arriver à saper les efforts de changement. Ce qui peut expliquer pourquoi la résistance dans les partis au niveau local peut être bien plus intense qu'au niveau national. Au niveau micro, les pertes et les espoirs brisés sont ressentis de manière intensément personnelle. Vaincre la résistance par des techniques qui soient susceptibles d'engranger des alliés est un facteur clé de la réussite mais c'est un exercice extrêmement difficile à réaliser dans la pratique. Les collègues et les camarades peuvent ne pas même avoir conscience qu'ils résistent au changement et des obstacles peuvent apparaître sans la moindre expression consciente d'hostilité ou de résistance. Plus les membres du parti se connaissent depuis longtemps, plus les schémas d'interaction et les rôles liés aux relations entre les sexes sont susceptibles d'être enracinés. Les changer peut s'avérer douloureux pour les individus et être considéré comme un facteur perturbateur pour l'esprit et la solidarité du parti.² Les hommes comme les femmes ont besoin de techniques pour atténuer les réactions hostiles tout en s'attachant de nouveaux alliés et aider leurs collègues à comprendre qu'une meilleure culture d'égalité entre les sexes peut déboucher sur un gain électoral et un plus grand nombre de postes pour tous et toutes.

¹ Alvesson, Mats, et Yvonne Due Billing. 1997. *Understanding Gender and Organizations*. Londres : Sage, et Gherardi, Silvia. 1995. *Gender Symbolism and Organizational Cultures*. Londres : Sage.

² Cockburn, Cynthia. 1991. *In the way of women: men's resistance to sex equality in organisations*. Basingstoke: Macmillan Education et Benokraitis, A. 1997. *Subtle sexism. Current practice and prospects for change*. London: Sage offrent des exemples frappants des formes conscientes et inconscientes de la résistance à l'équilibre entre les sexes.

v. *Le moment dans le temps*

Toutefois, il est vrai aussi qu'aucun secteur de la prise de décision sociale en Europe n'a enregistré autant d'avancées en matière d'amélioration de la place des femmes que le secteur politique qui est celui qui se préoccupe de cette question depuis le plus longtemps. Le souci d'accroître la participation des femmes à la vie politique date en Europe du début de la seconde vague du féminisme, lorsque des organisations féminines d'un type nouveau ont été fondées au sein des partis. Ces groupes se sont attachés à leurs propres partis et ont mené campagne pour la mise en place de règles intérieures destinées à améliorer la représentation des femmes, y compris des actions positives et des changements dans les systèmes électoraux. Une autre force est celle des nouvelles constellations politiques issues de nouveaux mouvements sociaux tels que les partis verts, dont les succès électoraux ont forcé les partis traditionnels à se pencher sur les questions d'égalité entre les sexes.

vi. *Le financement*

La représentation démocratique étant souvent l'un des buts de l'action des pouvoirs publics, les partis politiques ont été les principaux bénéficiaires des fonds destinés à mettre en œuvre des projets d'équilibre entre les sexes dans le cadre du financement général des partis dans certains pays. Par exemple, la France se sert des subventions publiques accordées aux partis comme d'un outil et exige qu'un huitième des fonds au minimum soit affecté aux activités de femmes. Ainsi, contrairement aux autres organisations sociales, les partis ne sont pas toujours uniquement tributaires de leurs propres ressources pour élaborer des programmes d'équilibre entre les sexes.

vii. *Les pratiques intelligentes*

Une autre caractéristique propre aux partis politiques est qu'ils sont bien placés pour accéder aux informations sur les pratiques intelligentes ailleurs. La progression de l'intégration européenne a eu pour conséquence un degré accru "d'internationalisme" parmi les formations politiques européennes. Les groupes parlementaires de l'Union européenne ont noué des relations d'échanges avec les fédérations internationales des partis, avec pour résultat une synchronisation croissante des tactiques et des formulations entre les formations politiques européennes.¹ Les organisations de femmes au sein de ces fédérations n'ont pas tardé à tirer profit des possibilités de comparer leurs expériences et de s'inspirer des stratégies de leurs homologues pour essayer de modifier la structure de leurs partis nationaux respectifs. Une caractéristique relativement singulière de ce type de travail a été la tendance des femmes à former des groupes de liaison réunissant toutes les tendances politiques, aussi bien dans les organismes représentatifs (Réseau des Commissions parlementaires sur l'égalité des chances des femmes et des hommes dans les Etats membres de l'Union européenne et du Parlement européen (RCEC) créé en 1997) que dans les organismes internationaux (Union interparlementaire, Conseil des communes et des régions d'Europe), ce qui s'est également traduit par une amélioration de la collaboration et l'échange d'idées positives. Grâce aux initiatives regroupant toutes les formations politiques, on fait pression sur les partis individuels pour qu'ils s'alignent sur les "pratiques politiques générales". Un bon exemple de ce type d'interaction est la traduction par le Ministère catholique de l'égalité en Belgique d'un petit manuel sur l'efficacité politique inspiré de l'expérience norvégienne et suédoise et rédigé par les sociales-démocrates suédoises (voir ci-dessous: Les femmes et le pouvoir).

¹ Voir par exemple Hix, Simon et C. Lord. 1997. *Political Parties in the European Union*. Londres : Macmillan.

Cet accès privilégié à des informations plus complètes et à des réseaux établis signifie que le secteur des partis politiques a moins besoin que les autres d'un manuel général mais implique aussi qu'il peut offrir de bonnes idées à d'autres secteurs où la mise en réseau est pour l'instant moins étendue.

2. Le choix des exemples: la politique

Sur les presque 30 années d'élaboration de stratégies réussies pour améliorer la représentation politique, choisir quelques cas exemplaires est extraordinairement difficile. Les stratégies visant à améliorer la position des femmes dans les partis sont de différents types:

- les efforts de recrutement dirigés
- les campagnes de sensibilisation orientées vers le grand public
- les efforts de sensibilisation menés au sein du parti
- l'établissement de meilleures banques de données sur les responsables potentiels
- la formation des militants des deux sexes sur les questions d'égalité et de compétences politiques
- la définition d'objectifs d'amélioration quantitatifs (soit rigides – les quotas – soit souples – volontaires).

Parfois les protagonistes ne sont pas les partis politiques eux-mêmes mais les gouvernements ou des consortiums de groupes féminins toutes tendances confondues qui s'efforcent de sensibiliser les acteurs politiques aussi bien dans les partis que dans le grand public.

Deux types d'activités sont pris en considération. Premièrement, les actions menées par des groupes politiques de composition variée pour accroître le pourcentage de femmes élues à des fonctions politiques au moyen d'efforts de sensibilisation originaux et deuxièmement, le travail effectué par certains partis sur leur culture interne. C'est pourquoi le nombre d'exemples traités ici sera légèrement supérieur à celui des autres sections de ce manuel.

i. Portugal: le Parlement paritaire

Les femmes soutiennent la moitié du ciel: et si elles occupaient la moitié du parlement?

A quoi ressemble la parité? 50% d'hommes et 50% de femmes issus de tous les partis politiques portugais ont occupé les sièges du Parlement pour donner une idée photogénique et frappante de ce que peut donner la représentation équilibrée. En 1994, cette action a inscrit la parité dans les grands thèmes de réflexion nationaux. Grâce à elle, la notion de "démocratie paritaire" est entrée dans le vocabulaire des personnalités politiques portugaises influentes. Le Parlement paritaire offre un exemple astucieux d'une action regroupant tous les partis et destinée à appliquer une pression positive sur ceux-ci pour qu'ils reconnaissent leurs propres candidates comme des parlementaires potentielles.

La constitution portugaise demande à l'Etat de veiller activement à l'égalité entre les sexes mais la route vers la parité est longue. Illustrer comment la parité se rattache à la démocratie était l'une des missions du Parlement paritaire, une initiative lancée par trois Portugaises siégeant au Parlement européen. 115 femmes politiques ont invité 115 de leurs collègues masculins à cette séance. Tous les membres de ce parlement d'un jour détenaient ou avaient détenu des fonctions électives. Durant la séance, ils ont débattu de la nature de la démocratie, du rôle des femmes au Portugal, de la citoyenneté et de la parité. L'événement a été largement couvert par la presse. Son effet semble

avoir perduré bien au-delà de cette journée, de sorte que cet exemple peut être considéré comme une pratique intelligente. Malgré des ressources relativement limitées,¹ l'impact a été très étendu.

La médiatisation de l'événement a donné au grand public une idée visuelle de ce qu'est l'équilibre entre les sexes. Les différents partis ont tous été tenus de proposer une liste de candidat(e)s équilibrée pour le Parlement. Ce qui signifie que des alliés masculins occupant des postes élevés ont été mobilisés en faveur de l'équilibre entre les sexes, ne fût-ce que pour un jour, pour faire comprendre au public qu'il ne s'agit pas uniquement d'une "affaire de femmes" mais de l'affaire de tous les citoyens et toutes les citoyennes, avec pour objectif d'améliorer la démocratie dans son ensemble.

L'exemple portugais est de ceux qu'on pourrait reproduire dans la plupart des pays européens. Aujourd'hui, il ne manque pas d'illustrations de ce que la parité parlementaire peut représenter en réalité. Dans les Etats scandinaves et les parlements régionaux d'Allemagne, d'Ecosse et des Pays de Galles² une représentation de presque 50% de femmes a été réalisée. D'autres exemples viendront avec les changements constitutionnels opérés en France et sur le point de l'être au Portugal. Cependant, les femmes ne détiennent que 17%³ des sièges parlementaires dans l'ensemble des 43 Etats membres du Conseil de l'Europe, avec de fortes variations d'un pays à l'autre. Dans les pays où ce pourcentage est inférieur à 20%, un Parlement paritaire pourrait être une excellente idée.

Source: Isabel Romão, experte portugaise du Conseil de l'Europe. Personne à contacter pour de plus amples informations : Ana Coucello: acoucello@ip.pt.

ii. *Islande: une action commune des partis: campagne de sensibilisation multipartite de 5 ans – 1997-2002*

Quand un Premier ministre (un homme) se met à poser sur des affiches pour proclamer, avec une bonne dose d'humour, que les femmes peuvent voir les problèmes sous un angle différent et que les politiciens devraient essayer de "se mettre dans leurs chaussures" on obtient une campagne de sensibilisation pas comme les autres. Un facteur important de réussite dans tout mouvement social quel qu'il soit est d'arriver à recruter des alliés. L'une des caractéristiques distinctives de l'action politique des femmes est l'utilisation de l'humour pour attirer l'attention et lever les obstacles. La campagne islandaise se distingue par plusieurs qualités intéressantes: elle est drôle, elle implique des hommes et des femmes de tous les partis dans leurs fonctions politiques et elle fait partie intégrante d'une stratégie à long terme visant à changer les mentalités.

Les campagnes de sensibilisation sont l'une des stratégies les plus anciennes et elles ont été utilisées dans tous les secteurs de la prise de décision. La plupart des pays ont une expérience des campagnes de sensibilisation destinées soit aux partis eux-mêmes et à leur organisation interne, soit au grand public. Elles peuvent être promues par des comités de femmes et lancées par les autorités publiques, les coalitions et organisations de femmes et les coalitions de partis. Les exemples sont légion et les

¹ Cette initiative a été partiellement financée par la Commission européenne et cofinancée dans le cadre de la campagne de sensibilisation qui a précédé les élections parlementaires européennes de 1993-94.

² La période qui a précédé la création du Parlement écossais est très instructive car des militantes appartenant à un large éventail d'organisations ont fait activement campagne en faveur de la constitution du nouveau parlement sur une base paritaire. Voir Alice Brown, 1998. *Deepening democracy: women and the Scottish parliament*, Regional and Federal Studies 8.

³ En avril 2001.

campagnes qui encouragent les électeurs à se prononcer pour l'équilibre entre les sexes semblent jouer un rôle important.¹

En Islande, la campagne a vu le jour sur l'initiative de l'Althingi (le Parlement) qui a chargé le gouvernement de nommer un comité regroupant les différents partis politiques, le Bureau pour l'égalité entre les sexes et l'Association des droits de la femme. L'initiative a donc englobé les divers secteurs dont il est question dans ce manuel. Chose importante, elle a été conçue comme un effort à long terme et généreusement financée par le gouvernement, avec un montant de ISK 5 millions la première année (1998). Elle a fait participer toutes les organisations politiques à une campagne de publicité et incité les groupes de femmes établis au sein des divers partis politiques à collaborer et à coopérer.

Plus concrètement, le but était de mobiliser les hauts responsables en faveur de cette action visant à accroître la participation des femmes à la vie politique comme partie intégrante des intérêts de la nation. Dans les publicités figurent à la fois des hommes et des femmes qui contestent les stéréotypes en souriant et montrent que les membres les plus hauts placés de la société prennent les questions de parité au sérieux. L'un des problèmes de l'équilibre entre les sexes est que cette question continue à être perçue comme une affaire de femmes. Faire comprendre au public qu'elle est importante pour tout le monde passe par le soutien de puissants alliés de sexe masculin. La campagne islandaise met les hommes sur le devant de la scène. Si en publicité, le sexe est sans doute toujours le meilleur outil pour attirer l'attention du grand public, l'humour occupe la deuxième place et certaines des meilleures campagnes de sensibilisation destinées à convaincre les hommes comme les femmes de l'importance d'une représentation équitable dans la vie politique font largement appel à ces deux éléments. Les campagnes publicitaires en Islande s'inscrivent dans un ensemble plus large de stratégies qui comprennent des cours de formation, la mise en place d'un réseau d'éducation et de communication et l'organisation de réunions publiques, mais l'idée d'utiliser l'humour et de mobiliser le soutien de personnes comptant parmi les plus influentes du pays, tous partis et tous sexes confondus, est de celle qui peut être reprise par de nombreux autres pays disposant de ressources plus modestes. De l'avis des Islandais, on note déjà un certain succès, le pourcentage de femmes siégeant à l'Althingi étant passé de 25% en 1995 à 35% un an après le lancement de la campagne. Celle-ci vise maintenant les élections locales qui se tiendront en 2002.

Source: Document des archives du Conseil de l'Europe "Participation accrue des femmes à la vie politique" et entretiens par téléphone et courrier électronique.

Directrice de projet: Una Maria Óskarsdóttir, Bureau pour l'égalité entre les sexes, Pósthússtraeti 13 101 Reykjavik Islande, téléphone +354 552 7420, fax +354 562 7424 unamaria@jafnretti.is ou jafnretti@jafnretti.is.

iii. Femmes indépendantes: Les partis féminins comme tactique de choc: le Parti des femmes lituanien et le Stödstrumpor suédois

On peut aussi attirer l'attention du public en usant de moyens plus spectaculaires. En Europe, des partis exclusivement féminins ont une histoire distinguée. L'un des plus connus est le parti islandais fondé pendant la période 1975-1982, qui a probablement contribué à l'élection de l'une des premières Chefs d'Etat d'une démocratie développée. Mais des partis exclusivement féminins ont également été fondés dans beaucoup d'autres pays européens. Ceux-ci font prendre conscience aux partis traditionnels du fait qu'il existe un vote féminin non négligeable susceptible de menacer leur électorat même. Si les partis de femmes ont une existence souvent précaire, ils constituent de

¹ En Norvège, on constate que les années où il n'y avait pas de campagne "Votez femmes", le vote en faveur des femmes semblait reculer et des résultats similaires ont été observés en Belgique.

puissantes sonnettes d'alarme qui ont été utilisées avec grand succès. L'un des cas les plus connus est celui du mouvement suédois «Collants de contention»¹ en 1994. Un certain nombre de femmes célèbres (souvent d'âge mûr, d'où le nom pour rire «collants de contention»), ont commencé à organiser un parti politique. La menace d'un parti composé exclusivement de femmes pouvant obtenir des votes a été un tel choc pour les partis établis qu'elle les a poussés à prendre de véritables engagements pendant la campagne. L'un de ces engagements en cas de victoire était de nommer un cabinet composé d'un nombre équilibré de femmes et d'hommes. Le parti social-démocrate gagnant a tenu cette promesse.

