COMPRENDRE LES BÉNÉFICES DE L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Une note de politique et d'orientation fondée sur les résultats de l'enquête internationale sur les hommes et l'égalité des sexes (IMAGES) - Moyen-Orient et Afrique du Nord

PROMUNDO

UN WOMEN

COMPRENDRE LES BÉNÉFICES DE L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Une note de politique et d'orientation fondée sur les résultats de l'enquête internationale sur les hommes et l'égalité des sexes (IMAGES) - Moyen-Orient et Afrique du Nord

UN WOMEN

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier Lena Karlsson, Lemonia Fokaidou, Zineb Chebihi, Hadeel Abdo, Maria Ghazzaoui, Rasha Abou Elazm, Yllka Gerdovci et Maryse Guimond d'ONU Femmes pour leur soutien et leur révision approfondie du présent document. Nous adressons également nos remerciements aux personnes suivantes: Gary Barker de Promundo-US pour sa contribution et ses conseils stratégiques; les auteur-e-s Abby Fried, Alexa Hassink, Brian Heilman et Annaick Miller de Promundo-US; enfin le personnel de Ahead of the Curve et Riyada Consulting Services and Training qui a dirigé les activités de recherche qualitative auprès de Mansour Group et de la Banque de Palestine, respectivement.

© ONU Femmes et Promundo-États-Unis, 2018

L'Enquête internationale sur les hommes et l'égalité des sexes (IMAGES)

The views expressed in this publication are those of the authors and do not necessarily represent the views of UN Women, the United Nations or any of its affiliated organizations. For a list of any errors or omissions found subsequent to printing please visit our website.

ISBN: 978-1-63214-137-8

Designer: Mohamed Gaber

Cover photo: UN Women

TABLE OF CONTENTS

I. INTRODUCTION : LES BÉNÉFICES DE L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL ET DANS LA SOCIÉTÉ AU MOYEN-ORIENT ET EN AFRIQUE DU NORD (MENA) 6

II. PRINCIPES CLÉS DES BÉNÉFICES DE L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL ET DANS LA SOCIÉTÉ 6

III. L'ÉTAT DES POSSIBILITÉS ÉCONOMIQUES DES FEMMES DANS LA RÉGION MENA ET L'OPINION DES HOMMES À CE SUJET 7

IV. ÉTUDE DES POLITIQUES, PROTOCOLES ET STRATÉGIES CLÉS POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL 10

V. ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISES QUI CHERCHENT À AVANCER EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES EN ÉGYPTE ET EN PALESTINE 14

Étude de cas n° 1 - Mansour Group : La diversité et l'équité de genre dans le monde de l'entreprise 14

Étude de cas n° 2 - Banque de Palestine - L'égalité des sexes en matière de produits et de processus 16

VI. DES IDÉES THÉORIQUES AUX DIRECTIVES CONCRÈTES POUR LA RÉGION MENA 18

VI. CONCLUSION 20

RÉFÉRENCES 21

I. INTRODUCTION : LES BÉNÉFICES DE L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL ET DANS LA SOCIÉTÉ AU MOYEN-ORIENT ET EN AFRIQUE DU NORD (MENA)

La région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) continue à enregistrer des progrès – sous l'impulsion de nouvelles politiques gouvernementales et d'initiatives de la société civile – vers la promotion des droits des femmes et une plus grande égalité des chances entre les hommes et les femmes. Toutefois, comme dans toutes les régions du monde, un long chemin reste à parcourir pour atteindre une véritable égalité hommes-femmes.

Au cours de cette importante période de changement social dans la région MENA, ONU Femmes, Promundo et leurs partenaires ont commandé une enquête internationale sur les hommes et l'égalité des sexes (IMAGES) dans différents endroits, qui a donné lieu à un rapport multi pays publié en 2017[1]. La phase préliminaire de cette étude comptait presque 10 000 participant-e-s résidant en Égypte, au Liban (dont des réfugié-e-s syrien-ne-s), au Maroc[2] et en Palestine. Son but consistait à examiner un grand nombre de stéréotypes communément associés aux hommes, aux femmes, aux garçons et aux filles de ces pays et à souligner les voies vers l'égalité, notamment la place des hommes en tant que partenaires et alliés engagés et solidaires dans la réalisation de cet objectif.

Cette note de synthèse utilise les données et les recommandations présentées dans le premier rapport multi pays de l'enquête IMAGES dans la région MENA, ainsi que d'autres sources de données et études de cas issues de cette région, afin d'examiner les bénéfices de l'égalité des sexes sur le lieu de travail. Bien que les gouvernements de la région MENA soient à la recherche de nouvelles sources de croissance économique, notamment en matière de création d'emploi, d'innovation et de concurrence accrue[3], et en dépit des investissements réalisés dans l'éducation des femmes, la participation de la main-d'œuvre féminine dans la région MENA reste inférieure à celle des hommes et demeure même l'une des plus faibles au monde[4]. Plusieurs facteurs contribuent à renforcer ces inégalités, notamment des obstacles juridiques qui limitent les droits et les libertés des femmes, des institutions qui tardent à adopter une pleine égalité entre hommes et femmes – dans leurs politiques et leurs pratiques – et les attentes sociales relatives à ce que cela signifie d'être un homme ou d'être une femme, à la fois au travail et à la maison.

En s'appuyant sur une variété de sources de données et l'étude approfondie de cas de deux entreprises en quête de nouvelles politiques d'égalité des sexes en Égypte et en Palestine, cette note de synthèse vise à proposer des mesures et conseils concrets sur la façon dont les dirigeant-e-s d'entreprise (dont la vaste majorité sont des hommes), avec le soutien de partenaires de la société civile, d'acteurs et d'actrices des Nations Unies et de gouvernements, peuvent mettre en œuvre des politiques et des programmes, et transformer les cultures d'entreprise afin d'atteindre une plus grande égalité des sexes sur le lieu de travail.[5,6]

II. PRINCIPES CLÉS DES BÉNÉFICES DE L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL ET DANS LA SOCIÉTÉ

Faire progresser l'égalité des sexes sur le lieu de travail par la mise en place de politiques et de protocoles encourageants peut engendrer des avantages significatifs pour les employeur-e-s, les employé-e-s et les sociétés. De nombreuses raisons viennent soutenir la priorisation de l'égalité des sexes dans le milieu de l'entreprise.

En premier lieu, l'égalité des sexes et l'égalité des droits entre hommes et femmes constituent des éléments fondamentaux des sociétés prospères et progressistes. L'égalité des sexes au sein de tous les espaces – sociaux, économiques et politiques – représente un droit fondamental, une condition sine qua non du développement durable, et une clause de nombreuses conventions internationales (notamment de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes[7]). Les femmes doivent bénéficier de l'égalité des droits et de l'accès aux possibilités de développement professionnel, à un travail décent et à l'avancement professionnel vers des fonctions de direction. Travailler dans un environnement exempt de discrimination, de violence et de harcèlement sexuel fondés sur le genre est une condition essentielle d'un avenir socioéconomique inclusif et durable.

L'égalité des sexes sur le lieu de travail engendre des effets positifs de grande ampleur sur l'économie. Outre des avantages directs pour les employé-e-s et leurs familles, l'amélioration des perspectives économiques pour les femmes peut entraîner une progression de la croissance économique (notamment par une augmentation de la main-d'œuvre, une hausse des taux de scolarisation des enfants et une croissance des achats de biens et de services, notamment ceux qui contribuent au bien-être des familles, comme la nourriture et les médicaments)[8,9]. D'après une étude, la région MENA aurait pu augmenter son produit intérieur brut de 415 milliards de dollars américains si elle avait réduit les disparités de genre dans ses taux de participation à la vie active de 20 points de pourcentage avant 2017. Une autre étude estime que ces disparités en matière d'emploi et d'entrepreneuriat équivalent à une perte de revenus totale de 35 pour cent à court terme et de 38 pour cent à long terme pour la région[10].

La participation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise engendre des effets positifs. Offrir des chances égales aux femmes sur le lieu de travail permet la diversification et la capitalisation d'une source de talents inexploitée, conséquence des investissements importants dans la progression de l'éducation des femmes dans la région depuis les dernières décennies. Les effets positifs de la participation des femmes aux plus hauts niveaux de l'entreprise ont également été démontrés : le leadership des femmes (par exemple sous forme de participation aux conseils d'administration et aux postes de direction) entraîne clairement, dans certains cas, une amélioration de la capacité de l'entreprise à servir les marchés de consommation dominés par les femmes[11,12], le recours à des perspectives et à des styles de prise de décision plus variés[13,14,15] et une réduction des transactions financières à haut risque[16]. L'expansion des rôles tenus par les femmes ne représente toutefois que l'un des critères permettant la création d'une main-d'œuvre plus diverse. L'augmentation des possibilités pour les personnes issues de minorités raciales et ethniques, et d'autres groupes marginalisés, offre à cet égard des avantages similaires.

L'égalité des sexes sur le lieu de travail peut stimuler la rentabilité des entreprises. Les politiques qui soutiennent l'égalité des chances et de traitement entre hommes et femmes peuvent engendrer des économies de coûts grâce à une hausse de la rétention et une baisse de la rotation. Ces effets sont en partie liés à la satisfaction de travailler dans un environnement sans harcèlement, qui encourage un équilibre entre travail et vie personnelle, un besoin qui demeure plus pressant dans le secteur privé que dans le secteur public[17]. Aussi nombreux soient les avantages d'une participation égalitaire des femmes dans la main-d'œuvre des entreprises, la mise en place de politiques et de protocoles de soutien au sein de ces entreprises, des gouvernements et des autres secteurs clés demeure essentielle.

