

## L'égalité de genre dans l'exercice du pouvoir et le processus décisionnel

Bilan de la mise en œuvre du programme d'action  
de Pékin dans les États membres de l'UE

# Principales conclusions



**Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.**

**Un numéro unique gratuit (\*): 00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2016

PDF	ISBN 978-92-9218-992-1	doi:10.2839/986132	MH-02-16-053-FR-N
Print	ISBN 978-92-9218-997-6	doi:10.2839/40419	MH-02-16-053-FR-C

© Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, 2016  
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

# **L'égalité de genre dans l'exercice du pouvoir et le processus décisionnel**

Bilan de la mise en œuvre  
du programme d'action de Pékin  
dans les États membres de l'UE  
Principales conclusions



Le rapport principal a été préparé par l'équipe de recherche de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE): Ilze Burkevica, Jenna Randall Hill, D<sup>r</sup> Anne Laure Humbert, D<sup>r</sup> Vīginta Ivaškaitė-Tamošiūnė, D<sup>r</sup> Marre Karu, Nicole Oetke, Merle Paats et D<sup>r</sup> Jolanta Reingardė.

Les auteurs des principales conclusions sont: Jenna Randall Hill, Manon Huchet, D<sup>r</sup> Marre Karu, Zuzana Madarova, Merle Paats et D<sup>r</sup> Jolanta Reingardė.

La collecte et l'analyse primaire des données faisaient partie d'une étude commandée par l'EIGE et réalisée par le consortium formé de ÖSB Consulting GmbH (ÖSB) et de la Queen's University Belfast (QUB). L'étude a été coordonnée par Ilze Burkevica et Merle Paats (EIGE) ainsi que Monika Natter (ÖSB) et Yvonne Galligan (QUB). Les experts de l'équipe principale impliquée dans l'étude appartenaient à l'équipe de l'université de Belfast (QUB): Adele Marshall, Andrew Gordon, Christopher Steele, Diane Richards, Elizabeth Martin, Emma Catterall, Hannah Mitchell, Lisa Smyth, Rebecca Rollins, Sally Wheeler, Sara Clavero, Victoria Montgomery et Yvonne Galligan, ainsi qu'à l'ÖSB: Katja Korolkova, Monika Natter et Renate Hauptfleisch. L'équipe ÖSB/QUB incluait également les experts nationaux qui ont participé à cette étude.

Ni l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes ni aucune personne agissant en son nom n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après. Les opinions exprimées dans cette publication indépendante sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les avis de la Commission européenne ni de ses États membres.



# Avant-propos

La présente publication résume le rapport *Gender equality in power and decision-making — Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States [L'égalité de genre dans l'exercice du pouvoir et le processus décisionnel — Bilan de la mise en œuvre du programme d'action de Pékin dans les États membres de l'UE]*, préparé par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) afin de soutenir la présidence luxembourgeoise du Conseil de l'Union européenne en 2015. Le rapport examine les actions accomplies par les États membres de l'Union européenne pour favoriser l'égalité des genres aux postes de pouvoir et de décision dans les organisations et institutions exerçant un pouvoir public, économique et social, entre 2003 et 2014. Le rapport présente également des données inédites sur la prise de décision dans les organisations sportives.

Malgré l'engagement politique et les efforts actuels pour corriger les inégalités, les femmes et les hommes de l'UE affrontent toujours des défis inévitables dans de nombreux domaines. Alors que les femmes constituent plus de la moitié des diplômés universitaires et que leur part dans l'emploi croît régulièrement, les femmes hautement qualifiées sont sous-représentées aux postes de direction dans les sphères politique, économique et sociale, dans l'ensemble de l'UE.

Durant ces dernières années (2010-2014), les progrès les plus visibles ont été réalisés dans la sphère économique: le pourcentage de

femmes présentes dans les conseils des entreprises a augmenté dans 23 États membres de l'UE. Au Parlement européen et à la Commission européenne, le pourcentage de femmes a également progressé, dépassant les 30 %.

Afin de renforcer les tendances positives et d'encourager des progrès supplémentaires, il est essentiel d'adopter des initiatives qui produisent de bons résultats: quotas femmes-hommes, campagnes ou stratégies visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou à éliminer les stéréotypes. Seuls un engagement politique continu, une collecte de données de qualité et une surveillance régulière feront de l'égalité de genre une réalité pour la population de l'UE.

Au nom de l'Institut, je souhaite exprimer ma gratitude à l'ensemble des institutions et des experts qui ont contribué à cette publication, et en particulier au gouvernement luxembourgeois, aux experts des organismes nationaux de promotion de l'égalité de genre et au personnel de l'EIGE. Nous sommes convaincus que le présent rapport et ses conclusions et recommandations apporteront des données utiles pour relever les défis subsistants en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'UE.

**Virginija Langbakk**

Directrice  
Institut européen pour l'égalité  
entre les hommes et les femmes

## **Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes**

L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) est le centre de connaissances européen sur l'égalité des sexes. L'EIGE soutient les décideurs politiques et toutes les institutions compétentes dans leurs efforts visant à faire de l'égalité entre les femmes et les hommes une réalité pour tous les Européens, en leur apportant une expertise spécifique et des informations comparables et fiables sur la situation de l'égalité des sexes en Europe.

### **Coordonnées**

Courriel: [eige.sec@eige.europa.eu](mailto:eige.sec@eige.europa.eu)

Tél. +370 52157444

Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITUANIE

<http://eige.europa.eu>

[facebook.com/eige.europa.eu](https://www.facebook.com/eige.europa.eu)

[twitter.com/eurogender](https://twitter.com/eurogender)

[youtube.com/eurogender](https://www.youtube.com/eurogender)

# Table des matières

<b>Avant-propos .....</b>	<b>3</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>Traiter les inégalités de genre dans le processus décisionnel .....</b>	<b>7</b>
<b>Engagement de l'Union européenne envers l'égalité dans le processus décisionnel .....</b>	<b>12</b>
<b>Équilibre entre les femmes et les hommes au sein des autorités publiques .....</b>	<b>15</b>
<b>Équilibre femmes-hommes dans la prise de décision économique .....</b>	<b>19</b>
<b>Équilibre femmes-hommes dans la prise de décision sociale.....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusions .....</b>	<b>25</b>
<b>Recommandations.....</b>	<b>28</b>
<b>Références.....</b>	<b>30</b>
<b>Notes.....</b>	<b>32</b>



# Introduction

La question de la participation des femmes à la vie publique a évolué, des premières luttes pour le droit de vote des femmes aux engagements politiques importants visant à garantir la pleine implication des femmes dans tous les domaines de la vie publique. Malgré les efforts croissants accomplis pour favoriser l'égalité de genre dans le processus décisionnel au cours des dernières décennies, la sous-représentation des femmes aux postes de pouvoir demeure une réalité dans l'ensemble de l'UE. Face à cette situation, la Commission européenne a exprimé sa volonté d'éliminer les disparités entre les sexes dans le processus décisionnel dans sa stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015) <sup>(1)</sup> et son nouvel engagement stratégique en faveur de l'égalité des sexes (2016-2019) <sup>(2)</sup>. À l'échelle internationale, l'UE s'est fermement engagée à mettre en œuvre le programme d'action de Pékin (BPfA), qui cherche à accroître la capacité des femmes à participer et à accéder de manière égalitaire aux structures du pouvoir et aux processus décisionnels.

Le déséquilibre entre les femmes et les hommes dans la répartition des postes de pouvoir et de décision est une conséquence des processus complexes et des interactions entre de multiples facteurs profondément ancrés dans les structures culturelles et sociales. Les rôles et stéréotypes liés au genre, les perceptions sexuées du rôle de dirigeant ainsi que le phénomène du «plafond de verre» et de la «falaise de verre» sont quelques-uns des facteurs sous-jacents. De plus, les facteurs institutionnels tels que la conception des systèmes électoraux, les politiques internes et les pratiques des partis politiques, ou les procédures de nomination et de désignation aux conseils des entreprises peuvent entraver ou au

contraire faciliter la représentation des femmes aux postes décisionnels.

La présente publication résume les principales conclusions du rapport de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE), *Gender equality in power and decision-making — Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States [L'égalité de genre dans l'exercice du pouvoir et le processus décisionnel — Bilan de la mise en œuvre du programme d'action de Pékin dans les États membres de l'UE]*, élaboré en coopération avec la présidence luxembourgeoise du Conseil de l'UE en 2015. Elle inclut une brève explication des concepts de base et des débats actuels concernant l'égalité de genre dans le processus décisionnel, ainsi qu'une présentation du cadre politique pertinent de l'UE. L'analyse des données se fonde sur 18 indicateurs en matière de prise de décision politique et économique, approuvés par le Conseil en 1999, 2003 et 2008 dans le contexte du suivi du BPfA dans l'Union européenne. L'analyse est ensuite étendue pour prendre en compte certaines tendances générales du processus décisionnel dans d'autres domaines, tels que le monde universitaire, les instituts de recherche, les organisations médiatiques et sportives, lorsque des données comparables sont disponibles. Le rapport présente également des exemples d'initiatives prises par les États membres de l'UE pour encourager la présence des femmes aux postes de direction. Il s'achève par des recommandations politiques concrètes, qui incluent notamment l'extension du débat sur l'équilibre entre les femmes et les hommes dans la prise de décision à d'autres sphères, la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, et les changements institutionnels.



# Traiter les inégalités de genre dans le processus décisionnel

## Comprendre la représentation et l'égalité

Il est couramment admis qu'un gouvernement ne peut représenter efficacement une société que si tous les groupes et leurs intérêts se reflètent dans le processus décisionnel (Mateo Diaz, 2005). De manière générale, une distinction est établie entre la représentation descriptive et la représentation substantive. Une représentation égale en nombre (descriptive) n'entraîne pas nécessairement une véritable représentation (substantive) des différents intérêts. Les diverses entraves institutionnelles limitent généralement la capacité des dirigeantes à défendre efficacement les intérêts des femmes. Il est donc essentiel de comprendre quand, mais aussi comment, les femmes influencent la prise de décision (Childs, 2006).