Aujourd'hui, les partis féminins sont une tactique de choc très importante en Europe centrale et orientale. Dans les années 1990, après qu'il est apparu dans plusieurs des nouveaux Etats d'Europe orientale que la représentation des femmes avait énormément baissée, celles-ci ont brandi la menace d'une assemblée ou d'un parti exclusivement féminins. En 1995, 13 associations de femmes ont fondé le Parti des femmes lituaniennes, dirigé par l'ancienne Premier ministre Kazimiera Prunskienė. Comme en Suède, ce parti a rapidement rencontré une grande popularité dans les sondages et a nettement contribué à modifier les mentalités en montrant que les femmes n'avaient pas besoin des quotas hérités du communisme pour devenir des actrices politiques indépendantes. Ce qui constitue une importante leçon dans le contexte de transition qui était celui de l'Europe orientale, où les citoyen(ne)s se méfient des identités de groupe et du label «féminisme». Bien que le parti n'ait élu qu'une seule membre et n'ait pas franchi le seuil de représentation de 5%, il s'est classé 7^e sur les 24 partis en lice pour les élections au Seimas (parlement) en 1996.

On peut dire que la hausse du nombre des femmes parlementaires, qui est passé de 7% à 18% aux élections de 1996, a été en partie le résultat de la visibilité du Parti des femmes lituaniennes et qu'il a contribué à l'établissement d'un groupe parlementaire féminin regroupant tous les partis. Le parti lui-même a évolué avec l'adoption d'un nouveau nom et de statuts qui prescrivent l'équilibre entre les sexes parmi ses représentant(e)s et il s'emploie désormais activement à nouer des alliances avec les partis traditionnels sur un programme d'égalité des chances.

Source : Présentation de Mme le Professeur Kazimiera Prunskienė, Membre du Parlement, à la Conférence «Femmes et démocratie à l'aube du nouveau millénaire», Reykjavik, 8-10 octobre 1999

iv. Partager les bonnes idées avec les autres partis – matériel de formation: «Les femmes et le pouvoir» (sociales-démocrates suédoises)

“...il a été très bien reçu. De nombreuses femmes se reconnaissent dans les problèmes qui y sont présentés” (interview Socialdemokratiska kvinnorförbundet)

Lorsque le chercheur en sciences sociales norvégien Berit Ås a esquissé les cinq techniques utilisées pour donner aux femmes travaillant au sein de groupes mixtes un sentiment d'impuissance, ses réflexions ont trouvé un large écho parmi les personnes concernées, à tel point que sa vision humoristique de la dynamique des rapports entre les sexes dans les organisations est devenue le secret le moins bien gardé de l'année. Passer d'une vie de citoyen(ne) ordinaire à celle de politicien(ne) n'est pas évident. La plupart des grands partis proposent des programmes de formation, de sensibilisation, de techniques de négociations et de droit dans le cadre du processus de socialisation de leurs nouveaux/elles politicien(ne)s qui ne tiennent pas compte des différences entre les sexes. Les groupes féminins établis au sein des partis ont mis au point des matériels supplémentaires pour aider les candidates à résoudre les problèmes spécifiques qu'elles

¹ Décrit dans Agneta Stark 1997. “Stödstrumpor” dans Ann Oakley et Juliet Mitchell (dir. publ.) *Who's Afraid of Feminism*, Londres : Penguin.

rencontrent.¹ Une formation permettant de reconnaître le moment où les problèmes liés aux relations entre les sexes interviennent pour saper l'efficacité politique est une stratégie importante pour les politiciens. Avant les élections de 1994,² les sociales-démocrates suédoises ont repris la méthode secrète des norvégiennes et l'ont intégrée à leur kit de formation. D'autres femmes ont été enchantées par cette idée et ont voulu la partager avec leurs amies. Un manuel plus étoffé a été rédigé sous le titre *Les femmes et le pouvoir: mode d'emploi*. Il recense les mesures que peuvent prendre les femmes, seules ou ensemble, pour faire entrer plus de femmes dans les organismes décisionnels et les sensibilise à la dynamique des rapports entre les sexes afin qu'elles soient plus efficaces une fois en poste. Le manuel note que les femmes affrontent de multiples pièges sur la voie d'un pouvoir équitable. Il les identifie et fournit des indications sur la manière de les éviter ou de les éliminer. Il souligne que la politique n'est pas qu'une question de candidat(e)s mais qu'un équilibre entre les sexes est nécessaire dans un parti pour que celui-ci soit crédible aux yeux des électrices. Il propose des moyens concrets de faire changer les choses.

Ce petit manuel est devenu un best-seller souterrain. Un élément important de cet exemple en tant que pratique «intelligente» est que les Suédoises n'ont pas gardé leur découverte pour elles. Elles sont parvenues à trouver des ressources qui leur permettaient de la partager avec d'autres grâce à la traduction en anglais. Le manuel a été traduit par des organisations de femmes en français, serbe, croate et autres langues slaves, ainsi que le chinois. L'exemple du manuel australien sur les femmes et le pouvoir (Kirner et Raynor 1999) écrit par des politicien(ne)s a démontré l'importance de disséminer les informations de manière très large. Le plus intéressant dans cette initiative est que les idées traversent facilement les frontières des partis et que le matériel peut être utilisé par un large éventail d'organisations politiques féminines. Tous les partis politiques à travers l'Europe s'efforcent de former leurs membres et la mise en commun de bons matériels de formation sur la manière de travailler ensemble pour faire de l'équilibre entre les sexes une réalité est une façon de sensibiliser des groupes toujours plus larges de citoyen(ne)s.

Source: Les femmes et le pouvoir: S-Kvinnor Sveavägen 68 O.O. Box 70458, S-107 26 Stockholm. Entretien avec Estrid Landmark 08 7002748. On peut se procurer une vidéo sur ce thème auprès du Conseil de l'égalité de la municipalité de Vaxsjö.

v. Royaume-Uni: Objectif 50/50 - la réussite en politique passe par l'argent, la confiance et la culture (démocrates libéraux)

Qu'est-ce qui empêche les femmes de participer à la vie politique? De nombreux partis ont analysé de manière interne les raisons de cette situation. De plus en plus, les partis essaient d'attirer de nouvelles candidates. L'exemple du parti démocrate libéral démontre une combinaison d'analyse avec des mesures politiques pour attirer les femmes candidates et les aider à réussir. Son titre «accrocheur»: Argent, Confiance et Culture (*Cash, Confidence and Culture*) fait de cette campagne un exemple qu'il est particulièrement intéressant d'étudier car elle aborde les trois grands obstacles qu'affrontent les jeunes et en particulier les femmes en politique. A la fin des années 1990, un

¹ Dans la plupart des pays d'Europe du Nord, les partis politiques ont développé des programmes de formation à l'intention des candidates. Par exemple, en Belgique, les programmes du Parti socialiste, du Parti populaire catholique et de la constellation des Verts (Ecolo/Agalev) sont tous axés sur des thèmes particuliers, s'appuient sur des guides de formation intelligemment illustrés et adoptent des optiques intéressantes. Les organisateurs/trices peuvent en tirer profit en contactant les différents partis dans leur propre pays et dans les autres pays pour se renseigner sur les projets en matière d'égalité entre les sexes et sur des nouvelles idées de formation, même si ces projets sont préparés par l'opposition.

² Pour les sociales-démocrates suédoises, ces élections avaient pour thème "une danse sur deux est pour les femmes" (Varannan damernas) en réaction à l'échec électoral enregistré par les femmes en 1990, qui les avait poussées à œuvrer en faveur d'un réel changement. Le titre fait référence à une investigation nationale en 1987 (SOU) qui a rejeté les quotas en faveur des mesures volontaires.

certain nombre d'idées ont été rassemblées par la section féminine du parti démocrate libéral pour faciliter l'entrée des femmes en politique.

- *Argent*. L'idée d'un fonds (fonds Nancy Seer) contribuant à financer les dépenses supplémentaires répond au problème de l'inégalité des ressources financières entre les candidates et les candidats. Le fonds a été établi pour aider à payer les frais de déplacement et de garde d'enfants, qui sont souvent à la charge des femmes.
- *Confiance*. Les initiatives visant à accroître la confiance en soi comprennent un programme «d'observation» des membres du Parlement pour pouvoir évaluer de manière réaliste la réalité de la vie politique et les exigences qu'elle implique.
- *Culture*. La culture est souvent mentionnée comme l'obstacle le plus difficile à franchir en politique car il paraît invisible. Ici, la campagne 50/50 s'est efforcé de sensibiliser les partis locaux afin d'influencer les processus de sélection et d'encourager la mise en place de base de données pour recruter des porte-parole femmes et des candidates.

Source: Enquête du Conseil de l'Europe sur les actions positives 1998 (Femmes démocrates libérales et Jackie Ballard, MP démocrate libérale) et interview téléphonique 0044-20 7227-1208 (Lynne Ravenscroft, administration des démocrates libérales)

Lectures complémentaires

Conseil de l'Europe. 1996. *Rapport final du Groupe de spécialistes sur l'égalité et la démocratie*. 2000. *Les femmes en politique dans les Etats membres du Conseil de l'Europe*.

Union interparlementaire (1997). *La démocratie inachevée : hommes et femmes en politique: étude comparative mondiale*; série «Rapports et documents». Genève, Union interparlementaire.

Union interparlementaire. (1998). *Les femmes dans les parlements nationaux. Etat de la situation au 25 janvier 1998*. Genève.

Union interparlementaire (1999). *Participation des femmes à la vie politique : bilan de l'évaluation au sein des parlements nationaux, des partis politiques, des gouvernements et de l'Union interparlementaire, cinq ans après la Quatrième Conférence Mondiale sur les femmes*. Genève, Union interparlementaire : No. 35.

Karam, Azza, dir. publ. 1998. *Women in Parliament: Beyond Numbers*. Stockholm : Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale.

Kirner, Joan et Moira Raynor. 1999. *The Women's Power Handbook : Get It, Keep It, Use It*. New York: Viking.

Leijenaar, M. (1997). *Comment créer un équilibre entre les hommes et les femmes dans la prise de décision politique : guide pour la mise en œuvre de politiques visant à accroître la participation des femmes à la prise de décision politique*. Commission Européenne.

Lovenduski, J. et Susan Stephenson. (1999). *"Les femmes dans la prise de décision", Rapport sur les recherches existant dans l'Union Européenne*, Bruxelles, Direction Générale pour l'emploi et les affaires sociales de la Commission Européenne.

Programme des Nations Unies pour le développement. 2000. *Women's Political Participation and Good Governance: 21st Century Challenges*. New York : Programme des Nations Unies pour le développement.

Waring, Marilyn, Gaye Greenwood, et Christine Pintat. 2000. *Politique : les femmes témoignent*. Genève : Union interparlementaire.

C. La prise de décisions dans l'administration publique et le gouvernement – Le changement n'est-il qu'une question de volonté politique?

1. Les contextes de la prise de décisions au niveau public

On pourrait à priori penser que l'instauration de la parité entre les sexes serait plus aisée dans le secteur public. Après tout, dirigée par des décideurs politiques, l'administration publique doit répondre à des considérations autres que le seul marché quand il s'agit de politique de l'emploi.¹ Des questions d'égalité, de justice et de démocratie sont importantes dans le recrutement des employé(e)s. Mais en réalité, c'est peut-être précisément parce que les questions concernant le personnel de l'administration publique résultent d'impératifs dépassant ceux du simple marché que, dans ce secteur, le changement intervient beaucoup plus lentement que ne le suggéreraient nos premières hypothèses.

En fait, c'est le monde de l'administration publique et ses normes censément neutres sur le plan des sexes qui ont dicté certaines des premières enquêtes sur la parité dans les différents organismes.² Les sociologues ont ouvert une brèche dans le concept que l'idéal type de l'administration publique était, de quelque façon que ce soit, un espace d'emploi sexuellement neutre.³ Ils ont en effet noté que le bureaucrate idéal typique était toujours un employé à «plein temps» manifestant un engagement total à l'égard de son lieu de travail sans la moindre interruption de carrière. On peut dire que les critères et examens retenus pour sélectionner les hauts fonctionnaires sont tout sauf culturellement et sexuellement neutres. Ignorait-on alors que les hautes sphères ministérielles et administratives européennes étaient essentiellement peuplées d'hommes alors que les niveaux inférieurs constituaient le domaine du secrétariat féminin et des préposées au café? Ce secteur a rapidement inspiré une étude comparative (Wurster 1990) qui a révélé une tendance européenne manifeste à la ségrégation verticale élevée, avec très peu de femmes aux fonctions les plus élevées et beaucoup de femmes en bas de l'échelle.

L'administration publique, en tant qu'image de l'État, s'est muée en ligne de front significative pour tous ceux et toutes celles qui souhaitent un meilleur équilibre hommes/femmes dans le processus décisionnel. Grâce à sa visibilité, sa force et sa dimension symbolique en tant que miroir des valeurs d'un régime politique, un nombre croissant d'activistes du public et du privé ont travaillé à l'amélioration de la représentation équitable des hommes et des femmes aux différents niveaux de responsabilité. Il y avait deux objectifs : premièrement la composition des organismes de contrôle nommés par l'administration et deuxièmement la composition des postes de la fonction publique au plus haut niveau.

¹ Parsons, Wayne, 1995, *Public Policy*, Aldershot, New Hampshire; Edward Elgar et Colebatch, Hal et Peter Larmour. 1993. *Market, Bureaucracy and Community : A Student's guide to organisation*, Londres, Pluto Press donnent un excellent aperçu des limites du changement par le truchement de l'administration et des institutions publiques.

² Morgan, Nicole 1988. *The Equality Game : Women in the Federal Public Service (1908-1987)*. Ottawa: Canadian Advisory Council on the Status of Women ou Wurster, Barbara. 1990. *Women in the higher public service : career development : a strategy for the optimisation of human resources*. Institut européen d'Administration publique, Maastricht et Castello-Branco, Maria Jose. 1987. *Women in the higher public service levels. A European overview*. Institut européen d'Administration publique, Maastricht.

³ Ann Witz et Michael Savage, 1992. *Le sexe des organisations (The Gender of Organisations)*, in *Gender and Bureaucracy*, édité par M. Savage et A. Witz, Oxford ; Basil Blackwell et Stivers, Camilla, 1993, *Gender Images in Public Administration Legitimacy and the Administrative State*, Newbury Park ; Sage ou Staudt, Kathleen 1990. *Gender politics in bureaucracy : theoretical issues in comparative perspective* dans Kathleen Staudt (ed.) *Women, International Development and Politics. The Bureaucratic Mire*. Philadelphie: Temple University Press.

L'État pouvant être contrôlé par le public, il n'y a rien d'étonnant à ce que la législation ait été un instrument fondamental de l'avènement de changements rapides, notamment en ce qui concerne la composition des organismes publics. Depuis le début des années quatre-vingts, époque à laquelle la loi norvégienne sur l'égalité entre les sexes a commencé à exiger une composition minimum entre les sexes de 40%/60% au sein des comités consultatifs à l'échelon local, un nombre croissant de gouvernements ont recouru aux réformes législatives pour se rapprocher d'une participation équilibrée ou même d'une parité dans le secteur public. La majorité des démocraties d'Europe septentrionale a adopté diverses formes de directives, voire de règlements, sur la composition des organes relevant du gouvernement allant d'un tiers à 50%.¹

Cependant, il s'est curieusement avéré beaucoup plus difficile d'imposer un équilibre hommes/femmes au sein du personnel gouvernemental.² Sur le plan contextuel, on trouve plusieurs éléments importants concernant l'administration publique en tant qu'axe d'un changement en faveur de l'équilibre entre les sexes.

i. La connaissance de la situation des femmes

La relative facilité avec laquelle on peut obtenir des données sur la situation effective de la représentation des femmes et des hommes aux différents niveaux constitue un point positif. Les administrations publiques sont «publiques» et les citoyen(ne)s exigent davantage de transparence. Alors qu'elles ne disposaient dans les années soixante-dix et quatre-vingts que de systèmes de gestion du personnel plutôt archaïques et manquaient souvent de statistiques ventilées par sexe, lesdites administrations se sont obligatoirement montrées plus réceptives aux requêtes expresses de dévoiler ces informations que ne pouvait l'être le secteur privé. Les instances internationales et nationales ont accru leur pression pour que la situation de l'emploi soit ponctuellement et intégralement communiquée. Les Nations Unies ont par exemple demandé à tous ses Etats membres de transmettre des statistiques sur l'équilibre entre les sexes dans la plupart des fonctions décisionnelles publiques, et ce sur une base de plus en plus régulière.

ii. La nécessité de se montrer réceptif aux directives politiques

Une bureaucratie peut, à court terme, se passer de direction politique. Toutefois, un état-major déterminé soutenu par les impératifs de la loi et des traités est à même d'imposer progressivement des changements de façon beaucoup plus radicale que ce à quoi l'on peut parvenir au sein d'associations bénévoles telles qu'un parti politique. Les influences qui ont fait valoir l'équilibre hommes-femmes dans l'administration publique proviennent d'une part, de la communauté des citoyen(ne)s et, d'autre part, du mouvement féminin organisé. Ils ont été extrêmement critiques à l'égard de la disparité entre les sexes dans les hautes sphères administratives.³ Ces exigences découlent également de processus d'harmonisation croissants dans l'administration publique en Europe résultant de l'intégration européenne et de l'augmentation de la professionnalisation administrative (écoles de formations européennes, mouvement de gestion publique, etc.) qui ont

¹ Leijenaar cite le Danemark, la Finlande, la Suède, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Belgique, la France et la Norvège. (Leijenaar, 1993:46)

² Sous la présidence finlandaise, l'Union européenne a recommandé que des statistiques fassent régulièrement le point sur la proportion de postes de hauts fonctionnaires occupés par des femmes dans les Etats membres et dans les institutions européennes, sur la répartition des femmes fonctionnaires dans les différents domaines d'intervention et sur le pourcentage de femmes dans la haute magistrature. (Conseil de l'Europe 2000 :77, basé sur un rapport de la présidence finlandaise, 10-1999). Le Conseil de l'Europe publie chaque année des statistiques sur la répartition du personnel de l'Organisation par sexe et par grade.

