



Bureau canadien de
l'éducation internationale

Briser les barrières à l'avancement des femmes dans le secteur public en Afrique subsaharienne

Préparé par :

Gebeyehu Begashaw Abate
Université de Gondar, Éthiopie

Ayesheshim Terefe Woldie
Université de Gondar, Éthiopie

Février 2022



Affaires mondiales
Canada



Ce rapport a été rédigé dans le cadre du programme de prolongation 2021 du programme Leaders africains de demain (LAD). Le BCEI tient à remercier le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire d'Affaires mondiales Canada, et la Fondation Mastercard pour leur soutien financier à la publication de ce rapport.

TABLE DES MATIÈRES

1 – Résumé	5
2 – Contexte	6
3 – Objectifs	8
Objectifs précis	8
Cadre théorique.....	8
Méthodes	9
4 – Résultats et discussions	12
5 – Femmes africaines dans les rôles de décision et de direction dans le secteur public	14
6 – Barrières à l’avancement des femmes dans le secteur public	21
Barrières socioculturelles	21
Barrières structurelles ou institutionnelles et organisationnelles.....	23
Conciliation travail-famille.....	24
Facteurs individuels ou personnels	24
Point de vue des professionnelles quant aux barrières rencontrées	25
7 – Surmonter les barrières à l’avancement des femmes dirigeantes : la voie à suivre	32
Initiatives nationales.....	32
Initiatives au niveau organisationnel	36
Autres initiatives pragmatiques.....	38
8 – Conclusion	40
Limites et incidences pour les études ultérieures	41
Remerciements	42
Déclaration de conflit d’intérêts	42
9 – Bibliographie	43

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 – Femmes aux postes de direction et de prise de décision : une approche au niveau méso (adaptée de Nkomo et Ngambi, 2009)	9
Figure 2 – Proportion de femmes parlementaires en Afrique.....	15
Figure 3 – Proportion de femmes membres des gouvernements en Afrique.....	16
Figure 4 – Participation des femmes en politique.....	16
Figure 5 – Pourcentage de femmes occupant des postes de haut niveau dans la fonction publique et dans les tribunaux supérieurs	18
Figure 6 – Femmes directrices et chefs de service	19
Figure 7 – Nombre d’hommes et de femmes siégeant dans les conseils d’administration des entreprises publiques	19
Figure 8 – Pays d’origine d’AS des participantes	25
Figure 9 – Expérience professionnelle dans le secteur public en AS	26
Figure 10 – Expérience des participantes en tant que dirigeantes/cadres	27
Tableau 1 – Réponses agrégées de l’enquête	27
Tableau 2 – Thèmes des barrières ressortant de l’enquête et des entretiens	29
Figure 11 – Un modèle stratégique pour surmonter les barrières à l’avancement de carrière des femmes	35

1

RÉSUMÉ

Les femmes en Afrique font sans cesse des progrès considérables pour s'intégrer dans les enjeux sociaux, politiques, économiques et de gouvernance du continent. Toutefois, malgré leurs efforts, elles continuent d'être sous-représentées dans les hauts niveaux de direction du secteur public dans les pays d'Afrique subsaharienne (AS). La présente étude tente d'examiner la situation actuelle des femmes dans les rôles décisionnels, les barrières à l'avancement de carrière des femmes et les éventuelles stratégies pour améliorer la participation des femmes aux rôles décisionnels du secteur public des pays de l'AS. Pour atteindre ces objectifs, deux approches sont adoptées : un examen approfondi de la recherche existante et une enquête auprès des femmes professionnelles (boursières Leaders africains de demain [LAD]). Plus d'une vingtaine d'études empiriques, de rapports mondiaux et régionaux et de livres ont été examinés et analysés en profondeur. Pour explorer les expériences vécues par les femmes dirigeantes en Afrique, des enquêtes et des entretiens ont également été organisés auprès de femmes professionnelles africaines (boursières LAD). L'étude a révélé que les femmes participent lentement, mais de plus en plus à la vie publique dans la plupart des pays d'AS. Cependant, cette étude montre globalement que l'Afrique doit s'efforcer d'accroître la représentation des femmes dans la direction de ses secteurs publics. Cette étude a également permis d'établir que les normes sociales et les facteurs culturels constituent les principales barrières à la participation des femmes aux rôles décisionnels du secteur public. La mauvaise conciliation travail-vie personnelle, les pratiques et les structures organisationnelles discriminatoires, ainsi que les conflits et l'instabilité constituent également quelques-unes des barrières que les femmes doivent surmonter pour occuper des rôles de haute direction. Pour remédier à ces déséquilibres entre les sexes, nous avons proposé de mettre en œuvre, aux niveaux organisationnel et national dans les pays d'AS, un ensemble de mesures, y compris la discrimination positive, le système de quotas, les programmes de mentorat et de renforcement des capacités, les centres de garde d'enfants et les stratégies de changement d'attitudes..

Mots-clés : Femmes africaines dirigeantes, femmes africaines cadres, femmes dans les rôles décisionnels, barrières à l'avancement professionnel des femmes, femmes dirigeantes dans le secteur public.

2

CONTEXTE

Ces dernières années, de nombreux pays africains ont fourni des efforts pour améliorer la représentation des femmes dans toutes les sphères de gouvernance, tant dans les secteurs public que privé (Amina et Ibrahim, 2019 et Kiamba, 2008). Grâce à des interventions telles que les systèmes de quotas, le renforcement des capacités et les taux de représentation dans les partis politiques (Moodley, 2016), les pays subsahariens ont entrepris d'augmenter le nombre de femmes dans les rôles de direction et de prise de décision, en particulier dans leurs secteurs publics. De plus, les gouvernements ont adopté des lois et des règlements à l'échelle nationale pour prévenir la discrimination fondée sur le sexe et les pratiques inéquitables qui en découlent, ainsi que pour promouvoir la diversité dans les rôles de direction et de prise de décision dans le secteur public. Pourtant, les femmes sont encore largement marginalisées dans les coulisses du pouvoir et dans les rôles de prise de décision par rapport à leurs homologues masculins (Ilesanmi, 2018 et UNESCO, 2017).

Bien que le nombre de femmes qui se joignent à la population active dans le secteur public n'ait cessé d'augmenter, seul un petit nombre d'entre elles parviennent à progresser dans leur carrière pour devenir dirigeantes et décideuses. Elles se concentrent plutôt en grand nombre à des niveaux inférieurs de leadership ou de direction au travail (Osituyo, 2018; Coetzee et Moosa, 2020). Par exemple, en 2015, sur les 26 établissements publics d'enseignement supérieur de l'Afrique du Sud, seulement quatre étaient dirigées par des femmes (Coetzee et Moosa, 2020); la plupart des postes professionnels et administratifs supérieurs dans le secteur public au Nigeria étaient occupés par des hommes (Nkomo et Ngambi, 2009); et au Mali, seulement 19,2 % des postes de direction dans le secteur public étaient occupés par des femmes (Doumbia et Meurs, 2003).

L'avancement limité des femmes au plus haut niveau de direction dans le secteur public en AS est dû à une multitude de barrières et de défis. D'ailleurs, un certain nombre d'études ont recensé certaines barrières dans la société, dans le système et dans les organisations, qui ont conduit à la sous-représentation des femmes dans la prise de décisions. Par exemple, les croyances socioculturelles (Mwale et Dodo, 2017; Ilesanmi, 2018), les structures organisationnelles sexospécifiques (Kirai et Mukulu, 2012), les barrières structurelles et les lois restrictives (UNESCO, 2017), et les normes et stéréotypes sexistes (Kiaye et Singh, 2013) constituent quelques-unes des barrières à la participation des femmes aux rôles de direction et de prise de décision, bien qu'elles en aient les capacités et la qualification..

Dans la plupart des pays africains, la société attend des femmes qu'elles jouent essentiellement les rôles traditionnels attribués au sexe féminin, tels que les tâches domestiques, la maternité et la prestation de soins aux aîné.e.s (Kiaye et Singh, 2013; Amina et Ibrahim, 2019). Ces rôles sociaux traditionnellement définis ont privé les femmes africaines de possibilités de progrès, car elles doivent constamment assumer les responsabilités infinies de ces rôles fondamentaux (Amina et Ibrahim, 2019). Pour ces raisons et bien d'autres encore, les quelques femmes qui réussissent même à occuper de meilleurs rôles et postes dans leurs organisations respectives n'y font pas long feu.

Les chercheur.euse.s (p. ex., Nkomo et Ngambi, 2009; Bawa et Sanyare, 2013) pensent que l'aspiration à un développement socio-économique durable de l'Afrique exige la pleine participation des femmes aux organisations et institutions de premier plan. Grâce à leurs perspectives uniques, les femmes, en tant qu'individus ou groupe, contribueraient considérablement au développement social et économique d'une nation, ainsi qu'à la qualité et à la dynamique des institutions et des organisations (Bawa et Sanyare, 2013). De plus, si les femmes doivent faire des progrès importants sur les fronts économiques et ailleurs, elles devront être physiquement présentes dans le secteur public et dans d'autres institutions politiques et économiques. Par conséquent, il est essentiel qu'elles soient fortement représentées dans les postes de décision en Afrique (Ilesanmi, 2018), en particulier dans les secteurs publics, pour parvenir à l'égalité des sexes comme partie intégrante du développement, à une paix durable et à une bonne gouvernance sur le continent.

Il y a un important corpus d'écrits sur les femmes dirigeantes et cadres dans les secteurs privé et public, et la plupart des recherches sur le leadership sont menées dans les pays occidentaux. Cela dit, les résultats de ces études ne sont pas tous transposables à des contextes différents (Blunt et Jones, 1997; Bolden et Kirk, 2009; Titi Amayah et Haque, 2017). Il existe peu de recherche sur « les dirigeantes et cadres non occidentales en général, et sur les femmes africaines en particulier » (Booyesen et Nkomo, 2010 ; Nkomo et Ngambi, 2009). Par conséquent, nous savons relativement peu de choses sur la nature des défis auxquels les femmes dirigeantes font face dans les pays d'AS.

Ainsi, le processus visant à accroître la visibilité des femmes en matière de prise de décisions dans les secteurs publics du continent exige une compréhension des avancées réalisées jusqu'à présent, des défis structurels et organisationnels auxquels les femmes font face et de la voie à suivre. Cela permettrait de combler une lacune dans les écrits sur les expériences des femmes dirigeantes émergentes et les défis et barrières rencontrés dans un contexte de secteur public non occidental. De plus, les résultats de la recherche aideront les dirigeant.e.s, les décideur.euse.s de politiques, les organisations et les sociétés africaines à comprendre les barrières culturelles, personnelles et structurelles à l'avancement des femmes dans le secteur public, améliorant ainsi la situation.

3

OBJECTIFS

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer les barrières structurelles et systémiques, personnelles et culturelles à l'avancement des femmes dans le secteur public en Afrique subsaharienne.

Objectifs précis

Conformément à l'objectif principal, la recherche vise à :

- ▶ Évaluer la situation actuelle des femmes africaines dans leur engagement dans le secteur public en AS.
- ▶ Examiner les barrières personnelles, culturelles et structurelles à l'avancement des femmes dans le secteur public en AS.
- ▶ Indiquer la voie à suivre pour surmonter les barrières à l'avancement des femmes dirigeantes dans le secteur public en AS.

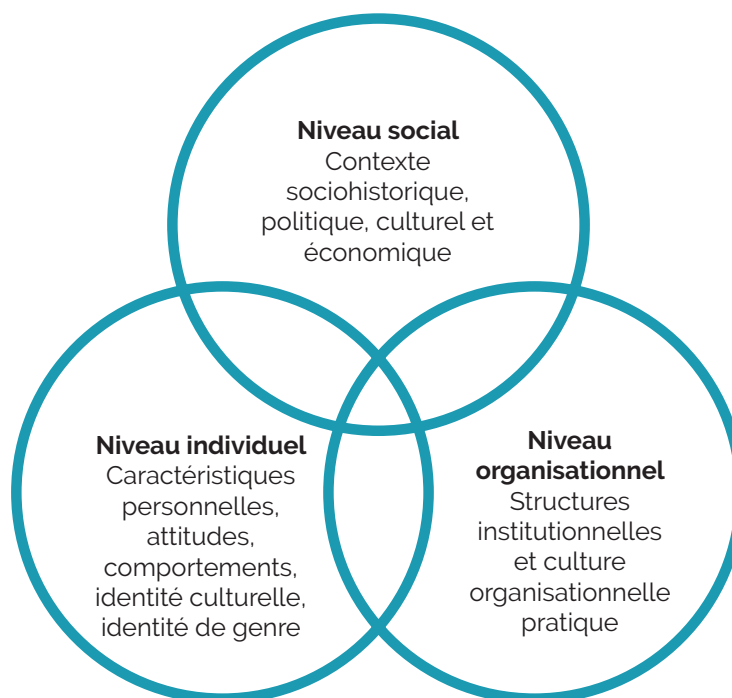
Cadre théorique

Pour comprendre la place, l'expérience et les avancées des femmes africaines dans les rôles de direction et l'avancement dans le secteur public, les chercheur.euse.s (p. ex., Nkomo et Ngambi, 2009) soutiennent qu'il est nécessaire d'examiner les contextes culturels, historiques, politiques et économiques. Selon les cadres théoriques et les paradigmes développés, l'étude des femmes dans les pays occidentaux n'est peut-être pas adéquate pour comprendre les questions hommes-femmes en Afrique. Les cadres théoriques dominants reposaient sur une perspective axée sur la personne, et les chercheur.euse.s ont commencé à se demander si cette approche peut être appliquée dans des contextes tels que l'Afrique. Les critiques d'une telle approche affirment que les chercheur.euse.s devraient commencer à considérer le genre comme un système, une identité et comme un rapport de forces entre les hommes et les femmes (Ely et Padavic, 2007). En conséquence, ces critiques ont proposé qu'une approche au niveau méso reliant les structures et les pratiques organisationnelles (niveau macro) à l'identité de genre (niveau micro) est appropriée.

Ainsi, pour étudier la corrélation entre le genre et les postes de direction dans les organisations africaines, il est impératif d'adopter l'approche élargie au niveau méso, qui inclut le contexte sociohistorique, politique, économique et culturel unique de l'Afrique. Cette approche intègre les niveaux individuel, organisationnel et sociétal représentés dans la figure ci-dessous.

Nous pensons que le cadre expliqué ci-dessus permet d'interroger pleinement les contextes culturels, historiques, politiques et économiques pour comprendre la situation, les expériences et les possibilités des femmes africaines dans le secteur public, ainsi que les barrières rencontrées. Cette recherche est donc guidée par ce cadre théorique.

**Figure 1 – Femmes aux postes de direction et de prise de décision :
une approche au niveau méso (adaptée de Nkomo et Ngambi, 2009)**



Méthodes

Cette étude se base sur deux approches : une recension des écrits et une enquête auprès de femmes africaines professionnelles (boursières LAD). Par conséquent, on a utilisé différents instruments de collecte de données, y compris des enquêtes et des entretiens avec des boursières du programme LAD, ainsi qu'une recension des études antérieures. Chacune de ces approches est décrite de façon détaillée plus bas.