L'égalité elle-même est un concept constamment débattu. Si l'«égalité des chances» est une évidence à partir du moment où les femmes ont des droits égaux (tels que le droit de travailler ou le droit de se présenter aux élections), l'«égalité des résultats» va plus loin en reflétant d'autres facteurs à l'origine de résultats inégaux, tels que la discrimination directe ou structurelle (Dahlerup, 2005). Dans le contexte de la représentation politique, l'idée de mesurer l'égalité en termes de résultats plutôt que de chances est généralement acceptée (Phillips, 2004; Mateo Diaz, 2005).

## Représentation et structures sociales

Les structures sociales ont un effet important sur l'accès des femmes aux postes de pouvoir. Dans les sociétés où les femmes et les hommes ont un accès égal ou similaire à l'éducation et à l'emploi, les femmes peuvent avoir de meilleures chances d'être représentées équitablement dans le processus décisionnel. L'éducation et l'emploi fournissent aux individus des ressources importantes, à la fois financières et relationnelles, qui peuvent être fondamentales pour atteindre des postes élevés.

**La répartition des tâches entre les femmes et les hommes** au sein des sociétés limite considérablement l'aptitude des femmes à participer à l'emploi formel et à occuper des postes de direction dans différentes sphères. Le fait que les femmes soient les principales responsables des soins et des tâches domestiques perpétue les stéréotypes concernant leurs capacités professionnelles. Il est souvent supposé que les mères se consacreront moins pleinement à leur travail, et il est donc moins probable que les femmes qui ont des enfants soient promues à des postes décisionnels (Sigle-Rushton et Waldfogel, 2007). Une conséquence supplémentaire de la répartition inégale des tâches est la surreprésentation des femmes dans le travail à temps partiel et les emplois précaires, qui offrent en général de moindres perspectives de carrière.



## Observations sur les travaux de l'EIGE relatifs aux bonnes pratiques

### Les femmes peuvent le faire! (*Na política, as mulheres são capazes!*), Portugal, 2007-2010

En 2008, la Commission pour la citoyenneté et l'égalité de genre (CIG) a réédité une boîte à outils dont l'efficacité est reconnue, *Na política, as mulheres são capazes!*, a organisé une série de 11 sessions de formation dans tout le pays (qui a attiré 242 femmes) et a conclu des accords avec les gouvernements régionaux des Açores et de Madère pour que des actions puissent être menées sur les îles. En 2009, elle a poursuivi en lançant la campagne nationale «Les femmes améliorent la démocratie», qui s'appuyait sur la télévision, la radio, des affiches et des cartes, pour inciter les femmes à être politiquement actives. En 2010, elle a entrepris des actions dans le domaine éducatif en publiant un manuel destiné aux enseignants, *Reedição do Guião de Educação e Cidadania: 3.º Ciclo* (Guide pédagogique sur l'égalité de genre et la citoyenneté — 3<sup>e</sup> cycle), qui suggère des activités pratiques pour traiter les stéréotypes de genre.

La **perception sexuée du rôle de dirigeant** est une conséquence supplémentaire des stéréotypes liés au genre. Les caractéristiques et compétences attendues des dirigeants — telles que l'assurance, la dominance ou la réflexion rationnelle — sont dérivées de caractères typiquement perçus comme masculins et donc fréquemment associées aux hommes. En conséquence, nous attendons des dirigeants politiques, non seulement qu'ils soient des hommes, mais aussi qu'ils présentent ces caractéristiques (Padamsee, 2008). Si les femmes présentent ces traits de caractère, elles peuvent être jugées négativement pour avoir franchi la ligne de démarcation entre les sexes. La prédominance d'une culture politique et de fonctions de direction dominées par les hommes entrave l'accès des femmes aux fonctions politiques.

Les structures sociales, les préjugés et les stéréotypes font partie des barrières invisibles

généralement désignées par l'expression **«plafond de verre»**. Ce «plafond» désigne le phénomène selon lequel les femmes peuvent progresser dans leur carrière jusqu'à un certain point, sans atteindre les postes les plus élevés. La sous-représentation structurelle et constante des femmes aux postes de pouvoir dans les sociétés illustre la présence et l'efficacité de ces barrières (CE, 2013a).

La **«falaise de verre»** est un autre facteur qui a beaucoup contribué aux déséquilibres femmes-hommes dans le processus décisionnel. Ce phénomène décrit le fait que les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être sélectionnées pour occuper des fonctions de décision précaires (par exemple dans des entreprises peu performantes), ou d'être reléguées, dans un parti politique, aux sièges insignifiants (Ryan, Hasalm et Kulich, 2010).

## Observations sur les travaux de l'EIGE relatifs aux bonnes pratiques

### Techniques de domination et moyens de les combattre, Suède (années 1970-2015)

«Le manuel du pouvoir» de la Fédération nationale des femmes sociales-démocrates en Suède (S-kvinnor) offre un exemple important dans le domaine de la prise de décision politique, en présentant des manières de résister à l'utilisation de techniques de domination par les hommes. Ces techniques sont des stratégies de manipulation et de domination sociales par lesquelles un groupe dominant maintient son pouvoir et ses privilèges. Les hommes utilisent fréquemment ces techniques pour s'affirmer face aux femmes, par exemple en les ignorant, en les ridiculisant, en leur dissimulant des informations, en les plaçant dans des situations sans issue ou en leur faisant honte. Le manuel du pouvoir explique les manières dont les femmes peuvent obtenir, conserver et utiliser le pouvoir. Il étudie comment le pouvoir peut être atteint et accessible, non seulement au niveau des institutions, mais aussi dans le cadre des relations quotidiennes et personnelles. L'ouvrage est publié en huit langues.

## Facteurs institutionnels

Les facteurs institutionnels ont des incidences majeures sur la représentation des femmes et peuvent contribuer aux déséquilibres entre les deux sexes. Dans la sphère politique, le type de **système électoral** en place en est un exemple. Alors que les systèmes majoritaires semblent moins favorables à l'accès des femmes au pouvoir, les systèmes de représentation proportionnelle (RP) ont tendance à faciliter l'application des quotas. En conséquence, les pays dont le système électoral est proportionnel ou mixte comptent généralement un nombre supérieur de femmes dans les strates supérieures du gouvernement (Schwindt-Bayer et Mishler, 2005; Caul, 2001).

Les possibilités pour les femmes d'accéder à des postes décisionnels dépendent souvent fortement de ceux qui contrôlent les processus de sélection et d'admission, fréquemment désignés par le terme de **«gardiens»**. Cette fonction de filtrage est opérée par les partis politiques et leurs élites dans la sphère politique, et par les comités de sélection dans les sphères sociales et économiques. À titre d'exemple, l'application de quotas facultatifs peut dépendre de la volonté des «gardiens» de les mettre en place, ce qui facilitera ou entravera l'accès des femmes aux postes de direction (Caul, 2001; Paxton, Kunovich et Hughes, 2007).

## Observations sur les travaux de l'EIGE relatifs aux bonnes pratiques

La culture des partis politiques néglige souvent les questions d'égalité entre les sexes, perpétuant les stéréotypes de genre et créant des obstacles pour les femmes en politique. Pour atténuer ces inégalités et soutenir la prise de décision démocratique, il serait très utile d'inciter les partis politiques à soutenir les femmes plus efficacement.

### Accroître la représentation politique des femmes grâce au renforcement des capacités instauré par le parti travailliste Partit Laburista, Malte (années 1990-2015)

Malte a l'un des taux de représentation des femmes en politique les plus faibles de l'UE. Le parti travailliste a traditionnellement été le premier à adopter des mesures pour améliorer la situation des femmes. Néanmoins, les pratiques formelles et informelles bloquent tout progrès supplémentaire. En conséquence, le parti a adopté une approche en quatre points pour favoriser l'égalité de genre grâce à l'établissement de quotas, aux structures des partis, au renforcement des capacités et à la sensibilisation. Il a introduit un quota de femmes facultatif de 20 % sur les listes électorales et un quota d'un tiers de femmes au sein de l'exécutif national, a ouvert sa «section femmes» aux hommes, a organisé un programme de formation à Bruxelles, a rédigé des communiqués de presse et des articles, et a organisé des visites de courtoisie et des séminaires.

### Entre femmes — Lisbonne et Porto, Portugal, 2008-2010

Face à la lenteur considérable de la transition vers une représentation politique équilibrée des femmes portugaises, le réseau portugais des jeunes pour l'égalité de genre a lancé un projet intitulé «Entre femmes», afin d'aider les jeunes femmes, y compris celles qui sont issues des minorités ethniques, à participer à la politique. Le projet, mené en 2008-2010, a été élaboré à partir d'un projet similaire conduit en 2005-2006, et a été soutenu par le Fonds social européen. Il comprenait quatre volets:

- l'encadrement de 30 jeunes femmes originaires des régions de Lisbonne et de Porto par des femmes actives dans la sphère politique;
- le développement des compétences à travers un cours de 6 sessions (durant les week-ends), fondé sur des techniques non conventionnelles et couvrant les domaines suivants: droits de l'homme, dialogue interculturel, médias et presse, politique, et concepts et priorités relatifs à l'égalité de genre;
- un ensemble de 9 projets de transformation sociale qui étaient axés sur l'égalité de genre (et s'intéressaient également aux jeunes hommes);
- la publication de manuels utiles.

Cette initiative, basée sur les efforts conjoints des hommes politiques et des principales parties prenantes, inclut différents partis.

## Réglementation contraignante

Les quotas de genre lors des élections ont été identifiés comme l'un des outils les plus efficaces pour accroître la représentation des femmes dans la prise de décision politique. Bien que le degré de réussite de ces quotas dépende de nombreux facteurs — tels que le type de quota (obligatoire,

c'est-à-dire inscrit dans la législation, ou facultatif), l'existence et l'application de sanctions, la volonté des acteurs politiques d'appliquer les quotas et l'organisation du système —, ils permettent de bousculer les pratiques qui perpétuent les inégalités de genre en transformant les processus de sélection et en révélant les préjugés (Krook, 2009).