³ Voir par exemple l'opposition basée sur le sexe en Scandinavie par rapport au processus d'intégration européenne. Borchorst, Annette ou Bertone, Chiara. 1998. *Constructing a Women's Perspective on the European Union : The Danish Debate*. NORA (*Nordic Journal of Women's Studies*) 6:108-121.

activement conduit à transformer l'administration du personnel en Gestion des Ressources Humaine (GRH). La GRH requiert une approche plus holistique des qualités du personnel et prend souvent en compte les questions de diversité et d'équilibre dans les groupes d'employé(e)s et l'organisation.

iii. Les réussites

La proportion plutôt élevée de réussite en matière de modification de l'équilibre administratif dans un certain nombre de pays aux traditions bureaucratiques fort différentes prouve la réceptivité de l'administration publique à une volonté politique solidement orchestrée (Canada, États-Unis, pays scandinaves). S'ensuit la possibilité de montrer de façon convaincante aux responsables publics et aux fonctionnaires la réelle faisabilité d'un changement au demeurant intégrable aux efforts d'amélioration de la qualité de la gestion publique.

iv. La diversité du secteur public

L'administration gouvernementale et publique couvre une vaste gamme d'activités. Le secteur public englobe en effet aussi bien les gardiens de musée que les inspecteurs des services vétérinaires, les producteurs de télévision, les instituteurs ou les constructeurs de ponts. Les types d'organismes sont eux aussi infiniment variés, allant des bureaux de l'exécutif national implantés dans la capitale - y compris les cabinets ministériels - à l'administration locale d'une clinique médicale de proximité. Dans maints pays, cet éventail de fonctions très diverses a été soumis à des règles de recrutement, des systèmes de promotion et des normes de salaire uniformisés pendant pratiquement tout le XX^{ème} siècle. Les réformes de l'administration publique encouragent aujourd'hui des approches du personnel davantage «sur mesure». Pour ce qui est de l'équilibre entre les sexes, différentes sortes de projets sont nécessaires en fonction du cadre et des tâches concernés.

v. Les obstacles: règles et exceptions

Il existe plusieurs types d'obstacles particulièrement caractéristiques de ce secteur. Le fait que les administrations soient régies par des lois et des réglementations entraîne à la fois avantages et inconvénients. Les accords sur les régimes de classification fonctionnelle, les modalités de promotion et les procédures de recrutement sont, dans de nombreux États, d'une grande rigidité et nécessitent une révolution virtuelle de l'administration publique pour permettre l'introduction de pratiques de gestion du personnel plus modernes. La liberté dont dispose l'administration publique pour engager ses hauts responsables (domaine qui a le plus besoin de changement) varie considérablement d'un pays à l'autre et se révèle rarement aussi complète que dans le secteur privé. Il s'agit d'un avantage pour ceux qui souhaitent modifier les paramètres démographiques, étant donné qu'ils sont liés au règlement, mais d'un handicap quand des décisions du passé continuent à hanter le présent. L'opinion publique selon laquelle l'Administration comme une entité d'une immuabilité léthargique et chargée d'une montagne de tracasseries bureaucratiques n'est pas sans fondement.¹ L'un des obstacles typiques de ce secteur est la demande de formation technique spécifique où les femmes sont sous-représentées. Bien que les femmes ingénieurs soient plus susceptibles que leurs collègues masculins de travailler pour le secteur public plutôt que pour le secteur privé, on manque en général de personnel technique hautement qualifié, si bien que le vivier de candidat(e)s potentiel(le)s qui permettrait de rétablir l'équilibre entre les sexes risque d'être limité.

¹ En ne faisant rien, les administrations publiques échappent aux pièges de la difficulté, mais passent parfois à côté de la réalité, comme lors de la crise de l'efficacité gouvernementale ces dernières années.

vi. L'historique du souci de la représentation féminine

Ainsi qu'on l'a mentionné précédemment, ce secteur est depuis longtemps la cible du changement. Si l'objectif reste d'atteindre un meilleur équilibre dans les hautes sphères de l'administration, la manière dont on en parle et les éventuelles stratégies se sont transformées à mesure que la situation s'améliorait. Des techniques qui étaient nouvelles il y a quinze ans, quand l'égalité des sexes a commencé à faire la une des journaux, existent depuis tant de temps qu'elles se voient rejetées sous le seul prétexte qu'elles semblent anciennes. «Ça, on l'a essayé et ça n'a pas marché!» De beaux projets destinés à changer la représentation féminine au sommet de l'administration publique se bornent parfois à apprendre à parler d'«actions positives» en termes actuels. Le concept d'«équilibre» est une approche tellement nouvelle, de même que l'utilisation de «chiffres cibles» liée au vivier potentiel ou encore le mot clé «diversité» extrait de la documentation américaine sur le management. (Voir ci-dessous les exemples hollandais et belges de nouvelles présentations des vieux objectifs d'égalité des sexes conçues pour obtenir le soutien de l'administration). La présence de femmes - dites «fémocrates» - à l'échelon décisionnel s'est montrée extrêmement influente dans la mise en oeuvre, de l'intérieur, d'initiatives adaptées aux organismes visés. Le facteur critique de succès dans ce secteur, peut-être plus que dans d'autres, est la solide alliance avec les détenteurs du pouvoir au plus haut niveau au sein tant de l'administration que de la structure politique.

2. Sélection de cas

Etant donné le panel de fonctions et de décideurs du secteur public, nous avons essayé d'effectuer un choix parmi plusieurs niveaux de l'administration et parmi plusieurs secteurs. Nous sommes conscientes des insuffisances de ce procédé en regard de la richesse du secteur abordé. Il est essentiel de ne pas occulter le rôle joué par l'Etat dans l'engagement international, aussi avons nous sélectionné quelques exemples qui montrent comment le gouvernement peut contribuer à renforcer l'attention prépondérante qu'il convient d'accorder à l'équilibre hommes-femmes dans tous les domaines décisionnels.

i. Suède: Apprendre à travailler ensemble pour augmenter l'efficacité des processus décisionnels - Les séminaires pour les personnels aux postes clés de la société suédoise¹

Riche d'une expérience de travail étendue sur le plan international, Birgitta Hedman (Statistics Sweden) affirme qu'aujourd'hui, en matière d'égalité des sexes, le problème vient souvent de ce que les hauts fonctionnaires n'appliquent pas toujours les principes qu'ils prônent. Elle ajoute que ce projet pourrait être réalisé dans n'importe quel pays, même s'il requiert une certaine préparation et une volonté politique de la part des titulaires des postes les plus élevés dont elle estime qu'ils constituent un groupe cible capital puisque, au bout du compte, ce sont eux les responsables.

Même quand l'équilibre entre les sexes n'est pas loin, il arrive qu'un pays ne récolte pas les fruits escomptés. Bien des fois, les décideurs ont l'habitude d'exercer leurs fonctions dans un contexte où la ségrégation entre les sexes est en vigueur. Travailler avec des collègues différent(e)s peut transformer la gestion en enjeu ethnique ou d'égalité. En Suède, deux projets ont adopté des méthodes tout à fait originales pour aider à aborder quelques-unes des questions connexes à l'équilibre hommes/femmes dans le travail quotidien.

L'égalité entre les femmes et les hommes est depuis longtemps l'un des objectifs de la politique publique suédoise. Cependant, pour qu'un tel objectif se concrétise, il faut que ceux et celles qui occupent les postes clés en prennent la responsabilité. Procédant de cette conviction, Mona Sahlin

¹ L'ensemble des faits rapportés provient d'un entretien téléphonique avec Birgitta Heldman et d'un courrier d'Agneta Stark.

(l'ancienne Ministre de l'Égalité et Vice-premier Ministre) a pris l'initiative de lancer, à l'intention des hauts fonctionnaires, des séminaires spéciaux sur le travail dans le cadre de la diversité entre les sexes. D'une durée de trois heures, le premier des dits séminaires qui réunissait le Premier Ministre, les membres du Cabinet, les Secrétaires d'État, les conseillers politiques et quelques autres hauts responsables a eu lieu en 1996. D'autres, destinés aux gouverneurs régionaux, directeurs généraux, évêques et doyens d'université se sont tenus ultérieurement. En 1998, pratiquement tous les responsables sociétaux clés avaient participé à l'un de ces stages.

Ce sont deux femmes, Birgitta Hedman, Directrice de la Division de l'égalité entre les sexes au Service suédois des Statistiques, et Agneta Stark, professeur d'économie et d'études sur les relations entre les sexes qui étaient responsables des séminaires. Elles y ont exposé d'une part, la politique nationale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et, d'autre part, les problèmes survenant dans les différents domaines politiques s'appuyant, pour ce faire, sur une importante documentation statistique d'où étaient extraits des matériaux correspondants à chaque situation. Les contenus des séances étaient adaptés au domaine d'activité des différents groupes. Tous les participants ont reçu une brochure intitulée "Les Femmes et les Hommes en Suède: Faits et Chiffres".¹ Mesdames Hedman et Stark ont en outre interrogé les participants sur ce qu'ils avaient eux-mêmes fait pour traiter de ces questions, établissant ainsi un débat interactif, cependant la responsabilité de prendre des mesures à été laissée aux soins des participants.

D'après Birgitta Hedman, les participants ont en général perçu cette idée sous un jour très positif. Plusieurs gouverneurs régionaux et directeurs généraux ont demandé aux deux intervenantes de revenir pour animer, cette fois, des séminaires destinés aux personnels occupant des postes moins élevés. Le projet a ceci d'exceptionnel qu'il a été initié et encouragé à l'échelon politique le plus haut. Vu le soutien actif dont il a bénéficié de la part du Premier Ministre, Ingvar Carlsson, il était difficile aux autres fonctionnaires de tenter d'y échapper. Mme Hedman a ajouté que l'examen de ces questions avait permis à chacun de se rendre compte qu'il s'agissait de points importants sur lesquels la Suède s'était engagée à travailler.

Source: Birgitta Hedman, Service suédois des Statistiques, tél : +46-8-506-943.

ii. Suède: Union des Villes et des Régions - Le projet JAM-KOM et les initiatives dans le domaine de la gestion de la "Landstingsförbundet" suédoise (Union des conseils de comté)

Dans de nombreux pays, le rôle joué par les ligues de communes et de régions peut être capital pour encourager les projets en faveur d'une amélioration de l'équilibre entre les sexes à l'échelon gouvernemental. Les pays nordiques ne manquent en l'occurrence pas de pratiques intéressantes instaurées par divers protagonistes parmi lesquels des équipes de gouvernements locaux, des administrations locales associées à des partenaires internationaux et certaines entreprises gérées par le secteur public comme les hôpitaux. A cet égard, il y a lieu de mentionner le grand intérêt du travail des autorités locales et régionales suédoises qui ont stimulé bon nombre de projets articulés autour de l'égalité des chances en s'attachant plus particulièrement aux problèmes de la démocratie dans les rouages des administrations locales et régionales. A l'échelon local on notera une idée extrêmement originale, et pourtant peu onéreuse, susceptible d'être utilisée ailleurs : le projet JAM-KOM (Femmes et Hommes travaillant ensemble)² soutenu par un Projet plus important sur l'Egalité

¹ Il est publié chaque année une nouvelle édition de cet ouvrage dont le titre suédois est: "På tal om kvinnor och män: lathund om jämställdhet 2000", (Örebro: SCB, 2000). Le livre est aussi disponible en version anglaise: "Women and Men in Sweden: Facts and Figures 2000", (Örebro: SCB, 2000).

² Fonds suédois pour le cadre de travail, 1994, Hommes et Femmes travaillant ensemble, Programme KOM, Uppsala: Arbetmiljöfonden et Hagberg, Jan-Erik, Anita Nyberg et Elisabeth Sundin. 1995. *Att göra landet jämställt: en*

dans les Villes avec le Fonds pour le cadre du travail. Dans le nord de la Suède un certain nombre de municipalités ont organisé des simulations de séances de travail pour entraîner les hommes et les femmes à prendre davantage conscience du sexe des citoyens auxquels ils avaient affaire. Les hauts responsables, hommes et femmes, ont reçu des conseils pour essayer de penser comme s'ils appartenaient au sexe opposé. Ils ont joué le rôle d'un membre de l'autre sexe au cours d'une pseudo-séance de travail : les hommes et les femmes ont essayé de jouer le rôle de l'«autre» vis-à-vis de la politique qu'ils étaient censés élaborer. Ils/elles ont également changé de rôle lors des interventions en réunion après les sessions de formation. Ce programme de sensibilisation est un exemple de la manière dont, en pratique, l'équilibre entre les sexes peut être encouragé par des initiatives locales à l'intention des décideurs de haut niveau.

L'Union des Conseils de comté de Suède s'est investie à long terme dans l'égalité entre les sexes. Sous le thème de la démocratie, ses travaux regroupent des projets comme l'assistance-conseil aux jeunes politiciennes afin de les inciter à s'engager plus avant dans cette carrière et de les aider à surmonter les difficultés initiales liées aux débuts dans la politique locale ou encore l'analyse des questions d'égalité susceptibles de se poser aux syndicats d'employeurs et d'employés. Le projet axé sur l'équilibre au sein des conseils et des commissions consultatives se rapporte directement à notre sujet.

Plusieurs pays membres du Conseil de l'Europe commencent à exiger une représentation hommes-femmes équilibrée au sein des conseils/assemblées. Ceci est régi par la loi en Norvège et en Finlande. La Suède s'intéresse aux questions spécifiques au fait de siéger ensemble dans des conseils composés, à parts égales, de membres des deux sexes. De cette initiative extrêmement concrète on a tiré un livre de méthodes et des techniques de formation vidéo pour faciliter le travail dans un environnement respectueux d'un équilibre entre les sexes utilisable dans tout le pays.

Les initiatives des conseils de comté ont une autre caractéristique fort utile, à savoir l'habitude de publier les évaluations franches des projets signalant les réussites et les échecs de manière à ce que les futur(e)s utilisateurs/trices puissent plus facilement éviter les écueils. Ainsi par exemple, pour la formation des politicien(ne)s et un projet d'égalité entre les sexes dans 5 hôpitaux, il a été publié des rapports qui, non seulement soulignent avec réalisme les nombreux problèmes mais, de plus, suggèrent des façons de mieux faire à l'avenir.

Trois facteurs augmentent la transférabilité de nombre de ces tentatives: leur publication, leur fréquente traduction en anglais et l'ouverture de pages spéciales sur le Web. Naturellement, des efforts de cette ampleur supposent une solide organisation, de nombreux membres, un contexte relativement aisé et des responsables politiques témoignant d'un réel engagement en faveur de l'amélioration de l'équilibre entre les sexes, prérequis dont les conseils de comté ont pu disposer. Heureusement, leurs expériences peuvent être partagées.