Recension des écrits

Dans cette vaste recension des écrits, nous avons entrepris de répertorier les études antérieures pour mettre en lumière la situation actuelle des femmes dans le secteur public, les éventuelles barrières qui les empêchent d'occuper des rôles de haute direction, et les interventions testées pour renforcer l'avancement de carrière des femmes dans le secteur public en AS.

Pour retrouver les études dans les écrits existants, nous avons effectué une recension de toute la recherche existante sur les femmes africaines dirigeantes dans le secteur public. Il s'agissait notamment de recherches systématiques dans des bases de données en ligne, ciblant articles de revues, livres, chapitres de livres, monographies et rapports. En conséquence, nous avons employé une procédure de recherche en quatre étapes : (1) recherches systématiques de bases de données en ligne à l'aide d'un ensemble exhaustif de termes de recherche; (2) recherches manuelles de revues en repérant les revues les plus importantes d'après les études d'échantillon; (3) recherches en arrière (ascendance) de listes de référence dans les articles répertoriés; et (4) recherches en avant d'articles qui ont cité des études clés.

L'étape 1 a consisté en une recherche électronique d'ouvrages empiriques par le truchement de Scopus, Google Scholar, Taylor et Francis, SAGE publications, Business Source Premier, PsycINFO, et autres. Outre l'utilisation de bases de données universitaires, le processus comprenait des recherches sur des sites Web professionnels et non universitaires et sur des bases de données d'organisations telles que la Banque mondiale, l'UNICEF, l'UNESCO, l'OCDE, le DFID, Baromètre Afrique et le Centre pour le développement mondial, la BAD, la CEA, l'OIT et le PNUD.

La recherche couvre une période d'environ 21 ans, allant de 2000 à 2021. Chaque publication a été examinée et classée suivant plusieurs catégories : année de publication, sources de publication, but et méthodologie, pays et principaux résultats. Les critères de prise en compte étaient donc l'année de publication (2000-2021), l'orientation géographique (Afrique subsaharienne), l'orientation thématique (rôles de direction/engagement des femmes dans le secteur public et barrières au leadership des femmes) et le type de publication (article de journal, rapport, chapitre de livre, mémoire, etc.).

Participant·es à l'enquête

La population sur laquelle porte cette étude est constituée exclusivement de boursières LAD. Étant donné que le nombre de femmes boursières LAD est limité, cette recherche avait utilisé une technique d'échantillonnage de disponibilité. Par conséquent, toutes les boursières LAD (N=49) sont incluses dans cette étude.

Le programme de bourses Leaders africains de demain a été conçu pour permettre aux jeunes hommes et femmes d'Afrique subsaharienne d'étudier la politique publique, l'administration publique et la finance publique dans les universités canadiennes. Le programme a été financé par le gouvernement canadien pour commémorer l'engagement du regretté Nelson Mandela envers la justice sociale et l'équité.

Questionnaire d'enquête

On a utilisé un questionnaire d'enquête autoadministré pour recueillir les données auprès des boursières LAD. Le questionnaire comprenait plusieurs échelles fondées sur des études savantes antérieures qui incluaient des échelles liées à la gestion et à l'organisation (p. ex., l'échelle des femmes en tant que cadres [WAMS] et l'inventaire des barrières à la carrière). Ces échelles ont permis d'étudier les facteurs culturels, structurels et personnels qui limitent l'avancement de carrière des femmes dans le secteur public en Afrique subsaharienne.

Entretien

Environ quatre boursières ont été sélectionnées aléatoirement pour l'entretien. L'entretien visait à leur permettre de cerner les barrières et les défis sur la base de leurs propres expériences vécues, de dégager leurs propres croyances et opinions à l'égard du fait d'être une femme dirigeante dans le secteur public, et de formuler des propositions d'interventions possibles. Cet entretien devait également mettre en évidence l'existence d'une norme et d'une progression culturelle liées à l'égalité des genres et aux stéréotypes sexuels, notamment en ce qui concerne le leadership.

Analyse des données

Pour analyser les données qualitatives, nous avons employé une méthode inductive et avons procédé à une analyse thématique des résultats, en réponse à chaque question de recherche, sur la base des thèmes qui sont ressortis de l'entretien et de l'enquête. Les données quantitatives obtenues à partir de l'enquête ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives telles que la moyenne et le pourcentage. Les données issues de la recension des écrits ont été analysées sur la base du protocole de recherche initialement établi et du cadre de synthèse qui l'accompagne. Le cadre de synthèse des écrits a porté sur trois domaines principaux : la situation actuelle des femmes, les barrières existantes et les interventions possibles.

4

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Pour atteindre les principaux objectifs de cette étude, nous avons utilisé deux approches de collecte de données : une recension exhaustive des écrits ainsi qu'une collecte des données primaires provenant des femmes Leaders africains de demain (LAD). La recension des écrits a été entreprise pour répertorier les travaux et rapports savants publiés sur les rôles de direction et de prise de décision des femmes d'Afrique subsaharienne dans le secteur public.

La recherche des écrits a porté sur les bases de données en ligne, ciblant articles de journaux, livres, chapitres de livres, monographies, documents de travail et sites Web de gouvernements et d'organisations. La procédure de recherche a d'abord défini des mots-clés tels que femmes africaines dirigeantes; femmes africaines dans la vie publique; femmes africaines dans les gouvernements; femmes africaines dirigeantes dans les secteurs publics; femmes africaines cadres/chefs de service, femmes africaines dans les parlements; femmes africaines membres de conseils d'administration; femmes africaines dirigeantes dans la fonction publique; femmes africaines dans les rôles décisionnels; et femmes africaines dirigeantes dans l'administration publique.

La recherche a permis de trouver plus de deux douzaines d'articles de journaux, près d'une douzaine de rapports de différentes organisations internationales et régionales (p. ex., le PNUD, Baromètre Afrique et l'OIT), ainsi que des documents de travail et des thèses. Des milliers d'articles de journaux sont apparus lorsque la recherche portait sur le leadership des femmes africaines en général. Cependant, lorsque la clé de recherche limitait le champ d'application aux secteurs publics ou à la vie publique, le nombre d'ouvrages savants diminuait considérablement.

Par conséquent, le corpus des écrits, en particulier sur l'engagement des femmes en tant que dirigeantes et décideuses politiques dans le secteur public en AS, est plutôt restreint. Même les études et rapports empiriques non couverts ne fournissent pas une analyse adéquate et approfondie de la situation des femmes dans le secteur public. Nous avons constaté que la plupart des travaux et rapports empiriques n'ont pas abordé uniquement les enjeux des femmes dans la prise de décision dans le secteur public. Dans la plupart des cas, l'enjeu du leadership des femmes dans le secteur public a plutôt été brièvement abordé dans le cadre d'autres études plus larges sur les hommes et les femmes. En d'autres termes, une partie des données a été recueillie dans des études dont l'objectif premier n'était pas d'examiner le leadership des femmes dans le secteur public.

D'ailleurs, la plupart des travaux disponibles dans ce domaine portaient uniquement sur la représentation des femmes au parlement, oubliant une bonne partie du secteur public. Il était donc essentiel d'extraire soigneusement chaque élément d'information à propos des femmes et du secteur public de tous les écrits relatifs au genre en AS. Cette étude a ensuite confirmé qu'il existe effectivement une lacune importante dans les écrits relatifs au rôle des femmes dans le secteur public en AS. Cependant, il est également important de reconnaître que certains ouvrages savants pourraient avoir échappé à notre recherche électronique, car il est possible qu'il existe des revues non électroniques dans différents pays d'AS.

La deuxième source de données permettant de répondre plus particulièrement aux deuxième et troisième objectifs de cette étude était constituée des boursières de Leaders africains de demain (LAD). Un questionnaire permettant de comprendre les barrières à l'avancement des femmes dans le secteur public et les mesures possibles pour les éliminer a été envoyé à 49 boursières LAD. De plus, on a interviewé quatre boursières pour qu'elles partagent leurs expériences en tant que dirigeantes du secteur public. Environ 23 boursières LAD ont retourné le questionnaire. Comme deux des questionnaires reçus ne contenaient pas certaines réponses importantes, ils ont été exclus de cette analyse.

5

FEMMES AFRICAINES DANS LES RÔLES DE DÉCISION ET DE DIRECTION DANS LE SECTEUR PUBLIC

La marginalisation et l'invisibilité des femmes dans la prise de décision, le leadership et la gouvernance en Afrique sont restées l'un des thèmes phares parmi les chercheurs, les intervenants internationaux et les gouvernements. La participation minimale des femmes, en particulier dans l'élaboration des politiques et la direction d'organisations et d'institutions importantes, est toujours une préoccupation dans le contexte des débats et des dialogues sur l'égalité et l'équité entre les sexes en Afrique. Ces préoccupations sont probablement dues « aux lois restrictives, aux diversités et pratiques culturelles, aux barrières institutionnelles, ainsi qu'à l'accès disproportionné à l'éducation, à des soins de santé et à des ressources de qualité (Ilesanmi, 2018). » Par ailleurs, les points de vue coutumiers ou traditionnels de la société sur les femmes (Moodley et al., 2016) dans la plupart des régions d'Afrique ont contribué à l'exclusion active et délibérée des femmes de la participation à la gouvernance de leurs différents pays.

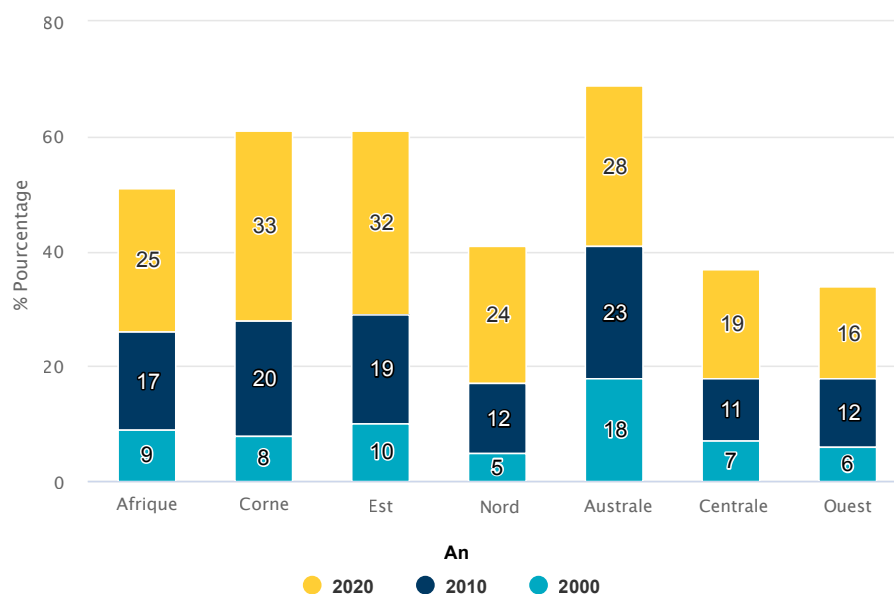
Cependant, au cours des deux dernières décennies, un certain nombre d'intervenants, y compris la société civile, les groupes de femmes et les organisations régionales et internationales (p. ex., l'ONU et le Réseau des femmes africaines dirigeantes) ont travaillé sur des initiatives qui repensent les inégalités et les injustices de longue date liées au genre, les déséquilibres de pouvoir et les normes et systèmes patriarcaux en Afrique (Ilesanmi, 2018; Devlin et Elgie, 2008; Poltera, 2019). Ces initiatives consistent notamment à soutenir les femmes pour qu'elles jouent des rôles de direction (Poltera, 2019) et à s'engager activement dans la vie politique et publique des États africains. Par conséquent, pour comprendre la situation actuelle des femmes et instaurer des changements en termes de participation des femmes à la vie publique, il est essentiel de disposer de certaines données de base sur la proportion de femmes participant à des rôles décisionnels dans le secteur public en AS, ainsi que sur les barrières existantes qui empêchent les femmes d'avancer dans ce secteur.

Bien qu'il puisse sembler ambitieux de prétendre que l'égalité est acquise, les efforts et les initiatives mis en œuvre ces dernières années ont permis d'augmenter le nombre de femmes qui participent à la vie publique et à la gouvernance de leur pays (Sow, 2012; Ilesanmi, 2018; et Moodley et al., 2016). La mise en place de systèmes de quotas, l'augmentation de la représentation des femmes dans les partis politiques et la révision des constitutions et des cadres juridiques ont joué un rôle important dans l'augmentation de la présence des femmes dans les rôles de direction et de prise de décision sur le continent (Moodley et al., 2016; Poltera, 2019; Barnes et Burchard, 2013). En fait, certains affirment même que la tendance historique sur la représentation des femmes en Afrique subsaharienne, surtout en ce qui concerne la représentation politique, peut être considérée comme l'un des taux de changement les plus rapides et les plus importants. Par exemple, dans les années 1960, moins de 1 % (0,6 %) des législateurs étaient des femmes; en 2007, 17,8 % des législateurs des

chambres basses d'un parlement étaient des femmes (Tripp et al., 2009, Barnes et Burchard, 2013); et en 2021, 25 % des parlementaires étaient des femmes (Baromètre Afrique, 2021).

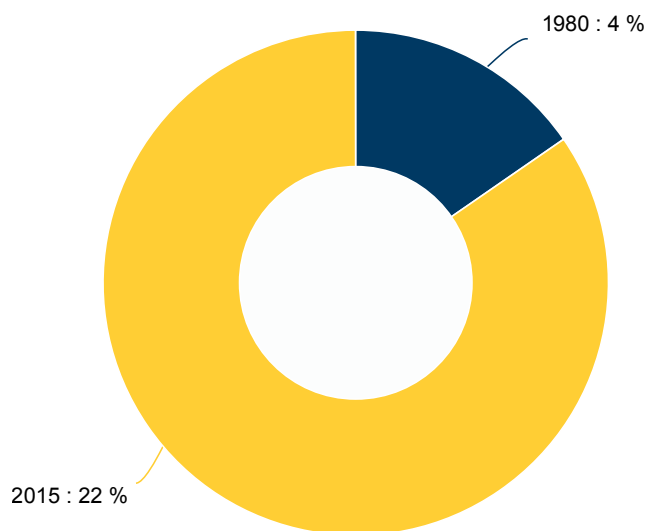
D'autres rapports (p. ex., Moodley et al., 2016) ont également montré que le nombre de femmes parlementaires a presque doublé en 15 ans, de 2000 à 2015. Par exemple, le Burundi (30 %), le Rwanda (48 %), l'Afrique du Sud (32 %) et l'Ouganda (30 %) sont quelques-uns des pays qui ont enregistré un succès relatif dans l'augmentation de la part des femmes dans leurs sphères de décision politique et gouvernementale (Sow, 2012). Il y a cependant des pays où les progrès sont beaucoup moins marquants. Il s'agit notamment du Nigeria, où seulement 5,8 % des parlementaires et 10,3 % des ministres sont des femmes, ainsi que du Bénin et du Burkina Faso, où les femmes au parlement n'occupent respectivement que 8,4 % et 6,3 % des sièges (Forum économique mondial, 2021). Globalement, en 2015, la proportion de femmes parlementaires en Afrique a atteint une moyenne de 25 %, tandis que la proportion de femmes ministres était en moyenne de 22 %. Cependant, à ce rythme de changement, il faudrait encore 50 ans pour parvenir à l'égalité des sexes (Baromètre Afrique, 2021 et Moodley et al., 2016).