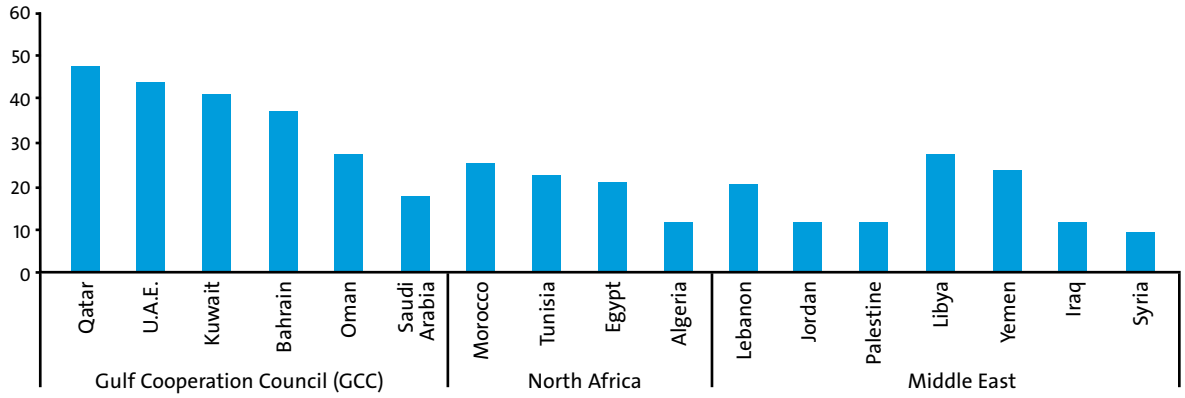
L'égalité des sexes sur le lieu de travail profite également aux hommes. La plupart du temps, les entreprises qui prennent au sérieux les besoins des femmes s'efforcent aussi d'améliorer l'environnement de travail des hommes. Par exemple, la mise en œuvre de politiques telles que des congés parentaux égaux, bien rémunérés et non transférables pour tous les responsables de famille ne permet pas seulement une meilleure rémunération et une meilleure promotion des femmes, mais peut également encourager l'implication des hommes à la maison[18] . Tout indique que, lorsqu'ils participent pleinement aux soins de la famille, les hommes voient augmenter leur niveau de satisfaction individuelle, de bonheur, de santé physique et mentale et de productivité au travail[19]. Quand les entreprises encouragent le rôle de chacun-e, indépendamment de son sexe, dans la participation aux revenus et aux soins du foyer, elles aident à alléger le poids inégal des responsabilités liées aux soins qui reposent sur les femmes tout en valorisant des identités productives pour les hommes au-delà de la contribution financière, et au profit de toutes et tous.

III. L'ÉTAT DES POSSIBILITÉS ÉCONOMIQUES DES FEMMES DANS LA RÉGION MENA ET L'OPINION DES HOMMES À CE SUJET

Malgré la très faible participation des femmes à la population active par rapport à celle des hommes dans la région MENA, le taux de femmes actives augmente plus rapidement que dans toute autre région du monde[20]. Selon les estimations de l'Organisation internationale du travail

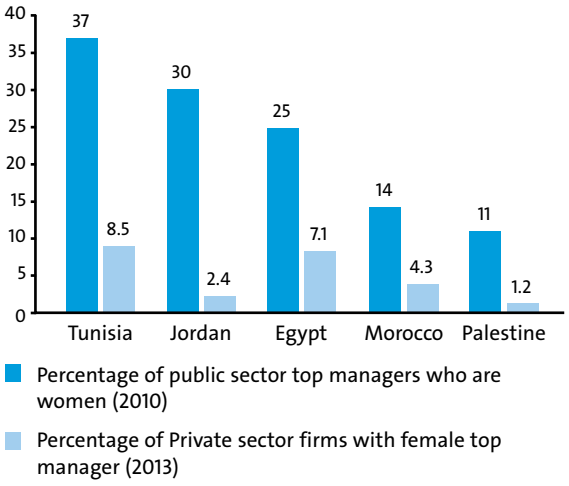
(OIT), seulement 27 pour cent des femmes en âge de travailler dans la région MENA participent à la main-d'œuvre, contre 77 pour cent des hommes[21]. Ces disparités se retrouvent également parmi les jeunes : un rapport de l'OIT révèle qu'en Afrique du Nord et dans les États arabes, le taux de chômage des jeunes femmes (qui atteint 44 pour cent) est presque deux fois plus élevé que celui des jeunes hommes[22]. Toutefois, l'histoire de la participation des femmes à la main-d'œuvre dans la région MENA n'est ni statique ni uniforme, les taux de cette participation variant considérablement d'un pays à l'autre. Selon les données de la Banque mondiale, ils ne s'élèvent ainsi qu'à 15 pour cent en Algérie, en Irak et en Palestine, mais atteignent 50 pour cent au Qatar (voir le tableau ci-dessous)[23]. Et même si ces taux restent faibles, les données suggèrent qu'ils sont en augmentation, peut-être même plus rapidement que dans toute autre région du monde, avec 27 pour cent en 2015 contre 21 pour cent en 1990[24,25].

TABLEAU : LA PARTICIPATION DES FEMMES À LA POPULATION ACTIVE PAR SOUS-RÉGION[26]



La part des postes de direction, des postes de présidence-direction générale (PDG) et des entreprises détenues par les femmes est largement en deçà de celle des hommes, ainsi que de celle des femmes dans les autres régions du monde. D'après les données de l'OIT, les femmes de la région MENA occupent seulement 15 pour cent des postes de direction du secteur privé, ce qui constitue le taux le plus bas au monde (voir le tableau ci-dessous)[27]. De même, alors que 21 pour cent des postes de PDG sont détenus par des femmes dans l'ensemble des « pays en développement » participants, ce pourcentage ne s'élève qu'à 13 pour cent dans la région MENA[28]. Dans une enquête menée par la Banque mondiale auprès de huit pays de la région, il apparaît que les femmes ne détiennent que 8 pour cent des entreprises en moyenne, un taux largement inférieur à ceux de l'ensemble des pays à revenu intermédiaire ou à revenu intermédiaire inférieur ayant participé à l'Enquête sur les entreprises de la Banque mondiale (même s'il faut toutefois noter que dans aucun de ces pays ce taux ne s'est avéré supérieur à 16 pour cent)[29].

TABLEAU : LA PARTICIPATION DES FEMMES AUX POSTES DE DIRECTION DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ DE CINQ PAYS DE LA RÉGION MENA[30]



À l'instar d'autres facteurs structurels, les stéréotypes prédominants relatifs au genre – en particulier l'idée que les hommes doivent subvenir aux besoins financiers tandis que les femmes s'occupent du foyer – représentent un obstacle majeur pour l'égalité

sur le lieu de travail. Pour trois quarts ou plus des hommes issus des quatre pays ayant participé initialement à l'enquête IMAGES dans la région MENA, les hommes doivent avoir la priorité sur les femmes en matière d'accès à l'emploi lorsque les ressources sont limitées. Les femmes rejoignent également cette opinion, à des taux toutefois légèrement inférieurs[31]. Ces résultats font écho à ceux de nombreuses autres études menées dans la région, notamment l'enquête World Values Survey qui révèle les barrières sociales susceptibles d'empêcher les femmes d'entrer dans la vie active[32].

En outre, les stéréotypes sexistes peuvent engendrer une discrimination à l'encontre des femmes lors des embauches, lorsque les employeur-e-s considèrent que la productivité ou la concentration des femmes au travail se trouvent limitées en raison de leurs responsabilités maritales, domestiques et familiales[33]. Ce constat souligne comment la priorisation du rôle des femmes à la maison – et non au travail – par les normes sociales continue à avoir des effets négatifs sur les possibilités économiques des femmes dans la région. D'autres facteurs contribuent sans doute à la faible participation des femmes à la population active[34]. D'une part, les hommes dominent ou contrôlent souvent la prise de décisions relatives au foyer, ainsi que les espaces politiques et les équipes de direction. D'autre part, cette domination s'exerce aussi couramment sur la vie quotidienne des femmes et des filles. Enfin, les femmes subissent encore de hauts taux de harcèlement sexuel dans les espaces publics, les lieux de travail et les établissements scolaires.

Par ailleurs, des problèmes structurels engendrent parfois d'importants obstacles supplémentaires pour les femmes, notamment des restrictions d'accès aux services sociaux dans le domaine du droit du travail, l'absence de droit absolu à transmettre des pensions aux bénéficiaires ou à demander un prêt de façon indépendante dans le secteur financier, ainsi que des contraintes relatives à l'infrastructure et au transport[35]. Pour provoquer un changement significatif, il faut impérativement renverser les stéréotypes, les normes sociales néfastes, les pratiques discriminatoires et les autres facteurs structurels rédhibitoires. Il convient toutefois de souligner qu'une participation accrue des femmes à la vie active et aux postes de direction n'engendre pas automatiquement l'égalité des sexes au sein de la population active ou dans la société[36].