Source: Les projets permanents de la Landstingsförbundet sur légalité ; Thème Démocratie, programmes de techniques démocratiques et de dialogue sur l'égalité entre les sexes dans les conseils et les comités directeurs. Ouvrages : "Sen da-uppföljning av projektet Politikerroll i förändring i Östergötland" et "Den Demokratiska Dialogen : Arbetsformer för kvinnor och män i politiken" plus des vidéos. <http://www.lf.se>

iii. Royaume-Uni: Introduire la diversité dans le service public et la Semaine du service public¹

«On en arrive à ce que les gens ignorent ce que sont les emplois publics! Il nous faut changer cela pour gagner en diversité».

Avec le programme «Objectif 50/50» (*Target 50:50*) le gouvernement travailliste du Royaume-Uni se montre partisan d'une parité totale aux plus hauts niveaux décisionnels dans le secteur public. De 1998 à 2001, tous les services ont déposé des programmes d'action relatifs aux emplois publics et à l'égalité des chances. Le Royaume-Uni compte plus de 100 000 postes répartis dans un vaste éventail d'organismes publics. L'objectif est de les rendre plus représentatifs des «gens ordinaires» de tout milieu et de toute origine, l'équilibre entre les sexes est une composante importante de cet effort. La première étape en direction d'un équilibre dans la prise de décisions consiste à identifier les candidat(e)s qui conviennent et à les inciter à travailler dans un service public. Pourtant, aux dires d'un informateur, il semble que l'on en soit encore au point mort, et qu'il faille trouver quoi faire.

Une enquête d'opinion publique a révélé l'une des raisons pour lesquelles il était difficile de parvenir à davantage de diversité: la plupart des gens ignorent ce en quoi consiste un poste public ou un comité consultatif. Depuis 1998, le gouvernement et un service indépendant gérant les emplois publics travaillent activement à l'augmentation de la quantité de «gens ordinaires», y compris les femmes et les membres des minorités ethniques, dans le service public. L'approche retenue pour ce faire comporte un certain nombre d'initiatives séduisantes et transférables.

- Des brochures comme «Se lancer: guide des emplois publics à l'usage des femmes» (*Stepping Out: A woman's guide to public appointments*) visent à susciter de nouvelles candidatures et à les former à réussir.
- Les titulaires actuellement en fonction font l'objet de davantage de prévenance, de plus, ils/elles reçoivent une formation pour aider au recrutement de nouveaux effectifs. Ils/elles se voient encouragé(e)s à servir de mentor et à exposer les opportunités aux candidat(e)s potentiel(le)s afin que ces derniers/ières puissent se rendre compte de ce que ces métiers impliquent réellement.
- Le service responsable des emplois publics organise des ateliers avec différents groupes pour d'une part, trouver comment accroître le panel de candidat(e)s et, d'autre part, définir le type de soutien dont les personnels nouvellement recrutés ont besoin.
- Au cours d'une Semaine nationale de Sensibilisation au Service public, des journées spéciales se sont tenues dans quelques régions d'essai au Royaume-Uni à la fin de l'automne 2000. Des simulations de comités y ont été présentées afin que les néophytes puissent se rendre compte des genres de problèmes abordés dans les différents domaines du service public et du type de contribution qu'ils pouvaient apporter. Les divers organes publics étaient en outre représentés dans des stands proposant des démonstrations. Afin de renforcer la confiance des nouveaux/elles postulant(e)s, il leur était possible de se faire aider à rédiger leur CV et à préparer un entretien d'embauche réussi. Les jeunes étaient particulièrement ciblés par le biais, entre autres, de la mobilisation des membres du Parlement écossais des Jeunes, qui est nommé chaque année.

¹ Renseignements émanant de l'*Office of the Commissioner for Public Appointments* (Jill Butt 0044 020 7276 2628). Il est possible d'obtenir d'autres informations sur les initiatives concernant spécifiquement l'égalité entre les sexes auprès d'Helen Reardon-Bond, *Women's Unit* (0044 020 7273 8832).

Ce projet a vu le jour en 2000 en tant que projet pilote à vocation régionale, soutenu par le gouvernement. On espère que l'expérience sera reconduite sur une base annuelle dans l'ensemble du Royaume-Uni. Il convient de souligner que ce programme doit une part considérable de son succès à l'engagement des cadres supérieurs et des membres du cabinet en faveur de la modification des données démographiques des organes consultatifs et administratifs publics ainsi qu'à leur volonté d'essayer une large gamme de tactiques afin non seulement d'attirer de nouveaux/elles candidat(e)s mais aussi de retenir les personnels déjà en fonction.

On trouvera des informations complémentaires sur la Semaine du service public (Public Service Week) et sur l'Office of the Commissioner for Public Appointments sur le site Web <http://www.ocpa.gov.uk>.

iv. France: L'approche holistique de la haute administration publique

Au-delà de la parité dans le domaine politique, le gouvernement a mis en œuvre des mesures favorisant l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique. Faisant suite au rapport remis au Premier ministre en février 1999 sur « l'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre les hommes et les femmes », un certain nombre de mesures ont été retenues pour favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité :

- La féminisation des jurys de concours et d'examens professionnels par la fixation d'un pourcentage minimum de femmes ;
- La désignation par l'administration d'hommes et de femmes en nombre équilibré dans les organismes paritaires ;
- La mise en œuvre d'une participation équilibrée des femmes et des hommes dans l'encadrement supérieur par l'introduction de plans d'objectifs progressifs ministère par ministère et à chaque niveau d'encadrement .

L'ensemble de ces mesures a été formalisé par une circulaire du 6 mars 2000, par laquelle le Premier ministre a demandé à chaque département ministériel de préparer un plan pluriannuel d'amélioration de l'accès des femmes aux emplois et postes d'encadrement supérieur.

Si nombre des techniques ont déjà été tentées ailleurs avec succès, l'importance de l'effort français vient justement de ce qu'il s'appuie sur des expériences antérieures et les développe dans une analyse holistique du problème. Il commence avec le recrutement (éducation et sensibilisation) et la sélection (composition des jurys, statuts de non-discrimination précis, protection contre le harcèlement sexuel) avant d'aborder le déroulement de carrière et les obstacles, exige que la progression en soit tracée et les objectifs définis (y compris l'identification d'aptitudes potentielles à la direction), aborde le problème de la rigidité toute bureaucratique des horaires et les réunions inutiles/inefficaces avant d'évoquer la possibilité de mutations horizontales entre les différentes spécialités.

Source: Secrétariat d'Etat aux Droits des Femmes et à la Formation professionnelle 2000. Conférence de Pékin cinq ans après la mise en oeuvre par la France des recommandations de la 4ème Conférence mondiale sur les Femmes, Paris, Documentation française, p. 98-99 et informations de Mariette Sineau, experte du Conseil de l'Europe.

v. ***Belgique et Flandres: Choisir son vocabulaire - Techniques de langage et de présentation pour vaincre la résistance. «Gender in Balance» et les Initiatives des «Nombres directeurs»***

Les autorités nationales et régionales belges ont entrepris une réforme de leur fonction publique. Les ministres chargés - tant au niveau national que régional - de l'égalité entre les sexes ont lancé, avec le concours de consultant(e)s spécialisé(e)s dans ces questions, des tentatives visant à corriger le perdurable problème de la ségrégation en fonction du sexe dans les postes de haute responsabilité en profitant de l'occasion de la réorganisation. Vers la fin des années quatre-vingt-dix, des mots comme «quota» ou «actions positives» produisaient l'effet d'un drapeau rouge sur la plupart des responsables publics. Aussi les consultants ont-ils réfléchi à de nouvelles manières d'évoquer l'accroissement de la présence féminine dans les hautes sphères gouvernementales utilisant en l'occurrence la terminologie des ressources humaines et les techniques de changement organisationnel développées dans le secteur privé, y compris la réunion de séminaires de haut niveau, pour en assurer la légitimité auprès de l'élite de la sphère administrative. Au lieu de parler d'«actions positives», le rapport flamand renvoie à l'expression «Gender in Balance» (*L'égalité entre les sexes: recherche d'un équilibre*) et s'appuie sur un travail de recherche afin d'obtenir la coopération de tous les administratifs concernés. La stratégie nationale belge préfère les termes de «connaissance numérique» (*Kengetal*) et de «nombres directeurs» (*Stuurgetal*) à celui de «cible». Les deux projets comportent de nouvelles méthodes pour calculer le degré de ségrégation au sein d'une administration et élaborer des objectifs de changement accompagnés d'un programme détaillé afin de réaliser ledit changement. L'un et l'autre sont de bons exemples de l'utilisation du langage du management aux fins de convaincre les hauts responsables publics d'agir. Ils soulignent le rôle et la responsabilité des acteurs politiques dans la gestion du personnel et s'inscrivent donc dans le cadre d'une approche intégrée. Il est trop tôt pour se prononcer sur le succès de ces projets. Ces programmes sont disponibles, ils ont en outre fait l'objet d'une étude comparative européenne documentée (Nelens et Hondeghem 2000) et d'une évaluation en même temps que les projets mis en place en Norvège, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Sources : Yvonne Benschop et Mieke Verloo, 1999, Gender in Balance. L'approche intégrée dans la gestion du personnel. Bruxelles : het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap ; Annie Hondeghem et Sarah Nelen, 1999 Ken-en stuurgetallen : instrument voor een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de federale ministeries Bruxelles : Kabinet van tewerkstelling en arbeid en gelijkheidsbeleid et le projet de la Commission européenne sur "L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la politique de gestion du personnel du secteur public" (1998-99).

Lectures complémentaires

Colmou, Anne-Marie. 1999. *L'encadrement supérieur de la fonction publique : vers l'égalité entre les hommes et les femmes*. Paris : La Documentation Française.

Conseil des Communes et Régions européennes, juin 1998 *Les Hommes et Les Femmes dans les Municipalités européennes (Men and Women in European Municipalities)*

Commission européenne. 2000. *Egalité entre les sexes dans l'Union européenne : exemples de bonnes pratiques*. Bruxelles : Commission européenne, Direction Générale pour l'emploi et les affaires sociales, DGV.

Sarah Nelen et Annie Hondeghem, eds. 2000. *Politique de Gestion du Personnel du Secteur public axée sur l'Égalité entre les Femmes et les Hommes. (Equality Oriented Personnel Policy in the Public Sector)* IOS Press/EU.

D. La prise de décisions socio-économiques et le rôle des syndicats

Pour chaque travailleur/euse, aucun organisme social n'a à lui seul plus d'effet sur les conditions économiques et de travail que les syndicats. Cependant, l'introduction des questions d'égalité entre les femmes et les hommes s'est effectuée plus lentement dans les différents syndicats et les structures nationales de négociations collectives que dans le domaine politique. Un certain nombre de raisons historiques et structurelles aident à comprendre pourquoi les femmes ont eu relativement moins tendance que les hommes à s'organiser en syndicats. Par ailleurs, les situations de vie spécifiquement liées au sexe (y compris la garde des enfants) et les structures de travail (y compris la proportion élevée de personnels féminins exerçant un emploi à temps partiel) expliquent la persistance d'un faible taux de représentation dans certains secteurs.

Aujourd'hui cependant, avec l'augmentation spectaculaire de l'emploi des femmes et la féminisation de certaines branches d'activité très importantes, beaucoup de syndicats voient leurs effectifs se féminiser et même atteindre la parité entre les sexes.¹ Ce courant ne se traduit malheureusement pas toujours en termes de représentation dans les hautes sphères décisionnelles. Le degré d'importance que les responsables ont accordé aux questions d'égalité entre les sexes a également varié et les études sur la place des femmes dans la prise de décisions soulignent en général (Lovenduski et Stephenson, 1999) l'impérieux besoin de statistiques et de contrôles sur les effectifs et les états-majors des différents syndicats. La plus récente enquête de la CES (1998-99) s'est elle-même vue contrecarrée par le manque de réponses (entre 42 et 66,6%) résultant parfois d'une absence de données sur la composition hommes-femmes des effectifs. La situation au sein des syndicats diffère considérablement entre les pays et les secteurs industriels. Si certains comptent plus de 70% d'adhérentes, d'autres en ont moins de 25%. Garcia et autres (1999: 12) notent que le pourcentage d'adhérentes se situe en général aux alentours de 40% avec toutefois de fortes distorsions.

1. Conditions particulières à ce secteur

i. La situation des femmes

On constate des modes de syndicalisation contradictoires parmi les personnels féminins. Alors que les partis politiques et l'administration publique offrent des schémas relativement comparables, les pressions croisées des contextes nationaux de culture syndicale et la répartition des possibilités d'emploi pour les femmes entraînent une représentation féminine extrêmement diverse à l'intérieur des syndicats. Dans certains pays les femmes se sont syndiquées suivant un processus parallèle à leur intégration dans le monde du travail. Ces pays tendent à avoir de fortes traditions syndicales, c'est notamment le cas des Etats nordiques et rhénans, qui ont des taux élevés de syndicalisation dans les organisations sectorielles homogènes et les modèles paisibles de négociation collective. Ailleurs, des facteurs tels que l'emploi à temps partiel nuisent au potentiel de la syndicalisation féminine (Royaume-Uni).

¹ Dans les années quatre-vingt-dix, la Confédération européenne des syndicats (CES) a commandé deux études qui ont été parmi les premières à réunir des statistiques sur les effectifs et la représentation dans le domaine syndical [(Mary Braithwaite et C. Byrne, 1995; Ada Garcia et autres, (1999/2000)]. Les analyses effectuées par Cynthia Cockburn ont apporté un éclairage complémentaire sur les détails de la dynamique des syndicats dans l'ensemble de l'Europe. Les recherches permanentes menées par la Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (*European Foundation on the Improvement of Living Conditions*), Dublin, qui poursuit un important programme quinquennal portant sur les négociations collectives et l'égalité des chances et présentant des exemples de bonnes pratiques, constituent une autre source d'informations majeure (Bleijenbergh et autres 1999).

Il s'en est généralement suivi une représentation masculine faussée dans les hautes sphères syndicales en comparaison de la composition de la base. Seuls quelques syndicats nordiques commencent à se rapprocher d'une représentativité à parts égales hommes-femmes tant sur le plan de l'effectif des syndiqués que sur celui des instances dirigeantes.¹ Plus le niveau de prise de décisions est élevé, plus il y a de chances que l'organe décisionnel ne soit pas équilibré sur le plan de la proportion de membres des deux sexes (Cockburn, 1997). Ce schéma atteint son paroxysme à l'échelon européen où la majorité des délégués de la CES sont des hommes. On ne manquera cependant pas de mentionner une nouvelle optimiste, à savoir que la présence des femmes dans les organes décisionnels syndicaux s'améliore sensiblement depuis le début des années quatre-vingt-dix (Garcia et autres, 1999: 43). La CES elle-même affirme qu'il devrait y avoir davantage de femmes à tous les échelons de la prise de décisions et du processus de négociations collectives de manière à représenter pleinement les besoins des femmes dans les différents domaines politiques;² elle promet d'augmenter leur nombre dans les organes décisionnels pour qu'il soit proportionnel à celui des adhérentes et de veiller à un meilleur équilibre entre les sexes dans les processus de négociations collectives. La présence de plus de femmes aura une influence positive sur les négociations relatives à l'égalité entre les sexes, puisqu'il s'est avéré que la présence des femmes dans les négociations était un facteur décisif pour l'obtention d'un bon accord collectif (Bleijenbergh et autres, 1999:10).

ii. Les obstacles par rapport au marché du travail et à la régulation au niveau national

- L'intégration graduelle des femmes sur le marché du travail. Les femmes ne se rapprochent que progressivement d'un taux de participation au marché du travail équivalent à celui des hommes, il est en conséquence difficile de venir à bout de l'impression qu'elles y sont plus à titre transitoire qu'en tant que participantes à part entière. Cette situation a une incidence sur leur acceptation en tant que membres appréciées du syndicat.
- La transformation du marché du travail/de l'emploi. Avec l'arrivée croissante de nouveaux métiers et de nouvelles cultures professionnelles, le syndicalisme traditionnel se trouve face à d'importants défis. La flexibilité des formes de travail sape également les méthodes d'organisation traditionnelles ainsi que la possibilité pour les femmes de se réunir. La plupart des nouveaux emplois créés en Europe sont occupés par des femmes. Le défi consiste à concevoir des formes d'organisation qui peuvent atteindre ces différents secteurs. Plus les femmes se syndiquent, plus le contexte est ouvert aux candidatures féminines aux postes de direction.
- Les cultures des syndicats prenant en compte les rapports sociaux entre les femmes et les hommes (*gender culture*). Dans certains pays, les syndicats étaient de puissants acteurs en excluant les femmes de certains métiers. Les mauvais exemples du passé jouent les revenants, auxquels s'ajoutent les cultures des organisations dites «macho». Ce mélange rend les actions de rattrapage particulièrement désespérées et peut conduire à l'instauration de quotas et de programmes d'actions positives comme en France (CFDT) ou en Belgique (CSC) pour combler le retard historique. Garcia, en commentant les aspects des cultures institutionnelles, note que d'une part, à tous les échelons de la hiérarchie des caractéristiques spéciales tendent à sélectionner les femmes selon des critères et des attitudes conformes au

¹ Si Garcia et autres ont établi que la Suède (*TCO*) et la Finlande (*AKAVA*) avaient atteint une représentation égale au sein de leurs congrès syndicaux, il semble que la Turquie, la Pologne et la Bulgarie figurent aux dernières places (1999 : 16).