Figure 2 – Proportion de femmes parlementaires en Afrique



Source: Baromètre Afrique 2021

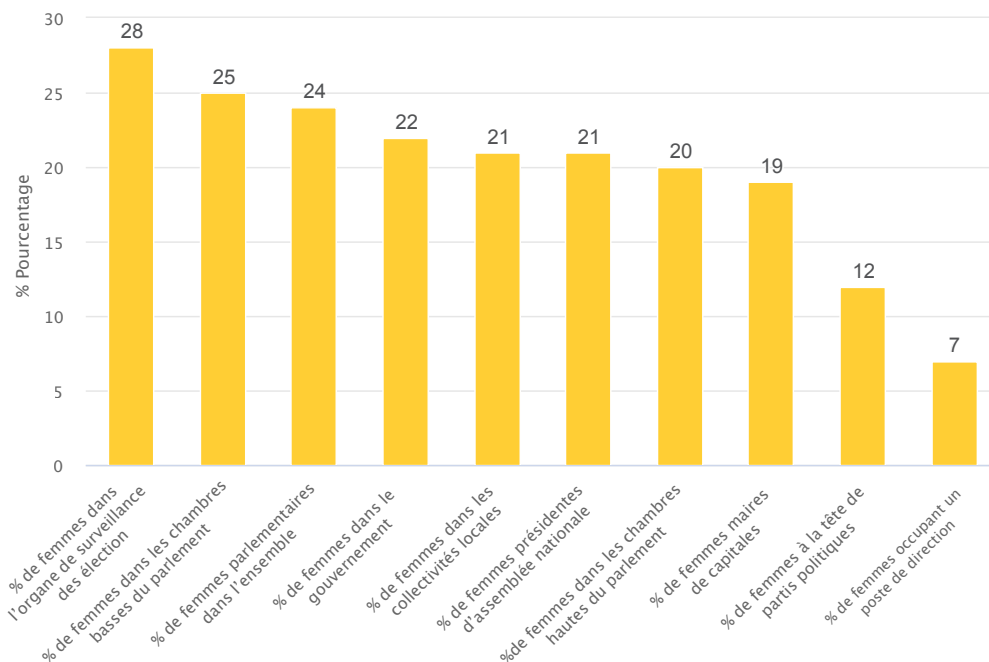
Figure 3 – Proportion de femmes membres des gouvernements en Afrique



Source: Moodley et al., 2016 et Forum économique mondial (2015)

Depuis 2015, le nombre de femmes qui participent à des rôles de gouvernance et de direction n'a pas beaucoup changé. Dans son rapport de 2021, Baromètre Afrique (2021) a constaté que les femmes constituaient 24 % des parlementaires en Afrique – 25 % dans les chambres basses et 20 % dans les chambres hautes du parlement, ce qui correspond aux données rapportées par des études menées trois à cinq ans plus tôt. Cela peut être lié aux retards dans la tenue des élections en raison de la pandémie de COVID-19.

Figure 4 – Participation des femmes en politique



Source: Participation des femmes en politique ~ Baromètre Afrique 2021

En fait, la moyenne globale des femmes dans la prise de décision à l'échelle du continent masque d'importantes différences régionales et nationales (Moodley et al., 2016; PNUD, 2021). Les variations du degré de visibilité des femmes dans les rôles décisionnels de haut niveau (p. ex., au parlement et dans les gouvernements) sur le continent vont de 33 % dans la Corne de l'Afrique à 16 % en Afrique de l'Ouest (Baromètre Afrique, 2021). Par exemple, la participation des femmes à la vie publique en République démocratique du Congo n'est que de 7 % (Moodley et al., 2016). Au Ghana, sur un total de 16 ministres en 2006, il n'y avait qu'une seule femme, et une femme seulement sur les 16 vice-recteurs des universités; aucune femme au poste de recteur sur un total de huit; et deux femmes secrétaires générales sur un total de 17 (Bawa et Sanyare, 2013). De même, au Nigeria, entre 1999 et 2003, les femmes ne représentaient que 1,62 % des postes électifs à l'échelle nationale; sur les 360 membres de la Chambre des représentants, il n'y avait que 12 femmes. De même, sur les 109 sénateurs, il n'y avait que trois femmes (Ebeku, 2005).

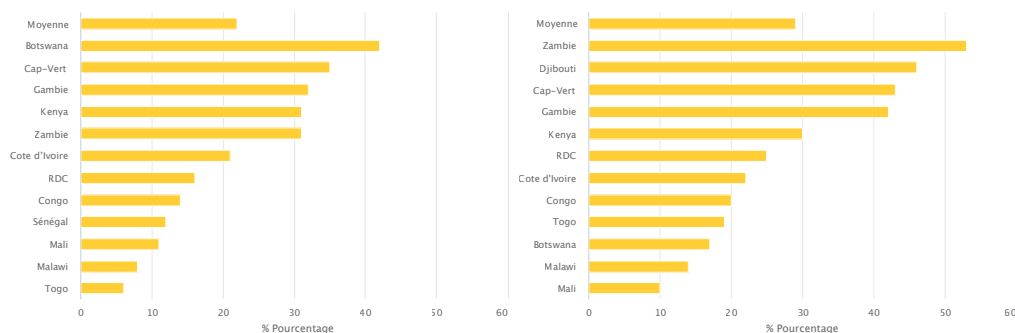
Outre le corps législatif et la représentation parlementaire, la participation des femmes en tant que dirigeantes et décideuses politiques dans d'autres domaines du secteur public est une étape clé vers l'autonomisation des femmes dans la vie publique. L'inclusion des femmes dans les postes de décision dans tous les secteurs et postes gouvernementaux (p. ex., éducation, finances, santé, énergie, défense, affaires étrangères, etc.) contribuerait particulièrement à l'avancement de la carrière des femmes, ainsi qu'à la parité des sexes dans le secteur public en général (PNUD, 2021). Cependant, les femmes des pays d'Afrique subsaharienne continuent d'être sous-représentées dans les échelons les plus élevés de ces secteurs publics et se retrouvent rarement dans des rôles décisionnels de haut niveau (Osituyo, 2018). Par exemple, le Forum économique mondial (2021) a estimé que le niveau médian de femmes dans les rôles de haut niveau en AS était de 33 %. À cet égard, le Forum économique a indiqué que quatre pays (le Burkina Faso, le Botswana, la Côte d'Ivoire et le Togo) comptaient presque autant de femmes que d'hommes dans les postes de haut niveau, tandis que dans trois autres pays (le Malawi, la Gambie et le Mali), les femmes n'occupaient que 15,6 % à 17,5 % des postes de haut niveau.

Certains auteurs ont entrepris de mesurer le taux de participation des femmes aux rôles de direction et de décision dans les secteurs publics de certains pays d'AS. Par exemple, en Afrique du Sud, les femmes constituent 14,7 % de tous les cadres supérieurs et seulement 7,1 % de tous les directeurs du pays (Chiloane-Tsoka, 2010). Les données les plus récentes d'Afrique du Sud publiées par Osituyo (2018) présentent des chiffres encore plus bas, où les femmes n'occupent que 3,6 %, 5,5 % et 21,4 % des postes d'administrateur général, de président et de directeur, respectivement. Au Mali, un rapport de 2003 a souligné que les femmes représentaient 19,2 % des cadres, 16,4 % des cadres supérieurs et 23,5 % des cadres subalternes aux postes de direction dans le secteur public (Doumbia et Meurs, 2003). Au Kenya, 84 % des hommes se taillent la part du lion dans les postes de haut niveau dans la fonction publique, contre 16 % pour les femmes (Kirai et Mukulu, 2012).

De plus, le Togo (6 %), le Malawi (8 %), le Sénégal (12 %) et le Congo (14 %) sont quelques-uns des pays qui comptent le moins de femmes à des postes de haut niveau et de direction dans leurs fonctions publiques respectives, comme l'a rapporté la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (2017). De plus, un rapport similaire de la CEA indique que la Zambie, Djibouti, le Cap-Vert et la Gambie ont franchi la barre des 30 % de nominations dans le système judiciaire,

tandis que de nombreux autres pays, notamment le Mali, le Malawi, le Botswana et le Togo, ont enregistré le plus faible nombre de femmes dans le système judiciaire. Dans les secteurs de la fonction publique du Mali, les femmes semblent être sous-représentées dans les postes de cadres supérieurs (c'est-à-dire 10 %), mais surreprésentées aux niveaux des cadres subalternes et des travailleur.euse.s qualifié.e.s, soit 39 % et 36 % du personnel, respectivement (Doumbia et Meurs, 2003).

Figure 5 – Pourcentage de femmes occupant des postes de haut niveau dans la fonction publique (figure de gauche) et dans les tribunaux supérieurs (figure de droite)

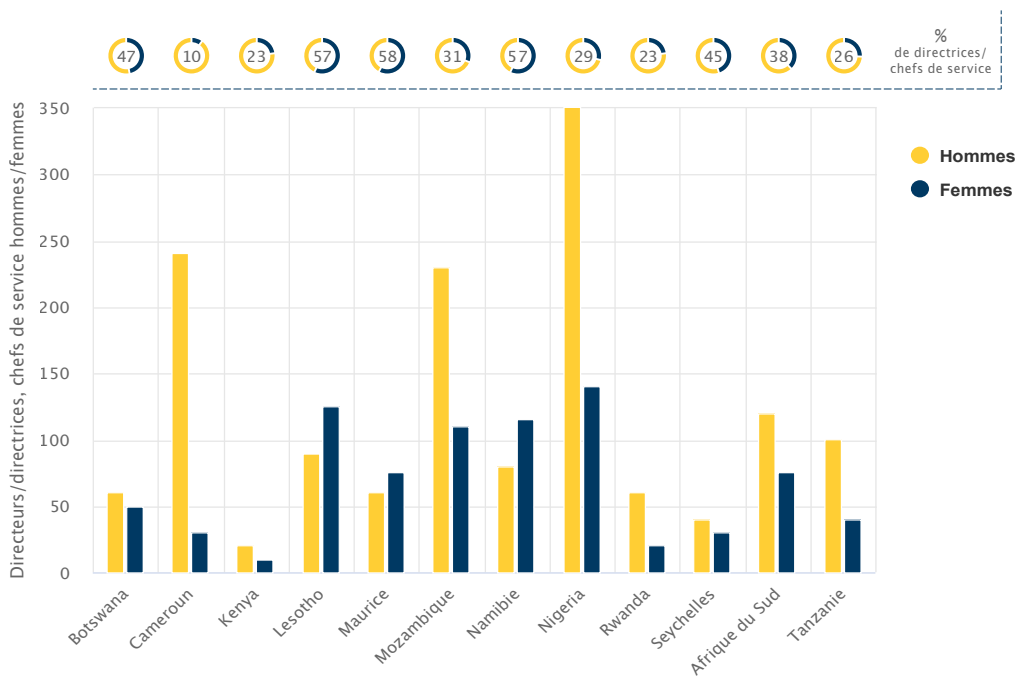


Source: CEA, 2017 - Calculs basés sur les rapports de l'IDISA de 2012

Des données du Zimbabwe ont également montré que la participation des femmes aux postes de direction dans le secteur public est très faible. Par exemple, une étude menée au Zimbabwe a permis d'établir que parmi les 246 postes de direction d'établissements d'enseignement secondaire, seuls 14 (5,6 %) étaient occupés par des femmes et huit postes de vice-directeur.rice (3,25 %) par des femmes (Chabaya et al., 2009). Les données d'une enquête menée dans l'enseignement supérieur en Afrique du Sud ont également montré un nombre limité de femmes dans les rôles de haute direction malgré le fait que la représentation homme-femme du personnel était presque équitable (46 % de femmes contre 54 % d'hommes). Seulement 24 % des femmes occupaient des postes de haute direction (Kiamba, 2009). De plus, dans le secteur public au Kenya, 0,5 % de femmes fonctionnaires occupaient des postes de haute direction, contre 2 % d'hommes fonctionnaires (OIT, 2015).

Un rapport de 2015 sur le nombre de directeur.rice.s et chefs de service de sexes masculin et féminin dans la fonction publique de 12 pays d'Afrique subsaharienne (membres du Commonwealth) a souligné que quelques pays ont atteint la barre des 50 % tandis que la plupart d'entre eux comptent moins de 30 % de femmes directrices et chefs de service. Par exemple, le Cameroun a présenté la plus faible proportion de femmes (10 %) chefs de service et directrices dans la fonction publique. En revanche, le Lesotho comptait environ 57 % de femmes parmi les directeur.rice.s et chefs de service dans sa fonction publique (The Commonwealth, 2015).

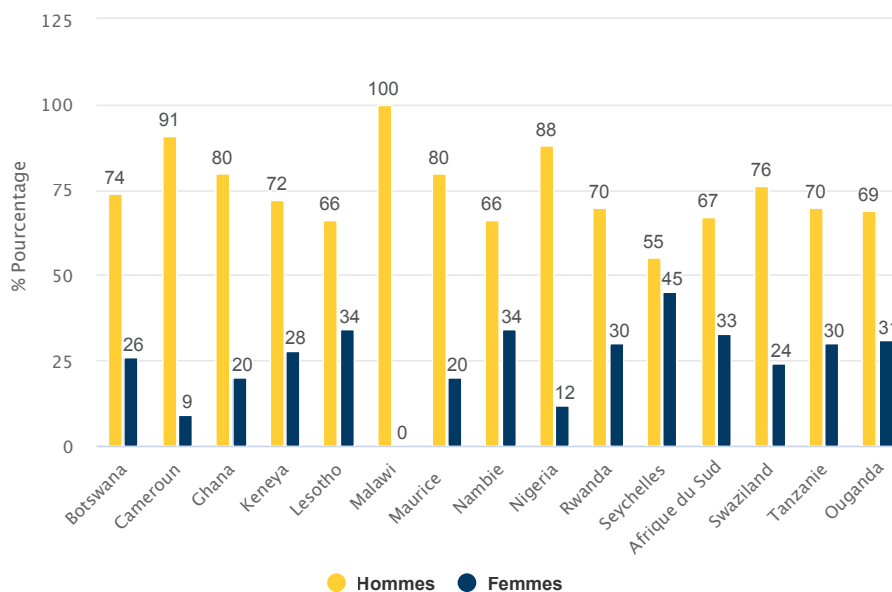
Figure 6 – Femmes directrices et chefs de service



Source: Rapport du Commonwealth pour 2015

Un rapport similaire sur le nombre et le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques de 15 pays africains (The Commonwealth, 2015) a montré que seule une poignée de pays a atteint 30 % ou plus dans la participation des femmes aux conseils d'administration. Cela va de 0 % de représentation au Malawi à 12 % au Nigeria et à 45 % aux Seychelles.