À l'extérieur de la sphère politique, toutefois, les quotas sont moins fréquents. Dans le contexte de la directive proposée, qui fixe un objectif quantitatif de 40 % au moins pour la représentation de chaque sexe parmi les administrateurs non exécutifs (membres du conseil de surveillance dans un système dualiste) d'ici

à 2020 <sup>(3)</sup>, les quotas de femmes aux conseils d'entreprises ont récemment suscité de l'attention, mais aucune autre initiative n'a vu le jour. Les quotas restent jusqu'ici liés à la prise de décision politique, mais il est nécessaire d'étendre les débats à d'autres sphères.

## Observations sur les travaux de l'EIGE relatifs aux bonnes pratiques

### Quota obligatoire de 40 % de femmes, Espagne, 2007-2015

En 2007, l'Espagne a adopté une loi qui oblige les partis politiques à inclure au moins 40 % de femmes sur chaque liste pour chaque élection. Deux caractéristiques garantissent son efficacité: en premier lieu, la mesure comporte des sanctions effectives (les listes qui ne respectent pas cette disposition sont rejetées); en second lieu, la loi est conçue pour éviter que les femmes ne soient systématiquement reléguées aux sièges ingagnables en bas de liste. En effet, le quota de 40 % s'applique non seulement à l'ensemble de la liste, mais aussi à chaque groupe de cinq candidats. La loi a entraîné une hausse régulière du nombre de femmes élues, à la fois au sein du parti socialiste (PSOE) et du parti populaire (PP) conservateur, qui s'était précédemment opposé aux quotas.

### Campagne locale en faveur de la représentation égale des femmes en politique

#### Campagne locale pour rendre les femmes plus fortes, Irlande, 2013-2015

En réponse à un niveau historiquement bas de la représentation des femmes en politique en Irlande, le Conseil national des femmes d'Irlande (*National Women's Council of Ireland* — NWCI), qui réunit les organisations de femmes, a mené une campagne pour transformer la politique, sensibiliser le public et permettre aux femmes de jouer un rôle actif dans la politique. La campagne incluait notamment les éléments suivants: introduction de quotas électoraux, réforme constitutionnelle et Parlement respectueux des femmes. Ces éléments étaient soutenus par des activités de sensibilisation et de mise en réseau, notamment au niveau local, où débute l'engagement politique. Le groupe du manifeste des femmes de Longford est un modèle diffusé dans tout le pays. Il a organisé un atelier national pour les femmes candidates, a aidé les nouvelles candidates à établir des contacts (toutes ont été élues par la suite) et a organisé un compte rendu postélectoral sur les facteurs favorables et les obstacles à l'élection des femmes. Le premier objectif du NWCI a été atteint en 2012 avec l'introduction d'un quota de 30 % de femmes candidates pour les élections parlementaires; ce quota sera porté à 40 % 7 ans après son application initiale. Une sanction est également prévue: le gouvernement réduira de 50 % son financement aux partis qui ne respectent pas cette obligation. Toutefois, le mode de scrutin et la culture politique dominée par les hommes signifient que beaucoup reste à faire pour atteindre une représentation politique égale des femmes. La stratégie locale de renforcement du pouvoir des femmes, adoptée par le NWCI, peut être appliquée à d'autres pays, et notamment à ceux qui manquent de femmes politiques.

# Engagement de l'Union européenne envers l'égalité dans le processus décisionnel

L'engagement de l'Union envers l'égalité de genre dans le processus décisionnel est essentiel au niveau politique et se traduit dans divers documents et actions stratégiques. La Commission européenne a exprimé sa volonté de traiter et d'éliminer les disparités de genre dans le processus décisionnel dans sa stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015) et son récent engagement stratégique en faveur de l'égalité des sexes (2016-2019). Le pacte

européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2011-2020) a réaffirmé l'engagement de l'UE envers l'égalité de genre et a spécifiquement cherché à «favoriser un plus grand pouvoir des femmes dans la vie politique et économique». En pratique, ces objectifs politiques généraux ont servi de fondement à des actions plus concrètes, telles que l'établissement de quotas obligatoires pour les postes décisionnels politiques dans certains États membres de l'UE.

**Tableau 1 — Exemples de documents politiques et juridiques de l'UE en faveur de l'égalité dans le processus décisionnel**

Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015) (Commission européenne)
Engagement stratégique en faveur de l'égalité des sexes (2016-2019) (Commission européenne)
Conclusions du Conseil sur le pacte européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2011-2020), mars 2011
Conclusions du Conseil sur les femmes et la prise de décisions politiques, octobre 1999, mai 2008
Conclusions du Conseil sur la représentation des femmes et des hommes dans la prise de décision économique, novembre 2003
Conclusions du Conseil sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans le domaine de la prise de décision, décembre 2015
Déclaration d'engagement «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe», 2011 (Commission européenne)
Proposition de directive relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, 2012 (Commission européenne)
Communication «L'équilibre hommes-femmes aux postes de direction des entreprises: une contribution à une croissance intelligente, durable et inclusive», 2012 (Commission européenne)
Conclusions du Conseil «Renforcer l'accès des femmes aux postes de décision dans les médias», juin 2013
Égalité entre les femmes et les hommes dans le sport: proposition d'actions stratégiques 2014-2020 (Commission européenne)
Conclusions du Conseil sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport, mai 2014

En novembre 2012, la Commission a adopté une proposition de directive relative à un meilleur équilibre femmes-hommes parmi les administrateurs non exécutifs (CE, 2012b). Elle fixait en particulier un objectif minimal de 40 % concernant la présence du sexe sous-représenté parmi les administrateurs non exécutifs, à atteindre en 2020 pour les sociétés cotées en bourse et en 2018 pour les sociétés cotées constituées en entreprises publiques. Cette proposition de directive s'est accompagnée de la communication «L'équilibre hommes-femmes aux postes de direction des entreprises: une contribution à une croissance intelligente, durable et inclusive» [COM(2012) 615 final], qui complète la législation proposée par des mesures politiques destinées à traiter les causes fondamentales du déséquilibre femmes-hommes aux postes de direction (CE, 2012a).

Toutefois, l'approche visant à rectifier les inégalités de genre dans le processus décisionnel n'est guère uniforme. Étant donné que les organes du pouvoir politique (parlements européen ou nationaux) sont relativement visibles dans la sphère publique, les déséquilibres femmes-hommes ont tendance à être plus marqués dans d'autres sphères décisionnelles. Le processus décisionnel dans les domaines économique et social (monde universitaire, médias et sports) est moins lié aux notions de démocratie et de droits civils, et la participation y est souvent considérée comme un choix individuel. Ces questions ont donc été moins présentes dans le discours public, et n'apparaissent que depuis peu dans les programmes politiques.

Dans le domaine des **femmes et des médias**, le Conseil a souligné qu'une présence accrue des femmes à des postes de décision dans les médias est susceptible de donner lieu à des contenus et à une programmation prenant davantage en compte les questions d'égalité entre hommes et femmes et présentant une image plus équilibrée de la vie des femmes et des hommes et de la contribution des femmes à la société, ce qui aurait une incidence positive sur les politiques des pouvoirs publics ainsi que

sur les attitudes et les comportements des particuliers» (Conseil de l'Union européenne, 2013).

La question des **femmes et des sciences** et plus spécifiquement la sous-représentation des femmes dans les carrières scientifiques suscitent une inquiétude croissante à l'échelle de l'UE. L'un des principaux problèmes est le phénomène du «tuyau percé»: un nombre disproportionné de femmes abandonne les carrières scientifiques à chaque niveau. À l'heure actuelle, plusieurs mesures du programme de recherche et d'innovation de l'UE soutiennent l'inclusion des questions de genre dans les politiques. En premier lieu, tous les groupes consultatifs d'Horizon 2020 ont l'objectif d'atteindre une participation de 50 % du sexe sous-représenté dans les groupes d'experts et les comités d'évaluation. En second lieu, les candidats à un financement de l'UE sont invités à favoriser l'équilibre entre les femmes et les hommes à tous les niveaux dans leurs équipes et dans les structures de gestion. De plus, en signant une convention de subvention, les bénéficiaires doivent s'engager à défendre l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans la réalisation du projet, et à assurer un équilibre à tous les niveaux du personnel, y compris au niveau de la surveillance et de la direction.

En ce qui concerne les **femmes et les sports**, le Conseil, dans ses conclusions sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport, a invité les organisations sportives à renforcer l'équilibre femmes-hommes dans les conseils d'administration et comités exécutifs dans le domaine des sports, ainsi que dans la gestion et l'entraînement, et à s'efforcer d'éliminer les obstacles non législatifs qui empêchent les femmes d'accéder à ces fonctions (Conseil de l'Union européenne, 2014). Dans le contexte du plan de travail de l'UE en faveur du sport (2014-2017), l'un des 5 groupes d'experts traite de la bonne gouvernance, y compris l'égalité de genre, dans le sport. L'égalité de genre dans le sport est également une priorité du financement du programme Erasmus+ dédié au sport.



Le cadre politique de l'UE brièvement évoqué ci-dessus a soutenu la correction des inégalités de genre, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre un équilibre global entre les femmes et les hommes dans le processus décisionnel. Outre ce fondement, des stratégies ciblées et adaptées au contexte pour atténuer les inégalités de genre dans le processus décisionnel se sont également révélées utiles. Dans le domaine de la prise de décision politique, certains États membres de l'UE ont obtenu des résultats en appliquant les trois principales activités suivantes: 1) mesures destinées à renforcer le pouvoir et les compétences des femmes; 2) mesures destinées à renforcer la sensibilisation et combattre les stéréotypes de genre; 3) mesures législatives et quotas. Dans la sphère économique, la progression la plus forte de femmes à des fonctions élevées durant ces dernières années (comparaison entre 2010 et 2013) a été observée dans les quelques États membres de l'UE qui ont déjà adopté

une législation contraignante ou ont organisé de vastes débats publics (CE, 2013b). En ce qui concerne la prise de décision sociale, un ensemble de stratégies combattent les déséquilibres femmes-hommes (incitations financières pour une recherche favorable à l'équilibre femmes-hommes, par exemple), tandis que le domaine du sport accorde plus d'attention à la participation accrue des femmes aux sports qu'au pouvoir décisionnel. Par ailleurs, les organisations médiatiques qui ont adopté des politiques ou appliqué des mesures pour faciliter l'accès des femmes au processus décisionnel comptent deux fois plus de femmes aux postes décisionnels stratégiques et près de 30 % de femmes en plus dans leurs conseils (EIGE, 2013). En règle générale, les mesures telles que la législation contraignante et la sensibilisation font partie des actions qui ont été les plus efficaces à ce jour et ont permis d'accroître le nombre de femmes au sommet.