² Le «Plan pour promouvoir l'égalité au sein de la CES et des organisations qui lui sont affiliées» de la Confédération européenne des Syndicats, Bruxelles:7.

syndicalisme traditionnel et que, d'autre part, il faut aussi tenir compte des cultures organisationnelles qui encouragent les systèmes de conseillers privés et autres réseaux masculins informels susceptibles d'influencer et de fausser les décisions, y compris celles affectant directement les nominations (Garcia et autres 1999: 21).

- Le cas particulier des pays d'Europe centrale et orientale et le rejet de la «travailleuse». Dans les économies en transition, peu de choses ont autant changé que la situation des femmes sur le marché du travail. Le passage des anciens schémas de travail stéréotypés aux nouvelles formes est toujours en cours. Dans ces économies, les femmes rejettent le passé socialiste mais se retrouvent sous-employées ou au chômage. L'attitude qu'elles adopteront à l'égard des formes d'organisation de travail existant dans le système capitaliste n'est pas encore définie. Les pays en voie d'adhésion à l'Union européenne devront suivre les directives sur l'égalité des chances, mais force est de constater que là, comme dans d'autres domaines décisionnels, le nombre de femmes a radicalement chuté depuis 1989. Les confédérations d'Europe centrale et orientale qui ont répondu à l'enquête de la CES n'avaient pas introduit l'égalité des chances dans leurs statuts pas plus qu'elles n'en avaient abordé les politiques.

iii. L'historique du souci de la représentation féminine

C'est peut-être au sein des syndicats que les questions d'équilibre dans la prise de décisions sociales vont désormais se voir accorder une importance accrue. Depuis la fin des années 90, l'Organisation internationale du travail consacre de plus en plus de moyens à promouvoir l'égalité entre les sexes dans l'organisation du travail (<http://www.ilo.org/public/french/bureau/gender/index.htm>) et le rôle des organisations et des instances féminines faisant pression en faveur d'un changement s'est amplifié. Il importe pour les syndicats de garder à l'esprit la nécessité de stratégies globales visant de nouveaux groupes d'adhérents potentiels, notamment les minorités ethniques et les travailleurs/euses «flexibles», eu égard aux modifications des formes d'emploi qu'entraîne la mondialisation en Europe. Alors que le nombre des adhésions syndicales subit une érosion générale, il pourrait se révéler avantageux pour les syndicats de prendre au sérieux la problématique homme-femme. En attirant des travailleurs/euses jusque là non syndiqué(e)s, les syndicats pourront accroître leur poids structurel.

2. Sélection de cas

Garcia et autres (1999) ont identifié un certain nombre de situations de représentation féminine dans la prise de décisions au sein des syndicats différant selon le pourcentage d'adhérentes. Il semble que la garantie d'une représentation dans les conseils exécutifs soit pratiquement la seule réponse quand l'effectif féminin est inférieur à 30%, il existe cependant des stratégies à moyen terme qui permettent d'augmenter cette représentation lorsque la composition des effectifs est elle-même équilibrée. Diverses initiatives en faveur d'une amélioration de l'équilibre hommes-femmes ont été encouragées au plan international, notamment par l'Union européenne qui, par l'intermédiaire de sa Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail a d'une part, suivi les aspects de l'égalité des chances dans le cadre des négociations collectives et, d'autre part, subventionné une coopération transnationale et des expériences communes. L'Organisation internationale du travail s'est fortement attachée à mettre en œuvre une approche intégrée de l'égalité, qui porte maintenant également ses fruits en Europe. Alors que les pays d'Europe du Nord ont de leur propre chef activement promu l'égalité des sexes au sein des syndicats, les organisations

internationales ont joué un rôle décisif dans les premières pratiques reconnues comme avisées dans les pays d'Europe du Sud et de l'Est.

Les stratégies utilisées reflètent étroitement celles appliquées dans la prise de décisions politiques, à savoir les techniques de sensibilisation, le choix et la formation spécifique des candidat(e)s, le développement de structures assurant la représentation des intérêts des femmes (telles que groupements et comités de femmes), des programmes de formation à la direction et diverses formes d'actions positives. Lors de cette étude, les informateurs ont identifié les initiatives de formation prises dans l'ensemble de l'Europe occidentale comme étant très importantes. Si les hommes étaient depuis longtemps préparés à siéger aux tables de négociations, il y avait en revanche un besoin urgent de concevoir une formation ciblant expressément les femmes.

i. Espagne: Journées de sensibilisation aux questions d'égalité pour les négociateurs syndicaux

En Espagne le promoteur essentiel de l'égalité entre les femmes et les hommes est "l'Institut de la Femme" (*Instituto de la Mujer*), un organisme gouvernemental rattaché au ministère du Travail et des Affaires sociales qui se montre actif dans tous les aspects de la société. Depuis 1996, son service juridique organise en collaboration avec les autorités des communautés autonomes et les trois principaux syndicats des journées de sensibilisations aux questions d'égalité entre les sexes.¹ Lancé dans le cadre du Quatrième Programme d'Action communautaire à moyen Terme sur l'Égalité des Chances entre les Femmes et les Hommes (1996-2000), ce projet est financé par le Fonds social européen. Son objet est de sensibiliser les représentants syndicaux. Il peut s'ensuire une augmentation de l'engagement actif des femmes - permettant d'accroître leur représentation dans la prise de décisions et d'atteindre une participation plus équilibrée dans la vie publique.

Ces journées «égalité» se sont tenues dans 14 des 18 communautés espagnoles autonomes. Une centaine de représentants des trois syndicats et des autorités des dites communautés se réunissent pour en apprendre davantage sur le droit en matière d'égalité des chances et les politiques officielles à cet égard. On y étudie les réglementations et conventions tant européennes que nationales et régionales. Cette partie essentiellement théorique est suivie de l'examen d'exemples concrets illustrant les problèmes rencontrés. L'ensemble des domaines où l'égalité des chances a de l'importance est abordé.

Des représentants syndicaux et des responsables des ressources humaines sensibilisés à la situation peuvent faire partager leurs connaissances une fois de retour sur leur lieu de travail. Il faut souhaiter qu'ils s'évertuent à introduire des mesures en faveur d'une représentation hommes-femmes plus équilibrée et de l'égalité des chances. D'après Belén Garcia de Andoain-Rays de l'Institut de la Femme, il s'ensuit un effet bénéfique indirect sur l'amélioration de l'équilibre entre les femmes et les hommes dans les organismes tant publics que privés. Elle ajoute que même si ce projet n'a fait l'objet d'aucune évaluation officielle, il a été immédiatement accueilli avec grand intérêt et connaît un taux de participation important.

Source: Belén Garcia de Andoain-Rays, Responsable des Relations européennes, Instituto de la Mujer, c/Condesa de Venadito, 34, 28027 Madrid. Tél: +34-91-347.78.83; Fax: +34-91-347.80.76

¹ Les syndicats en question sont l'Union General de Trabajadores (UGT), les Comisiones Obreras (CC-OO) et l'Union Sindical Obrera (USO).

ii. *Finlande: Du rêve à la réalité*

*“Sur un bon lieu de travail il conviendrait que tout le monde soit consulté, ce qui inclut les femmes, aussi ne faudrait-il pas envisager le problème de l'égalité des chances comme une question à part”.*¹

Historiquement, les Finlandaises sont organisées en un comité féminin au sein de la SAK depuis 1938. Leurs priorités ont naturellement évolué avec le temps. Les femmes sont aujourd'hui formées à être conscientes de leur rôle en tant que membres de syndicats et négociatrices. L'attention s'est tournée en Finlande vers la coopération entre les sexes: pour parvenir à une donne équitable, la participation des hommes est aussi nécessaire. A tous les échelons de l'organisation du marché du travail, le besoin de coopération est souligné, car l'égalité des chances peut profiter à tous. Mais dans les syndicats, cette manière de voir ne fait pas encore l'unanimité: pour inciter les hommes à agir en faveur de l'équilibre des sexes et amener les entreprises à y adhérer sans réserves, il faut encore leur apporter des exemples tangibles qui montrent que l'égalité est avantageuse pour tous. Afin de prouver que tel est bien le cas, les partenaires sociaux (employeurs et syndicats) ont réalisé en 1998/99 une étude portant sur 10 sociétés qui prouve que des chances plus équilibrées génèrent un climat de travail plus agréable et accroissent la compétitivité de l'entreprise. Ce projet sera reconduit dans la mesure où l'une de ses conclusions révèle que les hommes sont moins enclins que les femmes à estimer que l'égalité des chances pose un problème.

Source: Riita Partinen, Secrétaire à l'Égalité, SAK-Finlande
Site: <http://www.sak.fi/fin/english/articles/paju.htm> 08-08-00.

iii. *Danemark: L'initiative de la starlette – la LO, le KAD et la formation internationale à l'égalité entre les sexes*

«La starlette n'est pas plus une blonde éblouissante qu'une poupée Barbie irresponsable ou une brune aux yeux bleus, c'est une jeune femme entre 25 et 35 ans qui veut faire changer les choses».

Au Danemark, où le taux de syndicalisation est très élevé, il a été entrepris un effort à long terme pour améliorer l'équilibre entre les sexes au sommet du mouvement syndical. La Confédération nationale des Syndicats (LO) a lancé une étude sur la représentation à l'échelon tant local que national et développer de nouveaux instruments pour corriger les inégalités entre les femmes et les hommes surtout à un niveau élevé. Le KAD (Kvindeligt Arbejdersforbund), un syndicat exclusivement féminin, a été à l'avant-garde de l'instauration d'initiatives destinées à préparer les femmes à la direction. Ce syndicat créé il y a 100 ans, est le seul au monde qui soit exclusivement féminin. Ses 85.000 adhérentes en font l'un des membres les plus importants de la LO (Confédération syndicale danoise). Avec le concours de partenaires internationaux, ce syndicat a élaboré un ensemble de bonnes pratiques de formation et des manuels utilisables dans l'Europe entière aux fins de faire éclore de nouveaux talents au sein des états-majors syndicaux. Parrainé par l'Union européenne,² le kit de formation contient des fiches d'étude et des fiches de préparation pour animer des stages sur l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les syndicats et, par la même occasion, y améliorer l'atmosphère pour les dirigeantes. Un projet particulièrement intéressant à l'intention des jeunes femmes s'intitule “Initiative de la starlette”.

¹ Traduction non officielle d'une citation extraite de “Qu'est-ce qui fait un bon lieu de travail ? L'égalité des chances profite à tous” (“*What makes a good Workplace? Equal opportunities benefit all*”), Riita Partinen, Secrétaire à l'Égalité, SAK-Finlande, site : <http://www.sak.fi/fin/english/articles/paju.htm> 08-08-00

² La CISL (Confédération italiennes des syndicats), coordinatrice avec la Confédération européenne des syndicats, la Kvindeligt Arbejdersforbund, le Collège européen des syndicats et la Commission européenne, *Mainstreaming in the Trade Union, Training Guide to Good Practice et Training for Men and Women*.

Tine Aurvig Broendum, vice-présidente de la LO, fait remarquer que «le mouvement syndical comprend beaucoup d'hommes aux cheveux gris ou au crâne dégarni. Ils font du bon travail, mais nous avons aussi besoin de voir plus de jeunes femmes imprimer leur marque sur le mouvement syndical en ce nouveau millénaire» (www.lo.dk/view.asp?documentID=1782, 1^{er} mars 2001). L'objectif est d'offrir aux jeunes femmes un tremplin vers une carrière de responsable syndical. Quelque 25 femmes de 25 à 35 ans issues des différents syndicats, et la plupart avec des enfants, suivront une formation coordonnée par la LO. L'idée est que le mouvement syndical a besoin de plus de femmes et que le programme de formation, s'il correspond à leurs besoins, peut rendre ces jeunes femmes plus efficaces. Le programme a été élaboré en concertation avec le KAD en tenant compte des bonnes pratiques internationales passées.

Source: *Marianne Brunn, KAD* (www.kad.dk) et pages «égalité» de la *Confédération syndicale danoise* (www.lo.dk).

iv. *Estonie: Projets pilotes de l'OIT visant à établir des réseaux d'organisations féminines pour le développement économique local*

Faire asseoir les femmes à la table des négociations sur les relations internationales du travail est un problème de longue date, comme le prouvent les statistiques rassemblées par l'Organisation internationale du travail (<http://www.ilo.org/public/english/bureau/gender/pol-set/conf98.htm>). Ces dernières années, l'Estonie s'est classée parmi les meilleurs en termes d'équilibre des sexes au sein des délégations envoyées aux réunions internationales de l'Organisation internationale du travail (62,5% en 1998). Si cette performance est sans aucun doute liée à la forte et ancienne intégration des femmes dans le monde du travail en Estonie, l'action persistante des partenaires multinationaux a aussi contribué à placer l'Estonie en tête en ce qui concerne la parité au sein des équipes de prise de décision, alors même que le pays doit faire face au défi extrême que représente la transition économique pour l'emploi des femmes. L'OIT a joué un rôle important à cet égard: en Estonie, elle s'attache principalement à améliorer la situation professionnelle et les chances de travail des femmes, ce qui semble toutefois avoir eu des retombées positives sur le maintien des femmes aux postes décisionnels. Le programme international de l'OIT (créé en 1997 en coopération avec les Gouvernements estonien et finlandais) pour des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité pour les femmes, avait avant tout pour objectif l'amélioration de la situation des régions pauvres rurales. Toutefois, les 400 femmes issues du milieu rural du comté de Valga ont également reçu une formation diversifiée, y compris aux tâches de direction et de négociation. Selon la personne de contact, ce projet pilote a été particulièrement positif à un égard: il a permis l'émergence de réseaux d'organisations féminines et la mise en place d'un dialogue régulier entre ces organisations et les autorités locales, qui commencent à garantir aux femmes une plus grande place dans le développement local. La coordinatrice nationale, Riina Kütt, expliquait à la revue *Travail* (n°31, septembre-octobre 1999): «Les femmes sont très instruites en Estonie, mais nous ne savons pas grand-chose de l'économie de marché. Nous n'avons pratiquement pas d'expérience de la libre entreprise, seulement de vagues réminiscences de l'entre-deux-guerres. Nous avons tout à apprendre.» Le cas estonien est un bon exemple du rôle que les organisations internationales peuvent jouer, en incitant les réseaux locaux et les partenaires sociaux locaux à reprendre les bonnes pratiques. Il met aussi en lumière l'apport des sources internationales en matière d'inspiration, d'idées et du potentiel offert par la mise en réseau lorsque les ressources locales sont restreintes.

Source: *Sriani Ameratunga, ILO Gender Promotion Programme Employment Sector. Pour plus d'informations, s'adresser à la coordinatrice nationale du projet, Riina Kütt, Bureau pour l'égalité du ministère estonien des Affaires sociales +372 6269878* (Riinak@sm.ee).

Lectures complémentaires

Brian Bercusson et Anni Weiler, 1998. *Accords innovateurs, Analyse: L'égalité des chances et les négociations collectives dans l'Union européenne (Phase III)* [*Innovative Agreements, An analysis: equal opportunities and collective bargaining in the European Union (Phase III)*], Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (*European Foundation on the Improvement of Living Conditions*), Dublin, 1998.

Leijenbergh, Inge, Jeanne de Bruijn et Linda Dickens. 1999. *Equal opportunities and Collective Bargaining in the EU : Strengthening and Mainstreaming Equal Opportunities through Collective Bargaining*. Dublin: Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail.

Mary Braithwaite et Catherine Byrne, *Les femmes et la prise de décisions dans les syndicats*, Confédération européenne des Syndicats, Bruxelles, 1995.