Figure 7 – Nombre d'hommes et de femmes siégeant dans les conseils d'administration des entreprises publiques



Source: Rapport Commonwealth pour 2015

Des recherches (p. ex., Moodley et al., 2016 ; PNUD, 2021; Paxton, Hughes et Barnes, 2020) laissent croire qu'un grand pourcentage de femmes dans les rôles de direction et de décision ne devrait pas être le seul objectif. Comme décrit par Moodley et al. (2016), le type de rôles que les femmes assument est également important si elles veulent avoir autant d'influence que les hommes. Cependant, les femmes peuvent se retrouver surreprésentées dans certains domaines politiques considérés comme ayant moins d'influence et de pouvoir, mais sous-représentées dans certains autres domaines souvent considérés comme plus prestigieux. Par exemple, les femmes dirigent le plus souvent les ministères des affaires sociales, de l'éducation et de la condition féminine, alors qu'elles sont beaucoup moins susceptibles de diriger des domaines tels que la défense, les finances et les affaires étrangères (PNUD, 2021). À cet égard, un rapport de Moodley et al. (2016) a montré que seulement 30 % des femmes africaines ministres dirigent les ministères des finances, des infrastructures, de la défense et des affaires étrangères, tandis que la majorité est responsable des affaires féminines et de la jeunesse, des arts et de la culture, et du tourisme, ministères qui ont moins d'influence et de pouvoir politique.

6

BARRIÈRES À L'AVANCEMENT DES FEMMES DANS LE SECTEUR PUBLIC

Malgré les efforts accrus des gouvernements, des groupes de pression et des organisations internationales, les femmes sont toujours sous-représentées dans les postes de direction et les rôles décisionnels dans le secteur public en AS (p. ex., Kiamba, 2009; Yoon, 2004; Ilesanmi, 2018; PNUD, 2021). Il est donc impératif de comprendre et de documenter les barrières et les défis auxquels les femmes font face dans le secteur public en AS afin de s'attaquer aux problèmes et d'élaborer des stratégies et des politiques qui permettront d'accroître la participation des femmes à la vie publique. En conséquence, cet article a cerné les barrières les plus importantes, notamment les barrières patriarcales et socioculturelles, les politiques et pratiques organisationnelles et les facteurs individuels qui empêchent l'avancement des femmes dans le secteur public.

Barrières socioculturelles

Les perceptions socioculturelles et les valeurs sociétales ont continué à opprimer les attitudes des femmes et à les décourager d'assumer des rôles de prise de décision et des postes de direction (Chiloane-Tsoka, 2010). En Afrique subsaharienne, les contraintes auxquelles les femmes font face sont fondamentalement liées à une culture patriarcale bien ancrée (Ilesanmi, 2018; Dodo, 2013; Baromètre Afrique, 2021) dans laquelle la direction de la famille et le pouvoir de décision reposent entre les mains des hommes. Par exemple, dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, le leadership et la prise de décision sont considérés comme le domaine des hommes, tandis que la valeur d'une femme se mesure aux rôles qu'elle joue en tant qu'épouse et mère (p. ex., Baromètre Afrique, 2021; Yoon, 2004; Nkomo et Ngambi, 2009; Chiloane-Tsoka, 2010). Comme le décrit Yoon (2004), la culture façonne les attitudes sociales et les stéréotypes à l'égard des rôles des femmes. Ces attitudes et stéréotypes influencent à leur tour les décisions des femmes à aspirer à des rôles de direction. Cette culture patriarcale relègue ensuite les femmes à des rôles subalternes, ce qui décourage les femmes à assumer des rôles de décision et de direction et à y aspirer.

Le droit coutumier et la culture patriarcale guident souvent la répartition du travail selon le sexe : les hommes sont censés diriger et occuper les rôles décisionnels, que ce soit à la maison, dans la collectivité ou dans la vie nationale, tandis que les femmes jouent un rôle subalterne (Baromètre Afrique, 2021; Osituyo, 2018; Poltera, 2019). De telles normes sociales d'attribution du pouvoir font qu'il est plus difficile pour les femmes de quitter leurs rôles domestiques traditionnels pour la vie publique, et elles entravent leur avancement professionnel même une fois qu'elles se sont jointes au secteur public. De plus, des chercheur.euse.s (p. ex., Nkomo et Ngambi, 2009; Mwale et Dodo, 2017) ont relevé que les pratiques de socialisation précoce des filles, ancrées dans les traditions culturelles et sociales africaines, préparent les jeunes femmes à être de bonnes épouses et mères. Selon Yoon (2004), même l'éducation formelle des filles en Afrique leur enseigne les rôles stéréotypés qu'elles pourraient jouer au lieu de les former à occuper les mêmes rôles de direction que les hommes. D'autre part, Emmet (2001) a noté que les rituels et les rites de passage des garçons les préparent à diriger.

Les proverbes et les dictons sur la place des femmes dans une société dans différents pays d'AS sont également des manifestations de la façon dont les points de vue culturels traditionnels renforcent l'exclusion des femmes de la prise de décision et des rôles de direction. Par exemple, en Éthiopie, au Kenya et au Soudan, il existe des proverbes qui réduisent la valeur des femmes dans leur société et qui supposent explicitement que les femmes sont de mauvaises décideuses (Husseini, 2009). Les proverbes éthiopiens suivants en sont de bons exemples : « La place des femmes est à la cuisine ou au grenier, et celle des hommes sur la place publique »; « Les femmes sont intelligentes, mais elles ne sont pas exceptionnelles »; « Peu importe ce qu'une femme sait, c'est un homme qui détermine la fin de toute chose »; et, « L'homme est le chef de la femme ». De même, le proverbe kenyan « Une femme n'est pas différente d'un homme invalide »; le proverbe botswanais, « Si une femme conduit des bœufs, ceux-ci tomberont dans une fosse »; et le proverbe soudanais, « Une femme est comme un cheveu qui suit le cou ». Il s'agit de quelques-unes des opinions profondément ancrées qui mettent en doute les capacités des femmes et limitent leur destin et leur sphère d'influence dans leur société.

Les opinions culturelles négatives et les stéréotypes à l'égard de la participation des femmes aux rôles de décision et de direction ne se limitent pas seulement à celles qui aspirent à diriger, mais aussi à celles qui se trouvent déjà dans les sphères de décision. Par exemple, en Zambie, une députée a un jour demandé l'harmonisation des lois statutaires (Ebeku, 2005) interdisant les pratiques coutumières telles que la dot et la purification sexuelle, qui, selon elle, conduisent à la marginalisation de nombreuses femmes. En réponse, un député a déclaré que « l'égalité des sexes dépendrait du comportement des femmes ». Un autre député a également avancé que : « cette discrimination apparente vient de Dieu et qu'il serait très difficile de l'effacer ». Ce seul cas dit tout de l'incidence des croyances culturelles et traditionnelles, même sur les personnes qui sont à la tête de la gouvernance.

Plusieurs études empiriques (p. ex., Chiloane-Tsoka, 2010; Mwale et Dodo, 2017) ont apporté des preuves à l'appui de l'incidence négative des opinions et pratiques socioculturelles sur la présence des femmes dans les sphères de pouvoir. En Afrique du Sud, par exemple, une enquête sur la culture comme barrière a indiqué que 27 % des hommes interrogés étaient fermement convaincus que la place des femmes est à la maison, et 50 % ont répondu que les femmes ne devraient pas être en position d'autorité sur les hommes (Chiloane-Tsoka, 2010). Au Zimbabwe, une étude a révélé que la majorité des participant.e.s pensaient que les hommes étaient les seules personnes capables de gouverner et de décider (Dodo, 2013). Ces croyances et attitudes font partie des principales barrières à l'avancement professionnel des femmes (Mwashita, Zungu et Abrahams, 2020).

Au Zimbabwe, 16 participants à une étude de cas sur le leadership féminin (Mwale et Dodo, 2017) se considéraient comme supérieurs aux femmes. L'un de ces participants a soutenu que « les femmes, même autrefois, n'occupaient pas de postes d'influence dans la Bible ». Yoon (2004), dans son étude sur la représentation législative des femmes en Afrique, a également établi qu'il y a un lien important et étroit entre culture patriarcale et faibles niveaux d'entrée des femmes dans le corps législatif national. De plus, une enquête menée en Afrique du Sud sur l'égalité des sexes a révélé que plus de 30 % des répondant.e.s pensaient que les femmes étaient trop émotives pour occuper des postes de haute direction (Gouws, 2008).

Barrières structurelles ou institutionnelles et organisationnelles

Les écrits ont également accordé une attention particulière aux barrières structurelles ou organisationnelles qui ont conduit à la sous-représentation des femmes à l'échelon de la direction. Les chercheur.euse.s soutiennent que les systèmes, les normes et les structures organisationnelles sexués pourraient entraver l'entrée des femmes dans les sphères de pouvoir (Mwashita et al., 2020 et Nkomo et Ngambi, 2009). De telles structures sexuées, notamment l'accès limité aux processus de réseautage, le manque de mentorat, les possibilités limitées de formation et de développement, les enjeux du recrutement et de l'évaluation des emplois, et les stéréotypes (Kirai et Mukulu, 2012), contribuent à empêcher l'avancement des femmes dans les rôles de direction et de prise de décision.

Une étude empirique dans la fonction publique du Kenya (Kirai et Mukulu, 2012) a souligné que les pratiques discriminatoires en matière de recrutement, de sélection et de promotion à l'égard des femmes ont contribué à limiter le nombre de femmes qui accèdent à des postes de direction. Les répondant.e.s de cette étude ont indiqué que la promotion est basée sur les relations et les liens informels que l'on entretient avec les dirigeant.e.s de haut niveau dans une organisation donnée. Une autre étude réalisée en Afrique du Sud a révélé qu'environ 32 % des femmes pensent que le système de promotion dans les organisations est un facteur qui entrave l'accès des femmes aux postes de direction (Chiloane-Tsoka, 2010). À l'appui de ces études, le rapport Women Matter Africa 2016 de McKinsey a révélé que les femmes dirigeantes considèrent les préjugés liés à l'évaluation du rendement comme une barrière majeure à leur avancement professionnel. Elles affirment que « les hommes ont tendance à être évalués sur leur potentiel futur tandis que les femmes le sont à partir de leurs réalisations (Moodley, et al., 2016) ».

De plus, Mwashita et al. (2020) d'Afrique du Sud ont signalé qu'environ 33,8 % des femmes ont reconnu que le manque d'expérience pertinente générale en matière de direction était la plus grande barrière à leur avancement à des postes de direction. Dans une étude similaire, 49,7 % des répondant.e.s ont convenu que les femmes doivent travailler deux fois plus dur que les hommes pour être promues à la haute direction. On a demandé aux femmes kényanes travaillant dans le secteur public d'évaluer les trois défis auxquels elles font face sur leur lieu de travail. Sans surprise, elles ont noté la discrimination en raison de leur sexe (25 %), la conciliation travail-vie personnelle (30 %) et le manque de soutien de leurs patrons (24 %). Ces résultats d'enquête ont montré que les structures et pratiques organisationnelles discriminatoires sont des barrières majeures à l'avancement professionnel des femmes dans le secteur public.

Une culture organisationnelle inhospitalière (Uwamahoro, 2011), le manque de mentores et de femmes servant de modèles (Lumby et al., 2010), et l'exclusion sociale des réseaux masculins (Doubell et Struwig, 2014) sont également des barrières signalées à l'avancement professionnel des femmes dans les organisations des pays d'AS. Les femmes ont également fréquemment indexé l'insuffisance du renforcement des capacités et du développement professionnel en cours d'emploi comme des barrières qui les empêchent d'occuper des postes de direction dans les organisations (PNUD, 2014)

Conciliation travail-famille

Les chercheur.euse.s ont trouvé un autre facteur majeur qui entrave l'avancement professionnel des femmes : l'attachement à la famille ou la conciliation travail-famille. Il arrive que les femmes préfèrent consacrer leur temps à leur famille plutôt qu'à une possibilité d'avancement de carrière. Par exemple, une enquête menée dans les écoles du Zimbabwe a révélé que l'attachement à la famille était la principale raison pour laquelle les enseignantes ne postulent pas à la direction d'une école (Chabaya, Rembe et Wadesango, 2009).

Les chercheur.euse.s (p. ex., Watts et al., 2015) avancent que plus les femmes accèdent à des postes de direction plus elles travaillent d'heures par semaine, les cadres supérieurs ayant plus d'heures de travail. Par conséquent, les heures passées au travail sont des heures qui auraient pu être passées à la maison, et de nombreuses femmes ont tendance à préférer ces dernières. De plus, Shrestha (2016) affirme que le conflit entre le travail et la famille constitue le plafond de verre auquel se heurtent principalement les femmes. Même si les femmes possèdent les compétences et les possibilités pour faire avancer leur carrière, concilier la double réalité d'une carrière et d'une famille, tout en étant contraintes aux rôles féminins traditionnels, est devenu un défi majeur pour elles.

Facteurs individuels ou personnels

Les facteurs personnels ou individuels constituent un autre ensemble de barrières que les travaux empiriques ont relevé. Selon des chercheur.euse.s (p. ex. Posholi, 2012), les femmes étant tiraillées entre les exigences professionnelles et familiales, elles occupent des postes de direction ou avancent dans leur carrière souvent au détriment de leur vie personnelle. Par exemple, une enquête menée par Posholi (2012) au Lesotho a indiqué que la majorité des femmes considéraient le caractère conflictuel des responsabilités familiales comme une barrière à l'avancement de leur carrière.

Quelques études (p. ex., Reddy, 2006; Kiaye et Singh, 2013) ont également relevé des barrières internes et psychologiques telles que le manque de confiance en soi et le comportement autolimitant des femmes (p. ex., qu'elles s'imposent elles-mêmes par crainte de réussite ou d'échec) comme des barrières à leur avancement professionnel en tant que dirigeantes et décideuses. Bien que les chercheur.euse.s avancent cet argument, certaines études (p. ex., Kiaye et Singh, 2013) ont rapporté que 80 % des répondantes se considéraient confiantes, compétitives et prêtes à assumer des rôles de direction. D'autre part, certain.e.s chercheur.euse.s (p. ex., Lumby et al., 2010) soutiennent fermement que les attitudes structurelles ou sociales ne constituent pas la principale barrière que rencontrent les femmes, mais qu'il s'agirait plutôt de leur faible estime de soi et de leur manque de confiance.