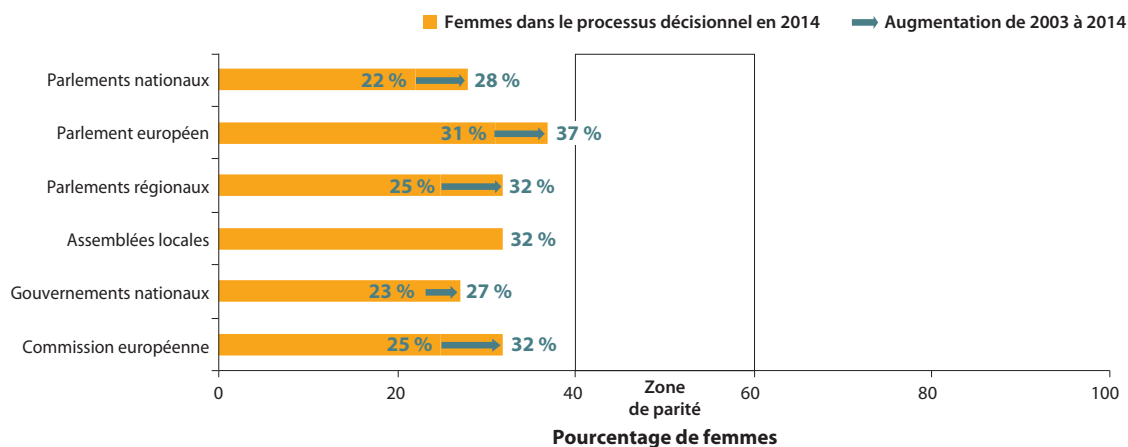
# Équilibre entre les femmes et les hommes au sein des autorités publiques

L'équilibre entre les femmes et les hommes dans la participation politique est un aspect fondamental des démocraties stables et transparentes. Les femmes et les hommes devraient avoir les mêmes chances de participer pleinement aux processus décisionnels politiques. Toutefois, l'accès à ces processus est plus problématique pour les femmes, ce qui provoque leur relative marginalisation au sein de la prise de décision politique.

## Progrès lents mais réguliers dans la prise de décision politique

Depuis 2003, les données évoluent favorablement, avec une augmentation des femmes à tous les niveaux du pouvoir politique. La représentation moyenne des femmes a progressé dans les parlements nationaux et régionaux, les assemblées locales et les gouvernements nationaux.

**Graphique 1 — Améliorations de l'équilibre femmes-hommes au sein du pouvoir politique dans l'EU-28 (2003-2014)**



Source: Commission européenne, base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

NB: Pour les données trimestrielles, le quatrième trimestre a été utilisé; les données relatives aux assemblées locales en 2003 ne sont pas disponibles.

Les femmes occupent plus de 30 % des postes décisionnels au Parlement européen et à la Commission européenne, et une évolution favorable est visible dans les deux institutions entre 2003 et 2014. Toutefois, si le Parlement européen atteint presque la parité, seuls 13 États membres de l'UE comptent au moins 40 % de femmes dans leur parlement national actuel.

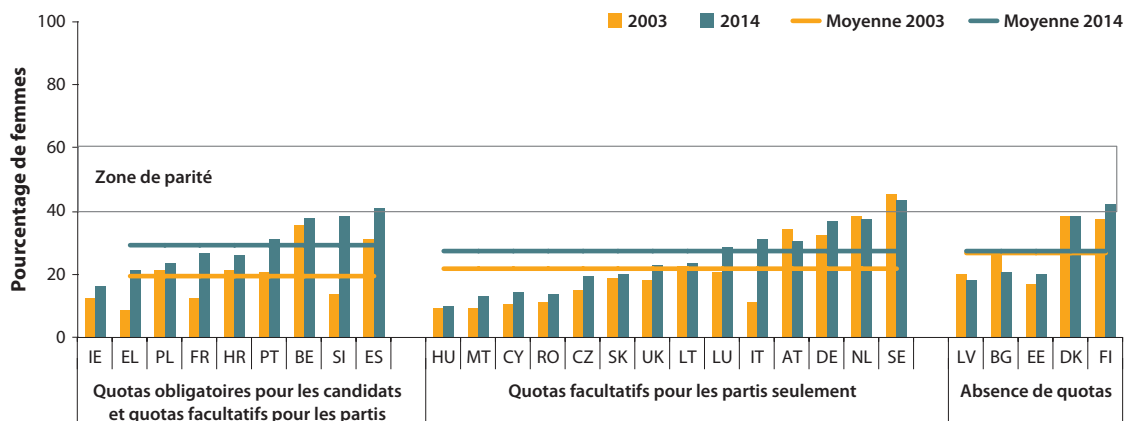
## La pression politique et réglementaire accélère les progrès

La majorité des États membres de l'UE se sont fortement impliqués et ont adopté des mesures positives, telles que les quotas ou objectifs facultatifs ou inscrits dans la législation, ainsi que des mesures supplémentaires pour favoriser la représentation politique des femmes. Les États qui ont appliqué des quotas obligatoires

et facultatifs comptaient plus de femmes dans leurs parlements nationaux, et la participation de ces dernières a progressé plus rapidement.

Dans les pays sans quotas, la représentation moyenne des femmes ne dépassait pas 27 % en 2014, avec en moyenne des progrès très limités.

**Graphique 2 — Augmentation moyenne et pourcentage de femmes dans les parlements nationaux (2003-2014)**



Source: Commission européenne, base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision. Le projet relatif aux quotas (QuotaProject) est disponible à l'adresse suivante: <http://www.quotaproject.org/>; Krook, 2009; Thames et Williams, 2013.

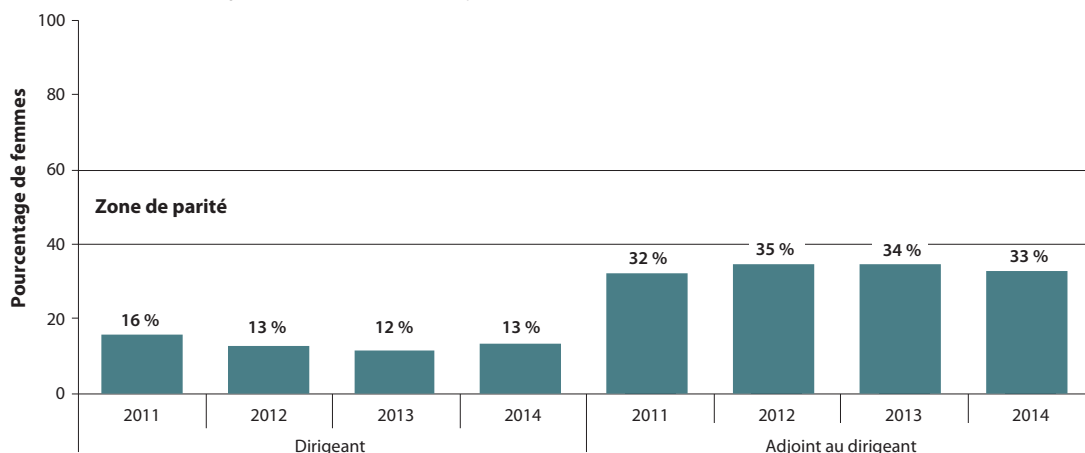
NB: L'Irlande n'est pas comptabilisée dans la moyenne du groupe «quotas obligatoires pour les candidats et quotas facultatifs pour les partis», mais elle est incluse dans le groupe «absence de quotas», car les quotas inscrits dans la législation ont été introduits en 2012 et ne se sont pas appliqués lors des dernières élections de 2011 (Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale, 2014).

L'application de quotas doit être interprétée avec prudence, car les facteurs contextuels et institutionnels exercent également une incidence sur les ratios femmes-hommes, et les progrès accomplis doivent être renforcés par des mesures de soutien.

### Surreprésentation des hommes à la direction des partis politiques

Les partis politiques jouent un rôle important dans la mesure où ils peuvent faciliter ou entraver le parcours des femmes et détiennent le

**Graphique 3 — Proportion de femmes parmi les dirigeants des principaux partis politiques et les personnes exerçant une fonction d'adjoint auprès de ces dirigeants, dans l'EU-28 (2011-2014)**



Source: Commission européenne, base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

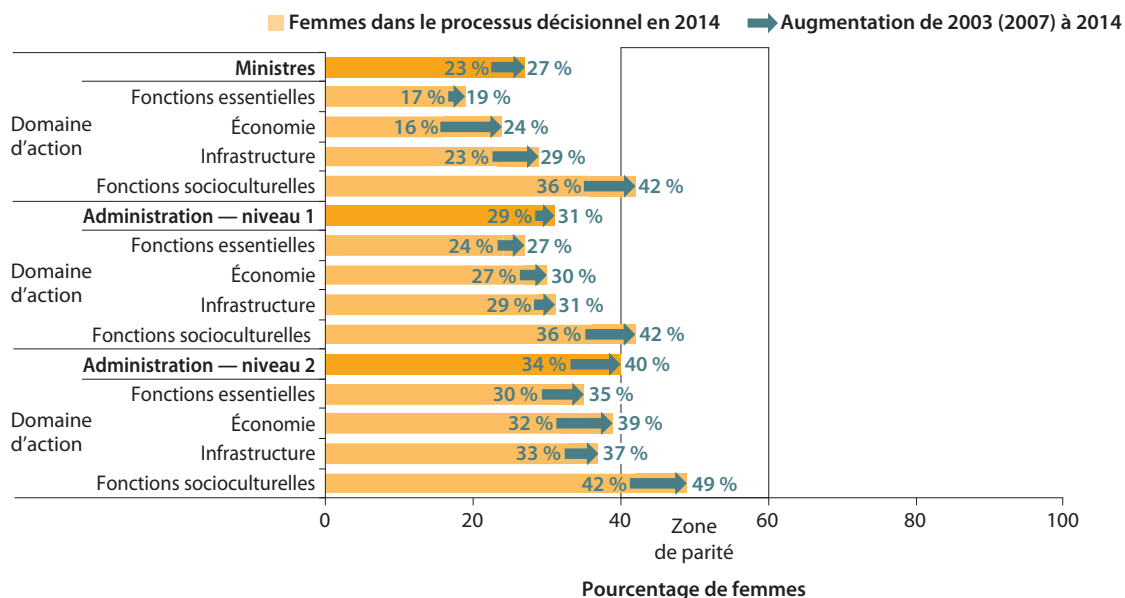
pouvoir de recruter, sélectionner et nommer des candidats. Il importe de surveiller l'équilibre femmes-hommes à la direction des partis, car les changements opérés à ce niveau indiquent des possibilités de transformer la culture institutionnelle, avec des conséquences sur l'engagement des femmes et leur mode de participation aux processus politiques.