Cockburn, Cynthia (1996), "*Stratégies pour la démocratie de l'égalité entre les sexes : Renforcer la Représentation des Femmes syndicalistes dans le Dialogue social européen*" ("*Strategies for Gender Democracy: Strengthening the Representation of Trade Union Women in the European Social Dialogue*"). *Journal européen des Études féminines (European Journal of Women Studies)*, 3(1) : 7+.

Cockburn, Cynthia (1997). "*L'égalité entre les sexes dans un espace international : Les syndicalistes féminines en tant qu'acteurs sociaux européens*" ("*Gender in an International Space : Trade Union Women as European Social Actors*") *Forum international des études féminines* 20(4) 459-470.

Ada Garcia et autres (et la Confédération européenne des Syndicats, *Le "deuxième sexe" du syndicalisme européen*, Confédération européenne des Syndicats, Bruxelles, 1999.

Janneke Plantega, Jill Rubery et Gwennaële Bruning, (éds) 1997 *Revue de l'État actuel des Connaissances sur les Femmes et le Marché du Travail (State of the Art Review on Women and the Labour Market)*: Commission européenne, Direction générale de l'Emploi et des Affaires sociales et Institut d'Économie de l'Université d'Utrecht, Utrecht, 1997.

E. Les organisations non-gouvernementales féminines

1. L'importance permanente des organisations féminines dans les nouveaux contextes

Le renforcement du pouvoir d'action des femmes et l'importance de l'équilibre entre les sexes dans les processus décisionnels sont au centre des préoccupations des organisations européennes féminines. Aucune étude d'actions destinée à améliorer l'équilibre entre les sexes ne peut occulter le rôle joué par les comités, les associations de femmes et les militantes de base pour stimuler l'attention accordée à ce problème. Au sein de leurs propres rangs, à titre de groupe d'intérêt particulier, les organisations féminines ne sont pas de nature à assurer une représentation équilibrée. La non-mixité qui caractérise le mouvement féminin constitue sa force car elle lui procure une base fructueuse pour la réflexion et la création de réseaux, mais cet état de fait risque de s'avérer une entrave aux tentatives futures d'harmonisation entre masculinités et féminités pour parvenir à un équilibre entre les sexes. Les organisations de femmes sont conçues dans le cadre d'un groupe d'intérêt d'opposition. Ces organisations n'en demeurent pas moins des protagonistes essentiels dans l'action en faveur d'une prise de décision égalitaire. Le soutien qu'elles apportent à cet objectif confère une légitimité démocratique aux efforts déployés, aussi qu'à l'élaboration de nouveaux arguments et stratégies.

Il existe à l'heure actuelle des milliers de groupements et d'associations de femmes dans les Etats membres du Conseil de l'Europe. Ainsi que l'énonce le Programme d'Action de Pékin, «Les organisations non gouvernementales et les organisations locales ont un rôle précis à jouer dans l'instauration d'un climat d'égalité entre les sexes dans les domaines social, économique politique et intellectuel.» (§§ 289, 1995). Les activités des Nations Unies constituent une cible et une plateforme pour les mouvements féminins nationaux ainsi qu'une source importante de partage d'idées. Il existe aujourd'hui de réels réseaux transnationaux d'organisations féministes qui offrent des ressources intellectuelles et morales importantes aux organisations non gouvernementales actives sur le plan local.¹

Les groupements de femmes jouent un rôle irremplaçable dans cette lutte, fonction plus importante encore dans les pays où, comme en Europe de l'Est, la représentation féminine a diminué dans la prise de décisions. L'un des informateurs d'Europe orientale² note qu'à cet égard il n'y a aucun exemple extraordinaire qui vienne immédiatement à l'esprit, que les questions d'égalités entre les sexes font effectivement l'objet d'une lutte et que les succès, pour autant est qu'il y en ait, sont très partiels. Un des exemples les plus frappants qui illustre l'importance des coalitions entre l'ouest et l'est est fourni par les pays de l'ancienne République de Yougoslavie: en 1999, lors des négociations pour le Pacte de stabilité pour l'Europe du Sud-est de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe³, 100 militantes influentes ont exercé des pressions et réussi à faire inclure une task force sur l'égalité dans ce pacte. Elle opère à présent dans 10 pays de l'Europe du Sud et sa principale priorité est l'«égalité de l'accès au pouvoir». La branche serbe de la task force s'est particulièrement attachée à l'élection des femmes et a reçu un soutien de l'Autriche, de la Suisse et de l'Union européenne notamment, grâce à des projets bien conçus dus à cette initiative. De nombreux partis serbes d'opposition ont accepté des quotas par sexe pour leurs listes. Lors des élections de décembre en Serbie, la part des femmes au Parlement est passée de 5 à 12% selon les

¹ Moghadam, V. (2000). "Transnational Feminist Networks: Collective Action in an Era of Globalization." *International Sociology* 15(1): 57-86.

² A.G. Neimanis, Lettonie, 25 octobre 2000.

³ Informations fournies par Nives Malenica et Tihana Ancevi, Bruxelles, s'appuyant sur un site web en anglais, très bien documenté, qui décrit les activités de la taskforce sur l'égalité des sexes dans les dix pays membres (<http://www.spgtf.org>), janvier 2001.

premiers résultats, principalement grâce à l'effort consenti pour placer les femmes en position éligible sur les listes. La stratégie adoptée a permis au projet de rencontrer un large écho: elle consistait à fournir aux formateurs du matériel de formation occidental pour les femmes candidates (stratégie «les femmes peuvent le faire») et à mobiliser ensuite des formateurs pour qu'ils se chargent de l'organisation locale, de façon à élargir le public touché.

En Europe centrale et orientale les organisations de femmes doivent se forger une nouvelle identité en rupture avec l'histoire officielle des anciennes organisations féminines et la conception socialiste du féminisme qui en a fait un monde douteux dans certains cénacles. D'autre part, peu se reconnaissent vraiment dans le féminisme à l'occidentale¹. La construction d'identités authentiques et de stratégies spécifiques à cet environnement constitue un défi majeur. L'une des techniques indéniablement importantes, mais qui dépasse peut-être le strict propos de ce rapport, a été la création de réseaux reliant étroitement des organisations de femmes en Occident et dans l'ancien bloc de l'Est. Celles-ci ont eu une importance particulière dans les pays riverains de la Baltique et en Russie, où «Femina Borealis», une association regroupant des organisations féminines nordiques et baltes, a ainsi réussi à former une masse critique parmi les féministes de la région de Barents au milieu des années 90, éveillant l'intérêt particulier des populations indigènes. Des opérations ponctuelles telles que le programme «Young Women and Democracy», qui a bénéficié de quelques subventions dans le cadre du programme PHARE/TACIS de l'Union européenne, ont aussi réuni les Européens de l'Est sensibles aux questions d'égalité entre hommes et femmes et de démocratie en 1995-1997, mais la durabilité de ces opérations semble dépendre de la régularité de l'aide extérieure.

Dans les sociétés en transition, les militantes utilisent également la tribune que représentent les études féminines pour faire entendre la voix des femmes dans la société civile. De nouveaux centres d'études féminines se constituent en Europe de l'Est. Quand ils ont accès à l'Internet, ces groupes peuvent se relier à des centres de soutien, quelle que soit leur localisation, et former ainsi une voie de transmission importante pour les idées pratiques. On citera une autre technique intéressante susceptible d'établir les bases de la promotion de l'équilibre dans la prise de décisions, à savoir la création d'organismes chapeautant des groupements de femmes comme par exemple le Consortium russe des Organisations non gouvernementales féminines. Les autoroutes de l'information ont acquis une importance accrue pour la transmission est-ouest et est-est de pratiques et d'idées par l'intermédiaire de réseaux tels que le réseau de femmes est-ouest (NEWW - <http://www.neww.org>)

Les organisations non gouvernementales féminines possèdent certaines caractéristiques qui déterminent leurs possibilités: elles ne comptent pratiquement pas d'hommes dans leurs rangs et ont une culture de non-mixité. En outre, en tant qu'organisations non gouvernementales, elles dépendent souvent du travail bénévole et leurs ressources financières sont la plupart du temps peu élevées. Elles sont donc moins en mesure d'entreprendre des actions coûteuses que les autres organisations sociales citées plus haut. Ces organisations bénévoles manquent souvent de compétences en management, et certains programmes éducatifs tels que le projet ponctuel REGINA (Réseau européen pour le management des ONG et associations féminines), réunissant des partenaires français, italiens, belges et néerlandais, se sont attachés spécifiquement à concevoir un matériel de formation destiné aux dirigeants d'ONG. Il reste beaucoup à faire. Etant donné leur faiblesse, de nombreuses ONG trouvent un réconfort moral dans l'appartenance à un mouvement international qui peut les aider à surmonter certains obstacles à leur efficacité. L'engagement dont font preuve les membres est aussi une autre source de force. L'énergie et la synergie mutuelle

¹ Watson, P. (2000). "Politics, policy and identity: EU eastern enlargement and East-West differences." Journal of European Public Policy 7(3): 369-385.

peuvent atteindre des niveaux élevés et les réseaux peuvent permettre d'augmenter la surface potentielle d'impact. Les réseaux de professionnels de l'émancipation en sont de bons exemples: les membres du réseau national allemand des responsables de l'égalité des chances en milieu urbain et dans le secteur public se rencontrent ainsi régulièrement pour partager des bonnes pratiques et des stratégies (Bundesarbeitsgemeinschaft kommunaler Frauenbüros - www.bag.kommazwo.com/bag.)

La dynamique particulière des organisations de femmes rend possibles certains types actions de sensibilisation percutants tout comme elles permettent d'infiltrer la société civile dont l'accès par les voies officielles est barré. Les mouvements de femmes non gouvernementaux d'Europe de l'Est ont fait un judicieux usage des nouvelles techniques d'organisation telles que l'Internet pour maintenir le message de la diversité et de l'attribution de pouvoir présent dans l'opinion publique. Parce que les organisations non gouvernementales féminines elles-mêmes n'en sont pas la cible, il s'agit généralement d'actions de sensibilisation, qui n'entrent pas exactement dans le cadre de cette brochure. Nous n'avons donc sélectionné que quelques exemples. Ces idées inspireront peut-être d'autres types d'organisations quant à la manière de s'adresser à leurs membres, hommes et femmes, pour les rendre attentifs à l'importance de l'équilibre entre les sexes.

2. Sélection de cas

i. *Royaume-Uni (Ecosse): Mettre les femmes au courant grâce aux audits sur l'égalité entre les sexes (Gender Audits)*

Comment peut-on découvrir si les engagements relatifs à l'équilibre entre les sexes sont tenus? Les organisations de femmes sont particulièrement bien placées pour surveiller et aiguillonner les autres organismes afin qu'ils respectent leurs engagements internationaux et nationaux. Peut-être faudrait-il que la responsabilité du contrôle de l'avancée vers l'équilibre hommes-femmes incombe à l'administration publique (comme c'est le cas dans la brochure du Service de Statistiques suédois citée plus haut), mais cela arrive rarement. Un certain nombre de pays voient des réseaux féminins et des ONG s'attribuer la fonction de compiler le «Livre des Bourdes» sur les rapports hommes-femmes à l'intention des autorités publiques. La publication d'un panorama de la situation relative aux questions de l'égalité entre les sexes démasque les secteurs de la société où la situation laisse à désirer et récompense ceux où la situation est bonne.

Le cas écossais est plutôt réconfortant.¹ Grâce aux audits sur l'égalité entre les sexes produits entre 1993 et 2000, les statistiques sur le statut des femmes ont été améliorées. Les audits rassemblent des statistiques et proposent des commentaires et des interprétations de la situation par des observateurs spécialisés. Depuis le début, il est réalisé par des volontaires appartenant à ENGENDER, un réseau de groupes de recherche et de mise en réseau. Les premières années ont assurément démontré le potentiel d'énergie dont dispose la société civile, car des bribes de soutien récoltées auprès de sources infiniment différentes ont toutes contribué à produire un document d'excellente qualité sans financement extérieur conséquent.

ENGENDER maintient depuis toujours que l'élaboration de statistiques précises sur la vie des femmes est essentielle si l'on veut que l'attribution de pouvoir aux femmes soit effective, qu'une politique sensible à l'égalité entre les sexes soit mise en place, que des objectifs soient fixés et que les progrès soient contrôlés (ENGENDER, 2000:3). Ces audits sont devenus un outil de renseignements tellement fondamental que celui de la dernière année a été parrainé par un grand journal. Avec leur "Audit sur l'égalité entre les femmes et hommes 2000" ("Gender Audit 2000"),

¹ Il existe un autre bon cas en Irlande où la Commission sur le Statut des Femmes (*Commission on the Status of Women*) a conduit plusieurs audits au début des années 90 et a développé des indicateurs pour mesurer l'égalité entre les sexes, (Communication privée, Y. Galligan).

les responsables de cette compilation déclarent leur travail terminé. Le nouveau gouvernement régional écossais semble prêt à se charger des audits sur l'évolution des rapports hommes-femmes. Il fera de considérables efforts pour présenter des statistiques transparentes de manière à ce que l'on puisse contrôler les progrès réalisés pour atteindre l'équilibre entre les sexes.

Le Gender Audit pour l'année 2000 expose la condition des femmes dans l'Ecosse d'aujourd'hui en politique, en milieu rural, dans les transports, l'enseignement et les services de santé ainsi qu'en termes de sexualité. Il met à jour les renseignements relatifs aux relations entre les sexes dans des domaines allant du commerce et des affaires aux structures d'accueil pour enfants en passant par la pauvreté, les syndicats, la violence et les associations bénévoles. Dans les années antérieures l'audit s'est attaché à fournir des informations sur les femmes de couleur et/ou issues des minorités ou encore sur la pauvreté et les handicaps.

Au titre de pratique «habile», l'expérience des audits écossais est particulièrement remarquable en raison de son fonctionnement en réseau qui permet des contacts au travers des frontières sociales et une attribution de pouvoir sur un plus vaste front. Les informations sur les femmes se trouvent disséminées dans des sources d'une immense variété et il a fallu les efforts de personnes travaillant dans les universités, l'administration publique, les organisations bénévoles et les organismes civiques - comme les syndicats - pour s'acheminer progressivement vers une image plus complète des relations entre les sexes. Ce qui développe une bonne base pour des stratégies d'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes. Les rencontres lors de l'élaboration des rapports ont peut-être contribué à la formation des nouvelles générations de candidates au partage de la prise de décisions grâce aux compétences acquises pendant la préparation des audits. Les personnes qui ont participé activement à ENGENDER et à la publication d'informations sur un équilibre entre les sexes faussé au niveau de la prise de décisions ont, par ailleurs, joué en coulisses un rôle important dans les activités des groupes de pression si bien que le premier parlement écossais compte 37% de femmes.

Le principe de la transférabilité du "Gender Audit" est illustré par l'immense intérêt qu'il suscite de par le monde et le fait que le British Council l'a promu au rang de modèle innovateur. Produit à l'origine par des bénévoles engagés, il a toujours servi de source de documentation démocratiquement accessible pour des campagnes politiques, des actions militantes, la formation et l'enseignement. On peut trouver la dernière version de l'Audit sur l'Internet (<http://www.engender.org.uk>)

Source: ENGENDER. 2000. Audit sur l'égalité entre les sexes, Informer les Ecossoises (Gender Audit 2000, Putting Scottish Women in the Picture), Forum et communications privées d'Engender et du gouvernement écossais (Engender and Governance of Scotland Forum and private communications), Edimbourg.

ii. Russie: Les nouvelles tactiques dans les pays en transition: Consortium d'ONG

L'éclatement de la société civile dans les pays en transition a fait que les organisations ont dû partir de rien dans de nombreux endroits. Bien que la perception de l'égalité entre les sexes et les stratégies diffèrent profondément entre l'Europe orientale et l'Europe occidentale, les alliances est-ouest permettant un partage des informations sur les tactiques d'organisation et d'activité des groupes de pression ont contribué à aider ceux qui souhaitent exercer une influence sur l'amélioration de la représentation des femmes. La constitution de réseaux d'organisations revêt en l'occurrence une importance particulière. L'un des plus grands est sans doute le Consortium des Associations féminines non gouvernementales qui, fondé en 1993, regroupe des ONG en Russie en Ukraine et aux Etats-Unis. Rien qu'en Russie il compte quelque 98 membres qui travaillent sur de

multiplier projets. En tant que Consortium, les associations sont nettement mieux parvenues à réunir des ressources financières pour soutenir leur réseau et les questions spécifiquement liées à l'égalité entre les sexes que si elles avaient agi à titre individuel.

