



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



SENEGAL

Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous

Study on Gender Equality in Management
Positions in the Education Sector
in Senegal

Award #: 72068522CA00001

Prepared for:

Badara Sarr
Agreement Officer's Representative
USAID
Dakar, Senegal
E-mail: bsarr@usaid.gov

Prepared by:

Rokhaya Diop, Save the Children
with RTI International
E-mail: rokhaya.diop@savethechildren.org
RELIT Programme

Sacre Coeur Pyrotechnic Lot C & E, 3eme Etage
P. O Box Dakar, 3731 RP Senegal

This draft report was prepared for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Save the Children for the RELIT Program, Award No. 72068522CA00001

SENEGAL

Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous

Etude sur l'Egalité Homme/Femme dans
l'Accès aux Postes de Responsabilité au
Ministère de l'Education nationale

Septembre 2023

Award #: 72068522CA00001



Photo : 2022 Mariétou Gning for RELIT

This study is made possible by the support of the American People through the United States Agency for International Development (USAID). The contents of this study are the sole responsibility of RTI International and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government

Cette étude est rendue possible grâce au soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu de cette étude relève de la seule responsabilité de Save the Children et RTI International et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

Table des matières

Table des matières	ii
Équipe de rédaction	iv
Sigles et acronymes	i
1. Introduction.....	1
1.1 Contexte et justification	1
1.2 Objectifs et résultats attendus	2
1.3 Clarification conceptuelle	3
2. La Revue Documentaire	4
2.1 La Conférence de Beijing sur les femmes	4
2.2 Les femmes et les Objectifs de Développement Durable	5
2.3 Le Plan Sénégal émergent.....	5
2.4 La Stratégie Nationale d'Équité et d'Égalité de Genre 2 (SNEEG 2) : 2016-2026	5
2.5 La Politique de promotion de l'EFH du PAQUET-EF 2018-2030	6
3. Méthodologie	6
3.1 Equipe de recherche	8
3.2 Les limites de cette étude.....	8
4. Présentation des Résultats	9
4.1 L'impact du leadership féminin dans le secteur de l'éducation	9
4.2 L'impact du leadership féminin dans la gestion des ressources humaines	9
4.3 L'impact du leadership féminin sur l'amélioration des performances scolaires ...	10
4.4 L'impact du leadership féminin sur la gestion financière et environnementale....	10
4.5 L'impact du leadership féminin sur la réduction des inégalités scolaires en milieu rural	10
4.6 L'impact du leadership féminin dans la scolarisation des filles	10
5. Progression de la promotion des femmes enseignantes (PPF).....	12
5.1 Situation avant le démarrage du PPF.....	12
5.2 Situation actuelle du personnel	12
6. Difficultés et Contraintes Liées à l'Accès et à l'Exercice de la Responsabilité.....	16
6.1 Les difficultés d'accès aux postes de responsabilités	16
6.1.1 Les charges familiales	16
6.1.2 Les pesanteurs socio-culturelles et les normes de genre.....	16
6.1.3 Le déficit de formation et d'encadrement	17
6.1.4 Le déficit de communication	18
6.2 Les difficultés dans l'exercice des responsabilités.....	18
7. Stratégies pour Augmenter le Nombre de Femmes aux Postes de Responsabilité.....	19
7.1 Mise en place des bureaux genre	19
7.2 Mise en œuvre d plan de promotion des femmes (PPF)	19
7.3 Mise en place de réseaux d'enseignantes.....	19

7.4	Revue du guide du mouvement national	19
7.5	La formation en faveur des femmes enseignantes	20
8.	Conclusions et Recommandations.....	20
8.1	Constats.....	20
8.2	Recommandations	21
8.3	Conclusion	22
Annex 1 : Liste des documents consultés.....		23
Annexe 2 : Outils de recherche		25
	Guide d'entretien n°1	25
	Guide d'entretien N°2	27
	Guide d'entretien N°3 destiné à la DRH.....	29
	Guide d'entretien N°4 Questionnaire destiné à la DRH.....	0

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste des cibles	7
Tableau 2 : Répartition des élèves par sexe et par ordre d'enseignement.....	11
Tableau 3 : Répartition du personnel par sexe et par ordre d'enseignement	12
Tableau 4 : Pourcentage des postes de responsabilité occupés par les femmes par IA.....	13
Tableau 5 : Représentativité aux postes de responsabilité par sexe et par ordre d'enseignement.....	14
Tableau 6 : Représentativité des femmes enseignantes dans les zones rurales	15
Tableau 7 : Proportion de femmes dans les corps de contrôle	15
Tableau 8 : Proportion de femmes titulaires de poste de responsabilité au niveau central, dans les IA, les IEF et les CRFPE	15
Tableau 9 : Recommandations au niveau central	21
Tableau 10 : Recommandations au niveau déconcentré (IA et IEF)	21
Tableau 11 : Recommandations pour les partenaires.....	21

Liste des graphiques

Graphique 1 : Répartition des élèves par sexe et par ordre d'enseignement	11
Graphique 2 : La répartition du personnel par sexe et par ordre d'enseignement dans les postes de responsabilité	13
Graphique 3 : Répartition des postes de responsabilité occupés par les femmes par académie.....	14

Équipe de rédaction

Prénoms	Nom	Structure
Mame Fatoumata	Mbengue	Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE)
Aminata	Mbengue	Cellule Genre et Equité (CGE)
Ndèye Binta	Camara	Direction des Ressources Humaines (DRH)
Samba	Diagne	Direction des Ressources humaines (DRH)
Ndèye Oureye	Seck	Institut national d'Étude et d'Action pour le Développement de l'Éducation (INEADE)
Coumba	Guissé	Direction de la Formation et de la communication (DFC)
Maguette Sow	DIAW	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE)
Rokhaya	DIOP	Programme Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous (RELIT)
El Hadj Oumar	DIOP	Programme Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous (RELIT)
Chérif Ousmane	AIDARA	Programme Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous (RELIT)
Theophile	Awono	Programme Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous (RELIT)

Remerciements

Ce rapport est l'aboutissement des efforts des acteurs du MEN avec l'accompagnement du programme RELIT.

Ainsi, la direction du programme RELIT adresse ses vifs remerciements à tous ceux et celles qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette étude sur la représentation des femmes dans les postes de responsabilités et instances de prise de décision dans le secteur de l'Education.

Elle remercie particulièrement les personnes qui ont contribué à informer ce rapport à travers leur participation aux entretiens mais également les membres de l'équipe de rédaction.

Enfin une mention spéciale revient à l'Equipe de recherche, composée du point focal genre de la DEE, la représentante de la Cellule Genre et Equité et des personnels de RELIT tel que le manager de la capacitation institutionnelle et la spécialiste genre.

Sigles et acronymes

CEDEF	Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes
CEM	Collège d'enseignement moyenne
CGE	Cellule Genre et Equité
CRFPE	Centre Régional de Formation des Personnels de l'Education
DEE	Direction de l'Enseignement Elémentaire
DFC	Direction de la Formation et de la Communication
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education
DRH	Direction des Ressources Humaines
EEG	Équité et Égalité de Genre
EFH	Egalité Femme/Homme
FASTEF	Faculté des Sciences et Technologies de l'Éducation et de la Formation
IA	Inspection d'Académie
IEE	Inspecteur/trice de l'enseignement élémentaire
IEF	Inspection de l'Education et de la Formation
IEMS	Inspecteur/trice de l'enseignement moyen secondaire
LPGS	La Lettre de Politique Générale Sectorielle
MEN	Ministère de l'Education nationale
ODD	Objectif de Développement Durable
PAQUET-EF	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence - Education/Formation
PPF	Plan de Promotion des Femmes enseignantes
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTF	Partenaire technique et financier
RELIT	Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous
RTI	Research Triangle Institute
SCI	Save the Children International
SNEEG	Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre
USAID	L'Agence Américaine pour le Développement International

Executive Summary: Study on Gender Equality in Management Positions in the Education Sector (2023)

This brief summary in English is followed by the full data and analysis from the activity, in French.

This study was undertaken for the *Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous* (RELIT) program in Senegal, an activity made possible by the American people through the United States Agency for International Development (USAID). It is an analysis of gender equality and equity in positions of responsibility and decision-making within the Senegalese Ministry of Education (MEN).

Understanding this issue is important for combating gender stereotypes and biases, while drawing up a portrait of gender-related inequalities in access to positions of responsibility and decision-making bodies in the education sub-sectors. The study also points out the difficulties and constraints faced by women in positions of responsibility and identifies the obstacles that hinder their educational and professional careers. In addition, it looks at the promotion plan for women teachers to identify inequalities between men and women in access to positions of responsibility.

The study was carried out by RELIT staff along with the gender focal points for the DEE and DPPE, the directors of the Statistics Department and the Department of social promotion, equity, partnerships and communication in the DRH, a member of the Gender Equity Team. The study involved the review of policies and strategies related to women in leadership in education, as well as questionnaires and semi-structured interviews with women in various MEN structures at the central level and in the regions. Central-level structures included 12 individuals from DEE, DRH, DFC, DEPS and FASTEF. In eight regions the study team spoke with 29 inspectors, resource persons, school principals and vice-principals. This study did not include interviews with men; however, this would be an important next step in deepening understanding of the issues.

Context and justification

RELIT supports the MEN to implement its new bilingual education reforms. The program aims, over 5 years (2021-2026), to improve reading ability of Senegalese children through instruction in the local language (the language they speak and understand best) and transition to French as a second language.

MOHEBS is part of a larger education sector framework known as PAQUET-EF, in which gender equity and inclusion are cross-cutting strategies aiming to reinforce access and retention for girls and the promotion of women to positions of responsibility in education. It outlines the following strategies for achieving these goals:

- strengthening the capacities and leadership of women, particularly female teachers, to participate in actions to promote girls' education and in the governance of the education system;
- strengthening the mobilization and participation of women;
- promoting women to positions of responsibility.

From 2015 to 2019, the Promotion Plan for Women (*Plan de Promotion des Femmes enseignantes* [PPF]) associated with PAQUET-EF resulted in 1,322 management posts—elementary, high-school and middle school principals, heads of training centers, etc.—going

to women. The target of 20% of leadership roles in schools going to women as a way to strengthen girls' education and retention reached 16% in 2017.

Findings

Impact of female leadership in the education sector

The findings reveal that female leadership has a positive impact on the management of human resources, the academic performance of pupils and the financial and environmental management of schools.

In addition to the results presented in the report that assessed the impact of the implementation of the plan to promote women to positions of responsibility in the education and training sector (MENP-DRH, PAQEEB, 2021) and other documents on human resources management, this study confirms that women holding the position of school principal at all levels improves the physical environment of schools, and helps to reduce gender gaps in education. Women also practice participative, inclusive and transparent management of material and financial resources.

Progress in the promotion of women teachers (PPF)

Document analyses and information from interviews indicate that a plan for the promotion of women teachers (PPF) is being implemented since 2015 at the MEN with the aim of increasing the percentage of women's representation in decision-making positions and decision-making bodies. However, the findings of this study revealed that the percentage of women's representation in managerial positions is still low. Indeed, data available from the Human Resources Department (DRH) shows that in 2022, 28% of teaching staff will be women, and that the proportion of women in positions of responsibility in schools and educational establishments will average 11%. On the other hand, between 2015 and 2023, women have risen to very senior positions within the Ministry, although the proportion is still considered low compared to the number of positions held by men. Despite advocacy and awareness-raising activities to encourage women to serve in rural areas, they are still very poorly represented.

Difficulties and constraints in exercising responsibility

Family burdens, socio-cultural constraints and gender norms are a major difficulty preventing women from applying for school leadership positions. Moreover, for those who already hold these positions, these same factors hinder the exercise of their responsibilities.

Despite the MEN's efforts to encourage women to take up positions of responsibility through the PPF and other strategies, women are still unable to break free from the clichés that prevent them from accessing managerial positions.