Entre 2011 et 2014, les femmes représentaient seulement un quart environ des adjoints au dirigeant et 13 % des dirigeants des principaux partis politiques nationaux dans l'ensemble de l'UE, ce qui témoigne de l'existence d'un plafond de verre à la direction des partis politiques.

### Les hommes dominent aux postes décisionnels les plus élevés dans les domaines de l'économie, de l'infrastructure, de la défense, de la justice et de la politique étrangère

L'incidence des stéréotypes est visible dans la répartition des portefeuilles ministériels et des hautes fonctions administratives, et il existe des signes de ségrégation verticale et horizontale. La représentation des femmes est plus élevée dans les fonctions socioculturelles (et aux postes inférieurs) que dans tout autre domaine d'action.

**Graphique 4 — Équilibre femmes-hommes dans l'administration publique, par niveau et domaine d'action, 2003 (2007) à 2014**



Source: Commission européenne, base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

NB: En raison de changements méthodologiques et d'une rupture de série, les données concernant l'administration publique ne sont comparables qu'à partir de 2007.

Ces tendances se précisent avec le temps. La progression vers l'équilibre femmes-hommes est plus lente dans les domaines d'action où les hommes sont surreprésentés, en particulier aux postes liés à l'infrastructure et aux fonctions essentielles de l'État, tandis que des progrès bien plus rapides sont observables dans les fonctions socioculturelles où les femmes

sont déjà bien représentées. Par ailleurs, plus les postes décisionnels sont élevés, plus la part des femmes à ces postes est faible et plus les progrès vers l'équilibre femmes-hommes sont lents. La proportion de femmes parmi les ministres de l'EU-28 est très inférieure à la part des femmes parmi les fonctionnaires de niveau 1 et de niveau 2.

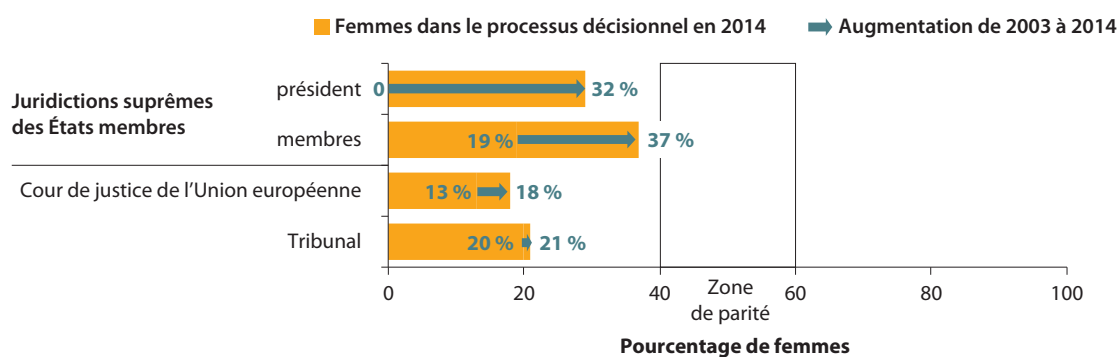


## Alors que la représentation des femmes parmi les fonctions judiciaires les plus élevées se rapproche de la parité au niveau national, elle stagne au niveau de l'UE

Les décisions prises par le système judiciaire influencent le discours public et juridique, ce qui

exerce une influence sur la société à tous les niveaux. Il est donc essentiel que les femmes soient représentées de manière égale. Dans l'UE, les femmes sont en moyenne mieux représentées parmi les membres des juridictions suprêmes nationales que dans les cours européennes.

**Graphique 5 — Améliorations de l'équilibre femmes-hommes au sein du pouvoir judiciaire dans l'EU-28 (2003-2014)**



Source: Commission européenne, base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

Durant les années 2003-2014, seule une augmentation infime du nombre de femmes a été observée au Tribunal et à la Cour de justice de l'Union européenne. L'augmentation de la part

de femmes parmi les membres et présidents des juridictions suprêmes à l'échelle des États membres de l'UE est plus substantielle depuis 2003.

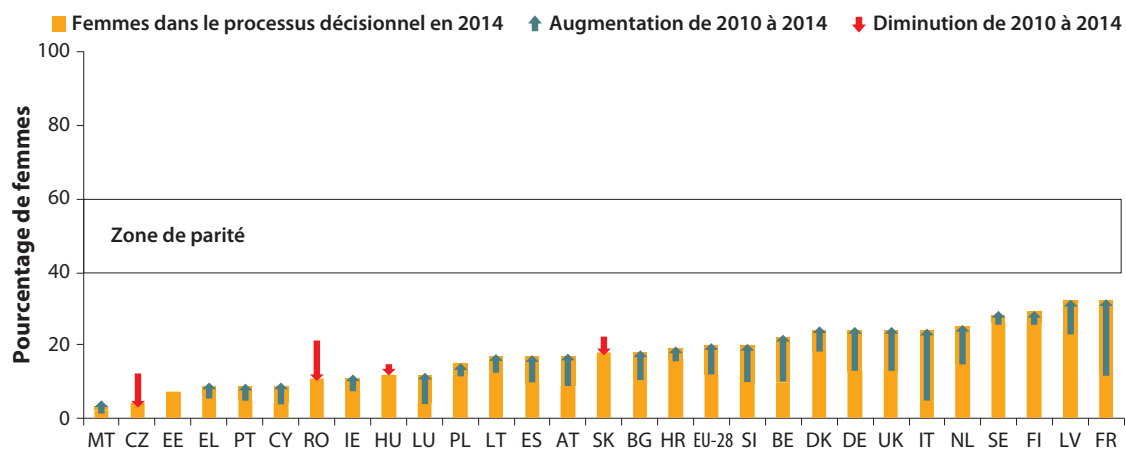
# Équilibre femmes-hommes dans la prise de décision économique

La prise de décision économique a de vastes implications sociétales sur l'allocation des ressources et sur les politiques budgétaires et monétaires. Les institutions macroéconomiques influencent le développement économique global, la stabilité monétaire, l'emploi et la croissance. Selon une perspective microéconomique, une plus grande mixité dans les organisations contribue à une meilleure qualité de la prise de décision et aux performances globales de l'entreprise, qu'il s'agisse des gains financiers ou d'une meilleure gestion des risques (CE, 2012c).

## La progression de la représentation des femmes est plus prononcée dans les conseils des entreprises

Depuis 2003, la proportion de femmes dans les conseils exécutifs des entreprises cotées en Bourse augmente progressivement dans les États membres de l'UE, avec une hausse plus prononcée depuis 2010. Seuls 9 % des membres des conseils d'administration des États membres de l'UE étaient des femmes en 2003; cette proportion est passée à 12 % en 2010 et 20 % en 2014. En 4 ans, entre 2010 et 2014, la part des femmes dans les conseils a augmenté dans 23 des 28 États membres de l'UE.

**Graphique 6 — Proportion de femmes membres de la plus haute instance décisionnelle des plus grandes entreprises, 2010-2014**



Source: Commission européenne, base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

Les progrès sont plus tangibles lorsqu'une législation contraignante a été adoptée. À titre d'exemple, l'application de l'objectif (inscrit dans la législation) de 33 % de femmes dans les conseils en Italie, en 2011, a suscité une hausse importante de la représentation de ces dernières. En France

également, la législation a exercé un impact substantiel sur la représentation des femmes.

De plus, les efforts de la Commission européenne pour rectifier ce déséquilibre femmes-hommes grâce à des campagnes, à l'intérêt des médias et

à la proposition de directive relative à un meilleur équilibre femmes-hommes parmi les administrateurs non exécutifs [COM(2012) 614] ont peut-être également favorisé les améliorations récentes. Il est donc important de contrôler la réglementation législative suivante et les autres mesures appliquées par les États membres de l'UE:

- 1) Politiques publiques et législation:
  - a) équilibre femmes-hommes dans la prise de décision économique inclus dans les stratégies et plans d'action nationaux et régionaux;
  - a) législation (déclarations générales sans objectifs, objectifs contraignants sans sanctions et objectifs contraignants assortis de sanctions pour non-respect);
  - a) systèmes de suivi et d'évaluation réguliers.
- 2) Autres initiatives aux échelons national ou régional:
  - a) codes de pratiques communs ou autres accords communs adoptés par le monde des entreprises;
  - b) initiatives permettant de reconnaître ou de récompenser les entreprises.