Le côté «astucieux» de cet exemple est l'effort consacré à l'instauration de canaux de communication entre des groupes souvent isolés et quasiment dépourvus de moyens qui peuvent ainsi profiter de forces extérieures. Dans maintes régions d'Europe de l'Est il a fallu (re)développer le principe de partage qui va de soi dans des pays où existent des organismes chapeautant les groupements féminins tels que les conseils nationaux de femmes. Le Consortium peut soutenir les associations en les aidant à présenter leurs revendications et essaie en général de leur donner du pouvoir en profitant de l'assistance internationale (USAID) pour les former aux techniques du lobbying et de la plaidoirie. Il a réussi à mettre en place un réseau de courrier électronique permettant aux organisations régionales de suivre l'évolution législative. Le nombre d'ONG féminines travaillant avec les technologies de l'information a sensiblement augmenté. Là encore, ce projet aurait connu des difficultés sans une aide internationale (Fondation Ford).

Source: Renseignements indirects – contribution à la Conférence sur les Femmes et la Démocratie, 29 avril 1999, Le Consortium des Associations non gouvernementales féminines, wcons@com2com.ru

iii. Croatie: Les “Cyber-filles” - Utiliser le Net, les astuces promotionnelles et la formation à l'habilitation au pouvoir pour faire revenir les femmes à la politique par l'intermédiaire des études féminines et des autoroutes de l'information

Nous sommes convaincues que l'égalité des sexes forme une part essentielle de toute démocratie, et qu'un Etat qui n'accorde pas l'égalité des droits aux femmes et aux groupes minoritaires ne peut pas affirmer être une démocratie. Réseau B.A.B.E. Sois active, sois émancipée (Budi aktivna, Budi emancipirana).

«Les femmes ont été ravies de cette activité, elles ont besoin de formation et voulaient pratiquer les techniques de communication réellement importantes pour des politiciens professionnels. A la suite de notre formation un plus grand nombre de femmes sont entrées au parlement... et nous espérons également une progression lors des élections locales de 2001.»

Dans de nombreuses régions d'Europe orientale, l'éducation et l'engagement civiques sont loin de faire l'unanimité et l'emploi des nouvelles techniques de communication a permis dans une large mesure de faire face aux critiques et de rallier les soutiens. Le réseau informel B.A.B.E. (cet acronyme signifie aussi «vieux grand-mère» en croate) a commencé à œuvrer en faveur de la démocratie en 1994 et créé une plate-forme pour les élections législatives de 1995 et 1997. Il a également protesté vigoureusement et de façon répétée contre la violence et a été récompensé en 1998 par le «EU-US Democracy and Civil Society Award» pour ses activités en faveur des droits de l'homme et ses nouvelles techniques de communication.

Au même moment a été créé le Centre d'études féminines. En Europe centrale et orientale, les spécialistes des études féminines ont mené un combat difficile, mais partagent avec leurs homologues d'Europe occidentale les mêmes valeurs fondamentales d'engagement social. Le Centre d'études féminines de Zagreb, fondé en 1995 par des féministes et des universitaires, a immédiatement joué un rôle actif auprès des femmes en les incitant à occuper des postes de direction et à travailler à la sensibilisation du public. Sa mission d'éducation politique a été particulièrement importante puisqu'il a encouragé les femmes à dépasser les divergences et à

œuvrer en faveur des droits fondamentaux des femmes et pour l'accroissement du nombre de femmes aux postes de direction. Le Centre a organisé avec succès des activités préélectorales totalement délirantes afin d'attirer l'attention sur la nécessité d'un équilibre entre les sexes dans la prise de décision. Il a vendu des T-shirts, orchestré une campagne sur le web et a été amplement présent dans les actions de rue. Il a aussi conçu un programme intitulé «Dissoudre la peur du pouvoir: formation aux fonctions de direction pour les femmes dans les collectivités locales» (2000-2001) qui a été abondamment soutenu (dons de l'ambassade des Etats-Unis, du Conseil de l'Europe, de la Commission européenne, de la Fondation Friedrich Ebert, de l'USIA et de la Fondation Westminster pour la démocratie, notamment). L'objectif était de former les femmes pour les rendre porteuses de changements politiques au sein de leurs communautés locales et pour leur transmettre des compétences leur permettant d'intervenir de façon efficace en public. Le besoin de former un front uni sur certaines questions spécifiques et de coopérer pour la réalisation d'objectifs aux niveaux local, national et international était au centre de ces sessions de formation, qui semblent avoir profité aux participant(e)s. Combinées aux actions du Centre, elles ont conduit plus de femmes au Parlement et permettent d'envisager avec optimisme une augmentation du nombre de femmes élues aux prochaines élections locales, dépassant le maigre pourcentage actuel de 4%.

Source: Smiljana Leinert Novosel, experte du Conseil de l'Europe, et Aida Bagi, Vesna Terseli, Women's Studies Zagreb, Croatie, tél : +4872406, et informations sur B.A.B.E en anglais sur le site <http://www.interlog.com/~moyra/projects.html>.

iv. Le Lobby européen des femmes UE: Mobiliser les jeunes femmes pour l'égalité

Le Lobby européen des femmes est la plus grande coalition d'organisations non gouvernementales féminines de l'Union européenne. Il rassemble plus de 2.700 associations féminines européennes, milite pour elles auprès des institutions de l'Union européenne et est donc bien placé pour recevoir les ressources et rassembler des informations sur les questions féminines en Europe. Face au danger de ne pas voir apparaître automatiquement de nouvelles générations de femmes aux postes décisionnels, un projet soutenu par l'Union européenne (1999-2000) a vu le jour, dans le but d'élaborer un matériel de formation attrayant pour les jeunes femmes et de les rassembler pour qu'elles expriment leurs préoccupations spécifiques. Suite au séminaire des jeunes coordinatrices à Lisbonne, un manifeste a été rédigé dans lequel ces jeunes femmes affirment leur attachement aux questions d'égalité, y compris à la lutte contre la discrimination, la violence et le sexisme dans les médias et l'éducation, et revendiquent une place dans les processus décisionnels.

L'objectif global est de soutenir l'intégration des préoccupations des jeunes femmes dans les priorités politiques européennes et nationales, par une participation accrue des dites jeunes femmes, ce qui s'est jusqu'à présent, effectué au moyen de séminaires nationaux et internationaux et de l'élaboration d'un «Guide des jeunes femmes pour l'égalité en Europe». Comme la rédaction du guide a été discursive, celui-ci traite aussi des multiples motifs de discrimination en Europe, liés à la race, l'appartenance ethnique, la classe, l'orientation sexuelle et aux aptitudes physiques. A long terme, le travail sur ce projet, comme c'est souvent le cas avec les travaux collectifs des ONG, stimulera et favorisera peut-être l'émergence de contacts nécessaires à la formation de réseaux de jeunes femmes. Le projet a donné l'occasion aux jeunes femmes de se rencontrer, d'exprimer leurs préoccupations et de confronter leurs différences. Ce projet, comme d'autres en Europe, mise sur la formation de nouveaux protagonistes pour assurer l'avenir de l'égalité.

Source: Lobby européen des femmes (<http://www.womenlobby.org>). Le texte du Guide pour l'égalité homme-femme se trouve sur ce site.

v. **Turquie : Kader - Des femmes aident les femmes à entrer au parlement**

Les ONG féminines peuvent contribuer de façon significative à augmenter la participation des femmes au processus décisionnel, et l'exemple de la Turquie prouve que cette conviction gagne du terrain. Kader est une association axée sur l'encadrement et l'éducation des candidates. Cette ONG active, fondée en 1997 par des femmes influentes et en vue, dont des journalistes, aide à renforcer la légitimité des exigences féminines à l'égard d'une participation politique accrue. Un de ses principaux objectifs est de faire passer le nombre de femmes au parlement de 2 (à l'époque) à 10%. Aux dernières élections, le chiffre a atteint 4,2%.

Source : Yesim Arat, experte du Conseil de l'Europe. Personne à contacter : Zulal Kilic 0 212 273 2535

Lectures complémentaires

Ferree, Myra Marx et Patricia Yancey Martin: *Organisations féministes, La Moisson du nouveau Mouvement des Femmes (Feminist Organisations Harvest of the New Woman's Movement)*, 1995, Temple University Press, Philadelphie.

Scott, J. W., C. Kaplan et autres, éd. (1997). *Transitions, environnements, traductions: les féminismes en politique internationale (Transitions, Environments, Translations: Feminisms in International Politics)*. New York, Routledge (Taylor et Francis).

J. Silliman: *Elargir la Société civile: Rétrécir les Espaces politiques - Le rôle des Organisations non gouvernementales féminines (Expanding Civil Society : Shrinking Political Spaces - the Role of Women's Non Governmental Organisations)*, 1999, *Social Politics* 6 (1) : 23-53.

F. Les organisations non-gouvernementales

Aucun autre domaine de la prise de décisions sociales n'a fait aussi peu l'objet d'études que la question de l'égalité entre les sexes dans la gestion des organisations non gouvernementales. Les activités des organisations non gouvernementales sont parmi les plus diversifiées. Il peut s'agir de Greenpeace, de clubs de football ou de la Croix-Rouge. Au départ, le problème d'égalité entre les sexes est simple. Dans une quantité d'organisations bénévoles, ce sont fréquemment les femmes qui, sur la base du volontariat, effectuent le travail alors que la direction et les emplois rémunérés sont, de façon totalement disproportionnée, confiés aux hommes. La composition des conseils d'administration et des conseils exécutifs est également majoritairement masculine. Il semble que, du point de vue de ces organisations, exposer publiquement leurs problèmes internes saperait leur légitimité. Alors que, par exemple, des ONG rattachées aux Nations Unies peuvent être à la pointe du développement de moyens d'évaluation des politiques d'égalité entre les sexes dans les pays émergents, elles sont susceptibles d'accuser un retard considérable à ce propos en leur propre sein. Ce n'est cependant pas toujours le cas et c'est dans le secteur de l'aide au développement que la question de l'équilibre entre les sexes au sein des organisations elles-mêmes est soulevée le plus ouvertement et que des efforts de formation semblent avoir été réalisés.

Il y a un besoin criant de recherches et de projets comparatifs communs sur la question de l'équilibre entre les sexes dans la gestion des organisations non gouvernementales. Cette lacune peut être imputée à l'ampleur de ce secteur et à son manque de ressources. De plus, ce n'est que relativement récemment que les organisations non gouvernementales ont réellement commencé à envisager d'utiliser les techniques professionnelles de gestion et d'embaucher des managers. Nous avons néanmoins le sentiment que de nombreux changements interviennent, du moins en ce qui concerne les directions et les secrétariats généraux. A titre d'anecdote, il semble qu'à Bruxelles de nombreux services soient à présent dirigés par des femmes, mais l'on ne dispose que de peu, voire d'aucunes, preuves statistiques en faisant état. L'étude de l'UE sur les femmes dans les processus décisionnels signale que nul domaine n'a été aussi peu exploré que celui des femmes dans le "troisième secteur" des associations bénévoles, oeuvres caritatives, églises et autres organisations à but non lucratif. (Lovenduski 1999: 19).¹

Théoriquement ce secteur devrait être l'un des plus sensibles au problème de la représentation. Nombre de ces organisations se consacrent en effet amplement aux questions de justice sociale or l'ironie veut que leur survie économique soit tributaire de l'appui de domaines au sein desquels la prise de décisions est extrêmement déséquilibrée en termes de représentation hommes-femmes. Le monde des grandes entreprises et de la finance est connu pour sa ségrégation à l'égard des femmes, mais il apporte aussi un important soutien financier à certaines organisations non gouvernementales. Les conseils d'administration d'organisations de bienfaisance comptent souvent des membres susceptibles de mobiliser la contribution du monde de la finance, mais leur composition est presque exclusivement masculine. L'évolution du rôle des femmes a amené la transformation de la base d'activisme de ces organisations. Il conviendrait que les recherches à venir s'interrogent sur la manière dont les structures des processus décisionnels répondent à ces changements sociaux.

¹ Le Conseil de l'Europe a financé un rapport qui, établi en 1984 par Helga Hernes, ne semble pas avoir fait depuis l'objet d'un suivi ou d'un parallèle or ce secteur a évolué de façon spectaculaire. (Lovenduski et Stephenson, 1999: 19)

1. Sélection de cas

Malheureusement, il n'y avait pratiquement pas d'exemples disponibles de modification de l'équilibre entre les sexes dans la gestion des ONG lors de la préparation de ce rapport. Nous présentons un seul exemple. Quelques informateurs ont indiqué d'une façon informelle que les organisations non gouvernementales qui travaillent avec les pays émergents et les programmes tests sur l'égalité hommes-femmes en termes d'aide au développement sont aussi concernées par cet aspect de la prise de décisions au sein de leur propre administration. Des exemples du Royaume-Uni et de la Flandre ont été cités, mais ils semblaient encore à l'état embryonnaire. L'observation selon laquelle les travaux effectués dans le cadre des Nations Unies favorisent un intérêt plus grand pour les questions d'égalité entre les sexes vaut autant pour les organisations gouvernementales coopérant avec les ONG que pour les ONG elles-mêmes. Une unité travaille sur ces questions au sein de la commission d'aide au développement de l'OCDE. Elle a préparé un guide extrêmement utile (Schalkwyck et Woroniuk. 1997) pour aborder certaines questions qui se posent au sein des organisations, comme la résistance à l'égalité entre les sexes et la culture organisationnelle. Les références consignées dans ce guide signalent les ONG du secteur du développement, comme Oxfam, qui s'engagent pour la formation et l'équilibre entre les sexes dans leurs structures internes.

i. Suisse : De femme à femme, un programme d'encadrement pour les jeunes femmes¹

«L'une des raisons pour lesquelles nous en sommes venus à mettre en oeuvre un programme d'encadrement est que nous avons découvert, grâce à un questionnaire adressé à toutes nos associations membres, que 50% des personnes impliquées dans les mouvements de jeunesse étaient, au niveau de la base, des femmes. Si la moitié de l'effectif de base s'avérait féminin, aux postes de responsabilité les femmes avaient totalement disparu. Beaucoup de nos organisations membres ont fini par avoir des difficultés à recruter des femmes acceptant des fonctions qui prennent davantage de temps et supposent plus de responsabilité... nombre d'entre elles doutaient tout simplement de leurs capacités.»

Voyant que l'absence de femmes aux postes clés était un problème, le Conseil Suisse des Activités de Jeunesse² (CSJA/SAJV), organe chapeautant à peu près 90 types d'organisations pour les jeunes, a lancé un programme d'encadrement en janvier 2000. D'une durée d'un an, ce programme pilote offre aux jeunes femmes la possibilité de rencontrer leurs aînées et d'apprendre à leur contact, dans l'espoir que plus tard elles seront davantage familiarisées avec les responsabilités liées aux postes d'encadrement.

Le CSAJ/SAJV a demandé à des femmes politiques si exercer la fonction de «mentor» les intéresserait et beaucoup plus que prévu ont répondu par l'affirmative. Les jeunes femmes ont quant à elles été choisies parmi des candidates de diverses organisations de jeunesse. Une première réunion commune rassemblant toutes les participantes s'est tenue en janvier 2000. Les quelque 30 binômes étaient déjà constitués mais se sont alors rencontrés pour la première fois. Ils se sont ensuite retrouvés environ une fois par mois, passant un après-midi ou une soirée ensemble. Le contenu des entrevues est très varié puisque laissé à l'initiative des participantes. Certains binômes se sont organisés en atelier, d'autres se sont contentés de discuter, il est aussi arrivé que les jeunes femmes accompagnent leurs aînées sur leur lieu de travail.

¹ Tous les faits et citations se basent sur un entretien téléphonique avec Dominique Grisard le 27-10-2000.