Cependant, le principal problème n'est pas ce que les femmes pensent d'elles-mêmes, mais ce que les autres pensent de leurs dispositions et de leurs traits de caractère. Par exemple, Mathur-Helm (2004) a découvert qu'un.e cadre sur trois en Afrique du Sud attribuait principalement le manque d'avancement des femmes dans leur carrière à leurs propres dispositions internes, écartant complètement les facteurs limitatifs externes et conjoncturels. Dans cette même enquête, la majorité des répondant.e.s sont convaincus que les femmes sont moins objectives, moins déterminées et moins confiantes que leurs homologues

masculins (Mathur-Helm (2004). Cette croyance commune est une extension de la longue histoire culturelle de la domination masculine, des rôles stéréotypés, de la socialisation (Doubell et Miemie, 2014) et de la tendance à associer le profil d'un.e bon.ne dirigeant.e à des caractéristiques typiquement masculines. En fait, les chercheur.euse.s (p. ex., Uwamahoro, 2011 et Lumby et al., 2010) affirment que si les femmes manquent de confiance ou d'estime de soi, c'est peut-être à cause de l'imposition de la culture de la dominance masculine ou de la socialisation des hommes et des femmes qui pousse à penser que les styles de leadership masculins constituent la norme.

Point de vue des professionnelles quant aux barrières rencontrées

Cependant, le principal problème n'est pas ce que les femmes pensent d'elles-mêmes, mais ce que les autres pensent de leurs dispositions et de leurs traits de caractère. Une enquête descriptive a été menée pour tenter d'explorer les barrières à l'avancement professionnel des femmes dans les secteurs publics des pays d'AS. Un questionnaire a ensuite été envoyé aux boursières de LAD. De plus, un entretien a été accordé à cette sélection de chercheuses. L'enquête et l'entretien réalisés auprès des boursières de LAD ont révélé un certain nombre de barrières auxquelles les femmes font face lorsqu'elles assument des rôles de direction et de décision dans le secteur public. Il est à noter qu'à quelques exceptions près, les résultats de ces enquêtes et entretiens sont fort semblables à ceux des écrits examinés et analysés dans la section précédente.

Les répondantes de cette enquête provenaient de toutes les régions d'Afrique subsaharienne, et environ 86 % d'entre elles possèdent une expérience professionnelle dans l'un ou plusieurs des secteurs publics en Afrique subsaharienne.

Figure 8 – Pays d'origine d'AS des participantes

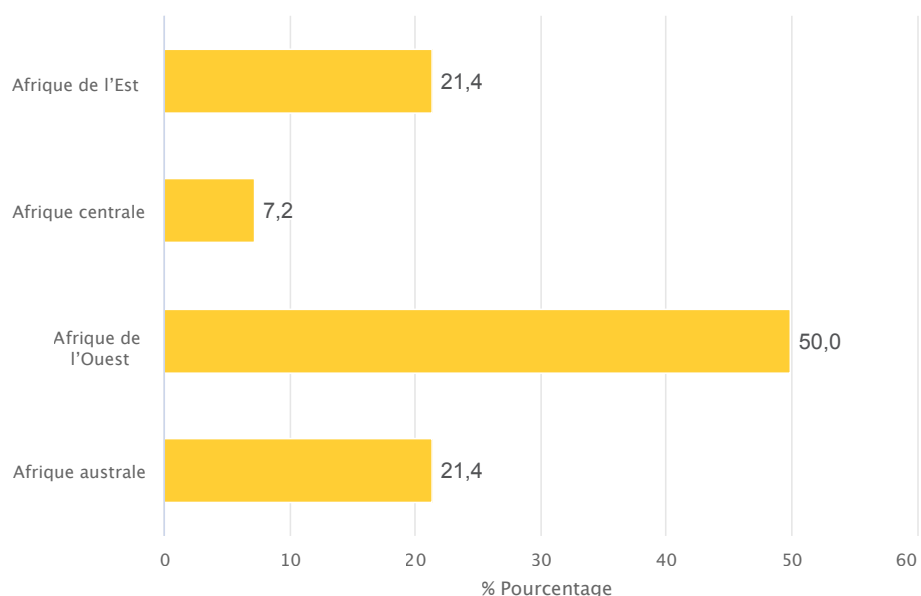
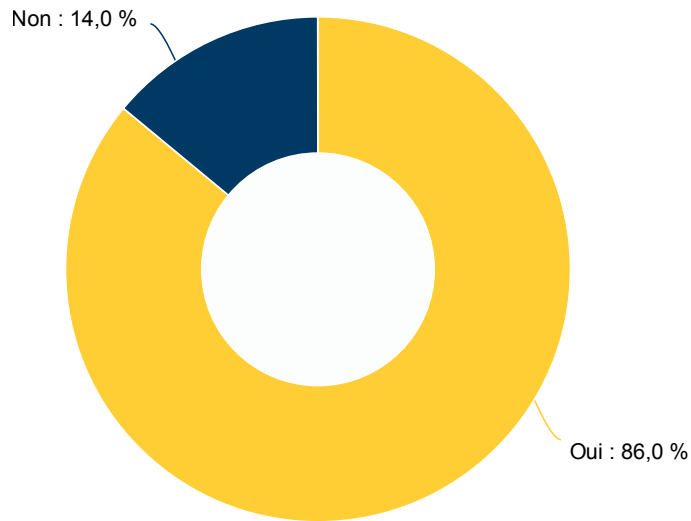


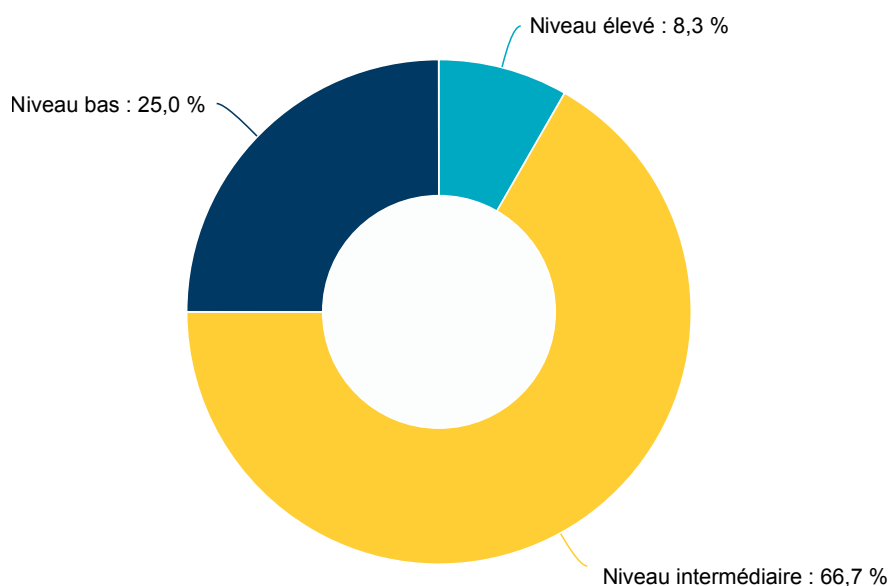
Figure 9 – Expérience professionnelle dans le secteur public en AS



Les participantes ont été interrogées sur leurs expériences de direction vécues dans leurs organisations respectives. Ainsi, la plupart des répondantes ont déclaré avoir occupé des postes de direction ou de cadre de niveau intermédiaire (67 %) et inférieur (25 %). Seuls 8 % d'entre elles ont indiqué avoir eu une expérience de haute direction. La recension des écrits nous a permis d'observer une tendance selon laquelle si les femmes occupent des postes de direction, elles y sont surtout aux échelons inférieurs. Les résultats de cette enquête montrent également une tendance similaire. À cet égard, l'une des informatrices clés de cette étude a déclaré :

« Je suis cadre intermédiaire dans la société d'électricité et de services publics d'État. J'ai d'autres collègues compétentes qui possèdent les habiletés et le courage pour réussir à faire partie des principales dirigeantes de la société. Elles sont ingénieures, économistes, expertes en politique et comptables. Cependant, la plupart d'entre elles travaillent simplement comme expertes. Quelques-unes d'entre elles et moi-même participons à des rôles de prise de décision, mais nous n'avons pas encore de femme qui ait accédé aux plus hautes fonctions de direction de cette importante et gigantesque organisation d'État ».

Figure 10 – Expérience des participantes en tant que dirigeantes/cadres



Les résultats de cette enquête ont révélé que les pratiques organisationnelles, notamment l'inégalité des chances d'avancement entre les hommes et les femmes, le manque de politiques pour soutenir les femmes et le manque de respect pour les femmes cadres, constituent toujours des obstacles à l'avancement professionnel des femmes. Ce résultat est conforme aux études précédentes (p. ex., Kiaye et Singh, 2013) qui ont rapporté que la nature de l'environnement de travail dans lequel baignent les femmes s'avère être le principal facteur déterminant de leur avancement professionnel. De plus, la plupart des répondantes ont perçu que les stéréotypes culturels constituent également une autre barrière à l'avancement de carrière des femmes. Le tableau suivant présente la note moyenne des réponses agrégées de chaque domaine.

Tableau 1 – Réponses agrégées de l'enquête

Domaine	Moyenn
Avancement professionnel des femmes (3 éléments)	1,68
Stéréotypes culturels (4 éléments)	3,78
Conciliation travail-vie personnelle (6 éléments)	3,56
Structure organisationnelle (4 éléments)	3,72
Facteurs internes/individuels	1,49

D'après la note moyenne agrégée ci-dessus, on peut observer que la plupart des répondantes ne partagent pas l'idée que les femmes reçoivent un soutien suffisant de leurs organisations respectives pour avancer dans leur carrière. La note moyenne de la variable dépendante, l'avancement professionnel des femmes, est de 1,68. D'une part, la plupart des boursières de LAD conviennent que les stéréotypes culturels ($M=3,78$) et les structures organisationnelles ($M=3,72$) constituent des barrières à l'avancement professionnel des femmes dans les

organisations. D'autre part, la note moyenne des facteurs individuels internes comme barrière est de 1,49, ce qui indique que la plupart des répondantes ne sont pas d'accord sur le fait que les caractéristiques personnelles des femmes sont des barrières à leur avancement professionnel.

Bien que la note moyenne agrégée ci-dessus nous ait donné quelques aperçus de la façon dont les participantes perçoivent le rôle des différents types de barrières, le résultat global, cependant, masque certaines informations précises importantes. Il est donc impératif d'examiner également les données désagrégées. Par exemple, près de 55 % des répondantes n'étaient pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle la plupart des habitant.e.s de leur pays seraient plus à l'aise de travailler sous l'autorité d'une femme que sous celle d'un homme. Il s'agit d'une autre indication de la manière dont une culture patriarcale peut affecter l'avancement des femmes au travail. Une des participantes à l'entretien a déclaré :

« Il y a des employés de sexe masculin qui pensent que travailler sous les ordres d'une femme est un signe de faiblesse et de perte de fierté. Cette attitude est particulièrement répandue lorsque la femme est un cadre de niveau inférieur qui n'a peut-être pas beaucoup de pouvoir pour sanctionner ses subalternes. Les hommes ont du mal à accepter de travailler sous la supervision d'une femme. Cela finit par affecter le rendement de ce service donné, ouvrant la voie à la rétrogradation ou au limogeage de la superviseuse ».

En revanche, près de la moitié des répondantes (47 %) ont convenu que la plupart des fonctionnaires de leurs pays respectifs se sentiraient plus à l'aise de superviser des femmes que des hommes. Alors que beaucoup ne voudraient pas travailler sous les ordres d'une femme, comme l'indique la réponse ci-dessus, la plupart sont à l'aise pour superviser des femmes. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les hommes pensent que les femmes ne représentent pas une menace pour leur poste, et que le fait d'avoir des subalternes femmes est un gage de sécurité pour leur travail. En accord avec ce résultat, Posholi (2012) a rapporté que la plupart des femmes se sentiraient plus à l'aise de superviser d'autres femmes que des hommes. Du point de vue des femmes, ce choix pourrait s'expliquer par l'hypothèse selon laquelle les femmes pourraient rencontrer moins d'opposition lorsqu'elles supervisent d'autres femmes.

En général, par rapport aux répondantes qui sont incertaines ou qui ne sont pas d'accord, les répondantes sont plus nombreuses à avoir tendance à considérer les facteurs suivants comme des barrières à l'avancement de leur carrière : le manque de soutien organisationnel, les stéréotypes de genre, le défi de concilier vie familiale et vie professionnelle, le manque de personnes modèles et le manque d'égalité de chances d'avancement professionnel. Ces résultats sont corroborés par l'étude de Posholi (2013) qui, dans une enquête sur 100 femmes au Lesotho occupant des postes de direction, a donné des résultats presque similaires concernant les barrières susmentionnées. Une des professionnelles interrogées a déclaré que « ce n'est pas notre caractère ou notre personnalité qui limite notre avancement professionnel; c'est en fait la culture organisationnelle et sociétale qui constitue la principale barrière. Dans ma société, être une cadre va à l'encontre de la norme sociale qui veut que les hommes aient le statut supérieur ».

Dans une question ouverte, on a également posé aux boursières de LAD une question précise pour décrire les barrières à l'avancement professionnel des femmes dans leurs pays respectifs. Les réponses ont été compilées et ont permis de dégager des thèmes communs qui reflètent d'une certaine manière la recension des écrits.

Tableau 2 – Thèmes des barrières ressortant de l'enquête et des entretiens

Thèmes des barrières tirés des réponses	Descriptions/réponses précises
Stéréotypes culturels/patriarcat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ normes culturelles et stéréotypes ▶ stigmatisation lorsque les femmes cherchent à diriger ▶ devrait prendre soin des enfants à la maison ▶ les carrières des femmes ne sont pas prioritaires ▶ perception selon laquelle les hommes dirigent mieux que les femmes ▶ les hommes préfèrent travailler avec des collègues hommes ▶ rôles assignés par la société aux hommes et aux femmes ▶ culture organisationnelle masculine
Structure organisationnelle discriminatoire selon le sexe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ promotion basée sur le réseautage informel et le népotisme ▶ manque d'accès aux possibilités de développement ▶ système organisationnel dominé par les hommes ▶ environnement peu favorable aux femmes ▶ marginalisation et discrimination sur le lieu de travail ▶ corruption dans les organisations ▶ recrutement et sélection discriminatoires des cadres ▶ manque de formation en leadership pour les femmes
Barrières économiques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ fardeau de la main-d'œuvre domestique ▶ faible revenu dans la famille ▶ manque de moyens pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances
Conciliation travail-famille	<ul style="list-style-type: none"> ▶ obligations familiales sociales ▶ soutien limité des maris ▶ exigeant en termes de temps (un dirigeant fait beaucoup d'heures supplémentaires) ▶ manque de rôles flexibles
Barrières internes (personnelles)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ manque de confiance due à la façon de socialiser les femmes ▶ auto-évaluation négative ▶ sous-estimer ses compétences et ses aptitudes
Conflits et systèmes politiques instables	<ul style="list-style-type: none"> ▶ violence sexiste et intimidation en période d'instabilité ▶ origines ethniques et classes sociales ▶ perte quasi certaine de son poste après une période d'instabilité politique ou un conflit

Les réponses données par les boursières de LAD ont fait ressortir les thèmes ci-dessus concernant les barrières à l'avancement des femmes. Ces thèmes correspondent plus ou moins à ce qui a été fréquemment rapporté dans la recension des écrits. Par exemple, la plupart des répondantes ont indiqué que les valeurs culturelles et sociales axées sur les genres constituaient les principales barrières à la présence des femmes aux postes de direction dans le secteur public. En effet, la plupart des travaux empiriques (p. ex., Poltera, 2019; Kiaye et Singh, 2013) ont noté que la culture patriarcale dans la plupart des pays africains continue d'être la barrière la plus importante pour celles qui se trouvent en dehors des structures de prise de décision et de pouvoir, ainsi que pour celles qui sont déjà au pouvoir. Une des femmes interrogées a déclaré :

« Notre culture conservatrice est la principale responsable de l'entrave à l'avancement de la carrière des femmes dans les organisations. Après le travail, imaginez que j'aille dans un bar où on me voit siroter une bière ou un café comme le feraient mes collègues hommes. Cela serait sur toutes les lèvres le lendemain matin. On dirait que l'organisation est dirigée par une femme qui fréquente les bars. Je serais incapable de contrer cette diffamation. Si quelque chose tourne mal dans l'organisation, l'échec sera rattaché au moment où j'ai été aperçue au bar. Malheureusement, la situation serait différente s'il s'agissait d'un cadre. Comment créer des réseaux et se faire des amis, choses importantes pour le développement de ma carrière, si ma culture me dicte où aller et comment me comporter? »

Parmi les thèmes qui sont ressortis de cette enquête, les barrières économiques, les conflits et l'instabilité n'ont pas été beaucoup abordés dans les écrits existants. Cependant, l'instabilité et les conflits touchent un certain nombre de pays africains. De tels conflits et une telle instabilité peuvent avoir pour conséquence la difficulté de trouver un équilibre entre les nombreuses priorités liées aux conflits et les dimensions sociales liées au genre. Dans de telles circonstances, les femmes font face à des défis particuliers pour avancer dans leur carrière dans le secteur public (PNUD, 2014). Elles courent même le risque de perdre leur poste actuel, car les hommes peuvent utiliser la situation de conflit et d'instabilité à leur avantage en renvoyant les femmes de leur poste. Une des participantes à l'entretien avec les boursières de LAD a déclaré :

« Mon pays est sorti de l'instabilité politique très récemment. J'ai constaté que dans l'environnement post-conflit, la plupart des femmes ont perdu les postes qu'elles occupaient. Avant le conflit, le gouvernement comptait au moins quelques femmes. Cependant, le remaniement post-conflit des dirigeants dans la plupart des bureaux publics a entraîné la réduction du nombre de femmes ».