BOX 1

LES RESTRICTIONS DES RÔLES DES FEMMES DANS LA VIE ACTIVE SONT PARFOIS CODIFIÉES SUR LE PLAN JURIDIQUE

Comme le montre la publication à paraître de Musawah, il n'est pas rare que la loi freine explicitement la participation économique des femmes en se basant sur des stéréotypes néfastes[59]. D'après ses auteur-e-s, « Les femmes sont toujours perçues comme des êtres vulnérables au sein de la société, qui ont besoin d'être protégées, ou qui dépendent de la tutelle financière de leurs maris ou de leurs pères, et non comme des citoyennes à part entière ». Parmi ces législations figurent :

- **les lois qui empêchent les femmes de travailler la nuit.** Les Articles 81 et 82 de la Loi du travail d'Oman de 2003 interdisent par exemple aux femmes de travailler entre 21 heures et 6 heures, à l'exception de certains secteurs ou de « circonstances exceptionnelles ». L'Égypte possède une loi du travail similaire, puisque l'Article 1 du Décret ministériel 183 de 2003 interdit aux femmes d'effectuer des quarts de nuit dans le secteur industriel entre 19 heures et 7 heures.
- **les lois qui empêchent les femmes d'effectuer un travail « dangereux » ou « particulièrement difficile ».** De nombreux pays interdisent explicitement aux femmes d'occuper des postes dans différents secteurs. Par exemple, dans les Émirats arabes unis, les femmes ne sont pas autorisées à travailler dans les tanneries, les bars, l'industrie manufacturière, les mines, le secteur de la soudure, la boucherie, l'extraction et d'autres emplois[60].

Cependant, plusieurs changements positifs récemment amorcés dans la région semblent indiquer la possibilité d'un avenir où les femmes comme les hommes pourraient allier vie professionnelle et obligations domestiques, indépendamment de leur sexe. Dans une enquête menée en 2014 par McKinsey, 60 pour cent des

participant-e-s estimaient que la présence des femmes aux postes de direction est un facteur déterminant de l'efficacité organisationnelle. Deux tiers d'entre eux ont par ailleurs indiqué que le leadership des femmes figurait dans le programme stratégique de leur organisation[37]. Presque la moitié des hommes interrogés dans le cadre de l'enquête IMAGES dans la région MENA considèrent qu'une femme mariée doit avoir les mêmes droits de travailler que les hommes. De plus, la majorité des hommes issus des quatre pays visés par cette enquête ont déclaré qu'ils accepteraient d'avoir une femme comme supérieure hiérarchique, parmi d'autres facteurs indiquant une disposition à travailler dans un environnement intégrant l'égalité des sexes[38]. De tels signes sont encourageants, même s'ils ne sont peut-être que théoriques. En effet, d'après les résultats de l'enquête IMAGES dans la région MENA, de nombreux hommes soutiennent le travail des femmes en dehors de la maison à condition qu'ils demeurent la principale source de revenus et que les femmes restent principalement responsables des soins familiaux et de l'organisation de la vie domestique. Il est difficile de savoir si les évènements récents qui ont pesé sur l'économie (comme la baisse du prix du pétrole qui a touché les États du Golfe et les fluctuations monétaires en Égypte et ailleurs), et qui encouragent généralement l'emploi des femmes pour compléter les revenus domestiques, affecteront ces tendances.

IV. ÉTUDE DES POLITIQUES, PROTOCOLES ET STRATÉGIES CLÉS POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Plusieurs politiques bien définies et actions stratégiques peuvent être adoptées par les dirigeant-e-s d'entreprise, mais aussi par les alliances, les gouvernements nationaux, les organisations de la société civile, les agences des Nations Unies, les activistes locales et locaux et d'autres acteurs et actrices de la région MENA, pour donner naissance à des entreprises rentables et à des sociétés prospères.[39]

Les facteurs susceptibles d'influencer les actions et le succès des stratégies sont à la fois 1) **internes** : des facteurs qui existent au sein du lieu ou de l'environnement de travail, qui ont une incidence sur la rétention, la satisfaction et l'avancement professionnel des femmes, et 2) **externes** : des facteurs extérieurs au lieu de travail, qui interdisent ou entravent l'entrée ou le maintien des femmes au sein de la population active.

1. PARMI LES FACTEURS ET STRATÉGIES INTERNES FIGURENT LES ÉLÉMENTS SUIVANTS:

a. Les pratiques de recrutement et d'embauche : D'importantes mesures peuvent être mises en place pour éliminer les discriminations lors du recrutement et de l'embauche (un élément essentiel pour promouvoir l'égalité des sexes sur le lieu de travail), notamment le développement de méthodes permettant d'atteindre et d'attirer davantage de candidates, ainsi que l'élimination de tout langage sexiste dans les offres d'emploi et de toute question potentiellement discriminatoire pour les femmes (p. ex. : leur statut marital, si elles ont des enfants) dans les formulaires de candidature ou les entretiens. Une autre façon efficace de recruter des femmes et d'afficher son engagement en faveur de l'égalité des sexes sur le lieu de travail consiste à établir des partenariats avec des organisations et des associations locales ou régionales qui encouragent la promotion professionnelle des femmes. Parmi d'autres stratégies figurent l'évaluation des candidat-e-s à l'aide de rubriques claires et objectives plutôt que d'opinions subjectives et potentiellement partiales, la mise en place de quotas minimum pour l'embauche de femmes, l'encouragement explicite des femmes à proposer leur candidature, la mise en œuvre de comités de recrutement composés d'un nombre égal d'hommes et de femmes et l'élaboration de mesures préférentielles[40]. Le développement des connaissances et des capacités du personnel des ressources humaines sur les principes de procédures de recrutement justes et sensibles au genre, ainsi que l'engagement explicite des cadres supérieur-e-s de l'entreprise, constituent autant d'étapes fondamentales pour appuyer ces changements.

BOX 2

LES FEMMES DANS L'EMPLOI DU SECTEUR PUBLIC

Les femmes de la région MENA préfèrent souvent être employées dans le secteur public que dans le secteur privé en raison de conditions plus favorables, notamment de meilleurs avantages sociaux, une plus grande sécurité de l'emploi et des heures de travail plus souples. En Égypte, environ trois quarts des effectifs du secteur public sont des femmes ; au Maroc, cette part s'élève à la moitié des fonctionnaires[61]. En Égypte et en Jordanie, il semble que la majorité des femmes employées dans le secteur privé cessent de travailler une fois mariées, contrairement à celles qui travaillent dans le secteur public[62]. Dans le secteur privé, les femmes occupent souvent des postes dans les domaines traditionnellement considérés comme appropriés pour les femmes, comme l'éducation, le travail social et les services de santé. Les femmes représentent d'ailleurs la majorité des employé-e-s du secteur de l'éducation dans la vaste majorité des pays de la région MENA[63].

b. Les politiques relatives aux lieux de travail favorables aux familles[41] : Étant donné qu'il incombe principalement aux femmes de s'occuper des enfants et des personnes âgées de leur famille, le manque de politiques favorables à la famille dans les entreprises constitue un frein essentiel à la participation des femmes à la vie active. Les politiques de congés ne doivent pas uniquement reposer sur les employeur-e-s et les individus, mais plutôt être rendues obligatoires par les gouvernements, notamment dans le cadre de couvertures et d'avantages sociaux existants ou nouveaux. Toutefois, le lieu de travail peut revêtir un rôle décisif dans la création et la mise en œuvre de ces politiques[42]. Les politiques favorables à la famille doivent notamment inclure des congés de maternité et de paternité, des congés parentaux, des horaires flexibles et des options de garde d'enfants. Si la plupart des pays de la région offrent des congés de maternité, de quatre semaines en Tunisie à 15 semaines en Jordanie[43], les congés de paternité et les congés parentaux plus longs, qui concernent les deux parents, ne sont pas encore adoptés dans l'ensemble de la région, bien que certaines entreprises multinationales offrent des congés de maternité plus longs, de meilleures allocations de maternité, un bref congé de paternité et des garderies sur le lieu de travail ou des subventions pour les dépenses relatives à la garde des enfants.

Les congés parentaux et les politiques innovantes de garde d'enfants qui favorisent l'avancement professionnel des femmes sont limités, puisque la plupart des congés existants ne sont pas rémunérés. Par ailleurs, seuls trois pays de la région garantissent aux femmes le retour au même poste ou à un poste équivalent après leur congé de maternité[44]. Le droit à des congés (maternel, paternel et parental) équitables[45], bien rémunérés et non transférables encouragerait tous les parents à être responsables des soins et de l'éducation de leurs enfants, en évitant de faire reposer tout le poids de ces responsabilités sur les femmes et en encourageant un emploi continu et des chances équitables pour l'avancement professionnel des femmes[46].

c. Les politiques qui interdisent le harcèlement sexuel: Garantir un lieu de travail et des espaces publics sans aucun type de harcèlement à l'encontre des femmes est crucial pour promouvoir leur autonomisation économique. Seul un cinquième des pays de la région MENA possèdent des lois qui interdisent le harcèlement sexuel au travail ou dans les lieux publics. Pourtant, 40 à 60 pour cent des femmes ont subi une forme de harcèlement dans la rue (il existe moins de données sur le harcèlement sexuel au travail)[47,48]. Les entreprises doivent mettre en place des politiques qui condamnent explicitement le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, offrent des formations visant à faire évoluer favorablement les inégalités de genre et à encourager la sensibilisation à ce sujet pour l'ensemble du personnel et la direction, et créent un environnement propice à la responsabilisation des coupables. Les procédures de ressources humaines, telles que des systèmes pour déposer des plaintes contre le harcèlement

sur le lieu de travail et la mise en place de réponses aux offenses, doivent être intégrées aux politiques institutionnelles et communiquées clairement à l'ensemble du personnel. Comme le souligne la stratégie suivante, les entreprises doivent prendre en considération la sécurité des femmes aussi bien dans les lieux publics que sur le lieu de travail. En effet, les femmes subissent trop souvent des formes de harcèlement en dehors du lieu de travail, ce qui suggère que les entreprises progressistes doivent peser dans les efforts d'éradication du harcèlement à l'encontre des femmes dans tous les environnements.