² Ses noms dans les différentes langues officielles suisses sont: Conseil Suisse des Activités de Jeunesse (CSAJ), Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV), Federazione Svizzera delle Associazioni Giovanili (FSAG) et Federazium Svizra da las Uniuns da Giuventetgna (FSUG)

Le projet est évalué au fur et à mesure de sa progression. Aux dires de Dominique Grisard, responsable de ce programme, les réactions sont jusqu'à maintenant "très, très positives". Elle signale cependant que, une très bonne entente des deux partenaires sur le plan personnel facilitant grandement les choses, certains binômes fonctionnent manifestement beaucoup mieux que d'autres. Mme Grisard estime le programme réussi et ce pas uniquement pour les jeunes femmes, si la plupart des membres des binômes expriment un avis très positif sur ce qu'elles ont eu la possibilité d'apprendre, nombre de «mentors» affirment avoir aussi énormément appris, notamment à transmettre leur savoir. Elles ont également vu ce qui motive ces jeunes femmes, quelle sorte de problèmes politique les intéresse et ce qu'elles désirent apprendre.

Etant donné le succès rencontré, le Conseil suisse des activités de jeunesse (CSAJ), en collaboration avec la Commission fédérale pour les questions féminines, a décidé de mettre en place un deuxième cycle de mentoring. Sur la base d'une candidature et d'un entretien personnel, 23 duos ont été sélectionnés par la direction du projet. Tout au long de l'année, de juin 2001 à juin 2002, les équipes se rencontreront régulièrement. Les expériences recueillies lors du projet pilote de mentoring ont été consignées dans un guide développé par la direction du projet. Ce guide détaillé, qui est publié en langue allemande, française et italienne dans la revue "Questions au féminin" n° 1, 2001, a pour but d'inciter d'autres organisations à mettre en place des projets similaires."

Dominique Grisard pense que ce type de programme est tout à fait transférable à différents domaines et contextes nationaux «sans exclusive de la sphère politique».

*Source: Dominique Grisard, Conseil Suisse des Activités de Jeunesse / Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (CSAJ/SAJV), Postgasse 21, 3011 Bern, Switzerland Tél : +41(0) 31-326.29.35, Fax : +41(0) 31-326.29.30
Adresse électronique : dgrisard@sajv.ch*

Lectures complémentaires

Macdonald, Mandy (ed.) 1994. *Gender Planning in Development Agencies: Meeting the Challenge*. Oxford: OXFAM.

Schalkwyck, Johanna, and Woroniuk, Beth. 1997. *Compendium du CAD de notions et approches relatives à l'égalité homme/femme*. Paris: Organisation de coopération et développement économiques (OCDE)

<http://www.oecd.org/dac/Gender/htm/sourcebook.htm>

Staudt, Kathleen 1990. "Gender politics in bureaucracy: theoretical issues in comparative perspective." in Kathleen Staudt (ed.) *Women, International Development and Politics*. The Bureaucratic Mire. Philadelphia: Temple University Press.

CONCLUSION?

Cette question d'un travail commun pour changer l'équilibre entre les sexes est loin d'être close. La structure même de la présente brochure montre clairement que les efforts se propagent comme des vagues dans les différents secteurs de la prise de décisions et à travers les différents pays. On a commencé par le domaine des partis politiques où l'on a trouvé d'innombrables exemples mais, plus on s'éloigne du contrôle public, plus l'expérience se raréfie.

A certains endroits, le point de non-retour a été atteint en ce qui concerne la sensibilisation à l'importance d'un équilibre entre les sexes et la vigilance pour qu'il soit maintenu. Il sera difficile de revenir sur le partage du pouvoir politique entre les hommes et les femmes qui s'est opéré dans les pays du Nord et, dans de nombreux Etats, la combinaison magique de l'inspiration et des individus placés dans le bon contexte qui peut faire basculer la balance peut encore faire changer les choses.

Aujourd'hui plus que jamais il existe une foule de moyens pour aider les gens à comprendre le contexte de l'inégalité entre les sexes, son histoire, ses spécificités. Les connaissances dont nous disposons nous permettent de concevoir des méthodes meilleures et plus appropriées pour y faire face. L'éventail des instruments et des voies est considérable. On ne manque ni de bonnes idées, ni de pratiques habiles ni de gens enthousiastes et expérimentés pour apporter des conseils. Cette brochure n'est qu'un des instruments disponibles pour inciter les membres des organisations concernées à se rencontrer et confronter leurs expériences en matière de stratégies efficaces. Ceux et celles qui veulent améliorer la prise de décisions trouveront plus d'allié(e)s que jamais. Nous espérons que cette brochure s'avérera un outil supplémentaire pour susciter le soutien et encourager tant l'analyse que l'action.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, Mats, and Billing, Yvonne Due. 1997. *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Bacchi, Carol Lee. 1999. *Women, Policy and Politics: The Construction of Policy Problems*. London: Sage.
- Bardach, Eugene. 2000. *A Practical Guide to Policy Analysis*. London: Chatham House
- Benokraitis, A. 1997. Sex Discrimination in the 21st Century. In *Subtle Sexism. Current Practice and Prospects for Change.*, 5-32. London: Sage.
- Bercusson, Brian and Anni Weiler 1998. *Innovative Agreements An analysis: equal opportunities and collective bargaining in the European Union (Phase III)* Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.
- Bertone, Chiara. 1998. "Constructing a Women's Perspective on the European Union: The Danish Debate." *NORA (Nordic Journal of Women's Studies)* 6:108-121.
- Bleijenbergh, Inge, Jeanne de Bruijn, and Linda Dickens. 1999. *Equal Opportunities and Collective Bargaining in the EU: Strengthening and Mainstreaming Equal Opportunities through Collective Bargaining*. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.
- Braithwaite, Mary and Catherine Byrne. 1995. *Les femmes et la prise de décisions dans les syndicats*. Bruxelles: Confédération européenne des syndicats.
- Brown, Alice. 1998. Deepening Democracy: Women and the Scottish Parliament. *Regional and Federal Studies* 8.
- Carton, Ann. 1998. "Over de actie 'Stem Vrouw' en de plaats van de vrouw in de politiek". In *De (on)redelijke kiezer. Onderzoek naar de politieke opvattingen van Vlamingen. Verkiezingen van mei 1995*, edited by M. Swyngedouw, J. Billiet, A. Carton and R. Beerten .Leuven: Acco pp. 27-49..
- Castello-Branco, Maria Jose. 1987. *Women in the higher public service levels. A European Overview*. Maastricht: Institut Européen d'Administration.
- Celis, Karen, Petra Meier en Alison Woodward, 1999 'Meetinstrument Vrouwen & Besluitvorming' in Katrien Bruggeman en M. Van Haegendoren, eds. *Werkingsverslag Ontwikkeling van gelijkekansenindicatoren* December 1998-30 mei 1999, Brussel: Nederlandstalige Vrouwenraad.
- Cockburn, C. 1997. Gender in an International Space: Trade-Union Women as European Social Actor. *Women Studies International Forum* 20:459-470.
- Cockburn, Cynthia. 1991. *In the way of women: men's resistance to sex equality in organisations*. Basingstoke: Macmillan Education.
- Cockburn, Cynthia. 1996. "Strategies for Gender Democracy: Strengthening the Representation of Trade Union Women in the European Social Dialogue." *European Journal of Women Studies* 3(1): 7+.

Cockburn, Cynthia. 1995. *Women and the European Social Dialogue. Strategies for Gender Democracy*. Bruxelles: Commission européenne. Unité de dialogue social et l'Unité de l'égalité des chances (DGV).

Colebatch, Hal and Peter Larmour. 1993. *Market, Bureaucracy and Community: A student's guide to organization*. London: Pluto Press

Colmou, Anne-Marie. 1999. *L'encadrement supérieur de la fonction publique: vers l'égalité entre les hommes et les femmes*. Paris: La Documentation Française.

Conseil des communes et régions d'Europe, juin 1998. *Les femmes et les hommes dans les communes d'Europe*.

Conseil de l'Europe. 1996. *Rapport final du Groupe de spécialistes sur l'égalité et la démocratie*. Editions du Conseil de l'Europe, ISBN 92-871-2976-2

Conseil de l'Europe. 1998. *L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes : Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des bonnes pratiques*. Editions du Conseil de l'Europe ISBN 92-871-3798-6

Conseil de l'Europe. 2000a. *Actions positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes: Rapport final du Groupe de spécialistes sur les actions positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes (EG-S-PA (2000) 7)*. Strasbourg: Conseil de l'Europe: Direction Générale des Droits de l'Homme, Division égalité entre les femmes et les hommes.

Conseil de l'Europe. 2000b. *Mécanismes nationaux, plans d'action et l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes depuis la 4^e Conférence mondiale sur les femmes (Pékin 1995)*. (EG (99) 12) Strasbourg: Conseil de l'Europe: Direction Générale des Droits de l'Homme, Division égalité entre les femmes et les hommes.

Conseil de l'Europe. 2000c. *Activités du Conseil de l'Europe en matière d'égalité entre les femmes et les hommes depuis 1995 relatives aux objectifs stratégiques des programmes d'action de Pékin et de Vienne (EG (99) 10 rev.)*. Strasbourg: Conseil de l'Europe: Direction Générale des Droits de l'Homme, Division égalité entre les femmes et les hommes.

ENGENDER. 2000. *Gender Audit 2000 Putting Scottish Women in the Picture*. Edinburgh: ENGENDER and Governance of Scotland Forum.

Commission européenne. 1997. *Genre, pouvoir et changements dans le secteur de la santé dans l'Union européenne*. Vol. CE-07-97-507-FR-C. Bruxelles: Commission européenne DGV.

Commission européenne. 1998. *La participation des femmes dans le pouvoir judiciaire dans l'Union européenne*. Vol. CE-17-98-992-FR-C. Bruxelles: Commission européenne DGV.

Commission européenne. 1999. *«Rapport du 25^e anniversaire de l'Eurobaromètre»*. Bruxelles: Commission européenne, Direction Générale X.

Commission européenne. 1999. *Women in Decision-Making in Finance*. Vol. CE-V/2-99-006-EN-C. Bruxelles: Commission européenne DGV.

Commission européenne, Emploi et affaires sociales. 1999. Rapport intérimaire sur la mise en oeuvre du Programme d'action à moyen terme sur l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (1996-2000), Bruxelles: Commission européenne, DG V/D.5.

Commission européenne. 2000. *Gender Equality in the European Union: Examples of Good practices*. Bruxelles: Commission européenne, Direction Générale pour l'emploi et les affaires sociales D.5.

European Expert Network Women in Decision-Making 1994 'Participation of Women in four Political Groups in the European Parliament' Brussels: European Commission Equal Opportunities Unit

Sommet européen, Déclaration d'Athènes 1992

Ferree, Myra Marx, and Patricia Yancey Martin. 1995. *Feminist Organizations Harvest of the New Woman's Movement*. Philadelphia: Temple University Press.

Garcia, Ada et. al. (& European Trade Union Confederation). 1999. *The "Second Sex" of European Trade Unionism*. Bruxelles. Confédération européenne des syndicats

Gaspard, Françoise, ed. 1997. *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*. Paris: L'Harmattan.

Gherardi, Sylvia. 1995. *Gender Symbolism and Organizational Culture*. London: Sage.

Gladwell, Malcolm. 2000. *The Tipping Point: How little things can make a big difference*, London: Little Brown and Company.

Hagberg, Jan-Erik, Anita Nyberg, and Elisabeth Sundin. 1995. *Att göra landet jämställt: en utvärdering av kvinnor och män i samverkan - Sveriges största satsning av jämställdhet paa arbetsmarknaden*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Halimi, Gisèle, ed. 1999. *La parité dans la vie publique*. Paris: La documentation française.

Hix, Simon and C. Lord 1997. *Political Parties in the European Union*. London: Macmillan.

Kirner, Joan, and Moira Raynor. 1999. *The Women's Power Handbook: Get It, Keep It, Use It*. New York: Viking.

Inter-Parliamentary Union 1997. *Men and Women in Politics. Democracy still in the making. A world comparative study*; Series 'Reports and Documents'. Geneva, Inter-Parliamentary Union.

Union interparlementaire. 1998. *Les femmes dans les parlements nationaux. Etat de la situation au 25 janvier 1998*. Genève.

Inter-Parliamentary Union 1999. *Participation of Women in Political Life: An assessment of developments in national parliaments, political parties, governments and the Inter-Parliamentary Union, five years after the fourth World Conference on Women*. Geneva, Inter-Parliamentary Union: NO. 35.

Karam, Azza, ed. 1998. *Women in Parliament: Beyond Numbers*. Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.

Leijenaar, Monique. 1997. *Comment créer un équilibre entre les femmes et les hommes dans la prise de décision politique – Guide pour la mise en œuvre de politiques visant à accroître la participation des femmes à la prise de décision politique*. Bruxelles: Commission européenne DG-V.

Lovenduski, Joni and Susan Stephenson. 1999. *Women in Decision-Making: Report on existing research in the European Union*. Brussels: European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs V/D.5.

Mackay, Fiona, and Kate Bilton. 2000. *Learning from Experience: Lessons in Mainstreaming Equal Opportunities, Governance of Scotland Forum*. Edinburgh: University of Edinburgh

Mazur, Amy, and Dorothy McBride Stetson, eds. 1995. *Comparative State Feminism*. London: Sage.

Macdonald, Mandy (ed.) (1994). *Gender Planning in Development Agencies: Meeting the Challenge*. Oxford: OXFAM.

Moghadam, Valentine. 2000. Transnational Feminist Networks: Collective Action in an Era of Globalization. *International Sociology* 15:57-86.

Morgan, Nicole (1988). *The Equality Game: Women in the Federal Public Service (1908-1987)*. Ottawa: Canadian Advisory Council on the Status of Women.

Nelen, Sara, and Honddeghem, Annie eds. 2000. *Equality Oriented Personnel Policy in the Public Sector*. Amsterdam: International Institute of Administrative Sciences, IOS Press.

Parsons, Wayne. 1995. *Public Policy*. Aldershot, New Hampshire: Edward Elgar.

Plantega, Janneke, Jill Rubery and Gwennaële Bruning, (eds). 1997. *State of the Art Review on Women and the Labour Market*, Utrecht: European Commission Employment and Social Affairs and Institute of Economics, University of Utrecht.

Scott, J. W., C. Kaplan, et al., Eds. (1997). *Transitions, Environments, Translations: Feminisms in International Politics*. New York, Routledge .

Schalkwyck, Johanna, and Beth Woroniuk. 1997. *Compendium du CAD de notions et approches relatives à l'égalité homme*. <http://www.oecd.org/dac/Gender/htm/sourcebook.htm>
ed. Paris: Organisation de coopération et développement économiques (OCDE).

Shvedova, Nadezdha. 1998. Obstacles to Women's Participation in Parliament. In *Women in Parliament: Beyond Numbers*, ed. Azza Karam, 19-42. Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.

Silliman, J. 1999. Expanding Civil Society: Shrinking Political Spaces - the Role of Women's Non Governmental Organizations. *Social Politics* 6 (1):23-53.

Squires, Judith. 1999. *Gender in Political Theory*. Oxford: Blackwell Publisher.

Stark, Agneta. 1997. 'Stödstrumpor' in Ann Oakley and Juliet Mitchell (eds.) *Who's Afraid of Feminism*, London: Penguin.

Staudt, Kathleen 1990. "Gender politics in bureaucracy: theoretical issues in comparative perspective." in Kathleen Staudt (ed.) *Women, International Development and Politics. The Bureaucratic Mire*. Philadelphia: Temple University Press

Stivers, Camilla. 1993. *Gender Images in Public Administration Legitimacy and the Administrative State*. Newbury Park: Sage.

Stetson, Dorothy, and Amy Mazur. 2000. "Women's Movements and the State: Job-Training Policy in France and the U.S." *Political Research Quarterly* 53:597-623.

Nations Unies. *Déclaration de Pékin et Programme d'Action* United Nations Women Watch, 1995 <http://www.un.org/womenwarch/daw/beijing/platform/>.

United Nations Children's Fund. 2000. *Women in Transition*. New York: United Nations.

Programme des Nations Unies pour le Développement. 2000. *Women's Political Participation and Good Governance: 21st Century Challenges*. New York: United Nations Development Program.

Waring, Marilyn, Greenwood, Gaye, and Pintat, Christine. 2000. *Politics: Women's Insights*. Genève: Union interparlementaire.

Watson, Peggy. 2000. Politics, policy and identity: EU eastern enlargement and East-West differences. *Journal of European Public Policy* 7:369-385.

Witz, Ann, and Michael Savage. 1992. The gender of organizations. In *Gender and Bureaucracy*, edited by M. Savage and A. Witz. Oxford: Basil Blackwell.

Wurster, Barbara. 1990. *Women in the higher public service: career development: a strategy for the optimization of human resources*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