Comme on peut le voir dans la déclaration ci-dessus, le conflit et l'instabilité peuvent toucher les femmes de manière disproportionnée. En cas de conflit, le gouvernement ne dispose plus de la capacité à faire appliquer les lois et politiques nationales relatives à l'égalité des sexes ou d'autres instruments tels que le système de quotas. L'instabilité politique et la violence constituent alors des barrières particulières à l'entrée des femmes dans les sphères de pouvoir. Par exemple, une enquête menée en Guinée a montré qu'environ 64 % des femmes dirigeantes étaient très préoccupées par l'intimidation politique, et qu'elles éprouvaient un sentiment de vulnérabilité (Baromètre Afrique, 2021).

De plus, la situation économique du continent est un autre facteur qui rend difficile la participation des femmes aux rôles décisionnels. De nombreuses femmes africaines ne disposent généralement pas du pouvoir économique et des ressources nécessaires pour investir en elles-mêmes et se préparer à occuper des postes de direction. Les femmes ont besoin d'un soutien financier pour poursuivre leurs études et leur formation, pour créer des réseaux et pour mener des campagnes. Cependant, le dénuement économique et la lutte quotidienne pour la survie auxquels la plupart des femmes font face ne leur permettraient pas de participer pleinement au processus de prise de décision. Au Ghana, par exemple, il faut détenir un diplôme d'études supérieures (une maîtrise en administration publique) pour être nommé à un poste de haute direction. Néanmoins, les études de maîtrise au Ghana sont coûteuses et hors de portée lorsqu'on gagne un salaire de fonctionnaire, ce qui affecte surtout les femmes (Kwaku Ohemeng et Adusah-Karikari, 2015).

7

SURMONTER LES BARRIÈRES À L'AVANCEMENT DES FEMMES DIRIGEANTES : LA VOIE À SUIVRE

Les chercheur.euse.s (p. ex., Ilesanmi, 2018; Bawa et Sanyare, 2013) conviennent que l'Afrique a besoin d'une représentation importante de femmes dans ses principaux processus de prise de décision et d'élaboration de politiques. La participation des femmes à la prise de décision fera avancer non seulement l'égalité des genres, mais accélérera également le développement socioéconomique global du continent. Par conséquent, les barrières complexes qui empêchent les femmes d'accéder aux rôles décisionnels dans le secteur public en AS exigent des approches globales, multipartites, à long terme et stratégiques (PNUD, 2014).

Tant les écrits que les participantes à l'enquête ont recommandé un certain nombre d'interventions pour réduire les barrières que rencontrent les femmes pour avancer dans leur carrière dans le secteur public. À partir des écrits, nous avons relevé plusieurs initiatives au niveau organisationnel, des changements de politiques et de réglementations au niveau national, et des programmes de changement social au niveau communautaire et sociétal qui sont mis en œuvre dans un certain nombre de pays d'AS. Cependant, il faut noter que les données d'évaluation disponibles pour savoir si ces initiatives ont eu une incidence réelle sur l'avancement des carrières des femmes dans le secteur public sont limitées. De plus, il faut noter qu'il n'existe pas de « solution miracle » à appliquer pour apporter un changement dans la sous-représentation des femmes dirigeantes dans le secteur public. Cette section mettra en évidence les mesures possibles et efficaces qui peuvent aider à surmonter les barrières à l'avancement de la carrière des femmes dans le secteur public en AS.

Initiatives nationales

Au niveau national, les cadres constitutionnels et juridiques ainsi que les cadres de politiques devraient garantir l'égalité des sexes non seulement en matière de représentation politique des femmes, mais aussi dans les organisations publiques. Diverses lois et politiques introduites dans l'Afrique du Sud post-apartheid, par exemple, ont amélioré les relations entre les genres dans cette société (Mwashita et al., 2020). Ces différents textes législatifs et cadres de politique nationale ont au moins permis à l'Afrique du Sud de figurer parmi les pays les plus performants en matière de participation des femmes aux rôles de direction et de décision dans le secteur public. Il est impératif d'introduire des mécanismes précis tels que le quota de femmes dans les lois et constitutions nationales pour faire avancer la carrière des femmes. Malheureusement, dans la plupart des pays d'Afrique, ces initiatives portent essentiellement sur l'entrée des femmes en politique (Kwaku Ohemeng et Adusah-Karikari, 2015) alors que moins d'attention est accordée aux autres secteurs de la vie publique.

Des preuves suffisantes semblent indiquer que le système de quotas prévu par la loi peut accroître la participation des femmes aux rôles décisionnels. Par exemple, une étude empirique en AS (Yoon, 2004) a montré que, par rapport aux pays sans quota, la représentation parlementaire des femmes dans les pays ayant un quota important est plus élevée de 15,56 %, et de 12,76 % dans les pays ayant un quota existant, mais moins significatif. De même, le rapport 2017 des Nations Unies sur le développement et l'égalité des sexes a souligné que la représentation des femmes parmi les législateur.rice.s s'élève à 22 % dans les pays disposant d'une forme quelconque de quotas de femmes, contre 13 % dans les pays n'appliquant aucune forme de quota (CEA, 2017). Ce rapport de l'ONU a également révélé que tous les pays africains qui atteignent la représentation minimale de 30 % de femmes dans les rôles décisionnels, recommandée par le Programme d'action de Pékin, semblent disposer d'une forme de système de quotas.

Le Ghana a également appliqué ce système de quotas ou de discrimination positive pour augmenter la représentation des femmes dans les assemblées locales et la vie publique organisationnelle. La directive vise à faire en sorte que 30 % à 50 % des personnes nommées par le gouvernement soient des femmes. Cependant, comme indiqué dans la section précédente, le Ghana ne fait pas partie des « bons élèves » en termes de participation des femmes aux rôles décisionnels. Comme l'ont expliqué Bawa et Sanyare (2013), il y a un décalage entre cette politique nationale concrète et la création effective d'avenues pour la participation des femmes. La mise en place d'un système de quotas à lui seul ne peut pas accomplir de miracle si elle n'est pas soutenue par un environnement favorable et une bonne plateforme pour permettre aux femmes d'utiliser efficacement cette possibilité. Bawa et Sanyare (2013) ont également noté que l'adhésion aux directives relatives aux quotas variait d'une région à l'autre au Ghana. Mais, dans l'ensemble, sans ce système de quotas au Ghana, les femmes auraient été dans une situation pire que celle d'avant. En fait, Finkel, Hughes et Hill (2021) ont laissé entendre que, si des quotas sont imposés, il devrait y avoir un système de mise en œuvre efficace comprenant des organes de contrôle et d'évaluation.

D'autre part, le système de quotas de 30 % prévu par la loi et introduit au Lesotho en 2005 s'avère efficace pour accroître la participation des femmes. Par exemple, grâce à cette décision, le Lesotho a atteint un taux de représentation des femmes de 58 % dans les conseils locaux (OIT, 2015). De même, la mesure législative prise par la Namibie en 2004 pour remédier à la discrimination à l'égard des femmes en appliquant une discrimination positive a permis au pays de se classer à l'époque au quatrième rang en Afrique et au septième rang dans le monde en établissant un record de 29 % de femmes parlementaires (Bauer, 2004).

Bauer et Burnet (2013) ont soutenu que l'augmentation de la participation des femmes à la vie publique par le truchement du système de quotas a un effet de représentation symbolique. Elles ont fait valoir que même un petit nombre de femmes dans un rôle de direction ou de prise de décision inspirerait d'autres femmes à s'engager davantage dans des rôles décisionnels. Par exemple, Bauer et Burnet (2013) ont constaté dans leur étude que les quotas de femmes au Botswana et au Rwanda ont eu un effet symbolique important. Les participantes à cette étude dans les deux pays ont indiqué que les femmes dans les parlements et les ministères les ont inspirées à réclamer plus de rôles décisionnels sur leur lieu de travail. De plus, des femmes du Rwanda ont indiqué que, grâce à la présence d'un plus grand nombre de femmes dans le gouvernement, les parlements, les mairies et les directions d'entreprise, le respect qui leur était accordé par leur collectivité est aujourd'hui égal à celui des hommes.

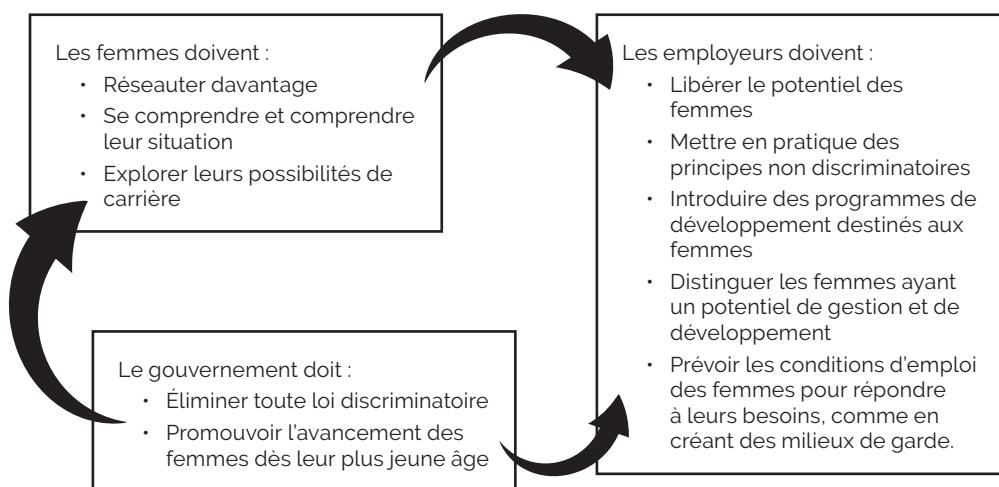
Au regard de ces résultats modestes, l'élaboration de politiques au niveau macro, telles que les quotas et les actions positives en faveur de la représentation des femmes dans tous les secteurs publics, notamment le parlement, le système judiciaire, les organisations publiques, les conseils publics, les cabinets ministériels et autres bureaux publics, constituerait une stratégie efficace pour la représentation des femmes aux rôles décisionnels dans le secteur public.

Outre les stratégies d'action positive et de discrimination positive, Kiamba (2008) a proposé que les stratégies oratoires des politicien.ne.s et des membres clés de la société peuvent contribuer à la représentation des femmes dans les différentes structures du secteur public. Kiamba (2008) a soutenu que, bien que cette stratégie soit plus symbolique, elle peut jeter les bases de réformes plus importantes. Par exemple, un décret présidentiel prévoyant une représentation de 30 % des femmes aux postes de la fonction publique pendant une campagne électorale au Kenya a entraîné la nomination d'un grand nombre de femmes au parlement et dans d'autres secteurs publics.

Toutefois, le rapport 2017 de l'ONU sur l'égalité des sexes a fait remarquer que la plupart des gouvernements africains en général peinent à atteindre l'égalité des sexes en raison de la faiblesse de la mise en œuvre des politiques et de l'insuffisance des capacités institutionnelles, lesquelles ont eu des répercussions négatives sur les bénéfices possibles qui auraient pu être réalisés par le biais d'un système de quotas et des formes connexes d'instruments de politique. Les gouvernements africains devraient donc renforcer leur capacité à mettre en œuvre, suivre et évaluer de façon adéquate les progrès réalisés dans la mise en œuvre des politiques, des lois et des programmes visant à faire progresser la carrière des femmes dans tous les secteurs (UNESCO, 2017).

De plus, au niveau macro, les États peuvent avoir besoin de mettre en place des initiatives destinées à réduire ou à éliminer les préjugés, les coutumes et toutes les autres pratiques fondées sur l'idée de l'infériorité ou de la supériorité de l'un ou l'autre des sexes. Kirai et Kobia (2012), par exemple, ont proposé que des stratégies, telles que des campagnes de mobilisation par l'intermédiaire des chefs religieux, des chefs traditionnels, ainsi que des défenseurs masculins de l'égalité des sexes sont essentielles pour reconstruire les points de vue sur les femmes et les rôles liés au sexe. Comme l'ont souligné Mathipa et Tsoka (2001), sans un changement positif des attitudes et des mentalités dans la société, la position des femmes ne sera pas améliorée comme il se doit. Même dans le contexte de lois et de politiques fortes qui promeuvent la représentation des femmes dans des fonctions décisionnelles, les normes sociales et les stéréotypes peuvent encore entraver la mise en œuvre de ces lois et politiques ainsi que leurs répercussions sur la position des femmes (Finkel, et al., 2021). Le changement d'attitude au niveau sociétal renforcera l'image de soi et l'estime de soi des femmes.