d. La promotion des femmes à des postes de gestion et de direction (notamment par le biais de stratégies de rétention) : Bien que des progrès concernant l'accès des femmes à des postes de direction aient été accomplis dans la région, les femmes continuent à rencontrer des obstacles majeurs dans ce domaine, en raison de facteurs à la fois inhérents et externes au lieu de travail, comme des lois qui limitent leurs perspectives ou l'accès à des moyens de transport sûrs, comme décrit ci-dessous). Toutefois, les programmes et les initiatives qui soulignent l'importance d'un équilibre entre les sexes dans les équipes de direction se multiplient dans de nombreux pays de la région. Parmi les mesures courantes qui soutiennent l'avancement professionnel des femmes figurent : les formations destinées aux équipes de direction, l'ouverture de toutes les opérations et fonctions de l'entreprise aux femmes, le soutien de la haute direction en faveur de stratégies sur l'égalité de genre, la simplification et la facilité d'accès des femmes aux systèmes de promotion et aux options d'avancement professionnel, des quotas en faveur des femmes pour les postes de haute direction et les rôles décisionnels. La portée des initiatives mises en œuvre dans la région demeure cependant trop limitée pour mener à bien les changements nécessaires et contribuer à la croissance économique. Moins de 12 pour cent des employé-e-s interrogé-e-s dans une étude menée en 2013 par l'OIT ont indiqué prioriser la mise en place de stratégies de rétention des femmes ou de politiques souples et favorables à la famille[49].

BOX 2

EXEMPLES DE MESURES FAVORABLES À LA FAMILLE DANS LES ENTREPRISES DE LA RÉGION MENA (ET OBSTACLES RENCONTRÉS)

Si peu d'entreprises institutionnalisent suffisamment de mesures sensibles au genre ou favorables à la famille, certaines mettent en place des politiques et des initiatives innovantes et stratégiques pour promouvoir l'avancement économique des femmes.[50]

- Dans le cadre de l'initiative GEME (Gender Equality Model in Egypt) lancée par le gouvernement égyptien en partenariat avec les Nations Unies et d'autres organisations internationales, 10 entreprises égyptiennes ont mis en place des formations de sensibilisation à l'égalité de genre, ainsi que des politiques de ressources humaines et des codes de conduite sensibles au genre. Elles ont également communiqué leur engagement envers ce programme sur leurs sites Web et dans leurs documents imprimés[64]. L'une des entreprises participantes, la banque d'investissement égyptienne Prime Group, a mis en place un code d'éthique et des normes de conduite qui interdisent explicitement le harcèlement et la discrimination, et a souligné l'excellence des résultats des employées. Les participantes à une enquête portant sur l'efficacité de ces initiatives ont noté leurs effets positifs[65].

- L'entreprise pharmaceutique égyptienne Chemical Industries Development a donné la priorité à l'égalité des sexes en mettant en œuvre plusieurs mesures dont des subventions pour la garde des enfants, l'accent sur l'égalité des salaires entre hommes et femmes, la formation du personnel sur l'égalité des sexes et une amélioration des procédures de recrutement[66].

Dans les petites entreprises, les programmes favorables à l'avancement professionnel des femmes sont moins courants ; lorsqu'ils sont proposés, c'est plus souvent sous forme

d'arrangements informels que de politiques structurées. Les résultats d'une enquête qualitative menée en 2015 sur les procédures de recrutement dans les entreprises libanaises ont ainsi montré que la plupart des employeur-e-s préfèrent embaucher des femmes aux postes de direction en raison de certaines qualités qu'ils leur prêtent, mais qu'ils n'ont pas établi de programmes de ressources humaines sensibles au genre pour soutenir la promotion professionnelle des femmes à des postes supérieurs[67]. Ces occurrences ponctuelles de promotion des femmes au cas par cas ne reflètent pas une approche globale et efficace, qui devrait inclure des possibilités de développement professionnel, comme des programmes d'encadrement et de mentorat, des voies claires pour accéder aux postes de leadership, des procédures de recrutement sensibles au genre, des formations et des politiques favorables à la famille. De tels programmes peuvent sembler inadaptés aux nombreuses petites entreprises familiales, mais même celles-ci peuvent abriter des comportements et des pratiques discriminatoires et donc tirer profit de l'institutionnalisation de mesures sensibles au genre.

e. Les alliances, les organisations et les réseaux professionnels: D'après les dirigeantes arabes, l'exclusion des réseaux professionnels constitue le principal obstacle à leur promotion professionnelle, c'est pourquoi les femmes de la région s'organisent de plus en plus, notamment en créant des réseaux professionnels[51]. La plupart des pays de la région MENA disposent désormais d'au moins une association de femmes d'affaires pour soutenir le leadership et l'entrepreneuriat des femmes. Parmi celles-ci figurent notamment l'Association de réseau des femmes d'affaires au Bahreïn, le Forum des femmes d'affaires palestiniennes, l'Association nationale des femmes entrepreneures de Tunisie, le Conseil des femmes d'affaires arabes et le Réseau des femmes d'affaires de la région MENA. Ces réseaux fournissent des formations, des études, des perspectives de réseautage et d'autres services et soutiens, sur le plan national et international[52]. Soutenir ces alliances et ces associations, inclure les collègues femmes et supprimer les obstacles qui les empêchent de pénétrer les réseaux dominés par les hommes et/ou créer des portails en ligne pour les femmes afin de promouvoir leurs possibilités de carrière dans la région, sont autant de stratégies supplémentaires qui s'appuient sur les réseaux et qui peuvent être mises en place dans les entreprises.

f. Les formations obligatoires sur le genre, la diversité et d'autres sujets connexes : Pour réduire les obstacles à la promotion économique des femmes, les employeur-e-s peuvent mettre en place des formations sensibles au genre pour améliorer les environnements de travail via une sensibilisation aux stéréotypes courants, à la discrimination de genre et à l'exclusion sociale, des phénomènes bien décrits par les femmes dirigeantes dans l'ensemble de la région dans une étude menée par l'Université du Koweït.[53] De telles formations doivent être sexotransformatrices en cherchant à changer directement les dynamiques de pouvoir inéquitables entre les hommes et les femmes et en encourageant les participant-e-s à réfléchir sur les stéréotypes sexistes. Lorsque ces formations sont complétées par des politiques de ressources humaines formelles, elles permettent également de renforcer les pratiques de recrutement et d'embauche égalitaires. Le fait est que, bien qu'elle offre une introduction utile sur le sujet, une simple présentation PowerPoint de 45 minutes sur les questions de genre sur le lieu de travail ne suffit pas pour accomplir le changement sexotransformateur des normes requis sur les lieux de travail.[54]

2. PARMI LES FACTEURS ET STRATÉGIES EXTERNES FIGURENT LES ÉLÉMENTS SUIVANTS:

a. Les lois et les outils législatifs : Les entreprises et les activistes de la société civile doivent se mobiliser pour qu'un plus grand nombre de politiques favorables à l'égalité des sexes soient mises en place et que celles qui existent déjà soient mieux appliquées. Si la plupart des pays de la région ont adopté le principe d'égalité des sexes dans leurs constitutions, dans la pratique, les hommes et les femmes ne bénéficient pas toujours d'une égalité de traitement et des mêmes chances sur le lieu de travail. Presque tous les pays de la région appliquent au moins une restriction au travail des femmes[55]. Par exemple, de nombreuses lois du travail interdisent aux femmes de travailler à des postes considérés comme dangereux ou à des horaires perçus comme

inacceptables pour les femmes. Or ces restrictions peuvent empêcher les employeur-e-s d'embaucher des femmes, limitant ainsi les possibilités professionnelles de celles-ci. Par ailleurs, les dirigeant-e-s d'entreprise et les acteurs et actrices de la société civile peuvent jouer un rôle dans la promotion de lois favorables à la famille sur le lieu de travail (voir point b. à la page 10). De telles lois doivent inclure des congés égaux, payés et non transférables pour les hommes et les femmes, ce qui peut réduire les motifs de discrimination contre les candidates présupposant que celles-ci vont prendre davantage de congés que les hommes pour des raisons liées aux soins des proches et à la parentalité.

b. Les moyens de transport accessibles, sûrs et fiables : Le manque de moyens de transport accessibles, sûrs et fiables est une difficulté importante qui pèse négativement sur l'accès des femmes à l'emploi, leurs perspectives économiques et leurs ressources. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur privé, où les employé-e-s témoignent souvent de leur engagement en effectuant des heures supplémentaires. Dans ces environnements, les femmes rencontrent des obstacles relatifs à leur avancement professionnel, car on estime souvent que les trajets de nuit ne sont ni sûrs ni appropriés pour elles. Ces considérations peuvent être exacerbées dans les régions touchées par les conflits. Les dirigeant-e-s d'entreprises ne peuvent pas réduire les conflits politiques actifs, mais ils/elles peuvent ajuster leurs politiques d'entreprise de façon à faire preuve de compréhension et de souplesse sur des facteurs tels que la fréquence des points de contrôle et des obstacles. Par exemple, les entreprises peuvent offrir leurs propres services de transport sécurisé, tels que des bus d'entreprise, comme le font de nombreuses entreprises du secteur public en Égypte.

V. ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISES QUI CHERCHENT À AVANCER EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES EN ÉGYPTE ET EN PALESTINE

Dans le cadre des recherches initiales entreprises pour la rédaction de cette note, ONU Femmes et Promundo ont commandé une étude qualitative approfondie de deux entreprises: Mansour Group[56] en Égypte et la Banque de Palestine en Palestine. Ces études de cas[57] rendent compte des intentions de dirigeant-e-s d'entreprise de la région d'établir des lieux de travail et des possibilités professionnelles plus favorables à l'égalité des sexes, ainsi que de leur succès et des leçons tirées.

ÉTUDE DE CAS N° 1 - MANSOUR GROUP : LA DIVERSITÉ ET L'ÉQUITÉ DE GENRE DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Fondé il y a 25 ans en Égypte, Mansour Group est un conglomérat familial implanté dans 110 pays, qui compte 60 000 employé-e-s et dont les revenus dépassent 6 milliards de dollars américains. Il s'agit d'un des membres fondateurs du Pacte mondial des Nations Unies, une initiative bénévole basée sur l'engagement des PDG à mettre en place des politiques durables et responsables sur le plan social. En Égypte, Mansour Group maintient une force de travail de plus de 8 000 employé-e-s. Toutefois, les femmes n'y occupent que 14 pour cent des postes de haute direction, 4 pour cent des postes de direction intermédiaire et 6 pour cent de la main-d'œuvre. Si Mansour Group réalise l'importance d'accroître sa main-d'œuvre féminine aux postes supérieurs, un employé interviewé a remarqué : « La plupart des responsables supérieurs actuels sont partis des plus bas échelons, c'est pour cela que ce sont tous des hommes. Pour cette raison, nous devons d'abord porter nos efforts sur la [composition et la diversité de la] main-d'œuvre elle-même », soulignant ainsi la nécessité de faire de l'égalité des sexes une priorité à tous les niveaux de l'entreprise.

Les employé-e-s interviewé-e-s estiment globalement qu'une plus grande diversité de genre contribue à une plus grande réussite de l'entreprise. Comme le notait un employé, « Là où il y a plus de diversité, il y a plus d'idées, d'opinions et de perceptions différentes sur les problèmes, et plus d'expériences variées. La diversité, c'est primordial. » Il convient de noter que les considérations relatives à la diversité au sein de Mansour Group comprennent à la fois la diversité de genre et d'autres éléments, tels que la diversité religieuse, avec la présence de chrétien-ne-s et de musulman-ne-s, la diversité d'âge, avec l'inclusion de jeunes employé-e-s issu-e-s des universités locales, enfin la diversité des origines, avec des personnes venant du Caire, d'Assouan ou de Nubie, et issues de différents domaines d'éducation.

En 2008, le service des ressources humaines de Mansour Group, en coopération avec le service de responsabilité sociale d'entreprise, a passé en revue ses politiques au regard de la sensibilité au genre, de la diversité des sexes et de la discrimination fondée sur le genre. En 2015, l'entreprise a lancé un programme pour encourager les femmes à accéder davantage aux postes de leadership et de direction. Cette initiative s'est accompagnée de changements des politiques indifférentes aux questions de genre dans les domaines suivants :

Embauche : Le critère demandant aux candidat-e-s de préciser leur sexe lors de leur candidature a été supprimé. Les candidat-e-s et employé-e-s ne sont pas interrogé-e-s sur leurs plans d'avenir familiaux, ni sur la composition de leur famille (sauf à des fins de couverture médicale), ce qui dans le passé renforçait les préjugés involontaires sur la sélection des candidatures.

- **Législation:** Les lois du travail et les lois connexes sont appliquées de façon cohérente aux hommes et aux femmes, notamment les lois égyptiennes sur les soins familiaux.
- **Horaires de travail:** Les hommes et les femmes ne sont autorisé-e-s à travailler que de 9 heures à 17 heures afin d'éviter les conséquences légales de non-conformité qui interdisent aux Égyptiennes de travailler après 19 heures. Le fait d'exiger ou d'accorder de la valeur au travail effectué après 19 heures engendrerait une discrimination dès les premiers critères de sélection des nouvelles et nouveaux employé-e-s, ainsi que pour l'avancement du personnel.
- **Paie:** Une politique de salaire égal à travail égal est appliquée, d'après un barème et un niveau.
- **Formation:** Avec le soutien de l'OIT, certains employé-e-s sont formé-e-s de façon à plaider en faveur de l'égalité des sexes.

En dépit de ces progrès, la participation des femmes et leur avancement sur le marché du travail demeurent difficiles. Comme le remarque un employé : *« Le problème, ce ne sont pas les règles et les politiques [...] ; c'est plutôt l'état d'esprit des employé-e-s eux-mêmes (...). Même à la maison et au sein des familles, les mères préfèrent souvent leurs fils à leurs filles. Cela fait partie de notre culture et se prolonge de génération en génération. »*

Ces attitudes sont susceptibles d'affecter la capacité des femmes à entrer sur le marché du travail, ainsi que les types d'emploi et de promotion professionnelle qui leur sont accessibles. Parfois, les conjoints des femmes agissent comme mécanismes de barrage en les empêchant d'effectuer certains types de travail. De plus, les perceptions relatives aux préférences des femmes ou à leur aptitude pour certains types d'emploi peuvent affecter leurs perspectives professionnelles. Les ressources humaines, l'assistance clientèle ou le marketing sont perçus comme convenables pour les femmes, tandis que la comptabilité et les emplois pouvant poser des problèmes de sécurité ou associés à des horaires prolongés, du travail de nuit ou une certaine capacité physique (par exemple chauffeur-e-s ou manutentionnaires dans les entrepôts) sont perçus comme inappropriés pour elles.

D'autres facteurs tels que l'équilibre entre travail et vie personnelle, peuvent être problématiques, en particulier pour les employées, qui sont censées assumer la principale responsabilité des affaires domestiques. Une employée a ainsi commenté le poids inéquitable que représente ce devoir pour les femmes, quand de nombreux hommes n'assument pas leur part de responsabilités domestiques : « Ma carrière professionnelle est couronnée de succès, mais il y a un prix à payer et cela se fait généralement aux dépens de la famille. Certains sacrifices sont nécessaires, car les responsabilités familiales qui devraient incomber aux deux partenaires reviennent généralement aux femmes. » Par ailleurs, d'après son expérience professionnelle précédente, l'une des employées interviewées a souligné le fait que l'expérience du harcèlement sexuel, surtout en raison des barrières culturelles liées au signalement de ces incidents, peut entraîner le départ d'employées lorsqu'il n'y a pas de politiques bien établies interdisant le harcèlement et institutionnalisant ses conséquences.

Mansour Group reste déterminé à mettre en place des politiques et des pratiques favorables à l'égalité des sexes. En janvier 2018, il va lancer un mécanisme de réclamation avec les services des affaires générales et des ressources humaines (via une politique et un centre d'appels) pour les hommes et les femmes. Les employé-e-s pourront alors parler librement de tout problème : harcèlement sexuel et verbal, abus, malversations ou corruption, parmi

d'autres. Cet effort est soutenu par les membres du personnel, dont un a ainsi déclaré : « Je pense que toute personne possède certains droits humains : le droit au bonheur, à la sécurité, le droit d'avoir suffisamment d'argent pour subvenir aux besoins de sa famille, de postuler à un emploi, et de ne pas être victime d'abus. Tous ces principes figurent dans la Déclaration universelle des droits humains. »

Mansour Group souhaite également continuer à offrir une formation sur l'autonomisation à ses employées, ainsi que des séances de sensibilisation aux employés masculins afin que ceux-ci comprennent et soutiennent davantage le point de vue des femmes. L'entreprise va sans doute mieux expliciter le fait que les postes sont ouverts aux femmes comme aux hommes lors des embauches. En 2018 et 2019, Mansour Group va poursuivre ses efforts sur les disparités de genre en matière d'emploi. À cet égard, il a prévu de collaborer avec la Société financière internationale pour promouvoir les femmes à des postes généralement détenus par les hommes.

Remarque: Les entretiens avec Mansour Group ont été conduits par Ahead of the Curve en décembre 2017, auprès de quatre employés, notamment un directeur de l'administration et des ressources humaines, un directeur de la responsabilité sociale d'entreprise, un responsable marketing et un responsable de la couverture sociale, dont l'ancienneté au sein de Mansour Group varie de 4 à 19 ans.

ÉTUDE DE CAS N° 2 - BANQUE DE PALESTINE - L'ÉGALITÉ DES SEXES EN MATIÈRE DE PRODUITS ET DE PROCESSUS

Entreprise familiale établie en 1960, la Banque de Palestine vise à promouvoir les services financiers en Palestine et à financer des projets dans tous les segments économiques et sociaux de la société palestinienne. Cette banque est l'une des plus grandes banques nationales de Palestine et l'un des plus grands employeurs du pays avec environ 2 200 employé-e-s réparti-e-s dans 70 agences en Cisjordanie et dans la Bande de Gaza. Actuellement, 37,6 pour cent[58] du personnel de la Banque sont des femmes, ce taux étant passé de 17 pour cent en 2007 à 32 pour cent en 2015.

L'objectif de la Banque est d'atteindre un minimum de 50 pour cent d'employées d'ici 2020. Cet engagement en faveur de l'égalité des sexes au sein de la main-d'œuvre de la Banque a été en partie conduit par le directeur de la Banque Hashem Shawwa, qui a ainsi déclaré : « Lorsque j'ai pris mon poste au sein de la banque, j'ai remarqué une immense disparité de genre qui n'est pas cohérente avec notre politique d'inclusion. Je savais qu'il faudrait prendre des mesures à cet égard, et c'est comme cela qu'a commencé notre périple de 10 ans pour atteindre l'équilibre entre les sexes au sein de la banque et de nos services. »

Parmi les efforts réalisés par la Banque pour atteindre ces objectifs figurent de nouvelles politiques favorables à l'équilibre entre les sexes en matière d'embauche et d'avantages sociaux, la promotion de davantage de femmes à des postes décisionnels et de direction et l'introduction de services financiers destinés directement à l'autonomisation économique des femmes. Ces mesures ont été en partie orientées par l'audit de genre participatif mené par ONU Femmes pour la Banque en 2015.

