



## Australie : « équilibrer l'avenir »<sup>1</sup>, une stratégie proactive d'amélioration de l'égalité des genres dans la fonction publique

Au 31 décembre 2015, 41,8 % des hauts fonctionnaires fédéraux australiens (*Senior Executive Service*<sup>2</sup>) et 58,7 % des 155 771 employés de la fonction publique fédérale<sup>3</sup> étaient des femmes<sup>4</sup>. D'après un rapport publié par Ernst and Young en janvier 2016, la fonction publique australienne se caractérise par un taux de féminisation assez élevé en comparaison avec les autres pays du G20<sup>5</sup>. Depuis plusieurs années, la place des femmes s'est accrue mais reste encore très insuffisante aux yeux des autorités australiennes qui ont élaboré une stratégie ambitieuse en matière d'égalité des genres dans la fonction publique.

### Une fonction publique très féminisée mais où demeurent certains obstacles pour l'accès aux postes à responsabilité

Les années 70 et 80 furent celles de l'âge d'or pour les Australiennes actives. Dès 1973, le gouvernement a octroyé un congé maternité payé aux femmes. Puis, le « New Public Management » ayant freiné l'introduction de ce genre de mesures, le secteur public est aujourd'hui loin derrière certaines organisations se montrant plus favorables à l'équilibre entre la vie de famille et le travail<sup>6</sup>.

La parité existe désormais au sein de la fonction publique australienne ; les femmes sont même souvent plus nombreuses que les hommes dans certains services. Depuis 1996, la représentation des femmes a augmenté pour les postes à responsabilité puisqu'elle a doublé pour l'encadrement supérieur de rang 2 (*Executive Level 2*) et les postes de direction échelle 1 (*SES Band 1*), triplé pour les postes de direction échelle 2 (*SES Band 2*), et même quintuplé pour l'échelle 3 (*SES Band 3*)<sup>7</sup>. Alors que la fonction publique australienne ne comptait, il y a vingt ans, que 19 % de hauts fonctionnaires femmes, elle en compte aujourd'hui 43 %<sup>8</sup>. Cependant, dans le département des Affaires étrangères et du Commerce, les femmes représentent 57 % des effectifs mais seulement 27 % des chefs de

<sup>1</sup> [https://www.apsc.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0017/80117/FINAL-Balancing-the-future-the-Australian-Public-Service-gender-equality-strategy-2016-19.pdf](https://www.apsc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0017/80117/FINAL-Balancing-the-future-the-Australian-Public-Service-gender-equality-strategy-2016-19.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.apsc.gov.au/managing-in-the-aps/ses>

<sup>3</sup> La fonction publique fédérale, « Australian Public Service (APS) » est régie par le « Public Service Act 1999 ». Le secteur public (qui comprend les organisations gouvernementales de l'État, des territoires et du Commonwealth, les autorités locales, les entreprises publiques, les universités, les institutions à but non lucratif contrôlées par le gouvernement, les offices de commercialisation publics, les tribunaux législatifs, les autorités municipales et autres autorités statutaires) comptait 1 924 800 employés au 1<sup>er</sup> juin 2016.

<sup>4</sup> <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/0/389EBF5407C7D5AAC25755A000D09CC?OpenDocument>

<sup>5</sup> [https://www.apsc.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0017/80117/FINAL-Balancing-the-future-the-Australian-Public-Service-gender-equality-strategy-2016-19.pdf](https://www.apsc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0017/80117/FINAL-Balancing-the-future-the-Australian-Public-Service-gender-equality-strategy-2016-19.pdf)

<sup>6</sup> [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-senior-civil-service-womens-leaders-index-UK/\\$FILE/EY-senior-civil-service-womens-leaders-index-UK.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-senior-civil-service-womens-leaders-index-UK/$FILE/EY-senior-civil-service-womens-leaders-index-UK.pdf)

<sup>7</sup> <http://newsroom.unsw.edu.au/news/business-law/public-service-begins-long-journey-back-leading-gender-equality>

<sup>8</sup> <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/worklevel-standards;http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/work-level-standards-ses>

Au sein de l'APS, on distingue le « Senior Executive Service » qui correspond aux postes de direction (le rang 3 étant le plus élevé), l'« Executive Level » qui correspond aux cadres supérieurs (le niveau 2 est le plus élevé), les employés sont ensuite répartis en 6 niveaux (le niveau 6 étant le plus élevé).

<sup>8</sup> [http://www.apsc.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/89225/SoSR-2015-16.pdf](http://www.apsc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/89225/SoSR-2015-16.pdf)

mission<sup>9</sup>. Ainsi, cette situation prouve que le plafond de verre existe bien, faisant obstacle à l'accès des femmes à la haute fonction publique.