Lack of training and communication

While it is true that the MEN does not have a training plan for the promotion of women, the study revealed that it implemented training sessions on gender, leadership and the administrative, financial and material management of schools and establishments in 2016 to strengthen the skills of female principals as part of the implementation of the PPF. However, from 2017 to 2023, those who had gained positions of responsibility did not benefit from this training program due to a lack of financial resources and partners to launch the 2nd phase of the PPF. As a result, novice women are not sufficiently prepared for their new roles as school principals and heads.

With regard to training and communication, analysis of the results revealed that the MEN has no communication or training plan to support the implementation of the PPF. On the other hand, the Direction of Human Resources (DRH) has implemented awareness-raising and

advocacy activities to increase the percentage of women in management positions. As far as communication is concerned, there are still women teachers who are not informed of the strategies implemented by the MEN to promote them to positions of responsibility and decision-making bodies.

Acknowledgements

This report is the culmination of the efforts of the actors at the MEN with the support of the RELIT program.

The management of the RELIT program would like to express its sincere thanks to all those who have contributed, directly or indirectly, to the realization of this study on the representation of women in positions of responsibility and decision-making bodies in the education sector.

Special thanks go to those who helped inform this report through their participation in interviews, as well as to all the members of the report's editorial team.

Finally, a special mention goes to the research team, made up of the DEE gender focal point, the representative of the Cellule Genre et Équité and RELIT staff such as the institutional capacity building manager and the gender specialist.

1. Introduction

Le présent rapport est réalisé dans le cadre du programme dénommé « Renforcement de la Lecture Initiale pour Tous » (RELIT), une activité rendue possible grâce aux peuples américaines à travers l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Il porte sur l'analyse de l'égalité Femme/Homme (EFH) et de l'équité dans leur représentation aux postes de responsabilité et instances décisionnelles au niveau du Ministère de l'Education nationale (MEN).

En effet, la promotion des femmes dans l'accès aux postes de responsabilité et aux instances de prise de décision au niveau du MEN est un enjeu de gouvernance pour lutter contre les inégalités liées au sexe, les stéréotypes et les biais sexistes. Elle constitue ainsi une stratégie efficace pour une gestion équitable des ressources humaines.

Cette étude brosse ainsi un portrait des inégalités dans la représentation des femmes et des hommes au niveau central et déconcentré du MEN. Par la même occasion, l'étude traite des difficultés et contraintes auxquelles sont confrontées les femmes dans leur rôle de responsable, tout en relevant les obstacles qui freinent leur parcours scolaire et professionnel.

En plus de ces éléments, le rapport se penche sur un enjeu majeur qui constitue l'analyse du plan de promotion des femmes enseignantes afin d'identifier les inégalités entre les hommes et les femmes dans l'accès aux postes de responsabilité.

1.1 Contexte et justification

RELIT est mise en œuvre par un consortium d'organisations dont le lead est assuré par Research Triangle Institute (RTI) et composé de Associés en Recherche et Éducation pour le Développement (ARED) et Save the Children International (SCI).

Ce programme accompagne le MEN pour le compte de l'USAID Sénégal, dans la mise en œuvre du programme RELIT, pour une durée de 5 ans. Il vise à améliorer les compétences en lecture des enfants sénégalais grâce à un enseignement de la lecture bilingue de haute qualité, fondé sur des données probantes, dans 9 régions (Saint-Louis, Louga, Matam, Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Kédougou, Tambacounda), 15 écoles de la région de Dakar, et 5 langues nationales (wolof, seereer, pulaar, mandinka et sooninke) et le français comme langue seconde.

RELIT compte améliorer les compétences en lecture des élèves de la grande section et des deux premières années de l'école élémentaire. Il s'inscrit en droite ligne avec les efforts que le MEN entreprend pour des réformes en matière d'enseignement bilingue de la lecture avec l'utilisation de la langue du milieu et du français langue seconde.

Ainsi, en phase avec les orientations de la politique du MEN en termes d'équité et d'égalité entre les hommes et les femmes tel que déclinées dans le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'éducation et de la Formation (PAQUET-EF), RELIT a adopté une approche transversale de la prise en compte de l'équité et de l'EFH dans toutes ses trois composantes. Il est à noter que cette stratégie du MEN vise à renforcer **l'accès, le maintien et la réussite des filles et la promotion des femmes** par la facilitation dans l'accès aux postes de responsabilité et instances de prise de décision dans les structures de l'éducation.

Parmi les stratégies prévues pour la mise en œuvre de la politique d'équité et d'EFH déclinées dans le PAQUET-EF (2018-2030) figurent les priorités suivantes :

- le renforcement des capacités et du leadership des femmes, en particulier les enseignantes, à participer aux actions en faveur de l'éducation des filles et à la

gouvernance du système éducatif ;

- le renforcement de la mobilisation et de la participation des femmes ;
- la promotion des femmes à des postes de responsabilité.

Ainsi, de 2015, date du début de la mise en œuvre du Plan de Promotion des Femmes enseignantes (PPF), à 2019 au total 1322 postes de responsabilité (directrices d'école, principales de collège d'enseignement moyen (CEM), surveillantes générales, censeurs, proviseurs de lycée, directrices d'étude, chefs de centre de formation, chefs des travaux, etc.) ont été gagnés par les femmes contre 626 en 2014.¹

L'objectif visé par le PPF était qu'au moins 20% des postes de responsabilité dans les écoles et établissements scolaires soient alloués aux femmes en vue de renforcer la scolarisation et le maintien des filles dans le système éducatif. Ce taux a été ramené à 16% à partir de 2017 puisque dans l'allocation des 10% des postes déclarés « priorités femmes », seuls 2% étaient réservés aux zones urbaines.²

Par conséquent, au vu des résultats du PPF, il est important pour RELIT de faire l'état des lieux afin de présenter le niveau de représentativité actuelle des femmes dans les postes de responsabilité et instances de décision.

En outre, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ait partie intégrante des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies mais également de la politique d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes de l'USAID (USAID, 2023).

C'est dans ce contexte global que le programme RELIT a pris l'option de conduire une étude sur l'EFH dans l'accès aux postes de responsabilité et instances de prise de décision au niveau du MEN. Cette étude vise à mettre en œuvre un programme de qualité qui ne va laisser personne en rade et qui nécessite le portage de tous les acteurs du MEN. Pour cela, il faudra sans aucun doute renforcer les capacités des femmes tout en encourageant leur participation dans les activités du programme. En outre, les résultats de cette étude vont orientés les actions qui seront proposées dans les plans de renforcement de capacité et particulièrement dans le programme de leadership.

1.2 Objectifs et résultats attendus

L'objectif général de l'étude est de faire l'état des lieux de la représentation des femmes et des hommes dans l'accès aux postes de responsabilité et dans les instances de prise de décision au MEN en vue de faire des propositions et recommandations pour combler les disparités de genre identifiées.

De manière spécifique, il s'agit de :

- Faire la revue des politiques et textes réglementaires en vigueur et autres écrits sur le renforcement du leadership des femmes dans le secteur de l'éducation au niveau national et international ;
- Passer en revue les politiques et textes mis en œuvre et ceux qui ne le sont pas et identifier les raisons de leur non-application ;
- Établir une situation de référence (état des lieux) de EFH aux postes de responsabilité et dans les instances de prise de décision ;

¹ Rapport d'évaluation de l'impact de la mise en œuvre de Plan de promotion des femmes aux postes de responsabilités dans le secteur de l'éducation et de la formation. DRH du MEN, PAQEEB, 2021.

² A l'occasion de l'atelier de révision des cibles 2016 du PPF, tenu les 27-28 avril 2016 puis lors de l'atelier de révision générale des cibles 2017, 2018 et 2019, tenu du 25 au 28 novembre 2016.

- Identifier et choisir un échantillon de femmes leaders et décrire leurs trajectoires, difficultés, contraintes et défis par rapport à leurs responsabilités ;
- Analyser les disparités et les inégalités d'accès aux postes de responsabilité entre les femmes et les hommes ;
- Déterminer les facteurs favorisant l'accès et le maintien des femmes aux postes de responsabilité ;
- Identifier les obstacles à l'accès et au maintien des femmes aux postes de responsabilité ;
- Formuler des recommandations pour combler les gaps identifiés.

En analysant l'objectif général susmentionné et les autres objectifs spécifiques qui en découlent nous espérons pouvoir avancer que les femmes sont sous représentées aux postes de responsabilités et instances de prise de décision au niveau du MEN.

1.3 Clarification conceptuelle

Cette partie est consacrée essentiellement à l'analyse et à la discussion des concepts clés. Dans ce chapitre, les différents concepts et les mots-clés qui sont utilisés dans cette étude seront élucidés. En effet, leur nature polysémique favorise une diversité de compréhensions pouvant entraîner des biais pour l'étude. Pour les éviter, il conviendra d'accorder à chacun des concepts ci-dessus le sens indiqué.

Égalité Femme/Homme (EFH)

L'EFH aussi connue sous les termes d'égalité de genre/égalité des sexes, est le principe selon lequel les femmes et les hommes doivent recevoir un traitement égal. Il peut aussi être défini comme le principe selon lequel chaque personne, quel que soit son genre, mérite d'avoir les mêmes droits et privilèges (Eidinger, 2020). L'EFH ou égalité de genre signifie que chaque sexe soit représenté à égalité dans les institutions. C'est un instrument au service de l'égalité, qui consiste à assurer l'accès des femmes et des hommes aux mêmes opportunités, droits, occasions de choisir, conditions matérielles tout en respectant leurs spécificités.

En effet, le système des Nations Unies continue à accorder une attention particulière à la lutte contre toutes les inégalités entre les hommes et les femmes. En outre, l'ODD 5 porte exclusivement sur les questions de genres et vise à parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. Concrètement, cela signifie que les hommes et les femmes, les garçons et les filles sont égaux à tous égards, y compris en matière de santé, d'éducation, de nutrition, d'accès aux ressources et aux actifs économiques.³

Dans le cadre de cette étude, le concept d'égalité Femme/Homme peut être défini comme l'accès et la représentation équitable et égalitaire des femmes aux postes de responsabilité et instances de prise de décision au niveau du MEN.

Le pouvoir

Le concept a de nombreuses définitions et usages, cependant, selon le dictionnaire de politique, « Le pouvoir est la faculté, la capacité, la possibilité matérielle ou la permission de faire quelque chose ».⁴ Dans le cadre de cette étude, ce concept se réfère à l'accès des femmes aux postes de responsabilité et à la prise de décision au sein du MEN.

³ L'article premier de la CEDEF (Nations Unies, 1979) vise à éliminer : « toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes ... »

⁴ Toupictionnaire : Le dictionnaire de politique. <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Pouvoir.htm>

Le leadership

Le leadership est un terme anglais tantôt assimilable au pouvoir. Il peut se définir comme la capacité d'une personne à diriger un groupe ou une organisation et à exercer une influence sur ces derniers, dans le but d'atteindre ses objectifs. Il demeure un véritable atout pour un manager de disposer des qualités de leader pour réussir ses missions. Les qualités de leader sont nécessaires à toute personne investie d'un pouvoir. Elles sont d'autant plus importantes pour une femme qui occupe un poste de responsabilité.

Le leadership féminin

En réalité, les femmes, souvent habituées à jouer les seconds rôles, le changement de paradigme opéré les propulse au-devant de la scène et les oblige désormais à diriger des hommes et leurs pairs.

Le leadership apparaît comme un déterminant important de la réussite chez une femme. À défaut, elle est obligée de déléguer ses prérogatives, au risque d'impacter négativement le pilotage de l'organisation ou la structure qu'elle dirige. L'existence d'un leadership chez une femme enseignante constitue un immense atout dans (son) un service, école ou établissement. Le leadership féminin contribue à anéantir tous les stéréotypes véhiculés à son encontre en engageant davantage les personnes sous son autorité dans l'accomplissement des missions. Il permet de combattre le « plafond de verre », cet obstacle invisible qui empêche beaucoup de femmes d'atteindre les niveaux hiérarchiques au niveau du MEN.