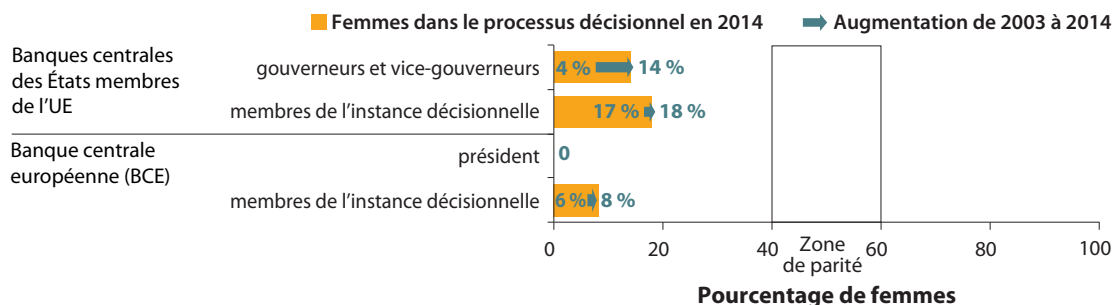
- 3) Campagnes ou initiatives de sensibilisation en faveur de l'équilibre femmes-hommes dans la prise de décision économique (d'une durée d'au moins une semaine, régulièrement lancées à l'échelle nationale/régionale).

Malgré l'évolution favorable vers l'équilibre femmes-hommes dans les conseils des entreprises, les femmes étaient presque absentes au sommet des plus grandes entreprises: seuls 3 % des directeurs généraux et 7 % des présidents des plus hautes instances décisionnelles étaient des femmes (moyenne de l'UE en 2014), malgré une légère hausse depuis 2003.

### Les hommes dominent la gouvernance des banques centrales européenne et nationales

Si l'on étudie la tendance générale entre 2003 et 2014, la proportion de femmes aux postes décisionnels des banques centrales nationales et européenne était faible durant cette période. Les progrès sont minimes et principalement visibles dans l'accroissement du nombre de femmes gouverneurs et vice-gouverneurs des banques centrales nationales.

**Graphique 7 — Améliorations de l'équilibre femmes-hommes dans la finance dans l'EU-28 (2003-2014)**



Source: Commission européenne, base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

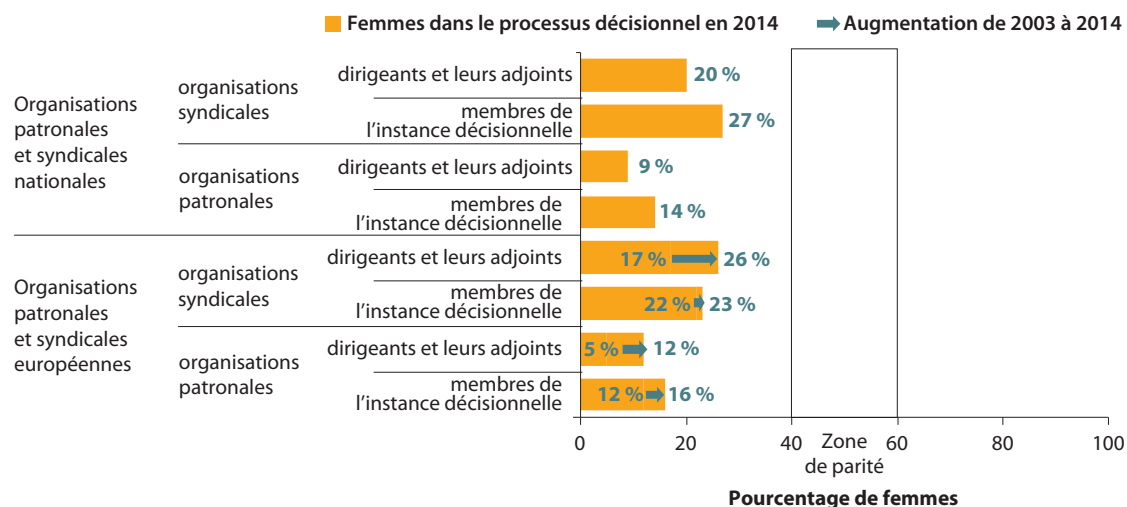
NB: Pour les gouverneurs et vice-gouverneurs des banques centrales, les données de 2007 sont utilisées pour des raisons de disponibilité des données.

## Les femmes sont largement sous-représentées dans les organisations patronales et syndicales

Les organisations patronales et syndicales ont un vaste impact sur la formulation de la politique macroéconomique à travers leur rôle de négociation avec les autorités gouvernementales.

En 2014, les femmes étaient largement sous-représentées dans les organisations patronales et syndicales nationales et européennes. L'examen des données révèle également une ségrégation verticale: le pourcentage de femmes aux postes décisionnels les plus élevés (présidence et vice-présidence) est plus faible que celui des femmes membres d'instances décisionnelles en général.

**Graphique 8 — Améliorations de l'équilibre femmes-hommes dans les organisations patronales et syndicales (2003-2014)**



Source: Commission européenne, base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision.

NB: Les données nationales ne sont disponibles que pour 2014.

Bien que la part des femmes dans le processus décisionnel au sein des organisations patronales et syndicales européennes ait augmenté,

l'équilibre femmes-hommes est encore loin d'être atteint.

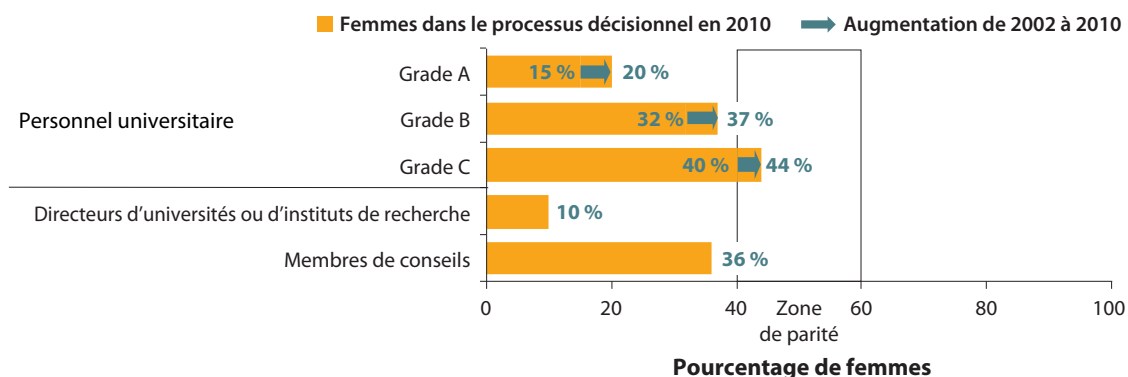
# Équilibre femmes-hommes dans la prise de décision sociale

La sous-représentation des femmes aux postes décisionnels dans le domaine social (monde universitaire, médias et sports) les empêche d'exercer une influence significative sur les décisions de nombreuses institutions clés. Les déséquilibres de la sphère sociale sont difficiles à corriger car ils suscitent peu d'attention.

## Les femmes sont généralement absentes des postes les plus élevés dans le monde universitaire

Bien que les femmes représentent plus de la moitié des diplômés universitaires, elles sont relativement invisibles au sommet de la hiérarchie universitaire (grade A). Le nombre de femmes décline à mesure que les postes sont plus élevés.

**Graphique 9 — Améliorations de l'équilibre femmes-hommes dans le monde universitaire (2002-2010)**



Source: *She Figures 2012*.

NB: Les données ne sont pas disponibles pour les directeurs et les membres des conseils avant 2010.

La sous-représentation des femmes aux plus hauts niveaux du monde universitaire est également évidente si l'on étudie les données sur les femmes qui dirigent des universités ou des instituts de recherche ou sont membres des conseils des universités et des instituts de recherche.

Non seulement les femmes sont confrontées à un plafond de verre lorsqu'elles atteignent des postes plus élevés, mais elles sont aussi moins susceptibles d'obtenir des subventions de recherche. De plus, elles ont besoin de publier plus d'articles de qualité pour réussir (Gannon, Quirk et Guest, 2001; CE, 2000; Research Councils UK, 2013).

## Les femmes se concentrent aux postes décisionnels les moins élevés dans les médias

L'emploi des femmes dans le secteur des médias a augmenté durant les deux dernières décennies, atteignant 44 % en 2012. Les femmes représentaient à cette date près de deux tiers (67 %) des diplômés des cursus de journalisme et d'information dans l'EU-28. Les femmes dans les institutions médiatiques sont toutefois victimes d'obstacles invisibles qui les empêchent d'atteindre les postes les plus élevés dans ce secteur. Selon les données les plus récentes à l'échelle de l'UE (2014), les femmes n'occupaient que 13 % des postes de directeurs



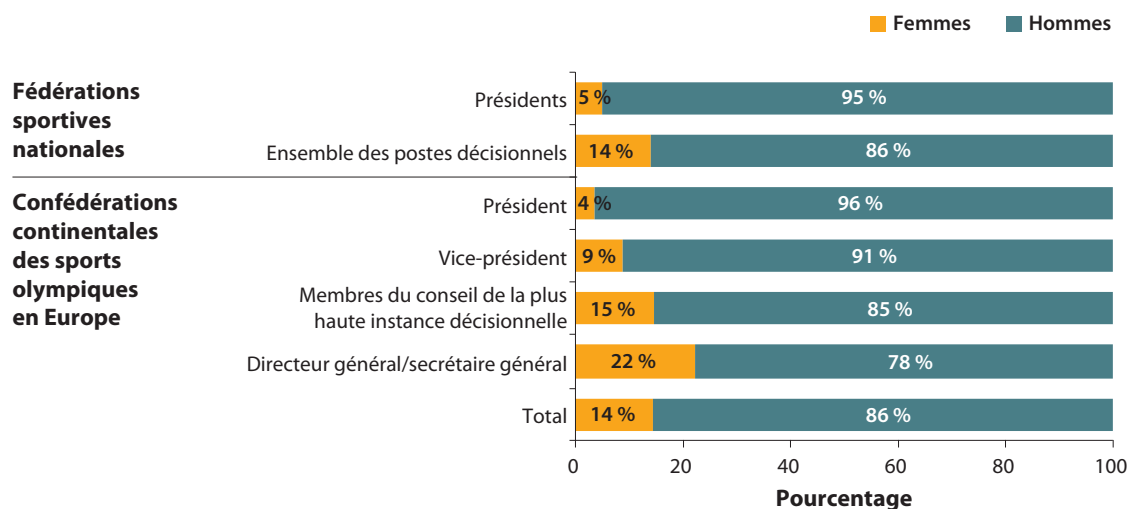
généraux ou fonctions équivalentes dans les organisations médiatiques, tandis que leur part atteignait plus du double pour les postes inférieurs. Les femmes représentaient 30 % de l'ensemble des membres exécutifs du conseil le plus élevé et 32 % des directeurs non exécutifs des deux plus hautes instances décisionnelles. De plus, 18 % des présidents des plus hautes instances décisionnelles et 31 % des membres des conseils des organisations médiatiques étaient des femmes (moyenne de l'UE en 2014).