## Une ambition politique clairement affichée et une stratégie structurée et audacieuse de promotion de l'égalité des genres

Malcolm Turnbull, Premier ministre, s'est adressé en avril 2016, aux fonctionnaires australiens afin d'affirmer sa volonté de favoriser l'accession des femmes aux postes d'encadrement supérieur dans la fonction publique. L'objectif est fixé à 50% de postes de hauts fonctionnaires occupés par des femmes<sup>10</sup>. Fin avril 2016, la ministre de l'Emploi Michaelia Cash, a présenté une stratégie sur quatre ans visant à mettre fin à une culture jugée « sexiste »<sup>11</sup>. Cette nouvelle stratégie repose sur cinq axes :

- Développer une culture professionnelle favorable à la féminisation : les agences auront cet objectif clairement affiché.
- Atteindre l'égalité des sexes dans l'encadrement supérieur : chaque département ou ministère est responsable de l'atteinte de cet objectif.
- Favoriser l'innovation afin de promouvoir l'égalité des sexes : les processus de recrutement, de maintien du personnel, et de gestion de la performance devront être améliorés en ce sens.
- Accroître la flexibilité du travail pour les hommes et les femmes : la flexibilité ne doit pas être réservée aux mères de famille avec des enfants en bas âge. Un guide sera édité, et des formations délivrées. Les hommes seront incités à prendre des congés parentaux et la convention de 1973 sur le congé maternité sera revue.
- Mesurer et évaluer les actions mises en œuvre dans le cadre de ce programme.

Une nouvelle approche est privilégiée au travers de cette stratégie, qui s'appuie sur un véritable changement culturel, des initiatives pratiques, des méthodes d'évaluation, et la mise en valeur de bonnes pratiques. Diverses mesures traduisent cette volonté : l'introduction de « groupes d'engagement » (« *panel pledge* »), le travail en réseau avec d'autres institutions, la mise en place d'un dispositif de formation afin de lever les blocages psychologiques inconscients, et un reporting obligatoire à la commission du service public australien<sup>12</sup>. Cette démarche se révèle innovante car elle concerne toute la fonction publique<sup>13</sup>.

## Une fonction publique plus diverse, plus flexible, et donc plus performante

Leadership, flexibilité et innovation sont les maîtres mots de cette réforme, qui se base sur le principe du mérite. Faire évoluer les méthodes de management apparaît indispensable pour mener à bien la réforme. C'est pourquoi, un guide pratique comprenant neuf modules interactifs est à la disposition des managers et des employés<sup>14</sup>.

Un des freins à la promotion des femmes réside dans la constitution d'un réseau professionnel auquel les femmes ont moins accès compte tenu de leurs contraintes familiales. Aujourd'hui, 20,1 % de la fonction publique australienne travaille à temps partiel mais seulement 3,8 % du SES<sup>15</sup>. Or, le gouvernement se doit d'être exemplaire dans ce domaine. C'est pourquoi, il est prévu d'introduire plus de flexibilité afin de permettre aux employés de concilier vie familiale et vie professionnelle grâce au télétravail et au travail à temps partiel<sup>16</sup>.

Ensuite, l'équilibre vie privée/vie professionnelle est primordial pour le bien-être au travail, qui conditionne la productivité et la performance des employés<sup>17</sup>. La fonction publique australienne se donne pour objectif d'intégrer la diversité afin de tirer profit du potentiel et des compétences de tous les agents. Le rapport constate que les organisations les plus féminisées et les plus ouvertes à la diversité sont aussi les plus performantes<sup>18</sup>.

Virginie Ma-Dupont

<sup>9</sup> <http://www.canberratimes.com.au/national/public-service/government-takes-aim-at-gender-bias-and-inequality-in-the-public-service-20160428-gogx1z.html>

<sup>10</sup> <http://www.canberratimes.com.au/national/public-service/turnbull-wants-more-women-in-top-public-service-roles-and-more-techsavvy-staff-20160419-goagnd.html>

<sup>11</sup> <http://www.canberratimes.com.au/national/public-service/government-takes-aim-at-gender-bias-and-inequality-in-the-public-service-20160428-gogx1z.html>

<sup>12</sup> <http://newsroom.unsw.edu.au/news/business-law/public-service-begins-long-journey-back-leading-gender-equality>

<sup>13</sup> De nombreuses initiatives « family friendly » étaient prises au niveau des agences.

<sup>14</sup> <http://www.apsc.gov.au/gender-equality>

<sup>15</sup> <https://www.dpmc.gov.au/news-centre/office-women/australian-public-service-commission%E2%80%99s-launch-unlocking-potential-and-aps-gender-equality-strategy>

<sup>16</sup> <http://www.canberratimes.com.au/national/public-service/turnbull-wants-more-women-in-top-public-service-roles-and-more-techsavvy-staff-20160419-goagnd.html>

<sup>17</sup> <https://www.pm.gov.au/media/2016-04-20/address-australian-public-service-canberra>

<sup>18</sup> [http://www.apsc.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0017/80117/FINAL-Balancing-the-future-the-Australian-Public-Service-gender-equality-strategy-2016-19.pdf](http://www.apsc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0017/80117/FINAL-Balancing-the-future-the-Australian-Public-Service-gender-equality-strategy-2016-19.pdf)