La responsabilité

Le dictionnaire de l'Académie Française définit le concept de responsabilité comme « l'obligation qu'a une personne de répondre de ses actes, de les assumer, d'en supporter les conséquences du fait de sa charge, de sa position, etc. »⁵

Concernant cette étude, le concept de responsabilité se réfère aux postes de directrice d'école, cheffe d'établissement ou de service au niveau central et déconcentré du MEN, les missions qui leur incombent ainsi que leur capacité de jouer pleinement leur rôle de manager.

2. La Revue Documentaire

La revue de la littérature a concerné les politiques globales, lois et stratégies en matière de promotion des femmes au niveau national et international et dans le secteur de l'éducation.

2.1 La Conférence de Beijing sur les femmes

La quatrième conférence mondiale sur les femmes, qui s'est tenue en 1995 à Beijing en Chine, a ouvert un nouveau chapitre de la lutte pour l'égalité entre les sexes. En effet, le Programme d'action de Beijing a été une étape cruciale dans le processus de revendication des droits de femmes. Il affirme que le droit des femmes est partie intégrante des droits humains et promeut des actions spécifiques pour assurer le respect de ces droits.

L'accord de la Conférence de Beijing (Nations Unis, 1995), communément appelé le *Programme d'action*, a nommé les femmes au pouvoir et dans la prise de décisions. Les femmes ont le droit à l'égalité de participation. Une fois qu'elles accèdent à des postes de direction, elles peuvent faire une différence bénéfique à toute la société.

⁵ <https://dictionnaire-academie.fr/article/A9R2099>

2.2 Les femmes et les Objectifs de Développement Durable

Les Nations Unies se concentrent aujourd'hui sur la réalisation des 17 ODD adoptés par les dirigeants internationaux en septembre 2015. Les femmes ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en œuvre de tous ces objectifs, dont beaucoup reconnaissent spécifiquement l'égalité et l'autonomisation des femmes à la fois comme un objectif et comme une partie intégrante de la solution.

L'objectif 5, qui vise à parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles, porte exclusivement sur les questions de genre. Des changements juridiques et législatifs majeurs sont nécessaires pour garantir les droits des femmes dans le monde. Bien qu'un nombre record de 143 pays garantissent l'égalité entre les hommes et les femmes dans leur Constitution en 2014, 52 autres n'ont pas encore franchi ce pas.

2.3 Le Plan Sénégal émergent

Le Plan Sénégal émergent (PSE) constitue le document global de la politique économique et sociale à l'horizon 2035. La promotion de l'équité et de l'EFH figure en bonne place dans l'axe 3 : Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité. Le PSE donne une orientation forte à l'effet que l'intégration du genre est adoptée comme stratégie pour lutter contre toute forme d'inégalité et assurer à tous une participation équitable au développement. La prise en compte des questions de genre représente, un enjeu transversal pour l'ensemble des programmes de développement national.

Pour ce qui a trait à l'éducation et la formation comme pilier de développement du capital humain, la politique de promotion de l'égalité et de l'équité de genre est déclinée dans le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence - Education/Formation (PAQUET-EF 2013-2026).

Ce vaste chantier de réformes offre des opportunités pour une prise en compte effective de l'EFH et suppose l'existence de capacités à concevoir, mettre en œuvre, suivre et évaluer tous les programmes et projets, avec comme but l'élimination des disparités entre les femmes et les hommes, et la réalisation de la jouissance effective de leurs droits par les femmes et les filles.

2.4 La Stratégie Nationale d'Équité et d'Égalité de Genre 2 (SNEEG 2) : 2016-2026

La SNEEG (2016-2026) est conçue de manière à créer les conditions nécessaires pour la réalisation d'un État de droit sans discrimination fondée sur le sexe garantissant l'égalité de chances pour les femmes et les hommes dans tous les secteurs, en conformité avec les engagements pris par le pays (CEDEF, ODD, Beijing + 25, l'Agenda d'action d'Addis-Abeba...).

Alignée sur l'approche du PSE portant sur l'intégration de l'équité et de l'EFH dans les politiques publiques, programmes et projets de développement national, et l'autonomisation des femmes, la SNEEG est articulée autour des trois enjeux dont l'un, qui en relation avec l'étude, est décliné ci-dessus :

Enjeu no. 1 : Éliminer les disparités entre les femmes et les hommes en mettant en perspective, dans toutes les politiques publiques, les modalités et moyens de réalisation de l'équité et l'EFH dans les domaines politiques, économiques et sociaux. Ce qui suppose d'habiliter les acteurs : ministères, les agences nationales, l'Assemblée nationale et les associations de la société civile afin qu'ils développent et mettent en œuvre, leurs programmes respectifs d'institutionnalisation du genre à l'image du MEN qui a conduit son audit genre avec l'accompagnement de Affaires mondiales Canada.

Pour le MEN, l'objectif de cet audit est de définir le cadre de référence pour la prise en compte de l'EFH afin d'élaborer le plan d'institutionnalisation et d'intégration du genre en phase avec les réformes de gestion des finances publiques notamment en sa directive numéro 6 relative au budget-programme.

2.5 La Politique de promotion de l'EFH du PAQUET-EF 2018-2030

En 2018, la Lettre de politique générale sectorielle (LPGS) ainsi que son instrument de mise en œuvre, le PAQUET-EF, ont été actualisés pour prendre en compte les engagements du gouvernement du Sénégal au niveau international et régional ainsi qu'au niveau national.

Cet instrument révisé couvrant dorénavant la période 2018-2030 a pour vision « un système d'éducation et de formation pacifié et stable, diversifié et intégré pour inclure en toute égalité chacune et chacun, motivant et de qualité pour la réussite de toutes et tous, pertinent et efficace en tant qu'outils de développement des compétences nécessaires à l'émergence d'un Sénégal prospère et solidaire ».

Parmi les stratégies transversales du PAQUET-EF, figure la Politique de promotion de l'égalité et de l'équité de genre. L'objectif de cette Politique est de renforcer l'accès, le maintien et la réussite des filles et des femmes dans l'éducation et la formation.⁶

À cet effet, afin de renforcer le leadership des femmes enseignantes le PAQUET-EF a proposé des actions parmi lesquelles :

- 1) le fonctionnement des cellules genre et équité (CGE) dans les ministères en charge de l'éducation, de la Formation technique et professionnelle et de l'Enseignement supérieur ;
- 2) le renforcement des capacités et du leadership des femmes, en particulier les enseignantes, à participer aux actions en faveur de l'éducation des filles et à la gouvernance du système éducatif ;
- 3) le renforcement des capacités des enseignants et du personnel d'encadrement à tous les niveaux pour consolider l'intégration de l'EFH dans les référentiels de formation initiale et continue des enseignants ;
- 4) le développement de modules de formation des acteurs (personnel administratif, membres des comités/conseils de gestion, etc.) sur le leadership, la gestion financière et le management.

Cependant, tel que conçu, la Politique de Promotion de l'EEG du PAQUET-EF est une politique ciblée sur la scolarisation des filles et non sur l'équité et l'EFH.

Toutefois, le renforcement de capacités institutionnelles et techniques ; axé sur la prise en compte des besoins et intérêts spécifiques des femmes dans les décisions, les politiques et les interventions demeure un défi majeur.

3. Méthodologie

La conduite de l'étude a suivi les étapes listées ci-dessous :

- Une revue analytique des politiques et stratégies en vigueur pour renforcer l'autonomisation et le leadership des femmes au niveau du secteur de l'éducation ;
- La conception d'outils de collecte des données : guides d'interviews et de questionnaire ;

⁶ PAQUET-EF, Extraits de la Politique de promotion de l'EEG, pages 37 & 38

- Le test des outils sur le terrain ;
- L'administration d'un questionnaire pour collecter les données quantitatives disponibles au niveau de la DRH et de la Direction de la planification et de la réforme (DPRE) ;
- L'administration d'interviews semi- directifs à un échantillon de femmes managers au niveau des structures du niveau central et déconcentré du MEN (décembre 2022)
- La saisie, l'exploitation et l'analyse des données collectées sur le terrain ;
- L'élaboration du rapport de présentation des résultats ;
- La validation et la soumission du rapport.

L'étude a démarré avec une revue analytique des politiques et stratégies en vigueur pour renforcer l'autonomisation et le leadership des femmes au niveau du secteur de l'éducation.

Ensuite, un questionnaire et un guide d'entretien ont été administré aux personnels de la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction de la Formation et de la Communication (DFC) et à la Faculté des Sciences et Technologies de l'Éducation et de la Formation (FASTEF) pour recueillir des informations clés sur la promotion de l'EFH dans la gestion du personnel mais également sur des stratégies d'accompagnement des femmes responsabilisées existantes. Le FASTEF a été consultée pour voir si l'EFH est intégrée dans le processus de recrutement des inspecteurs. Un guide d'entretien est aussi administré à un échantillon de femmes managers au niveau des structures centrales et déconcentrés du MEN (voir Tableau 1) pour échanger sur leur parcours professionnel, leur capacité à gérer leurs responsabilités en tant que femmes mais aussi sur les défis et les contraintes auxquelles elles sont confrontées dans l'exercice de leur fonction.

Le choix de cet échantillon de femmes est basé sur la nature de leur responsabilité. En outre, un questionnaire administré à la division statistique de la DRH a permis d'avoir les données actuelles sur la représentation des femmes et des hommes au pouvoir. Affaires mondiales Canada (AMC)/ secteur de l'éducation au Sénégal en tant que partenaire ayant accompagné la première phase du Plan de Promotion des Femmes a été consultée pour compléter les informations disponibles.

Pour mener à bien l'évaluation, nous avons combiné les approches qualitative et quantitative, en l'occurrence le guide d'entretien semi-directif et le questionnaire d'enquête. L'outil Excel a été utilisé pour collecter et classer les données quantitatives. Cette approche a permis d'examiner les données disponibles et de traiter les informations clés issues des entretiens mais également d'entreprendre l'analyse de documents disponibles.

Tableau 1 : Liste des cibles

STRUCTURES	POSTE DE TRAVAIL	GENRE	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Niveau central			
DEE	Directrice de l'Enseignement Elementaire	F	1
Cabinet	Secrétaire Générale du ministre	F	1
Cabinet	Directrice de cabinet	F	1
Cellule Genre et Equité du MEN (CGE) (2)	Coordinatrice	F	1
DEPS	Bureau Planification	H	1

DPRE	Division Statistique et Prospective	H	1
DFC	Division formation	H	1
FASTEF	Département F2B	H	1
DRH (3)	Point focal RELIT	F	1
	Division de la Promotion sociale, du Genre, du Partenariat et de la communication	F	1
	Point focal genre	F	1
Affaires mondiales Canada	Responsable du secteur éducation	F	1
	Spécialiste technique en éducation	F	1
Personnes ressources	La consultante ayant conduit l'audit genre du MEN	F	1
Total des cibles			12
Niveau déconcentré			
Inspectrice d'académie	IA Louga et Saint-Louis (à distance)	F	2
Directrice CRPE	Personnes ressources (ex directrice)	F	2
Inspectrice de l'Education et de la Formation	IEF Dagana, Kébémér et Dakar Plateau	F	3
Inspectrice EE /IEMS	Kaolack (3), Dakar, Kédougou (1) (à distance) (1)	F	6
Directeurs d'école	Diourbel, Kaolack, Matam, Kaffrine, Fatick	F	10
Provisseurs	Dakar, Saint-Louis, Fatick	F	4
Censeurs	Matam, Saint-Louis	F	2
Total			29

3.1 Equipe de recherche

L'équipe de recherche est constituée du point Focal Genre de la Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE), d'un agent de la CGE, de la cheffe de Division de la Promotion sociale, de l'Équité, du Partenariat et de la communication de la DRH, du chef de la division statistique de la DRH, du point focal RELIT de la DPRE, du Manager en Capacitation Institutionnelle de RELIT et de la Spécialiste Genre de RELIT. Les membres de l'équipe sont répartis en deux (2) binômes composés d'un (e) animateur(trice) et d'un (e) facilitateur (trice).