### Le suivi des changements dans la prise de décision sociale nécessite des données de meilleure qualité à l'échelle de l'UE

En 2015, l'EIGE a réuni pour la première fois des données harmonisées et comparables sur le

processus décisionnel dans le domaine du sport (fédérations sportives nationales et confédérations continentales représentant les disciplines olympiques d'été et d'hiver). Ces données révèlent une très faible représentation des femmes parmi les postes décisionnels les plus élevés dans les organisations sportives des États membres de l'UE. Comme dans d'autres domaines de la prise de décision, la ségrégation verticale est une caractéristique majeure: l'écart entre femmes et hommes se creuse à mesure que les postes sont plus élevés. Les femmes occupaient dans l'ensemble 14 % des postes décisionnels des fédérations sportives nationales, mais ne représentaient que 5 % du nombre total de présidents.

#### Graphique 10 — Proportion de femmes et d'hommes aux postes décisionnels dans les organisations sportives, 2015



Source: Les données ont été collectées auprès d'organisations sportives en mai-juin 2015.

La ségrégation verticale est évidente, non seulement au niveau des États membres de l'UE, mais aussi à l'échelon européen, car seuls 4 % des présidents (soit 1 sur 28) et 9 % des vice-présidents (8 sur 91) des confédérations sportives olympiques continentales étaient des femmes. La part des femmes parmi les membres des conseils s'élevait à 15 %. La proportion la plus

forte de femmes se rencontrait parmi les directeurs généraux et les secrétaires généraux (22 %, soit 6 femmes sur un total de 27).

Lors de la collecte des données, 9 des 28 confédérations européennes (32 %) appliquaient un quota de genre à la plus haute instance décisionnelle (comité de direction, présidium ou



conseil d'administration), et une seule ne respectait pas ce quota puisque aucune femme n'était présente dans les plus hautes fonctions décisionnelles. Dans 4 des 19 autres

confédérations européennes n'appliquant pas de quota de genre, les femmes étaient absentes de la plus haute instance décisionnelle.

# Conclusions

Le BPfA cherche à assurer l'égalité d'accès des femmes et leur pleine participation aux structures du pouvoir et au processus décisionnel. Malgré la grande visibilité politique de cette question et l'engagement de l'UE envers l'égalité de genre dans la prise de décision, ainsi que de vastes débats et de nombreuses actions ciblées depuis 2010, la progression est lente. Les femmes représentent près de la moitié de la main-d'œuvre et plus de la moitié des diplômés de l'enseignement supérieur, mais le processus décisionnel perpétue l'ancien modèle de relations de pouvoir inégales.

## La progression de la représentation des femmes est plus prononcée dans les conseils des entreprises

Elle reste toutefois très faible, et le rôle de dirigeant est communément associé aux hommes et à la masculinité. La pression politique pour résoudre les inégalités de genre dans ce domaine est relativement récente, et les stéréotypes fondés sur le genre dans la culture d'entreprise créent toujours des obstacles qui limitent l'accès des femmes aux postes de direction. Ces perceptions se reflètent dans la culture organisationnelle et institutionnelle, avec des pratiques formelles et informelles qui avantagent les hommes.

## La représentation des femmes dans la prise de décision politique suit une progression régulière vers l'équilibre femmes-hommes

Malgré une progression graduelle depuis 2003, les hommes continuent à dominer la prise de décision politique dans l'UE, occupant en moyenne plus des deux tiers de l'ensemble des sièges parlementaires et des fonctions gouvernementales. Les principales entraves sont les systèmes électoraux des États membres de l'UE, la culture des partis politiques, le filtrage

opéré et les attitudes face à l'égalité de genre. Il existe cependant un engagement politique en faveur d'une représentation politique accrue des femmes. Cela explique la progression des femmes et leur représentation sensiblement plus élevée dans la prise de décision politique que dans la sphère économique.

## Les hommes dominent les portefeuilles et les hautes fonctions administratives dans les domaines de l'économie, de l'infrastructure, de la défense, de la justice et de la politique étrangère

Les femmes se concentrent dans les ministères responsables des questions socioculturelles (affaires sociales, travail, santé, enfants, famille, jeunesse, personnes âgées, éducation et culture). Le pourcentage de femmes ministres occupant des fonctions essentielles de l'État représente la progression la plus limitée en matière de prise de décision politique. La répartition des portefeuilles ministériels et des postes administratifs élevés montre que la pleine participation des femmes aux structures du pouvoir et au processus décisionnel est bloquée par la persistance de stéréotypes liés au genre, renforçant la ségrégation horizontale et verticale et le phénomène du plafond de verre.

## Les femmes occupent plus de 30 % des postes décisionnels au Parlement européen et à la Commission européenne

Si la parité progresse régulièrement au sein du Parlement européen, la représentation moyenne des femmes dans les parlements nationaux a augmenté lentement. Les chances des femmes d'être élues aux parlements nationaux et/ou au Parlement européen dépendent fortement des systèmes électoraux nationaux, de l'existence de quotas obligatoires ou facultatifs dans les partis, et de l'application de ces derniers. Les partis



politiques peuvent favoriser ou entraver les perspectives des femmes en déterminant l'ordre des listes électorales, les listes restreintes pour les circonscriptions, les structures du parti et les codes de conduite.

### **Alors que la représentation des femmes parmi les plus hautes fonctions judiciaires se rapproche de la parité au niveau national, elle stagne au niveau de l'UE**

Des progrès remarquables ont été réalisés au niveau de la représentation des femmes parmi les plus hautes fonctions judiciaires dans les États membres de l'UE, mais la situation varie considérablement selon les États. Dans certains d'entre eux, les femmes sont presque absentes des fonctions les plus élevées, ce qui peut entraver un jugement juste et bien informé.

### **Les hommes dominent la gouvernance des banques centrales européenne et nationales**

Seules trois femmes occupent la fonction de gouverneur, et la part de femmes vice-gouverneurs ne dépasse pas 20 %. La représentation globale des femmes dans le processus décisionnel du secteur financier à l'échelle européenne est encore inférieure. La fonction la plus élevée, celle de président de la Banque centrale européenne (BCE), a toujours été occupée par des hommes, et la part des femmes membres de l'instance décisionnelle est restée inférieure à 10 %. Le Parlement européen a demandé, dans diverses résolutions, que plus de femmes soient représentées aux postes de direction des banques centrales et des établissements financiers des États membres de l'UE, tout en exprimant son inquiétude au sujet de l'absence de femmes au conseil exécutif de la BCE <sup>(4)</sup>.

### **Plus les postes décisionnels sont élevés, plus la proportion de femmes à ces postes est faible dans tous les domaines**

Dans l'administration publique, les femmes sont moins susceptibles d'occuper les plus hauts postes que les postes intermédiaires. Dans le domaine politique, les femmes sont plus souvent vice-présidentes que présidentes des partis politiques. En ce qui concerne le processus décisionnel économique, les femmes sont très rarement directrices générales, présidentes, gouverneurs ou vice-gouverneurs des plus hautes instances décisionnelles des banques centrales ou des plus importantes sociétés inscrites au registre du commerce, mais font généralement partie des membres des conseils. Le même modèle est également observable dans la prise de décision sociale. Face à des obstacles invisibles, ou au plafond de verre, les femmes progressent habituellement jusqu'à un certain point de leur carrière, mais les postes les plus élevés semblent hors de portée pour beaucoup d'entre elles.

### **La pression politique et réglementaire accélère les progrès d'une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes**

Les mesures appliquées par les États membres de l'Union et les initiatives adaptées à l'échelle de l'UE ont contribué à une amélioration marquée de l'accès des femmes aux postes de direction dans les entreprises de l'UE. Les améliorations les plus significatives ont eu lieu dans les pays qui ont lancé ou envisagé des mesures législatives. La présence de quotas obligatoires et facultatifs reflète l'engagement du gouvernement et des élites des partis de minimiser le déficit démocratique et de favoriser l'égalité des genres. Les vastes débats publics sur l'équilibre femmes-hommes dans les conseils des entreprises semblent aussi avoir eu des résultats positifs.

## Le suivi des changements dans la prise de décision sociale nécessite des données de meilleure qualité à l'échelle de l'UE

Il est difficile d'évaluer l'étendue des changements concernant le processus décisionnel dans la recherche, les médias ou les sports, en raison de l'absence d'indicateurs adaptés à l'échelle de l'UE et de données genrées harmonisées et comparables. La stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015) souligne les avantages potentiels d'une participation accrue des femmes dans les domaines de la science et

de la recherche, et la nécessité pour les femmes d'occuper au moins un quart des postes de direction dans la recherche publique. En ce qui concerne l'égalité de genre dans le sport, la proposition d'actions stratégiques de la Commission européenne (2014-2020) demande que les femmes et les hommes occupent respectivement un minimum de 40 % des postes dans les conseils et comités exécutifs des organismes dirigeants du sport à l'échelle nationale d'ici à 2020, et 30 % des postes dans les organisations sportives internationales établies en Europe <sup>(5)</sup>.