La Banque avait réalisé des efforts supplémentaires pour améliorer ses politiques d'égalité des sexes. Parmi ceux-ci figurent les initiatives suivantes :

- **Autonomisation économique des femmes :** Le programme Felestiniya (Femme palestinienne) de la Banque vise à accroître la participation des femmes sur le marché du travail, à répondre aux besoins financiers des femmes, notamment des femmes entrepreneures, à stimuler la performance des petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes, enfin à encourager la croissance économique en Cisjordanie et dans la Bande de Gaza par l'accès à des produits financiers sur mesure et à des services non financiers tels que le réseautage, le mentorat, l'encadrement et l'accès aux informations de gestion.
- **Partenariats :** La Banque établit et renforce des partenariats avec les organisations de femmes palestiniennes afin de favoriser une culture d'entreprise favorable à l'égalité des sexes dans les secteurs privé et public.
- **Lois du travail :** Les politiques de la Banque de Palestine dépassent les exigences minimales de la loi palestinienne sur l'égalité des sexes sur le lieu de travail, notamment via des systèmes administratifs pour empêcher la discrimination de genre, par exemple en introduisant une politique de couverture médicale qui permet aux hommes

et aux femmes d'assurer leurs enfants, alors que seuls les hommes le pouvaient auparavant.

- **Salaire :** La Banque a établi l'égalité salariale à travail égal pour les hommes et les femmes et l'octroi d'une allocation familiale égale entre employés et employées.
- **Annonces :** La Banque a créé et mis en œuvre des annonces publicitaires écrites, audio et visuelles pour remettre en cause les stéréotypes sexistes.
- **Formations :** La sensibilisation aux questions de genre fait maintenant partie de la trousse d'orientation et de la formation offerts à toutes les nouvelles recrues de la Banque. Comme le remarque le directeur : *«J'observe beaucoup de résultats encourageants et je mesure la façon dont nos efforts contribuent à changer les perceptions et stéréotypes traditionnels au sein de notre personnel.»*
- **Congé parental :** La Banque offre les 10 semaines complètes recommandées de congé maternel rémunéré à ses employées, ainsi que trois jours de congé paternel à ses employés, contrairement à certaines organisations du secteur privé qui ne se sont pas encore engagées à respecter ces principes du droit du travail palestinien.
- **Harcèlement sexuel et signalement :** La gestion de la Banque a défini des procédures d'alerte claires qui encouragent le personnel masculin et féminin à signaler toute violation interne ou externe des politiques de la Banque de façon confidentielle et sécurisée, notamment en cas de harcèlement ou de discrimination sexuelle à l'encontre des femmes sur le lieu de travail. Comme le remarque un employé : *«Notre culture d'entreprise encourage les employé-e-s à approcher la direction générale et les autres cadres supérieur-e-s. Cette culture est renforcée par la politique de porte ouverte et par les formes de communication et d'interaction disponibles à tous les niveaux, comme Internet, les e-mails, les réunions du personnel, une boîte à suggestions, des procédures d'alerte claires et une page Facebook pour les employé-e-s.»*
- **Avancement :** Les possibilités de promotion sont équitablement offertes à tous les employé-e-s. Comme le remarque l'un d'entre eux : *«Si une candidate peut être promue à un poste, le genre est pris en considération, et les femmes sont encouragées à rechercher l'avancement professionnel.»*

Si la Banque a effectué d'importants progrès d'institutionnalisation des directives et des politiques qui encouragent l'égalité des sexes sur le lieu de travail, elle doit aussi faire face à des défis et à des revers. Les politiques nouvelles ou mises à jour sont parfois remises en question par le personnel. Comme le remarque un employé : *«Les employés hommes, en particulier, se sentent menacés par leurs collègues femmes. Ils estiment que les politiques qui favorisent la promotion professionnelle des femmes sur le lieu de travail peuvent avoir des effets négatifs sur leurs propres chances de promotion vers des postes supérieurs, et que davantage de promotions sont accordées aux femmes.»* Toutefois, ces comportements vont sans doute changer au fur et à mesure que les femmes acceptent de nouveaux rôles et réussissent dans leurs nouveaux postes, comme semble l'indiquer cette remarque d'un employé : *«J'étais stupéfait lorsque des employées femmes, à qui l'on avait accordé de plus grandes responsabilités, ont montré qu'elles pouvaient relever le défi et même dépasser la performance de leurs collègues masculins.»*

Au départ, la haute direction a également résisté aux nouvelles politiques. Certains de ses membres faisaient preuve de réticence vis-à-vis de l'embauche de femmes mariées, craignant qu'elles ne partent en congé de maternité et n'entravent ainsi les opérations quotidiennes de la Banque. Une partie de la direction pensait par ailleurs que les hommes seraient à même de travailler plus en raison de moindres responsabilités familiales. *«Devoir affronter les résistances internes fait partie du processus»*, a ajouté le directeur interrogé pour cette étude de cas, avant de poursuivre : *«Nous avons persisté dans nos efforts pour montrer l'engagement de la Banque envers ces changements. En même temps, nous avons réalisé que nous étions sur le point de changer la culture organisationnelle et que pour certains individus, il s'agissait de changer leurs croyances personnelles. Nous avons alors pris de nombreuses mesures pour relever ce défi.»* Pour cela, la Banque a fait appel à des experts et des spécialistes pour conduire des formations et partager des études de cas qui permettent d'appréhender le processus de transformation des normes.

Ce processus dédié et participatif de transformation semble avoir bien fonctionné. Depuis l'audit de genre susmentionné, les employées ont transmis des retours encourageants, signalé qu'elles se sentaient responsabilisées et noté l'absence de discrimination à leur encontre. Et cela sert également la réputation de la Banque, ainsi que ses résultats financiers, comme le note le directeur : *«Nous attirons davantage d'investisseurs et de fonds qui nous perçoivent comme une banque progressiste, respectée à l'échelle locale et internationale. Nous attirons aussi plus de client-e-s, notamment de nombreuses femmes qui perçoivent notre banque comme accessible, conviviale et attentive à leurs besoins financiers. Toutes nos évaluations internes et externes montrent que la plupart de nos employé-e-s (en particulier les femmes) voient la Banque de Palestine comme un employeur de choix.»* D'après certains employé-e-s interviewé-e-s, l'expérience de la Banque de Palestine est un modèle de réussite qui sera sans doute suivi par d'autres institutions en Palestine et dans la région, en offrant la possibilité de transformer les normes sociales de façon plus globale.

Toutefois, chacun reconnaît que pour changer les comportements bien ancrés vers l'égalité des sexes et pour éradiquer la féminisation de la pauvreté de façon durable, il est important d'institutionnaliser les politiques existantes de la Banque, afin de les mettre en œuvre complètement et d'engager le personnel dès le début du processus.

Ces entretiens avec la Banque de Palestine ont été menés par Riyada Consulting and Training en décembre 2017 et en janvier 2018 auprès de quatre employés, notamment le chef de la croissance commerciale et le responsable de l'inclusion financière, un responsable des ressources humaines, un responsable des affaires d'entreprise et le directeur de la Banque de Palestine, directement responsable de la conception des politiques d'égalité de genre introduites au sein de la Banque.

Si les deux études de cas présentées ci-dessus mettent en lumière de précieux points de départ, ainsi que les leçons tirées de la mise en place de lieux de travail plus favorables à l'égalité des sexes (dans les politiques et dans la pratique), les entreprises doivent s'efforcer d'aller encore plus loin en engageant délibérément hommes et femmes dans une approche et une perspective sexotransformatrices. Cela permettra non seulement de transformer les comportements et les mandats des employé-e-s, mais aussi de changer les normes sociales et de genre sous-jacentes, qui envisagent principalement les femmes comme des épouses et des mères, ou comme des individus ayant moins d'autonomie ou de valeur que les hommes sur le lieu de travail.

VI. DES IDÉES THÉORIQUES AUX DIRECTIVES CONCRÈTES POUR LA RÉGION MENA

Les dirigeant-e-s d'entreprise qui cherchent à s'appuyer sur les idées présentées dans cette note et à stimuler la sécurité et l'égalité des sexes sur le lieu de travail pour l'ensemble de leurs employé-e-s, doivent aussi entreprendre les initiatives suivantes :

1. **Créer une ambiance de travail dans laquelle les femmes se sentent en sécurité :** Il s'agit avant toute chose de soutenir le bien-être des femmes, que ce soit sur le plan physique, mental ou émotionnel. Les environnements de travail sûrs entraînent une augmentation de l'engagement des femmes et une amélioration de leurs performances. Les politiques doivent explicitement interdire le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, et mandater des formations sensibles au genre et des campagnes de sensibilisation pour l'ensemble du personnel et de la direction. Ceci devrait permettre de remédier aux stéréotypes et normes sous-jacents sur les hommes et les femmes, qui entraînent et alimentent les comportements discriminatoires. Des mesures disciplinaires conséquentes doivent être prises à l'encontre des auteurs d'actes de harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Un système d'orientation pour les services aux victimes, notamment les services juridiques, doit être mis en place.