3.2 Les limites de cette étude

Concernant les limites, la présente étude n'a pas une portée générale puisque les entretiens semi-directifs n'ont pas concerné les hommes alors que leurs avis pourraient être comparés à ceux des femmes. Cette triangulation pourrait permettre de comprendre comment les collègues hommes perçoivent le leadership mais aussi le management des femmes. En outre, l'échantillon ne permet pas la généralisation à toute la population, donc il y a sans doute des informations et perceptions que nous n'avons pas pu entendre. Cependant, une éventuelle étude ultérieure permettra de recueillir les avis et perceptions des hommes.

Il est à noter que les assertions ou déclarations qui suivent dans la partie 4 « Présentation des Résultats » découlent des entretiens directs avec les cibles et elles sont toutes relatives au sujet. Cependant, elles n'ont pas été toutes citées car nous avons analysé les contenus et sélectionné les plus informatives par rapport au sujet.

4. Présentation des Résultats

4.1 L'impact du leadership féminin dans le secteur de l'éducation

La promotion du leadership féminin peut être considérée comme la capacité à faciliter l'accès aux femmes à des fonctions de responsabilité. Celle-ci leur permet de mieux piloter, de manager des équipes et de diriger des services et structures. Cette stratégie est un puissant levier sur lequel le MEN s'appuie pour accompagner les femmes à accéder à des postes de responsabilité et aux instances de prise de décisions. D'ailleurs, lors des entretiens, beaucoup de femmes enquêtées ont attesté que la gestion d'un foyer et des affaires sociales n'est pas éloignée de celle d'une école car il faut un être un bon leader pour les réussir. *"C'est pourquoi les femmes sont à l'aise dans le management d'une structure scolaire"* comme l'a confirmé une enquêtée qui ajoute que *"la gestion des aspects financiers, environnementaux, sociaux, etc. au niveau des ménages nous prédispose à mieux gérer une structure scolaire"*. [OBJ]

Au cours des entretiens, des cibles ont élargi leur point de vue à travers ces propos :

Il y a une grande différence entre un établissement géré par une femme et celui géré par un homme. Dans l'Académie, il a été prouvé que tous les établissements gérés par des femmes fonctionnent et bougent. (Principale)

Les femmes lorsqu'elles accèdent aux responsabilités, elles font tout pour relever les défis. J'avoue que lorsque j'ai gagné ce poste en tant que femme je voulais montrer que la femme est aussi capable que l'homme. (Principale)

Si les hommes sont capables de ne pas gérer pourquoi pas les femmes, vu qu'on a les mêmes formations, le même cursus. (Inspectrice de l'enseignement moyen secondaire [IEMS])

Je pense que les femmes sont beaucoup plus aptes à gérer des postes de responsabilité ; lorsque vous regardez dans les administrations, les directions occupées par les femmes donnent beaucoup plus de résultats que les directions occupées par les hommes et ça c'est un constat qu'on a fait. (Responsable niveau central/MEN)

4.2 L'impact du leadership féminin dans la gestion des ressources humaines

L'étude a révélé que les femmes disposent de qualités managériales et sociales qui leur permettent d'assurer une bonne gestion des ressources humaines mises à leur disposition. En effet, elles jouent un rôle social (sœur, mère, médiatrice etc.) qu'elles transposent souvent dans leur gestion administrative.

Au vu du rôle social qu'elles jouent au sein de la communauté, les femmes sont les mieux placées pour gérer un poste de responsabilité. En tant que femme tu comprends leurs problèmes et cela te permet de mieux utiliser leur temps afin qu'elles atteignent leurs objectifs professionnels. Dans mon école les femmes ne peuvent pas venir en retard car je suis toujours à mon poste avant 8 heures et elles ne peuvent pas évoquer un problème familial que j'ignore. (Directrice)

Notre leadership féminin nous amène à jouer un rôle de sœur, de fille, de mère, de tante, d'amie..., ce qui participe grandement à notre compétence en management. De plus, l'écoute, la compassion, l'intelligence émotionnelle, la communication verbale sont généralement plus du ressort des femmes. (Directrice)

Dans mon établissement, j'essaie d'être leader au lieu d'être chef, être coach, accompagner et être dans une gestion inclusive et participative. (Provisoire)

4.3 L'impact du leadership féminin sur l'amélioration des performances scolaires

Les femmes qui accèdent aux postes de responsabilité améliorent les performances scolaires et assurent souvent le relèvement du taux de réussite aux examens pour mieux affirmer leur leadership.

Pour affirmer mon leadership en tant que directrice, je dois faire de mon mieux pour avoir de bons résultats aux examens et bien gérer mon école. Cette démarche a payé ses fruits car mon école est classée 3ème au Certificat de Fin d'Etudes Elémentaires (CFEE) de l'IA de Fatick. (Directrice)

Les femmes aiment relever les défis pour prouver leur capacité de gérer. Avant que je n'occupe ce poste le taux de réussite au brevet de fin d'études moyennes (BFEM) était de 14 % en 2015 soit 17 admis sur 119 élèves. Je suis venue en 2016 et grâce à mon engagement et mon style de management j'ai relevé le pourcentage à 76% (soit 76 admis sur 100 élèves). En 2022, j'ai eu un pourcentage de 92,59% soit 125 admis sur 135. (Principale)

4.4 L'impact du leadership féminin sur la gestion financière et environnementale

Le rapport de l'évaluation d'impact du PPF 2015-2019 a montré que dans les écoles et établissements dirigés par des femmes, les conseils et comités de gestion fonctionnent.

Les données recueillies auprès des cibles ont révélé que les femmes assurent une bonne gestion financière et environnementale des écoles et établissements. A cet effet, les témoignages suivants ont été faites par les enquêtées :

Les femmes ont l'habitude de gérer le foyer et la dépense quotidienne. D'ailleurs, leur gestion financière est limpide et même plus efficace que celle des hommes. En réalité, la gestion de l'environnement scolaire est mieux gérée par les femmes. (Censeure)

J'ai constaté que dans les écoles et établissements dirigés par les femmes, on ne note pas de problèmes majeurs au niveau de la gestion. Quand on confie une responsabilité à une femme elle va toujours au-delà des attentes. La preuve est que lorsque j'arrivai dans cet établissement, nous étions dans des abris provisoires, maintenant on est dans un établissement qui fait partie des plus beaux Collèges d'Enseignement Moyen grâce à mon leadership. (Principale CEM)

4.5 L'impact du leadership féminin sur la réduction des inégalités scolaires en milieu rural

Le leadership féminin joue un rôle important sur la réduction des disparités et inégalités de genre en milieu rural. À travers les qualités et les potentiels de bons leaders que détiennent les femmes responsables, elles ont aussi la capacité d'influencer les normes de genre.

Plus les femmes sont nommées au poste de directrices d'école en milieu rural, plus nous avons la possibilité d'accélérer la réduction des écarts de genres dans l'éducation. (Responsable niveau central)

4.6 L'impact du leadership féminin dans la scolarisation des filles

Concernant la réduction des disparités de genre, dans le temps, d'importants progrès ont été réalisés : l'indice de parité qui de tout temps était en faveur des garçons a subi un changement en 2007 pour être en faveur des filles avec 1,02. En 2019, selon le sexe, le taux brut

d'admission des filles au CI (105,7%) est supérieur à celui des garçons (92,2%). Cette situation traduit un indice de parité en faveur des filles (1,15).⁷

Cette progression de la représentativité des filles s'explique par la mise en place depuis 1995 de plusieurs associations de femmes qui militent en faveur de la scolarisation des filles dont le Comité national des enseignantes pour la scolarisation des filles (CNEPSCOFI) soutenu par la suite par le Cadre de Coordination des interventions pour l'Education des filles (CCIEF) basé à la DPRE puis relayé par des bureaux genre au niveau des IA et IEF, l'association de mères d'élèves (AME), le réseau des femmes enseignantes sans compter l'apport de l'ONG Forum des Educatrices Africain (FAWE).

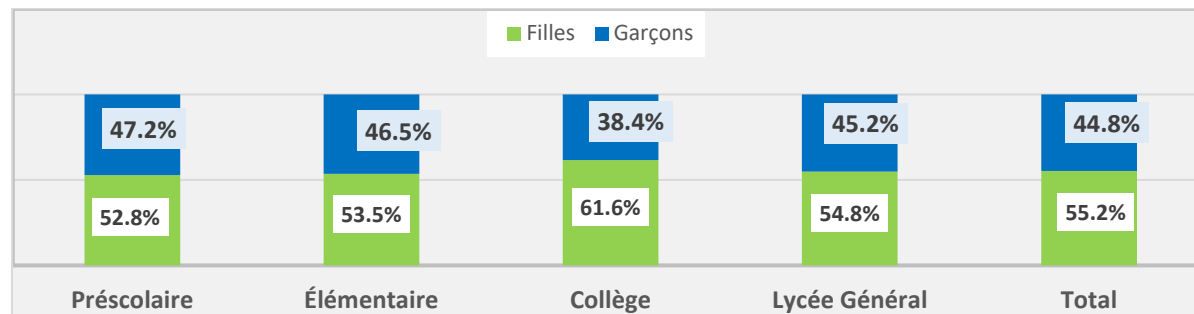
Sur l'ensemble des ordres d'enseignement, le pourcentage des filles reste jusqu' à présent supérieur à celui des garçons (voir Tableau 2).

Tableau 2 : Répartition des élèves par sexe et par ordre d'enseignement

Système	Filles	Garçons	% Filles	Total général
Collège	456 525	284 655	61,6%	741 180
Élémentaire	1 241 565	1 079 758	53,5%	2 321 323
Lycée Général	203 572	167 989	54,8%	371 561
Préscolaire	151 877	135 522	52,8%	287 399
Total général	2 053 539	1 667 924		3 721 463

Source : DPRE-RNSE 2022

Graphique 1 : Répartition des élèves par sexe et par ordre d'enseignement



Source : DPRE-RNSE 2022

Cette situation de l'éducation des filles va ultérieurement booster la représentativité des femmes au niveau du secteur de l'éducation et particulièrement aux postes de responsabilité et instances de décisions.

En somme, l'analyse des résultats nous amène à retenir que depuis le démarrage du PPF, les femmes occupent de plus en plus des postes de responsabilité dans le secteur de l'éducation. Cependant, elles sont toujours sous représentées dans les milieux ruraux et pourtant, leurs présences dans ces zones pourraient avoir un impact sur la réduction des inégalités de genre dans l'éducation. Cette situation peut être justifiée du fait que les établissements prioritaires pour les femmes sont souvent enclavés, non électrifiés et manquent d'infrastructures sociales de base en plus de leur nombre réduit ;

En plus des témoignages recueillis sur le terrain, les résultats de l'évaluation d'impact de la mise en œuvre du PPF au niveau du système éducatif réalisée en 2020 avec l'appui de la

⁷ MEN/DPRE, RNSE 2019, Tableau 15 : Taux brut d'admission au CI par sexe et par académie en 2019

Coopération Canadienne ont aussi révélé que les structures scolaires pilotées par les femmes offrent plus de résultats que celles dirigées par les hommes.

Ces résultats sont aussi confirmés dans une étude récente publiée conjointement par Institut international de planification de l'éducation (IIEP) Dakar et le Bureau de recherche de l'UNICEF - Innocenti, qui a pour objectif de rassembler les preuves existantes sur les impacts positifs du leadership des femmes dans l'éducation.⁸

5. Progression de la promotion des femmes enseignantes (PPF)

5.1 Situation avant le démarrage du PPF

Avant le démarrage du PPF en 2025, la part des femmes dans le personnel enseignant était passée de 30,6% à 32,4% entre 2010 et 2015 à l'élémentaire. En outre, entre 2014 et 2015 au niveau des établissements du secondaire, la part des femmes dans les effectifs a connu une baisse en passant de 19,9% à 17,3%. Quant à leur représentation aux postes de responsabilité, en 2014, elle était très faible avec une moyenne nationale de 7% contre 93% pour les hommes.