# Recommandations

## Encourager les initiatives législatives et les mesures ciblées

Les mesures juridiques contraignantes ou les mesures facultatives appliquées par les partis politiques, et plus récemment les conseils des entreprises, renforcent l'inclusion des femmes dans le processus décisionnel. Ces progrès seraient consolidés par un éventail plus vaste d'incitations ciblées, telles que débats publics, formations, programmes d'encadrement et pratiques de recrutement et de promotion plus transparentes. Les progrès peuvent être encore renforcés en instaurant une surveillance de la situation et un échange de bonnes pratiques parmi les États membres de l'UE.

## Renforcer le débat public et les initiatives politiques relatifs à l'égalité de genre en matière de prise de décision dans d'autres domaines

Le thème de l'équilibre femmes-hommes dans les domaines politique et économique est régulièrement présent dans le programme politique. Dans des domaines tels que le sport, les médias ou la recherche, la surreprésentation des hommes dans le processus décisionnel nécessite de renforcer la visibilité et les interventions, notamment parce que ces domaines ont une importance symbolique et éducative, et qu'ils jouent un rôle puissant dans le façonnage des opinions et des perceptions publiques.

## Demander des changements institutionnels dans le secteur des entreprises

Les entreprises doivent participer à des activités visant à renforcer les perspectives de progression des femmes dans la prise de décision. Il est nécessaire de combattre la réticence à nommer des candidates à des postes d'administrateurs. La

culture d'entreprise, caractérisée par de longues heures de travail et une présence physique, des styles de direction dominants et un manque de transparence dans les pratiques de recrutement et de promotion, soulève des problèmes qui doivent être résolus par le changement. L'amélioration de l'équilibre femmes-hommes dans les conseils des entreprises peut accroître l'efficacité de la gouvernance d'entreprise et les performances financières.

## Accélérer la progression de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les femmes et les hommes

Les politiques favorables à la famille et les mesures de transformation, qui préconisent une répartition plus équitable entre les femmes et les hommes des tâches domestiques et des responsabilités en matière de soins, sont des conditions préalables à de futures améliorations. Une offre d'emplois suffisante, favorable à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et la création de structures de garde d'enfants, conformément aux objectifs de Barcelone, pourraient accélérer les progrès et permettre à plus de femmes d'accéder aux plus hautes sphères décisionnelles.

## Combattre les stéréotypes de genre dans tous les domaines

Les effets de mesures législatives et ciblées pourraient être renforcés par des efforts visant à sensibiliser davantage le public et à lutter contre les stéréotypes de genre et les rôles traditionnellement attribués aux femmes et aux hommes. L'élimination des stéréotypes liés au genre permettra de supprimer les obstacles qui limitent l'accès des femmes aux postes de direction. Il faudrait donc intégrer une perspective sensible à la dimension du genre et une attention aux stéréotypes sexistes dans toutes les politiques et les pratiques organisationnelles.

**Partager les expériences, les connaissances, les stratégies et les bonnes pratiques dans l'ensemble des États membres de l'UE peut fournir une inspiration et stimuler les changements**

Les expériences dans l'EU-28 montrent que la citoyenneté active est une condition préalable à la progression de l'équilibre femmes-hommes

dans la prise de décision politique. Il faut, à cet égard, encourager les jeunes générations à s'engager dans la vie politique et s'assurer de l'inclusion des hommes dans les activités actuelles visant à atteindre l'équilibre femmes-hommes. Une mobilisation réussie tiendra également compte des populations rurales et des communautés locales.

# Références

- Caul, M. (2001), «Political parties and the adoption of candidate gender quotas: a cross-national analysis», *The Journal of Politics*, vol. 63, n° 4, University of Chicago Press, Chicago, p. 1214-1229. Consultable en anglais (<http://www.jstor.org/stable/2691813>).
- Childs, S. (2006), «The complicated relationship between sex, gender and the substantive representation of women», *European Journal of Women's Studies*, vol. 13, n° 1, p. 7-21.
- Commission européenne (2014), base de données: les femmes et les hommes dans la prise de décision ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_fr.htm)).
- Commission européenne (2013a), *She figures 2012 — Gender in research and innovation — Statistics and indicators*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg. Consultable en anglais ([http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/she-figures-2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf)).
- Commission européenne (2013b), *Women and men in leadership positions in the European Union, 2013 — A review of the situation and recent progress*. Consultable en anglais ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_balance\\_decision\\_making/131011\\_women\\_men\\_leadership\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf)).
- Commission européenne (2012a), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions intitulée «L'équilibre hommes-femmes aux postes de direction des entreprises: une contribution à une croissance intelligente, durable et inclusive» [COM(2012) 615 final], Bruxelles ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/communication\\_quotas\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/communication_quotas_fr.pdf)).
- Commission européenne (2012b), proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes [COM(2012) 614 final], Bruxelles ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/directive\\_quotas\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/directive_quotas_fr.pdf)).
- Commission européenne (2012c), *Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE: rapport de suivi — Une initiative Europe 2020*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf)).
- Commission européenne (2000), *Politiques scientifiques dans l'Union européenne — Intégrer la dimension du genre, un facteur d'excellence*, rapport du groupe de travail «femmes et sciences» du réseau ETAN, Office des publications officielles de l'Union européenne, Luxembourg ([ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/improving/docs/g\\_wo\\_etan\\_fr\\_200101.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/improving/docs/g_wo_etan_fr_200101.pdf)).
- Conseil de l'Union européenne (2014), conclusions du Conseil sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport ([http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/fr/educ/142713.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/fr/educ/142713.pdf)).
- Conseil de l'Union européenne (2013), conclusions du Conseil intitulées «Renforcer l'accès des femmes aux postes de décision dans les médias», 3247<sup>e</sup> réunion du Conseil «Emploi, politique sociale, santé et consommateurs», 20 et 21 juin 2013, Bruxelles ([http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/fr/lisa/137547.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/fr/lisa/137547.pdf)).



- Dahlerup, D. (2005), «Increasing women's political representation: new trends in gender quotas», *Women in parliament: beyond numbers — A revised edition*, International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Stockholm, p. 141-153. Consultable en anglais (<http://www.idea.int/publications/wip2/loader.cfm?csmodule=security/getfile&pageid=14128>).
- Gannon, F., Quirk, S., et Guest, S. (2001), «Searching for discrimination: are women treated fairly in the EMBO postdoctoral fellowship scheme?», *EMBO reports*, vol. II, n° 8, 2001, p. 655-657.
- Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2013), *Review of the implementation of the Beijing platform for action in the EU Member States: women and the media — Advancing gender equality in decision-making in media organisations*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg. Consultable en anglais (<http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/MH3113742ENC-Women-and-Media-Report-EIGE.pdf>).
- Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (2014), *Country overview: Ireland, QuotaProject: global database of quotas for women* (<http://www.quotaproject.org/uid/countryview.cfm?country=102>).
- Krook, M. L. (2009), *Quotas for women in politics: gender and candidate selection reform worldwide*, Oxford University Press, Oxford.
- Mateo Diaz, M. (2005), *Representing women? Female legislators in west European parliaments*, ECPR Press, Clochester.
- Padamsee, T. J. (2008), «Culture in connection: re-contextualising ideational processes in the analysis of policy development», *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, vol. XVI, n° 4, Oxford University Press, p. 413-445.
- Paxton, P., Kunovich, S., et Hughes, M. M. (2007), «Gender in politics», *Annual Review of Sociology*, vol. 33, Annual Reviews, p. 263-284. Consultable en anglais (<http://www.jstor.org/stable/29737763>).
- Phillips, A. (2004), «Defending equality of outcome», *Journal of Political Philosophy*, vol. 12, n° 1, p. 1-19. Consultable en anglais (<http://www.blackwellpublishing.com/journals/JOPP>).
- Research Councils UK (2013), «Diversity». Consultable en anglais (<http://www.rcuk.ac.uk/funding/diversity/>).
- Ryan, M., Hasalm, S., et Kulich, C. (2010), «Politics and the glass cliff: evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats», *Psychology of Women Quarterly*, SAGE/Wiley Blackwell, vol. III, n° 4, p. 56-64. Consultable en anglais ([https://www.researchgate.net/profile/S\\_Haslam/publication/237050604\\_Politics\\_and\\_the\\_glass\\_cliff\\_Evidence\\_that\\_women\\_are\\_preferentially\\_selected\\_to\\_contest\\_hard-to-win\\_seats/links/00b49525f41011996a000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/S_Haslam/publication/237050604_Politics_and_the_glass_cliff_Evidence_that_women_are_preferentially_selected_to_contest_hard-to-win_seats/links/00b49525f41011996a000000.pdf)).
- Schwindt-Bayer, L. A., et Mishler, W. (2005), «An integrated model of women's representation», *The Journal of Politics*, vol. 67, n° 2, University of Chicago Press, Chicago, p. 407-428. Consultable en anglais ([http://schwindt.rice.edu/docs/schwindtbayer2005\\_JOP.pdf](http://schwindt.rice.edu/docs/schwindtbayer2005_JOP.pdf)).
- Sigle-Rushton, W., et Waldfogel, J. (2007), «Motherhood and women's earnings in Anglo-American, continental European, and Nordic countries», *Feminist Economics*, vol. 13, n° 2, p. 55-91. Consultable en anglais (<http://dx.doi.org/10.1080/13545700601184849>).
- Thames, F. C., et Williams, M. S. (2013), *Contagious representation: women's political representation in democracies around the world*, New York University Press, New York.



# Notes

- (<sup>1</sup>) [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/strategy\\_equality\\_women\\_men\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/strategy_equality_women_men_en.pdf)
- (<sup>2</sup>) [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/151203\\_strategic\\_engagement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/151203_strategic_engagement_en.pdf)
- (<sup>3</sup>) Une directive relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs a été proposée par la Commission européenne en 2012 [COM(2012) 614 final], mais n'a pas été adoptée à ce jour ([http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_fr.htm)).
- (<sup>4</sup>) <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0330+0+DOC+XML+V0//FR> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&language=FR&reference=P7-TA-2011-0223>
- (<sup>5</sup>) [http://ec.europa.eu/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802_en.pdf)





<http://eige.europa.eu>



Office des publications