2. **Éliminer toute discrimination des pratiques d'embauche :** Il faut établir des processus d'embauche neutres au regard du genre, notamment en supprimant l'obligation de préciser son sexe. Les entreprises doivent envisager d'expliciter dans les offres d'emploi le fait qu'elles sont à la recherche de candidat-e-s des deux sexes et se rapprocher d'associations et d'alliances professionnelles de femmes. Au moment de l'embauche, il faut créer des systèmes

sensibles au genre bien définis pour évaluer les candidat-e-s et envisager de mettre en place des quotas ou des protocoles préférentiels. Recherchez explicitement des candidat-e-s qui ont une expérience dans les initiatives favorables à l'égalité des sexes pour les offres d'emploi relatives au personnel des ressources humaines et des responsables du recrutement, et assurez-vous que les panels d'embauche soient composés d'autant de femmes que d'hommes.

3. **Soutenir (et promouvoir) le leadership des femmes :** Plutôt que de fonctionner au cas par cas, utilisez une approche globale pour atteindre la parité. Établissez des voies bien définies vers les postes de direction pour les femmes en mettant en place des formations exécutives et des programmes d'encadrement et de mentorat, en ouvrant toutes les opérations et fonctions de l'entreprise aux femmes, en garantissant le soutien de la haute direction en faveur d'une stratégie sur l'égalité de genre et en favorisant la création de systèmes de promotion et de perspectives d'avancement professionnel clairs et accessibles.

4. **Prendre des mesures pour abolir les discriminations fondées sur les éléments suivants :**

   - Les questions posées aux employé-e-s sur leurs plans familiaux actuels ou futurs. Il n'est pas approprié d'interroger les membres du personnel sur leurs plans d'avenir familiaux, car cela peut entraîner une discrimination à l'égard des femmes.

   - Le niveau au sein de l'organisation. Assurez-vous que les politiques visant à promouvoir l'égalité des sexes sont appliquées à tous les niveaux de la main-d'œuvre, et pas seulement comme une politique spéciale destinée aux femmes au sein de la haute direction et des cadres supérieur-e-s.

   - Le genre. Veillez à ce que toutes les politiques relatives au personnel soient appliquées de manière égale envers les employé-e-s hommes et femmes, notamment une égalité salariale à travail égal et des politiques de congés parentaux.

5. **Faire preuve de leadership face aux problèmes.** Les dirigeant-e-s sur le lieu de travail peuvent jouer un rôle important en instaurant et en favorisant l'égalité des sexes comme responsabilité sociale et comme objectif de développement d'entreprise. Ils/elles peuvent également établir de nouveaux standards et montrer l'exemple afin de catalyser la transformation des normes et des cultures d'entreprise en parallèle avec les politiques. Mais ils/elles ne doivent pas agir seul-e-s. Il faut impliquer les employé-e-s à tous les niveaux du développement et de la mise en œuvre des politiques afin d'en assurer l'efficacité, la validation et l'adoption.

6. **Adopter des congés parentaux égaux, avec protection de l'emploi, non transférables et rémunérés pour les parents des deux sexes :** Offrez des congés parentaux égaux, rémunérés et non transférables pour encourager et autoriser tous les parents à assumer la responsabilité des soins et de l'éducation de leurs enfants, en allégeant le fardeau qui pèse sur les femmes et en encourageant leur emploi continu. De plus, il faut adopter des politiques qui garantissent aux parents un poste égal ou équivalent lors de leur retour après un congé. En plus des congés pour les nouveaux parents (y compris pour les parents d'enfants adopté-e-s), des politiques de congé souples et des arrangements et horaires flexibles sont autant de signes importants qui montrent qu'un-e employeur-e soutient les responsabilités familiales de ses employé-e-s autant que leurs responsabilités sur le lieu de travail.

7. **Associer des politiques de lieu de travail à des programmes, campagnes et initiatives plus globales en faveur de l'égalité des sexes :** L'efficacité des politiques de lieu de travail peut être démultipliée et améliorée en étant associée à des programmes et des campagnes sexotransformateurs (qui engagent les employés hommes en partenariat avec les femmes, la direction de l'entreprise, les familles et la société en général) pour transformer les normes sociales qui envisagent les femmes principalement comme des épouses et des mères. L'objectif consiste à réfuter les suppositions des employeur-e-s selon lesquelles le rôle des femmes à la maison entrave leur productivité et leur engagement, et à accroître la répartition équitable de la garde des enfants et du travail domestique.

8. **Souligner la valeur des lieux de travail favorables à l'égalité des sexes pour les hommes.** Si

les efforts pour soutenir l'égalité des sexes et la non-discrimination doivent être poursuivis comme droits fondamentaux des femmes afin de mettre en place un changement bien ancré et durable, les hommes doivent aussi s'investir personnellement dans ces changements comportementaux. La plupart du temps, les initiatives de promotion de l'égalité des sexes sur le lieu de travail dépendent de quelques « champions » qui soutiennent le changement vers des politiques favorables à l'égalité des sexes, mais qui, trop souvent estiment faire une faveur aux femmes, sans ressentir de véritable égalité ni se comporter en tant qu'alliés au cours du processus. Les hommes doivent comprendre que leur propre vie est basée sur des questions de genre, et même contrainte par des normes qui les encouragent à agir seulement comme des pourvoyeurs, des pères distants ou des employés ambitieux, mais qui les punissent ou les sanctionnent quand ils acceptent de s'occuper de leur famille en dehors du travail ou lorsqu'ils manquent d'ambition professionnelle. Ils doivent comprendre et accepter les avantages qui peuvent être engendrés par des politiques favorables à l'égalité de genre et par des lieux de travail bâtis sur le respect, notamment un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, des lieux de travail plus divers et collaboratifs, ainsi que la santé, l'authenticité émotionnelle et les relations plus profondes qui peuvent naître d'un rôle de co-pourvoyeur plutôt que de celui de seul pourvoyeur pour leur famille.

VI. CONCLUSION

Partout dans le monde, l'égalité des sexes apparaît comme un élément fondamental des sociétés prospères et progressistes, et les lieux de travail favorables à l'égalité des sexes offrent des effets positifs de grande portée, notamment sur le plan économique. Pour les gouvernements de la région MENA en quête de nouvelles sources de croissance économique, améliorer l'égalité des chances et la protection des droits des femmes est nécessaire pour le développement et les progrès de la région MENA, et peut offrir des incitations et des avantages – économiques et autres – aux entreprises.

Le besoin de mener et de soutenir l'égalité des sexes sur le lieu de travail est urgent dans la région MENA. La part d'emploi du secteur formel, notamment des postes de direction et entreprises détenues par les femmes, est bien inférieure à celle des hommes, ainsi qu'à celle des femmes dans d'autres régions. Cette situation s'explique à la fois par les normes sociales et de genre, ainsi que par des obstacles structurels.

Certaines entreprises, comme Mansour Group en Égypte et la Banque de Palestine en Palestine, dont les profils ont été esquissés dans cette note, ainsi que des alliances, des gouvernements nationaux, des organisations de la société civile, des entités des Nations Unies, des activistes locales et locaux et d'autres parties de la région MENA, ont déjà commencé à prendre des mesures dans le domaine des lois et des outils législatifs, des pratiques de recrutement et d'embauche, des politiques de lieux de travail favorables aux enfants, des politiques interdisant le harcèlement sexuel, des moyens de transport sûrs et fiables, de la promotion des femmes à des postes de direction, de la formation d'alliances, d'organisations et de réseaux professionnels, et des formations obligatoires sur le genre, la diversité et d'autres sujets pour investir davantage dans des entreprises et des sociétés équitables et durables.

La voie est claire pour les dirigeant-e-s d'entreprise qui souhaitent investir pour créer des lieux de travail favorables à l'égalité des sexes et des cultures solidaires au sein de leurs entreprises.

TRAVAUX CITÉS

1 El Feki, S., Heilman, B. et Barker, G. (2017). Comprendre les Masculinités : Résultats de l'enquête internationale sur les hommes et l'égalité des sexes (IMAGES) - Moyen-Orient et Afrique du Nord (Le Caire et Washington, D.C. : ONU Femmes et Promundo-US).

2 L'échantillon marocain de l'enquête IMAGES dans la région MENA n'est pas représentatif à l'échelle nationale.

3 ONU Femmes (2016). Les bénéfices de l'autonomisation économique des femmes dans les États arabes.

4 Fonds Monétaire International (FMI) (2013). L'emploi des femmes et l'économie : Les avantages macroéconomiques de l'égalité des sexes. Disponible à l'adresse suivante : http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf

5 The Women's Empowerment Principles, a partnership initiative of UN Women and UN Global Compact (UNGC), aim to "provide a set of considerations to help the private sector focus on key elements integral to promoting gender equality in the workplace, marketplace and community."

6 UN Women and UN Global Compact Office (2011). Women's Empowerment Principles: Equality Means Business.

7 À l'exception de la Somalie et du Soudan, tous les pays arabes ont ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), bien que la plupart d'entre eux aient formulé des réserves sur certaines de ses principales dispositions.