5.2 Situation actuelle du personnel

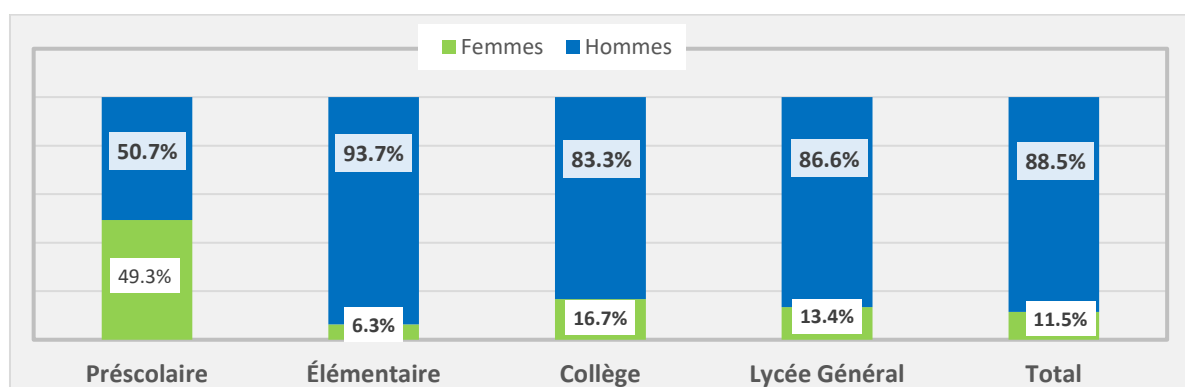
Globalement, en 2022 le personnel enseignant du ministère de l'Éducation nationale est composé de 28% de femmes. Cette proportion varie selon les ordres d'enseignement. Au préscolaire, 70% du personnel est constitué de femmes, à l'élémentaire 29%, au moyen 26% et au secondaire 20%. On note une diminution progressive du taux de représentation des femmes du Préscolaire au Secondaire (voir Tableau 4).

Tableau 3 : Répartition du personnel par sexe et par ordre d'enseignement

Système	Femmes	Hommes	% Femmes	Total général
Préscolaire	2811	1209	69,9%	4020
Élémentaire	15959	38252	29,4%	54211
Collège	5610	16032	25,9%	21642
Lycée Général	4139	16794	19,8%	20933
Total général	28519	72287	28,3%	100806

⁸ Bergmann, J., et al. (2022).

Graphique 2 : La répartition du personnel par sexe et par ordre d'enseignement dans les postes de responsabilité



Source: MEN/DRH Mirador, 2022

La proportion de femmes aux postes de responsabilité dans les écoles et établissements scolaires du MEN est en moyenne de 11%. Elle varie entre 49% au préscolaire et 6% à l'élémentaire (voir graphique 2). Au préscolaire, malgré la forte présence de femmes dans le personnel, le nombre de responsables reste en faveur des hommes.

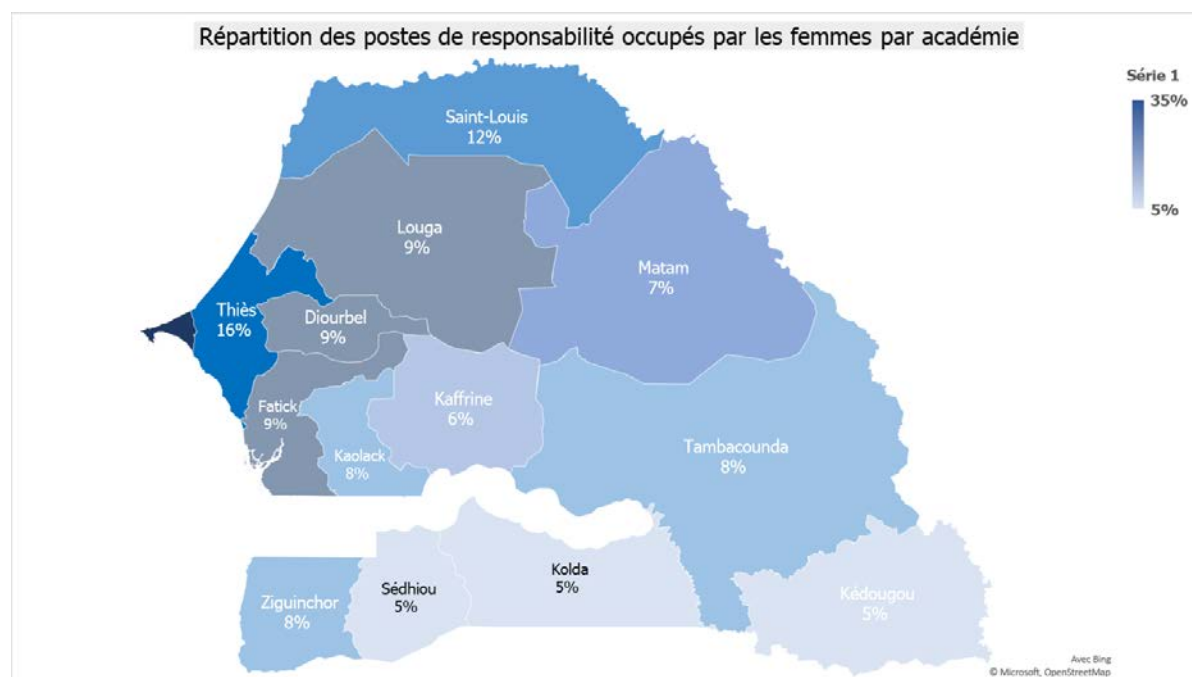
Le Personnel occupant des postes de responsabilité dans les collèges est composé de Principaux et de surveillants généraux et celui des lycées comprend les Proviseurs, les Censeurs et les Surveillants généraux. (voir tableau 5)

Tableau 4 : Pourcentage des postes de responsabilité occupés par les femmes par IA

IA	Femmes	Hommes	% Femmes	Total général
IA Dakar	122	188	39%	310
IA Diourbel	48	484	9%	532
IA Fatick	82	838	9%	920
IA Kafrine	19	280	6%	299
IA Kaolack	70	853	8%	923
IA Kédougou	10	189	5%	199
IA Kolda	35	712	5%	747
IA Louga	59	564	9%	623
IA Matam	34	477	7%	511
IA Pikine-Guédiawaye	110	221	33%	331
IA Rufisque	71	157	31%	228
IA Sédhieu	31	591	5%	622
IA St Louis	112	832	12%	944
IA Tambacounda	40	469	8%	509
IA Thiès	235	1214	16%	1449
IA Ziguinchor	61	711	8%	772
Total général	1139	8780	11%	9919

Source MEN/DRH, 2022

Graphique 3 : Répartition des postes de responsabilité occupés par les femmes par académie



Source : MEN/DRH, 2022

Les données disponibles au niveau de la DRH nous révèlent que les femmes occupant les postes de responsabilité sont plus présentes dans les académies de Dakar, Pikine-Guédiawaye, Rufisque, Thiès et Saint-Louis avec des pourcentages de deux chiffres compris entre 12 et 39 %. Cependant, les académies de Fatick, Louga, Diourbel, Kaolack, Kaffrine, Ziguinchor et Matam ont un pourcentage compris entre 6 et 9%. En revanche, les académies de Kolda, Kédougou et Sédhiou ont les plus faibles pourcentages de représentation des femmes aux postes de responsabilité avec chacune 5%. (Voir tableau 6).

Tableau 5 : Représentativité aux postes de responsabilité par sexe et par ordre d'enseignement

Système d'enseignement	Femmes	Hommes	Total
Préscolaire	10%	25%	15%
Élémentaire	3%	16%	12%
Collège	4%	8%	7%
Lycée Général	5%	8%	7%
Moyenne	6%	14%	10%

Source : MEN/DRH, 2022

En moyenne 6% du personnel féminin occupent des postes de responsabilité contre 14% pour les hommes. Le taux le plus faible est noté à l'élémentaire avec (3%).

Dans les zones rurales, les femmes restent toujours très mal représentées malgré les campagnes de sensibilisations menées dans le cadre de la mise en œuvre du PPF. Ce tableau ci-dessous dresse l'état des lieux de la représentation des femmes dans les zones rurales.

Tableau 6 : Représentativité des femmes enseignantes dans les zones rurales

Régions	% F en zone rurale
Dakar	0,0%
Diourbel	43,4%
Fatick	58,3%
Kaffrine	42,4%
Kaolack	35,6%
Kédougou	37,4%
Kolda	31,8%
Louga	48,3%
Matam	60,8%
Rufisque	6,6%
Sedhiou	49,1%
Saint-Louis	37,8%
Tambacounda	38,9%
Thies	38,1%
Ziguinchor	39,8%
Total général	31,5%

Source : Mirador juin 2023

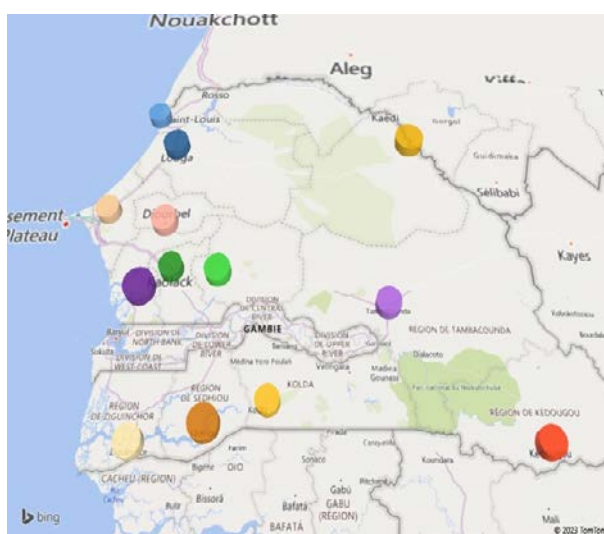


Tableau 7 : Proportion de femmes dans les corps de contrôle

Corps	Femmes	Hommes	% Femmes	Total général
IEE	16	410	3,8%	426
IEMS	6	63	8,7%	69
Total général	21	401	5,0%	422

Source : MEN/DRH, 2022

En 2022, Le personnel féminin des corps de contrôle (Inspecteur de l'enseignement élémentaire [IEE] et les IEMS) est de 5%. Ce taux est de 3,8% chez les Inspecteurs de l'Enseignement élémentaire et de 8,7% au niveau et du moyen et secondaire général. Nous pouvons donc retenir que les femmes sont sous représentées dans les corps de contrôle de l'éducation nationale.

Tableau 8 : Proportion de femmes titulaires de poste de responsabilité au niveau central, dans les IA, les IEF et les CRFPE

Structures	Femmes	Hommes	% Femmes	Total général
NIV CENTRAL ⁹	7	28	20,0%	35
IA	2	14	12,5%	16
IEF	6	53	10,2%	59
CRFPE	1	13	7,1%	14
TOTAL	16	108	12,9%	124

Source: MEN/DRH, 2022

Malgré les efforts notés au niveau du MEN en responsabilisant les femmes dans des postes stratégiques, nous pouvons retenir que les femmes sont généralement sous représentées à la tête des structures du Ministère. Ceci est un défi majeur à relever. Dans les structures du niveau central 20% des postes de responsabilité sont occupés par des femmes. Il est à noter que certaines mesures de discrimination telles que les postes dites roses ne sont pas appliquées au niveau de ces postes ci-dessous. La nomination aux postes de décision et les critères de sélection aux nominations n'intègrent pas systématiquement l'EFH et l'équité.

⁹ Il s'agit des postes de Secrétaire Générale, de DC, de Directeur et de Chef de Service

6. Difficultés et Contraintes Liées à l'Accès et à l'Exercice de la Responsabilité

L'étude a révélé que les femmes sont confrontées à de nombreuses difficultés et contraintes dans l'accès et l'exercice de la responsabilité.

6.1 Les difficultés d'accès aux postes de responsabilités

6.1.1 Les charges familiales

Les données recueillies ont montré que beaucoup de femmes hésitent à postuler aux postes de responsabilité de peur de ne pouvoir allier la gestion d'une responsabilité professionnelle et les nombreuses charges familiales (travaux ménagers, encadrement des enfants, s'occuper du mari, de la belle famille, cérémonies familles, etc.).