Figure 11 – Un modèle stratégique pour surmonter les barrières à l'avancement de carrière des femmes



Source: Adapté de Lewis 1990:217

Initiatives au niveau organisationnel

Les écrits et les participantes à cette étude ont également fréquemment souligné la nécessité d'améliorer les politiques et pratiques organisationnelles pour impliquer davantage les femmes dans les rôles de prise de décision. Dans la plupart des secteurs publics en Afrique, la culture organisationnelle est dominée par les hommes, ce qui oblige les femmes, soit à s'adapter à cette culture dominée par les hommes, soit à renoncer à aspirer à des postes de direction. Par exemple, les femmes doivent parfois rester au bureau après les heures de travail, ce qui représente un défi pour celles qui ont des enfants et d'autres obligations familiales. Cela peut également faire partie du processus d'évaluation du rendement, lequel pourrait avoir des répercussions sur les possibilités de promotion des femmes. Une participante à l'entretien a déclaré :

« Mon incapacité à travailler à des heures tardives et à me rendre dans d'autres lieux pour les besoins de l'organisation m'avait coûté une promotion et une augmentation de salaire. Mon engagement envers l'organisation a également été remis en question ».

Par conséquent, les politiques organisationnelles, telles que les heures de travail flexibles, les congés payés, les normes promotionnelles et les politiques de recrutement équitable, sont essentielles à la participation des femmes aux postes de niveau supérieur dans leurs organisations respectives. Par exemple, une étude menée dans les secteurs publics sud-africains (Osituyo, 2018) a révélé que la politique d'équité entre les sexes a considérablement aidé les femmes à progresser dans leur carrière en tant que dirigeantes et décideuses de haut niveau. De plus, certaines politiques de recrutement, au niveau organisationnel et national en Ouganda, ont également amélioré la représentation des femmes dans le secteur public. En Ouganda, les organisations sont tenues d'encourager les hommes et les femmes à postuler à leurs offres d'emploi, et les équipes de recrutement sont censées compter des hommes et des femmes parmi leurs membres et recevoir une formation de sensibilisation aux questions de genre (PNUD, 2014).

La question de conciliation travail-famille, notamment lorsque les femmes sont censées s'occuper de l'essentiel des tâches ménagères et de la garde d'enfants, est une autre norme sexiste qui a des répercussions sur l'avancement professionnel des femmes. En raison de cette norme, les femmes disposent de moins d'heures qu'elles peuvent consacrer au travail et d'horaires moins flexibles leur permettant de travailler en tant que hautes dirigeantes dans les organisations. Dans un sondage mené en Ouganda, parmi les directeur.rice.s-propriétaires, environ 38 % des femmes et 0 % des hommes avaient leurs enfants avec eux au travail (Delecourt et Fitzpatrick, 2019). Afin de remédier à ce problème, les organisations peuvent prendre certaines mesures qui permettraient aux femmes d'avoir le temps de participer pleinement au travail. Par exemple, l'une des nombreuses politiques proposées dans les écrits et par les femmes professionnelles est une alternative à la garde d'enfants par les mères (p. ex., un milieu de garde). Une étude expérimentale menée au Kenya a montré que les femmes qui avaient recours à des garderies ont augmenté leurs heures de travail de plus de 17 % par rapport aux femmes qui n'avaient pas recours aux services de garde (Clark, Laszlo, Kabiru et Muthuri, 2017). Une personne interrogée a déclaré :

« J'ai un beau bébé. Ma mère avait l'habitude de m'aider à [s'occuper] de mon bébé jusqu'à ce que je [revienne] de mon travail. Récemment, ma mère a trouvé un nouvel emploi, et c'est devenu très difficile pour moi. Sans parler d'aspirer à un poste de direction, je priais pour ne pas perdre mon emploi à plein temps. Avec la grâce de Dieu, mon organisation a ouvert une garderie juste dans le sous-sol du bâtiment où je travaille. J'ai poussé un soupir de soulagement. J'aimerais que toutes les organisations prennent des initiatives de ce genre et que d'autres personnes comme moi en bénéficient ».

Cet entretien montre clairement à quel point il est difficile pour les femmes d'occuper des postes de direction si elles ne reçoivent pas le soutien nécessaire de leur organisation. La réponse ci-dessus laisse indiquer que les femmes peuvent préférer rester avec leur famille plutôt que de bénéficier d'une possibilité d'avancement professionnel.

De plus, les organisations peuvent élaborer des plans de succession à la tête des organisations. Les organisations doivent cerner et cultiver le talent des femmes afin de les préparer à occuper des postes de direction et à exercer des fonctions décisionnelles à l'avenir. Les femmes elles-mêmes s'accordent à dire que le soutien de l'organisation à leur perfectionnement de carrière est impératif si l'on veut qu'elles soient des chefs de file de demain dans leur milieu de travail respectif. Par exemple, dans un sondage (Lumby et al., 2010) mené auprès de femmes sud-africaines chefs d'établissement scolaire, la majorité d'entre elles ont convenu qu'un plan de développement professionnel au niveau de l'organisation en faveur des femmes est une base essentielle pour permettre aux femmes de devenir des chefs de file. Moodley et al. (2016) ont également proposé que les organisations africaines pourraient atteindre les objectifs en matière d'égalité des sexes dans leurs postes de direction en fixant des indicateurs de rendement clés relatifs à l'égalité des sexes en vue d'une représentation des femmes dans les postes de haute direction. L'étude Women Matter Africa de McKinsey a révélé qu'environ 47 % des organisations ayant des objectifs clairs et des plans de promotion de la diversité hommes-femmes comptent une part de femmes supérieure à la moyenne dans les postes de haute direction (Moodley et al., 2016).

Un certain nombre de personnes interrogées dans le cadre de cette étude et un nombre important de recherches ont également proposé que le soutien organisationnel, en particulier les programmes de mentorat, pourrait aider à faire progresser la carrière des femmes. De nombreuses participantes à l'entretien ont souligné que le manque de soutien organisationnel était une des raisons du faible nombre de femmes dans les postes de prise de décision. À ce propos, Posholi (2012) a révélé que les femmes du secteur public du Lesotho, qui n'ont pas reçu de mentorat, ont fait face à plus de défis que celles qui en ont reçu. Il a également été précisé que celles dont les organisations n'offrent pas de programmes de mentorat ont éprouvé des difficultés, telles que le manque d'équité dans la formation, dans la promotion et dans le salaire, par rapport à celles qui ont bénéficié de programmes de mentorat (Posholi, 2012). De plus, Shrestha (2016) a indiqué que le soutien spécial des organisations par l'entremise de réseaux, de coaching et de mentorat s'est avéré efficace pour l'accès des femmes aux postes de prise de décision.

Une autre participante à l'entretien de cette étude a indiqué qu'un soutien spécial comprenant des programmes de mentorat est important pour la promotion de la femme en milieu de travail. Elle a dit :

« Je vois beaucoup de femmes dans mon organisation, y compris moi-même, qui luttent pour trouver le temps de faire du réseautage et de rencontrer d'autres personnes, ce qui est important si nous voulons nous hisser aux rangs supérieurs des postes de supervision et de direction. Je pense qu'un soutien organisationnel spécial, tel qu'aider les femmes à bénéficier des possibilités de coaching et de mentorat, nous encouragerait à être plus visibles ».

Des programmes de mentorat formels dans le secteur public seraient d'une valeur inestimable pour la promotion de la carrière des femmes, et ce, au moyen de l'orientation professionnelle, du soutien psychologique et du renforcement de la confiance. Par exemple, une étude menée en Afrique du Sud (Lumby et al., 2010) auprès de femmes chefs d'établissement scolaire a révélé que la plupart d'entre elles avaient bénéficié d'une forme de mentorat d'ancien.ne.s directrices ou dirigeant.e.s. Elles ont fait savoir que cette possibilité de mentorat leur a permis de faire preuve de leadership et d'acquérir les compétences nécessaires pour réussir en tant que chefs de file. Une des femmes LAD interrogées a indiqué que :

« Sans le soutien de mon mari et de l'ancien superviseur de mon service, je ne me serais pas imaginé être superviseure d'un service aussi chargé. Toutefois, l'ancien superviseur m'a fait participer à ses prises de décision quotidiennes et m'a donné un aperçu du leadership. Mon mari est également un excellent mentor, car il est lui-même cadre dans l'un des bureaux gouvernementaux de la région ».

Autres initiatives pragmatiques

Plusieurs autres initiatives et mesures précises visant à accroître la présence des femmes en tant que cadres dans le secteur public des pays subsahariens sont également cernées dans les écrits. Des initiatives telles que la formation et le développement professionnel, les politiques en matière de harcèlement sexuel et les possibilités d'éducation pour les femmes sont quelques-unes des recommandations formulées dans la documentation. Par exemple, le PNUD apporte un soutien aux femmes fonctionnaires en Érythrée et au Soudan du Sud, et leur offre des formations sur les capacités de leadership et le développement professionnel, afin d'améliorer leurs capacités de leadership (Finkel, et al., 2021).

Renforcer et investir dans les organisations non gouvernementales et les mouvements de femmes permettraient également de faire pression sur les gouvernements et la société pour qu'ils agissent sur la sous-représentation des femmes aux postes de haute direction dans le secteur public. Dans la plupart des pays, dont l'Afrique du Sud, le Kenya et le Mozambique, les groupes et organisations de femmes ont réussi à faire pression sur leur gouvernement pour qu'il adopte des politiques, telles qu'un système de quotas, afin d'inclure plus de femmes aux fonctions décisionnelles. Ces groupes et organisations de femmes peuvent également créer des possibilités de réseautage et fournir à d'autres femmes des conseils sur le leadership et les aider à acquérir de l'expérience. Les organisations de femmes peuvent également mener des campagnes en faveur des modalités de travail flexibles, de la garde des enfants et de la fin de la

violence à l'égard des femmes, afin de transformer la culture du milieu de travail et les chances des femmes d'atteindre le sommet (Hinds, 2015). En Namibie, par exemple, les organisations de femmes ont été citées comme ayant contribué à augmenter le nombre de femmes dans les assemblées législatives nationales au moyen des plaidoyers, de campagnes de sensibilisation et d'activités visant à modifier les systèmes électoraux (Bauer, 2004).

Les femmes interrogées ont également soulevé le besoin d'accès à des occasions de progrès éducatif. Une des participantes à l'entretien a soulevé que la formation scolaire complémentaire est toujours destinée aux employés hommes, ce qui entrave la capacité future des femmes à concurrencer les hommes qui sont formés. Les organisations peuvent donc avoir besoin de mettre en place une plateforme qui favorise l'égalité des chances des femmes de poursuivre leur formation scolaire. Une des participantes du LAD a expliqué que :

« Actuellement, dans mon organisation, un poste de direction est ouvert à candidatures. Toutefois, je ne postulerai pas ce poste, car mes diplômes ne sont pas suffisants pour ce poste. Je ne pense pas que d'autres femmes employées auraient les compétences requises non plus. Cette possibilité ira simplement aux hommes dont plusieurs ont les diplômes requis pour ce poste ».

Le PNUD (2014) propose qu'étant donné que la formation et d'autres formes de renforcement des capacités ont une importance stratégique pour accroître la représentation des femmes en tant que cadres dans les organisations, les gouvernements doivent restructurer les programmes de recrutement et de développement pour s'assurer que toutes les femmes aient un accès égal à la formation technique ainsi qu'à la formation en gestion, en entrepreneuriat, et en leadership. À l'appui de ce point de vue, une étude menée dans le secteur public du Lesotho (Posholi, 2012) a montré que la majorité des femmes interrogées étaient enthousiastes à l'idée de poursuivre leurs études et de faire progresser leur carrière.

8

CONCLUSION

Cette étude avait pour but de faire la lumière sur la situation, les expériences et les défis et barrières des femmes chefs de file dans le secteur public des pays d'Afrique subsaharienne. Elle a permis d'examiner les barrières culturelles, structurelles et sociales à la promotion et à la représentation des femmes aux postes de haute direction et de décision dans le secteur public.

Bien qu'il soit très difficile d'obtenir des données de référence complètes sur la situation et l'expérience des femmes dans le secteur public des pays d'AS, il semble que dans presque tous les pays où des travaux empiriques sont menés et examinés, les femmes restent sous-représentées dans les postes de direction et de décision de haut niveau. Dans la plupart des cas, les employées du secteur public ont occupé des postes de niveau inférieur qui sont moins prestigieux, moins rémunérés et moins influents.

Toutefois, il est à noter que tout n'est pas noir dans ce tableau. S'il est vrai que les femmes africaines sont largement exclues de la vie publique en AS, les études les plus récentes montrent qu'il existe un certain espoir et la possibilité de voir plus de femmes occuper des postes de haute direction dans le secteur public. Il y a des situations et des pays où les femmes africaines ont enregistré certains progrès en tant que dirigeantes et décideuses dans le secteur public. Les femmes ont particulièrement réalisé des progrès dans leur participation au niveau législatif et à certains postes politiques élevés, ce qui indique que leur place en politique s'améliore beaucoup plus rapidement que dans d'autres secteurs publics. Par exemple, les femmes sont maintenant plus nombreuses dans les parlements du Rwanda, de la Tanzanie et de l'Afrique du Sud.

Cette étude a cerné plusieurs barrières complexes et omniprésentes à la représentation des femmes aux postes de haute direction et de décision dans le secteur public en AS. Les femmes font face à des barrières sociales, culturelles, structurelles et organisationnelles, ainsi qu'à des facteurs de privation systémiques et institutionnels. Par exemple, dans la plupart des régions d'Afrique, les normes sociales et le patriarcat ont créé des pratiques discriminatoires et des croyances selon lesquelles les hommes sont censés diriger en toutes circonstances, tandis que les femmes sont censées se conformer, ce qui contribue à la sous-représentation des femmes dans les postes de haute direction. Ces préjugés et stéréotypes sociaux existent également dans l'environnement organisationnel et jouent contre les femmes en termes de promotion, de recrutement et de soutien, compromettant ainsi la représentation égale des femmes aux rôles de prise de décision.

Pour remédier au déséquilibre entre les sexes, la plupart des pays d'AS ont eu recours à des stratégies au niveau macro, notamment en modifiant leur constitution, en proposant de nouvelles lois sur l'égalité entre les sexes et en concevant des instruments politiques précis tels que des systèmes de discrimination positive et de quotas. Bien que ces initiatives ne fassent pas l'objet d'une évaluation systématique, certains chiffres montrent que les pays dotés de quotas et d'autres formes de politiques d'action positive ont obtenu de meilleurs résultats en matière d'augmentation du nombre de femmes dans les postes de haute direction que les pays sans système de quotas. Ainsi, en attendant que

des changements sociétaux globaux se produisent et que l'égalité des sexes se normalise, les pays d'AS doivent s'en tenir à la mise en œuvre d'un système de quotas dans tous les secteurs de la vie publique.

Au niveau micro, les organisations jouent un rôle inestimable dans la promotion des femmes à des postes de direction. Les résultats de cette étude indiquent que le rôle des organisations est multiple; qu'il s'agisse d'améliorer le processus de recrutement, de faire en sorte que l'évaluation et la promotion soient exemptes de tout préjugé sexiste, ou de veiller à ce que les femmes aient accès aux mêmes possibilités de formation et de développement que les hommes. Les organisations dotées de politiques et de lignes directrices concrètes qui facilitent l'avancement professionnel des femmes ont montré des améliorations dans l'équilibre entre les sexes dans la sphère du leadership.