8 Ibid.

9 Les bénéfices de l'autonomisation économique des femmes dans les États arabes.

10 Ibid.

11 Comité de développement économique (2012). « Fulfilling the Promise: How More Women on Corporate Boards Would Make America and American Companies More Competitive » (Washington) dans L'emploi des femmes et l'économie : Les avantages macroéconomiques de l'égalité des sexes. FMI (2013). Disponible à l'adresse suivante : http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf

12 Center for Advanced Human Resource Studies (2011). « Re-Examining the Female Path to Leadership Positions in Business », Université Cornell dans L'emploi des femmes et l'économie : Les avantages macroéconomiques de l'égalité des sexes. FMI (2013). Disponible à l'adresse suivante : http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf

13 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2012). « Inégalités hommes-femmes : Il est temps d'agir » (Paris : OCDE) dans L'emploi des femmes et l'économie : Les avantages macroéconomiques de l'égalité des sexes. FMI (2013). Disponible à l'adresse suivante : http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf

14 Lord Davies of Abersoch (2013). « Women on Boards 2013: Two Years On », Université du gouvernement du Royaume-Uni dans L'emploi des femmes et l'économie : Les avantages macroéconomiques de l'égalité des sexes. FMI (2013). Disponible à l'adresse suivante : http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf

15 Les bénéfices de l'autonomisation économique des femmes dans les États arabes.

16 Coates, J.-M. et Herbert, J. (2008). « Endogenous Steroids and Financial Risk Taking on a London Trading Floor », PNAS, Vol. 105, No. 15: 6167-172 dans L'emploi des femmes et l'économie : Les avantages macroéconomiques de l'égalité des sexes. FMI (2013). Disponible à l'adresse suivante : http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf

17 Les bénéfices de l'autonomisation économique des femmes dans les États arabes.

18 Heilman B, Levtov R, van der Gaag N, Hassink A, and Barker G (2017). State of the World's Fathers: Time for Action. Washington, DC: Promundo, Sonke Gender Justice, Save the Children, and MenEngage Alliance.

19 Levtov, R. et al. (2015). State of the World's Fathers: A MenCare Advocacy Publication (Washington, D.C. : Promundo, Rutgers, Save the Children, Sonke Gender Justice et MenEngage Alliance).

20 Indicateurs de développement dans le monde de la Banque mondiale : Taux de participation des femmes à la population active (pourcentage de la population féminine âgée de 15 ans et plus, estimation modélisée par l'OIT) (2014)

21 Organisation internationale du travail (OIT) (2016). Women in business and management: Gaining momentum in the Middle East and North Africa – Regional Report.

22 OIT. Women at Work Trends 2016. (2016)

23 World Bank WDI: Labour force participation rate, female (per cent of female population ages 15+) (modelled ILO estimate) (2014).24 Women in business and management.

25 International Labour Organization (ILO) (2016),

26 World Bank WDI: Labour force participation rate, female (per cent of female population ages 15+) (modelled ILO estimate) (2014).

27 Ibid.

28 Ibid.

29 Banque mondiale, Banque européenne pour la reconstruction et le développement et Banque européenne d'investissement (2016). What's holding back the private sector in MENA? Lessons from the enterprise survey.

30 Ibid.

31 Comprendre les Masculinités.

32 Enquête World Values Survey (WVS) (données 2010-2014)

33 Pearl Initiative (2015). Women's Careers in the Gulf Cooperation Council 2015 Report (The CEO agenda). Education for Employment, Bayt and YouGov (2015). First Jobs for Young Women in

the Middle East and North Africa: Expectations and reality (A White Paper). Sahar Nasr, ed., Egyptian Women Workers and Entrepreneurs: Maximizing Opportunities in the Economic Sphere (Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale, 2010).

34 Comprendre les Masculinités.

35 Musawah (2018). Changing Roles, Changing Rights: Family Dynamics in Muslim Contexts (Kuala Lumpur : Musawah).

36 Olmsted, J. (2005). « Is Paid Work the (Only) Answer? Neoliberalism, Arab Women's Well-Being, and the Social Contract. » Journal of Middle East Women's Studies 1:2, p. 112–139.

37 McKinsey (2014). Women Matter 2014: Gulf Cooperation Council women in leadership – From the first to the norm.

38 Comprendre les Masculinités.

39 UN Women and UN Global Compact Office (2011). Women's Empowerment Principles: Equality Means Business.

40 ONU Femmes (2013). Companies Leading the Way: Putting the Principles into Practice (New York : ONU Femmes).

41 Ces politiques doivent être complétées par des conditions de travail équitables et non discriminatoires, un salaire minimum suffisant pour tous les individus et d'autres politiques favorables à la famille et à l'équilibre entre travail et vie personnelle (telles que des horaires flexibles et des garderies subventionnées par les employeur-e-s), qui allègent le poids de la garde des enfants et soutiennent la promotion économique des femmes. Un rapport datant de 2015 montre que peu de pays de la région MENA ont des employeur-e-s qui proposent des solutions (Égypte et Jordanie) ou des subventions (Maroc et Égypte) pour la garde des enfants .

42 Hassink, A. et al. pour MenCare (2016). The MenCare Parental Leave Platform: 10 Ways to Leave Gender Inequality Behind and Give Our Children the Care They Need.

43 OIT (2014). Maternity and Paternity at Work: Law and Practice Across the World (Genève).

44 Jordanie, Algérie et Maroc. ??? NO WORK CITED ??

45 Lorsque les congés ne peuvent être offerts de manière équitable, des ajustements doivent être effectués pour garantir l'extension de la durée des congés paternels afin qu'ils soient équivalents à ceux des mères. La Convention de l'OIT (articles 4 et 6 de la Convention de protection de la maternité OIT C183) recommande une durée d'au moins 14 semaines pour le congé de maternité, avec un congé postnatal obligatoire de 6 semaines. Elle préconise également que le salaire et les avantages sociaux soient garantis pour un montant équivalent à au moins deux tiers des revenus de la femme avant sa maternité. Il n'existe cependant pas de norme OIT qui traite spécifiquement des congés paternels.

46 Promundo (2016). MenCare Parental Leave Platform. Disponible à l'adresse suivante : https://men-care.org/resources/the-mencare-parental-leave-platform/

47 Comprendre les Masculinités.

48 Women in business and management.

49 Ibid.

50 International Labour Organization (ILO). Women in business and management: Gaining momentum in the Middle East and North Africa – Regional Report. 2016.

51 Ikhlas A. Abdalla (2015). Career Facilitators and Barriers of Arab Women Senior Executives. International Journal of Business and Management.

52 Women in business and management.

53 Ikhlas A. Abdalla (2015). Career Facilitators and Barriers of Arab Women Senior Executives. International Journal of Business and Management.

54 International Labour Organization (ILO). Women in business and management: Gaining momentum in the Middle East and North Africa – Regional Report. 2016.

55 OCDE – Centre de la femme arabe pour la formation et la recherche (CAWTAR) (2015). Les femmes dans la vie publique. Genre, lois et politiques au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (Paris).

56 head of the Curve, the organization that conducted the qualitative research with Mansour Group, has previously cooperated with Mansour Foundation in supporting gender equality efforts and on conducting research. Ahead of the Curve was aware – based on reviews of Mansour Group sustainability reports – of Mansour Group's interest in adopting guidelines and best practices to achieve better gender inclusion throughout their operations. Accordingly, Mansour Group was included in a list of recommended companies for this case study and selected by Promundo

57 Ces études de cas de Mansour Group et de la Banque de Palestine ont été sélectionnées par le personnel d'ONU Femmes sur la base de critères désignant des exemples régionaux de meilleures pratiques en matière de politiques et de protocoles favorables à l'égalité des sexes. Les entretiens sur lesquels s'appuient ces études ont été conduits par Ahead of the Curve en Égypte, et par Riyada Consulting and Training en Palestine.

58 Deux femmes siègent au Conseil d'administration de la Banque ; les femmes ne représentent que 23 pour cent de l'équipe de direction et 14 pour cent des cadres intermédiaires.

59 Changing Roles, Changing Rights.

60 « Les Femmes, l'Entreprise et le Droit 2016 », consulté le 26 mars 2017, disponible à l'adresse suivante : http://wbl.worldbank.org/~/media/WBG/WBL/Documents/Reports/2016/Women-Business-and-the-Law-2016.pdf.

61 OIT. Women in business and management: Gaining momentum in the Middle East and North Africa – Regional Report. 2016.

62 Mcloughlin, C. (2013). Women's economic role in the Middle East and North Africa (MENA) (Birmingham, R-U : Governance and Social Development Resource Centre, Université de Birmingham).

63 Women in business and management.

64 Ibid.

65 ONU Femmes (2013). Companies Leading the Way: Putting the Principles into Practice (New York : ONU Femmes).

66 Banque mondiale (2013). Gender at Work: A Companion to the World Development Report on Jobs.

67 Women in business and management.

UN WOMEN IS THE UN ORGANIZATION DEDICATED TO GENDER EQUALITY AND THE EMPOWERMENT OF WOMEN. A GLOBAL CHAMPION FOR WOMEN AND GIRLS, UN WOMEN WAS ESTABLISHED TO ACCELERATE PROGRESS ON MEETING THEIR NEEDS WORLDWIDE.

UN Women supports UN Member States as they set global standards for achieving gender equality, and works with governments and civil society to design laws, policies, programmes and services needed to implement these standards. It stands behind women's equal participation in all aspects of life, focusing on five priority areas: increasing women's leadership and participation; ending violence against women; engaging women in all aspects of peace and security processes; enhancing women's economic empowerment; and making gender equality central to national development planning and budgeting. UN Women also coordinates and promotes the UN system's work in advancing gender equality.

UN WOMEN

Planet 50-50 by 2030
Step It Up for Gender Equality

Villa 37, Street 85,
Sarayat Al Maadi, Cairo, Egypt.

http://arabstates.unwomen.org
www.facebook.com/unwomenarabic
www.twitter.com/unwomenarabic
www.youtube.com/unwomenarabic
www.flickr.com/unwomenarabic