En tant que femme mariée et mère, il est parfois très difficile de concilier vie de famille et vie professionnelle parce que chacune d'elles engendre beaucoup d'obligations et si elles sont combinées ça devient très difficile. (IEMS)

Les charges familiales évoquées par certaines femmes expliquent aussi le fait qu'elles n'acceptent pas d'occuper des responsabilités surtout quand le poste est éloigné de leur lieu de résidence habituel, à savoir celui de leur conjoint.

Très souvent, les femmes même si elles ont les compétences requises pour occuper certains postes de responsabilité, refusent de s'éloigner de leur conjoint et de leurs enfants. Si le poste de responsabilité est loin de la résidence conjugale de la femme, elle ne candidate pas. (Principale)

Honnêtement, ce n'est pas toujours facile car en tant que femmes managers nous avons plusieurs casquettes à porter. Quand je suis à l'école je suis censeuse des études et je gère mon équipe et j'essaie d'être professionnelle et une fois à la maison j'essaie d'être une bonne épouse et mère de famille. On doit réussir tous les rôles et surtout le rôle d'épouse à défaut nos maris vont nous chercher des coépouses. (Censeur)

J'avoue que ce n'est pas très facile car dès fois quand ton enfant tombe malade il faut être à ses côtés alors que le papa peut vaquer à ses occupations. Ce qui fait que la femme peut s'absenter parfois. Mais dans tous les cas, il faut assumer ses responsabilités familiales et professionnelles. Pour cela, Il faut savoir déléguer certaines responsabilités au sein de la famille mais aussi au sein de l'école. (Directrice)

6.1.2 Les pesanteurs socio-culturelles et les normes de genre

Les résultats de l'étude ont montré que les femmes sont souvent victimes de stéréotypes sexistes qui peuvent constituer un frein à leur candidature aux postes de responsabilité. Des perceptions véhiculées affirment que la femme ne doit pas diriger des hommes. D'autres pensent que la place de la femme est de rester à la maison. Il est parfois difficile de s'affranchir des clichés même en milieu professionnel.

Les femmes qui candidatent à des postes de responsabilité sont freinées par des stigmatisations de la part des hommes qui disent que les femmes ne peuvent pas être au-devant de la scène pour prendre des décisions. (Directrice)

Dans la société africaine, plus particulièrement la société sénégalaise, on pense que la place de la femme est à la maison. Ce qui n'est pas toujours justifié. Être femme ne veut pas dire être forcément ménagère. (Inspectrice)

On dit souvent que les femmes ne sont pas assez fermes et autoritaires. Mais quand on l'est, c'est mal accueilli parce qu'on s'attend à ce qu'une femme soit douce et maternelle. Pour certains collègues hommes, que nous soyons conciliantes ou directives, nous dérangeons parfois. Pour moi, il faut briser les idées reçues, changer les mentalités de certains collègues et surtout prouver que nous méritons nos postes de responsabilité. (Responsable de structure au niveau déconcentré)

6.1.3 Le déficit de formation et d'encadrement

La volonté de donner une formation continue aux femmes manager quel que soit le niveau elles sont appelées à intervenir est un enjeu de taille pour le MEN, tel que précise l'adage « Qui ne continue pas à apprendre est indigne d'enseigner » (attribué à Gaston Bachelard, philosophe [1884-1962]).

Cependant, si on se réfère à des résultats de l'enquête du Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la Confemen (PASEC) qui révèle que l'appréciation des enseignants du Sénégal par rapport à leurs opportunités de formation continue est plutôt négative ; « 16,8% de ceux-là qui opèrent en sixième année d'études pensent que les opportunités de formation sont réelles, tandis qu'en deuxième année, 38,4% n'apprécient pas positivement les opportunités de formation. » (PASEC, 2021, p. 139).

De plus, les données recueillies auprès des enseignantes enquêtées montrent que le déficit de formation et d'encadrement constitue un frein à leur accès aux postes de responsabilité. L'étude a révélé qu'il n'existe pas de plan de formation au niveau du MEN pour inciter les femmes aspirantes à candidater aux postes de responsabilité bien vrai que la DRH, en collaboration avec la CGE, a déroulé des sessions de formation à l'endroit des directrices d'école, des principales et proviseures.

Par ailleurs, des enquêtées ont révélé que certaines femmes n'accèdent pas aux postes de responsabilité du fait qu'elles n'ont pas pu continuer leurs études pour des raisons de mariage et de maternité. Au demeurant, l'instruction scolaire voire universitaire est aussi un élément clé de l'ascension sociale en plus du fait qu'elle permet aussi de forger la personnalité des enseignantes et de leur donner les outils leur permettant de jouer pleinement leur rôle de manager.

Il y a des facteurs bloquants parce que certaines enseignantes ne peuvent pas accéder à des responsabilités car n'ont pas la chance de poursuivre leurs études. Je donne mon exemple, j'étais à la même faculté que mon mari et il avait la possibilité de continuer jusqu'au doctorat alors que moi j'étais bloquée par les maternités. (Directrice)

Au niveau du secondaire, Elles candidatent moins car pour prétendre à un poste de responsabilité il faut un certain niveau d'étude et souvent les femmes ne peuvent pas accéder à ces niveaux d'étude à cause du mariage, des maternités. Les femmes n'ont pas le temps de s'inscrire à l'université pour progresser dans leur carrière d'enseignantes. (Proviseure)

A mes débuts j'étais trop jeune et je n'avais pas beaucoup d'expérience dans l'enseignement parce que j'étais à ma 5ème année. On n'a jamais été formée au management et du jour au lendemain devenir censeur. Parfois il y en a qui se

disent c'est une femme et comment une femme peut diriger. Sur ce plan on a rencontré pas mal de problèmes mais on l'a surmonté. (Censeure)

6.1.4 Le déficit de communication

L'enquête de terrain a montré que certaines femmes n'ont pas informé des stratégies mises en place par le MEN pour les encourager à accéder aux postes de responsabilité (postes réservés aux femmes dits « postes roses », « bonus genre », etc.) ainsi que le processus à suivre pour l'accès aux postes (de la déclaration à la candidature).

L'absence d'un plan de communication au niveau du MEN pour la promotion des femmes constitue un réel handicap.

6.2 Les difficultés dans l'exercice des responsabilités

Dans l'exercice de leur fonction de manager, certaines femmes sont victimes de stigmatisations, d'insubordination de la part de certains collaborateurs hommes et de rivalités féminines.

Lorsque j'ai été affectée dans ce collège en 2015, il y a des parents qui ont transféré leurs enfants se disant que les femmes s'absentent trop et certains disant que les femmes ne sont pas travailleuses. (Principale)

Avec un corps professoral masculin et souvent assez jeune, je rencontre parfois des problèmes d'insubordination. (Provisure)

C'est difficile de gérer des personnels surtout s'il s'agit des femmes. Mon constat est que certaines femmes ne veulent pas être dirigées par leur paire (femme). Très sincèrement, la rivalité féminine est une réalité au niveau de certaines écoles ou structures du MEN et parfois, elle est plus présente que la rivalité femmes-hommes. Au niveau des écoles, je gère plus de conflits entre les femmes directrices et leurs adjointes. (IEF)

Malgré les sessions de formation déroulées par la DRH et concernant les directrices et chefs d'établissement, les femmes managers du niveau déconcentré ont évoqué le déficit d'accompagnement/coaching rapproché et entre pairs dans l'exercice de leurs fonctions.

Formation de groupe de pairs femmes enseignantes (WhatsApp ou autres canaux) pour faciliter le coaching entre pairs femmes. Les réseaux des femmes enseignantes sont nécessaires pour renforcer la solidarité féminine. Ne pas se laisser intimider par certains propos machistes.

En plus des difficultés évoquées, les femmes responsables sont souvent confrontées à des problèmes de gestion de leur temps du fait des charges familiales et sociales.

Et pourtant, si on se réfère à la CEDEF, les maternités ainsi que les charges domestiques ne devraient pas être des facteurs bloquants pour les femmes dans l'exercice de leur responsabilité car elle rappelle que « le rôle traditionnel de l'homme dans la famille et dans la société doit évoluer autant que celui de la femme si on veut parvenir à une réelle égalité de l'homme et de la femme. Le rôle de la femme dans la procréation ne doit pas être une cause de discrimination et que l'éducation des enfants exige le partage des responsabilités entre les hommes, les femmes et la société dans son ensemble ».

7. Stratégies pour Augmenter le Nombre de Femmes aux Postes de Responsabilité

Certaines stratégies ont été déjà développées par le MEN pour augmenter le nombre de femmes aux postes de responsabilité (politiques, textes règlementaire, guide de mouvement, renforcement de capacités).

7.1 Mise en place des bureaux genre

Il a été mis en place au niveau de chaque académie et de chaque IEF, un bureau genre qui a entre autres missions de coordonner les activités relatives à la promotion de la femme enseignante, à l'accès et au maintien des élèves à l'école particulièrement les filles. Il a aussi été créé au niveau des écoles et établissements, des cellules genre.

Il faut souligner que malgré l'accompagnement de la cellule genre et équité du MEN dans l'élaboration et la mise œuvre des plans d'action, les bureaux genre des structures déconcentrées éprouvent des difficultés d'ordre logistique pour les mettre en œuvre.

7.2 Mise en œuvre d plan de promotion des femmes (PPF)

Le PPF élaboré par la DRH avec l'appui des partenaires techniques et financiers (PTF) a été largement partagé avec les parties prenantes au niveau des IA, IEF mais aussi avec les partenaires sociaux. Dans le cadre de l'approche holistique, ce plan stratégique a aussi été partagé avec les ministères suivants : le ministère de la Femme et de l'action sociale, des Infrastructures, de la Santé, de l'Intérieur, de la décentralisation, etc.)

Le PPF a permis de former en 2016 et 2021, 484 femmes responsables (Directrices, Principales et Provisseurs) en genre, leadership, gestion administrative, financière et matérielle des établissements.

Cependant, par manque de moyens, le PPF n'a pas permis de toucher certaines cibles à savoir les femmes aspirantes aux postes de responsabilité.

7.3 Mise en place de réseaux d'enseignantes

À partir de 2015, sur instructions du Ministre de l'Éducation nationale, il a été mis en place dans toutes les IA et IEF, des réseaux de femmes enseignantes qui ont pour missions d'assurer la sensibilisation dans le processus d'accès des femmes enseignantes aux postes de responsabilité, de l'accès et du maintien des élèves à l'école particulièrement les filles.

7.4 Revue du guide du mouvement national

Pour assurer la promotion des femmes aux postes de responsabilités, le guide du mouvement national a été revu en intégrant les points suivants :

- 10% des postes vacants par Académie (directrices, surveillantes générales, principales, censeurs et proviseurs) sont destinés à une compétition nationale entre femmes (appelées postes priorités femmes) ;
- Un bonus de 5 points est attribué aux femmes ayant une ancienneté de 5ans et plus ;
- Un bonus de 15 points en faveur des adjointes qui sollicitent des postes de responsabilité en zone rurale ;
- Un bonus de 10 points en faveur des adjointes qui sollicitent des postes de responsabilité en zone urbaine ;

- Un bonus de 10 points en faveur des femmes chefs d'établissement qui sollicitent un autre poste de responsabilité ;
- En cas d'égalité de points entre hommes et femmes, le poste est attribué à la femme.

En plus de ces mesures, le grade pour la compétition aux postes de responsabilité est abaissé (Exemple : I2/4 pour le poste de directeur/trice). Ce qui permet aux femmes moins gradées de pouvoir candidater aux postes de responsabilité.

Malgré la répartition du quota de postes priorités femmes (2% en zone urbaine, 3% en zone semi-urbaine et 5% en zone rurale) retenue dans le guide du mouvement, certaines femmes sont toujours réticentes à candidater. Suite à cette réticence, en 2022, seules 11% de femmes ont accès à des postes de responsabilité.