Les résultats de cette étude indiquent également que d'autres initiatives pragmatiques, notamment l'aide à la garde d'enfants, les possibilités de réseautage et de mentorat pour les femmes, la mise en avant des organisations de femmes et l'autonomisation économique sont quelques-unes des stratégies qui permettraient d'améliorer la participation des femmes à la prise de décisions.

En conclusion, il est très difficile de cerner avec certitude une cause unique ou une combinaison de causes à l'origine de la sous-représentation actuelle des femmes aux rôles de prise de décision dans le secteur public en AS. Les recherches et les expert.e.s ont suggéré que des barrières complexes et imbriquées s'opposent à la promotion des femmes, notamment des facteurs socioculturels (p. ex., les opinions et les perceptions des rôles des hommes et des femmes), interpersonnels (p. ex., la confiance et l'estime de soi), institutionnels (p. ex., les systèmes de recrutement et de promotion biaisés), structurels (p. ex., les situations et les politiques économiques) et politiques (p. ex., l'instabilité et le type de gouvernance). Cela laisse croire que les gouvernements et les organisations du secteur public des différents pays doivent envisager une combinaison de multiples politiques, initiatives et mesures impliquant les femmes elles-mêmes et d'autres parties prenantes.

Limites et incidences pour les études ultérieures

Bien que les résultats de cette étude donnent un aperçu du statut actuel des femmes dans la prise de décision, les expériences et les barrières à la promotion des femmes dans le secteur public en AS, l'interprétation de ces résultats et les conclusions qui en découlent doivent être accueillies avec beaucoup de prudence. Cela s'explique par le fait que les données ont été collectées dans différents pays présentant différents types de gouvernance, de politiques, de structures du secteur public, de culture et de fondements juridiques et constitutionnels, ce qui rend très difficile toute comparaison ou généralisation directe. De plus, la plupart des travaux empiriques examinés proviennent de pays où les conditions sociales, politiques et économiques sont meilleures. Par exemple, la plupart des travaux empiriques proviennent d'Afrique du Sud, du Kenya, du Ghana et du Nigeria. Il est donc nécessaire de poursuivre les recherches en mettant, si possible, l'accent sur les contextes sociaux, économiques, culturels et politiques de chaque région et de chaque pays. Il est également nécessaire de désagréger les données sur le leadership des femmes, secteur par secteur, car les écrits actuels n'ont pas pris en compte un certain nombre de secteurs publics dans ses investigations.

De plus, dans la plupart des travaux empiriques existants, les femmes sont considérées comme un groupe monolithique. Toutefois, selon le PNUD (2014), au sein de ce groupe de population, il existe des sous-groupes qui doivent être traités de façon distincte et adéquate. Il est impératif de mener d'autres études intersectionnelles portant sur tous les groupes de femmes, car la prise en compte de l'ethnicité, du clivage rural/urbain, de la classe sociale, du handicap, de l'identité de genre et de l'identité professionnelle, entre autres, est impérative afin de garantir que les femmes, dans toute leur diversité, soient représentées de façon égale dans le secteur public en AS.

Les gouvernements et les organisations de toutes les régions de l'AS ont mis en place certaines politiques et certains programmes pour améliorer la représentation des femmes dans le secteur public. Toutefois, il y a un manque d'évaluation de l'efficacité de ces politiques. Ainsi, les recherches futures devront peut-être mesurer, évaluer et comparer l'efficacité des politiques et initiatives mises en place. Cela aiderait les gouvernements et les organisations à concevoir des initiatives visant à renforcer la représentation des femmes aux postes de direction dans le secteur public.

Les politiques gouvernementales ont des répercussions considérables sur l'avancement professionnel des femmes dans le secteur public. Bien que cette étude ait tenté de mettre en lumière certaines des politiques liées à l'égalité des sexes dans le secteur public en AS, la réalisation d'une analyse approfondie des politiques dépassait sa portée. Les recherches futures, en particulier l'analyse des politiques publiques des gouvernements, pourraient fournir de meilleures connaissances et un meilleur aperçu lorsqu'il s'agit de comprendre les facilitateurs et les inhibiteurs de l'ascension des femmes dans le leadership du secteur public.

Remerciements

Ces travaux ont été réalisés avec le soutien financier du Bureau canadien pour l'éducation internationale.

Déclaration de conflit d'intérêts

Les auteurs déclarent qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts.

BIBLIOGRAPHIE

1. Adusah-Karikari, Augustina et Frank Louis Kwaku Omehang. (2014). « Representative Bureaucracy in the Public Service? A Critical Analysis of the Challenges Confronting Women in the Civil Service of Ghana », *International Journal of Public Administration*, vol. 37, no 9, pp. 568-580.
2. Baromètre Afrique (2021). Women's political participation: International Institute for democracy and electoral assistance, Stockholm: DOI : <https://doi.org/10.31752/idea.2021.21>
3. Amina, B. Z. J., & Ibrahim, S. G. (2019). Role of African Women Leaders in inspiring women participation in leadership: AN analysis. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 2(3), 12-27.
4. Barnes, T. D., et Burchard, S. M. (2013). « Engendering » politics: The impact of descriptive representation on women's political engagement in sub-Saharan Africa. *Comparative Political Studies*, vol. 46, no 7, pp. 767-790.
5. Bauer, G. (2004). « The Hand That Stirs the Pot Can Also Run the Country » : Electing Women to Parliament in Namibia. *The Journal of Modern African Studies*, vol. 42, no 4, pp. 479-509.
6. Bauer, G., et Burnet, J. E. (2013, novembre). Gender quotas, democracy, and women's representation in Africa: Some insights from democratic Botswana and autocratic Rwanda. In *Women's Studies International Forum* (vol. 41, pp. 103-112). Pergamon.
7. Bawa, S., et Sanyare, F. (2013). Women's participation and representation in politics: Perspectives from Ghana. *International Journal of Public Administration*, vol. 36, no 4, pp. 282-291.
8. Bolden, R., et Kirk, P. (2009). African leadership surfacing new understandings through leadership development. *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 9, no 1, pp. 69-86. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595808101156>
9. Booysen, L. A., et Nkomo, S. M. (2010). Gender role stereotypes and requisite management characteristics: The case of South Africa. *Gender in Management: An international journal*, vol. 25, no 4, pp. 285-300.
10. Blunt, P., et Jones, M. L. (1997). Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review*, vol. 26, no 1/2, pp. 6-23. <http://dx.doi.org/10.1108/00483489710157760>
11. Chabaya, O., Rembe, S., et Wadesango, N. (2009). The persistence of gender inequality in Zimbabwe: Factors that impede the advancement of women into leadership positions in primary schools. *South African Journal of Education*, vol. 29, no 2, pp. 235-251.
12. Chiloane-Tsoka, G. E. (2010). Perceptions of barriers to the advancement of women in management and leadership positions in South Africa. *Gender and behaviour*, vol. 8, no 2, pp. 2976-2995.
13. Clark, S., Kabiru, C. W., Laszlo, S., et Muthuri, S. (2019). The impact of childcare on poor urban women's economic empowerment in Africa. *Demography*, vol. 56, no 4, pp. 1247-1272.

14. Coetzee, M., et Moosa, M. (2020). Leadership contingencies in the retention of women in higher education. *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 18, p. 11.
15. Commonwealth Secretariat (2015). Baseline data report on the Status of Women in Leadership Across the Commonwealth: Royaume-Uni, Londres
16. Delecourt, S., et Fitzpatrick, A. (2019). *The baby profit gap: how childcare duties impact entrepreneurial performance*. Document de travail. Université Stanford
17. Devlin, C., et Elgie, R. (2008). The effect of increased women's representation in parliament: The case of Rwanda. *Parliamentary Affairs*, vol. 61, no 2, pp. 237-254.
18. Dodo, O. (2013). Traditional leadership systems and gender recognition: Zimbabwe.
19. Doubell, M., et Struwig, M. (2014). Perceptions of factors influencing career success of professional and business women in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 17, no 5, pp. 531-543.
20. Doumbia, S., et Meurs, D. (2003). Gender equality at work in sub-Saharan Africa: A case study of Mali's modern sector. *Int'l Lab. Rev.*, vol. 142, no 295.
21. Ebeku, K. S. (2005). African women and participation in public life and governance: relevant laws and overview of recent experience. *Verfassung und Recht in Übersee/Law and Politics in Africa, Asia and Latin America*, pp. 56-77.
22. Ely, R. et I. Padavic. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences: *Academy of Management Review* vol. 3, no 4, pp. 111-1143
23. Finkel, M., Hughes, M. M., et Hill, J. (2021). Gender equality in public administration. *PNUD et Université de Pittsburgh*.
24. Gouws, A. (2008). Obstacles for women in leadership positions: The case of South Africa. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, vol. 34, no 1, pp. 21-27.
25. Hinds, B. (2015). Strategies for increased participation of women in leadership across the commonwealth. *The Commonwealth Secretariat*.
26. Hussein, J. W. (2009). A discursive representation of women in sample proverbs from Ethiopia, Sudan, and Kenya. *Research in African Literatures*, pp. 96-108.
27. Ilesanmi, O. O. (2018). Women's visibility in decision making processes in Africa—progress, challenges, and way forward. *Frontiers in Sociology*, p. 38.
28. Bureau international du travail. (2015). *Women in business and management: Gaining momentum*. Bureau international du travail.
29. Kahn, S. B., et Louw, V. (2011). Women's representativeness in the South African public service. *Journal of Public Administration*, vol. 46, no 1, pp. 669-682.
30. Kiamba, J. M. (2009). Women and leadership positions: Social and cultural barriers to success. *Wagadu Volume 6 Journal of International Women's Studies Volume 10: 1*, p. 89.
31. Kiaye, R. E., et Singh, A. M. (2013). The glass ceiling: a perspective of women working in Durban. *Gender in Management: An international journal*, vol. 28, no 1,
32. Kirai, M. N., et Kobia, M. (2018). Effects of Social Cultural Beliefs on Women Career Progression in Kenya's Civil Service. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*.
33. Kwaku Ohemeng, F. L., et Adusah-Karikari, A. (2015). Breaking through the glass ceiling: Strategies to enhance the advancement of women in Ghana's public service. *Journal of Asian and African Studies*, vol. 50, no 3, pp. 359-379.

34. Lumby, J., Azaola, M., de Wet, A. M., Skervin, H., Walsh, A., et Williamson, A. (2010). Women school principals in South Africa: Leading the way.
35. Kirai, M., et Mukulu, E. (2012). Perceived organisational barriers to women career progression in Kenya's civil service. *International Journal of Advances in Management and Economics*, vol. 1, no 6, pp. 203-213.
36. Mathipa, E. R., et Tsoka, E. M. (2001). Possible barriers to the advancement of women to leadership positions in the education profession. *South African Journal of Education*, vol. 21, no 4, pp. 324-330.
37. MathurHelm, B. (2005). Equal opportunity and affirmative action for South African women: a benefit or barrier?. *Women in Management Review*, vol. 20, no 1, pp. 56-71.
38. Moodley, V., Holt, T., Leke, A., et Desvaux, G., (2016). Women Matter Africa: making gender diversity a reality. *McKinsey & Company*,
39. Mwale, C., et Dodo, O. (2017). Sociocultural beliefs and women leadership in Sanyati District. *Journal of Social Change*, vol. 9, no 1, p. 10.
40. Mwashita, T., Zungu, N., et Abrahams, D. (2020). The Glass Ceiling: Career Progression Barriers for Female Employees in the South African Hospitality Industry, vol. 9, no 5, pp. 1077-1093
41. Nkomo, S. M., et Ngambi, H. (2009). African women in leadership: Current knowledge and a framework for future studies. *International Journal of African Renaissance Studies*, vol. 4, no 1, pp. 49 68.
42. Oplatka, I. (2006). Women in educational administration within developing countries: Towards a new international research agenda. *Journal of educational administration*: vol. 44, no 6.
43. Osituyo, D. (2018). Underrepresentation and career advancement of women in the South African public-sector setting. *International Journal of Women's Studies*, vol. 19, no 3, pp. 171-186.
44. Paxton, P. M., Hughes, M. M., et Barnes, T. (2020). *Women, politics, and power: A global perspective*. Rowman et Littlefield Publishers.
45. Emmet, M. (2001). Women at the heart of a renewed vision for humanity. *Agenda*, 49, pp. 66- 70.
46. Poltera, J. (2019). Exploring examples of women's leadership in African contexts. *Agenda*, vol. 33, no 1, pp. 3-8.
47. Posholi, M. R. (2012). *An examination of factors affecting career advancement of women into senior positions in selected parastatals in Lesotho* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University Of Technology).
48. Reddy, P. (2006). *An investigation of the barriers that impede the career advancement of women in management* (Thèse de doctorat, Université de Western Cape).
49. Schreiber, U. (2013). Worldwide index of women as public sector leaders. Opening doors for women working in government.
50. Shrestha, P. (2016). Barriers for women in career advancement in the hospitality industry: a review of literature. *MBA Student Scholarship*, vol. 52, pp. 1-13.
51. Sow, N. (2012). *Women's political participation and economic empowerment in post-conflict countries: Lessons from the Great Lakes region in Africa*. EASSI.

52. Strachan, A.L. (2015). *Women in politics and the public sector in Tanzania* (GSDRC Helpdesk Research Report 1286). Birmingham, UK: GSDRC, Université de Birmingham.
53. Titi Amayah, A., et Haque, M. D. (2017). Experiences and challenges of women leaders in Sub-Saharan Africa. *Africa Journal of Management*, vol. 3, no 1, pp. 99-127.
54. Tripp, A. M., Casimiro, I., Kwesiga, J., et Mungwa, A. (2009). *African women's movements*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
55. PNUD (2014). *Rapport sur l'égalité des sexes dans l'administration publique*: New York.
56. PNUD (2021). *L'égalité des sexes dans l'administration publique : Programme des Nations unies pour le développement*, New York.
57. CEA (2017). *Rapport régional de synthèse sur l'Indicateur de développement et des inégalités entre les sexes en Afrique : La mesure de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en Afrique*. Addis-Abeba, Nations unies, Commission économique pour l'Afrique.
58. UNESCO (2017). *L'égalité des genres en Afrique subsaharienne*, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France.
59. Uwamahoro, J. (2011). *Barriers to women in accessing principalship in secondary schools in Rwanda: A case study of two secondary schools in the Gicumbi District* (Doctoral dissertation, University of the Witwatersrand, Faculty of Humanities, School of Education).
60. Watts, L. L., Frame, M. C., Moffett, R. G., Van Hein, J. L., et Hein, M. (2015). The relationship between gender, perceived career barriers, and occupational aspirations. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 45, no 1, pp. 10-22.
61. Forum économique mondial (2021). *Global Gender gap report 2021*. Genève : La ISBN-13 : 978-2-940631-07-0
62. Yoon, M. Y. (2004). Explaining Women's Legislative Representation in Sub-Saharan Africa. *Legislative Studies Quarterly*, vol. 29, no 3, pp. 447-468



Bureau canadien de
l'éducation internationale