7.5 La formation en faveur des femmes enseignantes

L'étude a révélé qu'il n'existe pas de plan de formation pour les femmes enseignantes élaboré par la DFC, cependant sur initiative de certaines structures du MEN avec l'appui de partenaires (Cellule genre, DRH, DCMS, etc.) des sessions de renforcement de capacités sur différents thématiques (genre, leadership, santé de la reproduction) sont déroulées au profit de certaines femmes enseignantes notamment les responsables de bureaux genre et les femmes responsables.

8. Conclusions et Recommandations

8.1 Constats

L'étude a permis de faire les constats suivants :

- Les femmes sont sous représentées dans les postes responsabilité et instances de prise de décision au niveau du MEN ;
- Les modifications apportées dans le guide du mouvement (postes priorité femmes, bonus pour les enseignantes) n'ont pas permis de booster considérablement le pourcentage d'occupation des femmes aux postes de responsabilité ;
- Les charges familiales constituent un obstacle aux femmes pour accéder aux postes de responsabilité (moyenne d'âge des femmes responsables est de 35 ans) ;
- L'absence des responsables de bureau genre et de présidentes de réseaux des femmes dans le choix des postes priorités femmes ne permet pas d'identifier des postes attrayants ;
- La mise en place de la CGE a favorisé une redynamisation de toutes les structures genre du MEN (points focaux genre du niveau central, bureaux genre des IA et IEF et des cellules genre au niveau des écoles et établissements) ;
- La mise en place de réseaux des femmes est une bonne approche pour renforcer la communication et le plaidoyer autour du PPF ;
- L'organisation de la journée du 8 mars sur initiative de l'Association des femmes du ministère de l'Education nationale (AFMEN), de la Semaine Nationale de l'Ecole de Base (SNEB) par la DEE et des fêtes d'excellence par les académies constituent des moments forts de sensibilisation pour inciter les femmes à accéder aux postes de responsabilité ;

- Les femmes qui occupent des postes de responsabilité sont généralement de très bons managers (amélioration des performances des élèves, de l'environnement et bonne gestion administrative, matérielle et financière) ;
- La plupart des sessions de renforcement de capacités sont organisées à l'endroit des femmes managers et ne concernent pas souvent les femmes aspirantes ;
- L'absence de plan de formation et de communication à l'endroit des femmes enseignantes constitue un handicap majeur pour leur promotion.

8.2 Recommandations

Tableau 9 : Recommandations au niveau central

Actions	Responsables	Niveau
Elaborer et mettre en œuvre la deuxième phase du PPF	DRH	MEN/niveau central et déconcentré
Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation des femmes qui accorde la priorité à celles éligibles à un poste de responsabilité	DFC/DRH	MEN/niveau central
Poursuivre les sessions de renforcement de capacités à l'endroit des femmes manager	DRH	IA/IEF
Mettre en place un plan de communication pour la promotion des femmes enseignantes	DFC	MEN /niveau central
Instituer un grand prix pour les femmes championnes de l'éducation	Cabinet	MEN/Niveau central
Mener le plaidoyer auprès des autorités pour une discrimination positive en faveur des femmes pour les postes de prise de décision (Directeurs et chefs de services du niveau central, IA, IEF, Directeurs CRFPE)	Cellule Genre et Equité (CGE)	Cabinet

Tableau 10 : Recommandations au niveau déconcentré (IA et IEF)

Actions	Responsables	Niveau
Intégrer les plans d'action des bureaux genre dans les plans académiques	IA	IA/IEF
Accompagner les bureaux genre et réseaux des femmes à mettre en œuvre leur plan d'action	IA	IA/IEF
Renforcer le plaidoyer pour la promotion des femmes enseignantes.	CGE/DRH	Niveau national

Tableau 11 : Recommandations pour les partenaires

Actions	Destinataires	Niveau
Utiliser les résultats de cette étude et d'autres conduites sur cette thématique pour renforcer les stratégies de promotion des femmes enseignantes disponibles au niveau du MEN	PTF	MEN/Niveau central
Appuyer techniquement et financièrement l'élaboration et la mise en œuvre du PPF (2) car la première phase (2015-2019) a souffert d'un manque de financement	PTF	Cabinet
Appuyer le MEN à poursuivre les programmes de formation sur le leadership, la gestion des écoles et établissements mais également sur le leadership	PTF	IA/IAF
Appuyer la MEN à rendre accessibles les ressources de formation développées par le MEN dans le cadre du PPF (leadership ...) par la digitalisation	PTF	SIMEN
Encourager la participation des femmes dans les activités des projets et programmes	PTF	DFC

8.3 Conclusion

Au Sénégal, il reste encore beaucoup à faire pour parvenir à la pleine égalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes au niveau du système éducatif. En effet, Les facteurs socio-culturels continuent toujours d'être des barrières du fait que la société sénégalaise est enracinée dans des valeurs patriarcales qui confinent le plus souvent la femme au domaine privé familial. Des idées sexistes maintiennent la femme dans des tâches routinières telles que cuisiner, prodiguer des soins aux enfants, au conjoint et plus largement à la famille. Les contraintes liées aux tâches ménagères combinées au manque de ressources pour recruter du personnel domestique occupent les femmes à tel point qu'elles ne sont très souvent pas prêtes à occuper des postes de responsabilités au niveau du MEN.

A cela s'ajoute, le faible niveau d'instruction des femmes enseignantes, particulièrement celles qui sont au niveau de l'élémentaire et le déficit de la formation sont des facteurs qui freinent leur accès aux postes de responsabilité et aux instances de prise de décision.

A travers cette étude, il est noté que le déficit de formation constitue un grand handicap qui peut empêcher les femmes de réussir leur rôle de manager alors que certaines d'entre elles n'ont jamais bénéficié de renforcement de capacité sur le leadership et la gestion administrative.

Ainsi, RELIT, dans sa mission de capaciter les acteurs institutionnels bénéficiaires du programme, pourra accompagner le MEN à utiliser les recommandations issues de cette étude pour alimenter les plans de renforcement de capacité du niveau central et déconcentré et par la même occasion Intégrer les résultats dans le programme de leadership.

Annex 1 : Liste des documents consultés

Acte additionnel A/SA.02/05/15 relatif à l'égalité de droits entre les femmes et les hommes pour le développement durable dans l'espace CEDEAO, adopté à Accra au Ghana le 19 mai 2015, <https://ccdg.ecowas.int/wp-content/uploads/Acte-additionnel-EFH- Fr-1.pdf> consulté le 14/06/23

Louissette Martin Consultante en égalité de genre © Sa Majesté la Reine du chef du Canada (2022) , Affaires Mondiales Canada, Planification de l'Appui budgétaire dans le secteur de l'éducation RÉUSSIR,"Analyse en équité et égalité de genre". Version finale 18 février 2022 © , Analyse non-publié.

Agence Luxembourgeoise pour la Coopération au développement (2018). *Note de capitalisation – Progrès vers l'institutionnalisation du genre au Sénégal*. Luxembourg : Lux-Développement https://luxdev.lu/files/documents/Note_3_genre_vF4.pdf

Bergmann, J.; Conto, A., Carolina, M., Brossard, M., (2022). *Augmenter la Représentation des Femmes Dans la Direction des Écoles : Une voie prometteuse pour améliorer l'apprentissage*, Innocenti Research Briefs, UNICEF Office of Research - Innocenti, Florence. <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Increasing-Womens-Representation-in-School-Leadership-a-promising-path-towards-improving-learning.pdf>

Eidinger, A., (2020). Égalité des genres. Dans *l'Encyclopédie Canadienne*. Repéré à <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/egalite-des-sexes>

République du Sénégal, Ministère de l'Education nationale et Ministère de la Formation professionnelle de l'artisanat et de l'apprentissage, Direction des Ressources Humaines, (2014, novembre). Plan de promotion des femmes à des postes de responsabilité au Ministère de l'Éducation nationale et au Ministère de la Formation professionnelle de l'artisanat et de l'apprentissage. Unpublished report.

République du Sénégal, Ministère de l'Education nationale, Direction des Ressources Humaines, (2022). *Rapport d'évaluation de l'impact de la mise en œuvre du plan de promotion des femmes aux postes de responsabilité dans le secteur de l'éducation et de la formation*. Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Équité de l'Education de Base (PAQEED). Unpublished report.

Nations Unis, (1995). *Déclaration et programme d'action de Beijing*. Adoptés à la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, Beijing, 4-15 septembre 1995. https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/CSW/BPA_F_Final_WEB.pdf

Nations Unis, Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (11 décembre 2019). *Huitième rapport périodique soumis par le Sénégal en application de l'article 18 de la Convention, attendu en 2019*. https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW%2FC%2FSEN%2F8&Lang=fr

Nations Unis, *Objectifs de développement durables*. Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

Nations Unis. *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes* (CEDEF), adoptée le 18 décembre 1979, article 1,2 et 10.

<https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>

PASEC, (2021). *PASEC2019 – Qualité du système éducatif sénégalais : Performances et environnement de l'enseignement-apprentissage au primaire*. PASEC, CONFEMEN, Dakar. https://pasec.confemen.org/wp-content/uploads/sites/2/2023/03/Rapport-PASEC2019_Senegal.pdf

RELIT, (2023, Août). *Rapport sur la procédure et les résultats de l'activité de la capacitation institutionnelle au niveau régionale* (Summary report of the Regional Institutional Capacity Assessment Process and Results (Diourbel, Fatick, Kaffrine Kaolack, Kedougou, Louga, Matam, Saint Louis Tambacounda). Report prepared by RELIT for USAID, Award No. 72068522CA00001.

République du Sénégal, (2013). *Programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence (PAQUET). Secteur éducation formation 2013-2025*. <https://planipolis.iiep.unesco.org/2013/programme-dam%C3%A9lioration-de-la-qualit%C3%A9-de-l%C3%A9quit%C3%A9-et-de-la-transparence-paquet-secteur-education>

République du Sénégal, (2018, 2 juillet). *Lettre de Politique générale pour le Secteur de l'Education et de la Formation (LPGS-EF)*. <https://consortiumeducation.org/sites/consortiumeducation/files/2021-11/LETTRE%20DE%20POLITIQUE%20GENERALE%20POUR%20LE%20SECTEUR%20DE%20L%E2%80%99EDUCATION%20ET%20DE%20LA%20FORMATION%20LPGS-EF.pdf>

République du Sénégal, Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, (2018, décembre). *Plan Sénégal émergent : Plan d'actions prioritaires 2019-2023*. sentresor.org/app/uploads/pap2_pse.pdf

République du Sénégal, Ministère de l'Education nationale, Direction de la planification et de la réforme de l'éducation. *Rapport National sur la Situation de l'Education* (RNSE). Publié chaque année, certains rapports sont disponibles sur le site : <https://www.education.sn/>

République du Sénégal, Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, (2015). *Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre, 2016 -2026*. <http://www.directiongenre.com/docs/SNEEG%202.pdf>

Save the Children, (2014). *Gender Equality Program Guidance and Toolkit: Engendering Transformational Change*. <https://resourcecentre.savethechildren.net/8479d6d/>

Save the Children, (2017). *Gender Equality Policy: Transforming Inequalities, Transforming Lives*. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/save-children-gender-equality-policy-transforming-inequalities-transforming-lives/>

Save the Children, (2021). *Gender and Power (GAP) Analysis Guidance*. <https://resourcecentre.savethechildren.net/11351ad/>

USAID, (2023). *2023 Gender equality and women's empowerment policy*. https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-03/2023_Gender%20Policy_508.pdf

USAID, Advancing Gender Equality in and Through education, September 2021 https://www.edu-links.org/sites/default/files/media/file/Advancing-Gender-Equality-In-Through-Education_FY21.pdf

Annexe 2 : Outils de recherche

1 : Guide d'entretien destiné aux femmes qui occupent des postes de responsabilité au niveau des IA/IEF

2 : Guide d'entretien aux femmes qui sont dans les instances de prise de décision

3 : Guide d'entretien destiné au directeur des ressources humaine du MEN(DRH) et au directeur de la formation et de la communication (DFC) et à la FASTEF

4 : Questionnaire destiné au chef du bureau statistique MEN/DRH

Guide d'entretien n°1

Ce guide est destiné aux femmes qui occupent des postes de responsabilité au niveau déconcentré

Informations générales	
Poste occupé	
Ancienneté dans le poste	
Date de l'entretien	
Lieu	
Début de l'entretien	
Fin de l'entretien	
Animateur. trice	

La représentation des femmes aux postes de responsabilité

Comment appréciez-vous la représentation des femmes aux postes de responsabilité au niveau des structures du MEN/niveau central et déconcentré ?

Très bien

Assez bien

moyennement

Justifiez votre réponse :

Est-ce que les femmes sont bien représentées aux instances de prise de décision au niveau du MEN ? (Central et déconcentré)

Oui

Non

Justifiez votre réponse

Est que les femmes candidatent moins que les hommes à des postes de responsabilité ?

Oui

Non

Si oui pourquoi ?

Il y a-t-il des différences dans la façon dont les femmes et les hommes accèdent à des postes de responsabilité au sein du MEN ?

Oui

Non

Si oui, citez en quelques

Les femmes sont-elles victimes de discrimination (positive ou négative) lors de la procédure de recrutement ou de promotion ?

Oui

Non

Si oui comment ?

Quelles sont les stratégies disponibles au niveau du MEN pour inciter les femmes à accéder aux postes de responsabilité ?

En tant que leader, nous aimerons connaître vos impressions sur la capacité des femmes à gérer un poste de responsabilité ?

Parcours professionnel -défis-contraintes-accompagnement

Pouvez-vous nous présenter votre parcours professionnel ?

Qu'est qui vous a motivé à solliciter ce poste ?

A-t-il été facile pour vous d'arriver à ce niveau de responsabilité ?

Oui

Non

Pourquoi ?

Si non ; Quelles étaient les difficultés et contraintes auxquelles vous étiez confrontées pour accéder à ce niveau ?

Comment avez-vous fait pour les surmonter ?

Est-il facile de concilier votre vie de famille (sociale) et votre travail ?

Oui

Non

Justifiez votre réponse

Une fois que vous êtes arrivé à cette position de manager ; Avez-vous vécu une discrimination de la part de vos collègues (hommes et femmes) dans l'exercice de vos fonctions ?

Oui

Non

Si oui ; comment ?

En tant que femme, quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions ?

Ces difficultés sont-elles les mêmes que celles rencontrées par les hommes ?

Oui

Non

Si oui comment se manifestent-elles chez les femmes ?

Comment avez-vous fait pour surmonter les difficultés rencontrées dans le cadre de vos fonctions ?

Quelles sont vos défis pour ce poste ?

En tant que femme manager, comment pouvez-vous inciter les enseignantes à accéder à des postes de responsabilité ?

Comment les autorités académiques devraient-elles accompagner les femmes à jouer pleinement leur rôle de manager ?

Pouvez-vous partager avec nous des recommandations ou bonnes pratiques qui peuvent aider les femmes manager à mieux gérer leur responsabilité ?

Guide d'entretien N°2

Ce guide est destiné aux responsables du niveau central (Instances de décisions)

Informations générales	
Poste occupé	
Ancienneté dans le poste	
Date de l'entretien	
Lieu	
Début de l'entretien	
Fin de l'entretien	
Animateur. trice	

Madame,

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme RELIT, le Ministère de l'Education nationale (MEN) avec l'accompagnement du partenaire d'exécution mène une étude pour faire l'analyse de la représentation des femmes dans les postes de responsabilité et au niveau des instances de décision. Les propositions et les recommandations issues des entretiens permettront de décliner une stratégie pour renforcer le leadership des femmes dans le secteur de l'éducation.

Au cours de l'entretien, nous aborderons dans un premier temps des stratégies et politiques mises en œuvre par le MEN pour renforcer le leadership des femmes. Nous traiterons ensuite, des thématiques relatifs à la représentation des femmes et des

hommes dans l'effectif global du MEN. En dernier lieu nous échangerons sur le Plan de Promotion des Femmes (PPF) aux postes de responsabilités.

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer une heure d'entretien et vous assurons que les données seront traitées de manière anonyme avec respect de la confidentialité.

Merci de votre disponibilité.

Intégration de l'égalité et de l'équité dans le système de gestion des ressources humaines

Quelles sont les politiques mises en œuvre par la MEN pour promouvoir les femmes au poste de responsabilité ?

Quelles sont les stratégies ou mesures incitatives mises en œuvre par la DRH pour appliquer ces politiques de promotion des femmes aux postes de responsabilités ?

Quelles sont les difficultés/contraintes liées à l'application de ces stratégies ?

Avancées, défis et mesures incitatives pour le renforcement du leadership des enseignantes

Quelles sont les avancées enregistrées dans la mise en œuvre du Plan de promotion des femmes aux postes de responsabilité et aux instances décisionnelles du système éducatif du MEN ?

Quels sont les défis auxquels le MEN fait face pour promouvoir les enseignantes aux postes de responsabilités ?

III-Formation et communication

Existe-t-il un plan de communication pour inciter les femmes à accéder aux postes de responsabilités ?

Si oui, citez les éléments clés de ce plan de communication

Existe -t-il un plan de formation pour les enseignantes responsabilisées ?

Oui

Non

Quelles sont les domaines de formation déclinés dans le plan de formation ?

Domaine de formation	Leadership	Équité et égalité homme/femme	Gestion administrative	Gestion matérielle et financière	Gestion pédagogique
Oui					

Non					
-----	--	--	--	--	--

Quelles sont les mesures incitatives mises en place par le MEN pour encourager la participation des femmes aux activités de renforcement de capacité en tant que formatrices ?

Guide d'entretien N°3 destiné à la DRH

Identification

Informations générales	
Poste occupé	
Ancienneté dans le poste	
Date de l'entretien	
Lieu	
Début de l'entretien	
Fin de l'entretien	
Animateur. trice	

Guide d'entretien

Madame/Monsieur,

Dans le cadre du programme RELIT, le Ministère de l'Education nationale (MEN) avec l'accompagnement du partenaire d'exécution mène une étude pour faire l'analyse de la représentation des femmes dans les postes de responsabilité et les instances de décisions.

Au cours de l'entretien, nous aborderons dans un premier temps des stratégies et politiques mises en œuvre par le MEN pour renforcer le leadership des femmes. Nous traiterons ensuite, les thématiques relatifs à la représentation des femmes et des hommes dans l'effectif global du MEN, par catégorie, par poste, dans les postes de responsabilité au niveau central et dans les IA, les IEF, les directions d'établissement, dans le personnel d'encadrement et du corps enseignant et de l'accès équitable aux instances de prise de décision.

En dernier lieu nous échangerons sur le Plan de Promotion des Femmes (PPF) aux postes de responsabilités : avancées et défis pour le renforcement du leadership des femmes enseignantes et leur promotion dans les postes de direction d'établissement et autres postes de responsabilité.

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer 1heure d'entretien et nous vous assurons que les données seront traitées de manière anonyme avec respect de la confidentialité.

Merci de votre disponibilité.

Intégration de l'égalité et de l'équité dans le système de gestion des ressources humaines

Quelles sont les politiques mise en œuvre par la MEN pour promouvoir les femmes au poste de responsabilité ?

Il y a-t-il des stratégies initiées par la DRH pour promouvoir les femmes aux postes de responsabilité.

Oui

Non

Si oui ; lesquels ?

Il y a-t-il des stratégies ou mécanismes d'intégration de l'égalité des genres et de l'équité dans la gestion des ressources humaines ?

Etat des lieux de la représentation des femmes aux postes aux postes de responsabilité (chaîne managériale, directions, divisions, IA, IEF et autres)

Quelle est le nombre de femmes et d'hommes dans l'effectif globale du MEN ?

Quel est le nombre de femmes et d'hommes dans les directions et division au niveau central du MEN ?

Quel est le nombre de femmes dans les postes d'IA et d'IEF et autres ?

Avancées et défis et mesures incitatives pour le renforcement du leadership des femmes enseignantes

Quelles sont les avancées pour rehausser la représentation des femmes dans les postes de responsabilité et les instances décisionnelles du système éducatif au MEN ?

Quels sont les défis du MEN pour promouvoir les femmes enseignantes aux postes de responsabilité ?

Quelles sont les mesures incitatives et de soutien pour les femmes : bonus, coaching, mentorat, conciliation vie familiale et vie professionnelle

Guide d'entretien N°4 Questionnaire destiné à la DRH

Informations générales	
Poste occupé	
Ancienneté dans le poste	
Date de l'entretien	
Lieu	
Début de l'entretien	
Fin de l'entretien	
Animateur. trice	

Monsieur

Le questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une étude mise en œuvre dans le cadre du programme RELIT. En effet, le Ministère de l'Education nationale (MEN) mène une étude pour faire pour faire l'analyse de la représentation des femmes dans les postes de responsabilité et au niveau des instances. Cette étude a pour objectif d'analyser les disparités et les inégalités entre les hommes et les femmes dans l'accès au poste de responsabilité et de faire des propositions et recommandations pouvant combler les écarts identifiés.

Les informations que vous nous confierez ne seront utilisées que pour des études statistiques.

Merci de votre disponibilité.

I-Bilan du plan de promotion des femmes enseignantes (PPF)

Comment appréciez-vous la progression de nombre d'enseignantes nommées à des postes de responsabilité depuis le démarrage de la mise en œuvre du plan de promotion des enseignantes (PPF) ?

Bien

Moyen

Faible

II- Etat des lieux (données actuelles)

Quelles sont les données actuelles sur le niveau de représentation des femmes et des hommes dans les emplois et postes de responsabilité (données 2022) ?

Tableau 1 :

Titre/Poste	Hommes	Femmes	% Femmes
Effectif total du MEN toute catégories confondus			
Hiérarchie A			
Hiérarchie B			
Hiérarchie C			

Titre/Poste	Hommes	Femmes	% Femmes
Professeur contractuel			
Maître contractuel			
Cabinet ministériel			
Direction/chef de cabinet			
Conseiller technique			
Secrétaire général			
Inspection générale			
Inspecteurs généraux			
Directions centrales			
Chef de division			
Chef de bureau			
Inspecteur d'Académie (IA)			
Inspecteur de l'éducation et de la Formation (IEF)			
Chefs d'établissement (PPF)			
Inspecteurs enseignement élémentaire (concours)			
Inspecteurs enseignement moyen-secondaire			
Inspecteur de spécialité			
Enseignants à l'élémentaire			
Enseignants au cycle moyen secondaire			

Quelles sont les données actuelles sur la représentation des femmes et des hommes dans les IGEF ?

Tableau 2 :

No	Collège	Nombre IGEF par collège	Hommes	Femmes
1	Allemand			
2	Anglais			
3	Arabe			
4	Économie Familiale			
5	Éd. Technologique			
6	Espagnol			
7	Histoire - Géographie - Éducation Civique			
8	Italien			
9	Lettres Classiques			
10	Lettres Modernes			
11	Mathématiques			
12	Philosophie			
13	Portugais			
14	Russe			
15	Sciences de la Vie et de la Terre (SVT)			
16	Sciences Physiques			
17	Élémentaire (y compris préscolaire, EBJA)			
18	Vie scolaire			
	TOTAL			

Quel est le Pourcentage de postes de responsabilité occupés et à occuper par les femmes, par académie ? :

Tableau3 :

Structure	Pourcentage			
Inspections d'académie	2020	2021	2022	Progression 2020 à 2022
IA Dakar				
IA Pikine-Guédiawaye				
IA Rufisque				
IA Diourbel				
IA Fatick				
IA Kaffrine				
IA Kaolack				
IA Kédougou				
IA Kolda				
IA Louga				
IA Matam				
IA Sédhiou				

Quel est le nombre d'enseignantes nommées à des postes de responsabilité de 2020 à 2022?

Tableau 4 :

Postes à promouvoir	Années			TOTAL
	2020	2021	2022	
Directeur d'école				
Directeur de Centre de Formation professionnelle				
Surveillant général				
Principal				

Directeur des études				
Chef des travaux				
Censeur				
Proviseur				
TOTAL				

Merci de votre disponibilité