

**COMBLER L'ÉCART EN MATIÈRE DE  
LEADERSHIP :**  
**ÉQUITÉ DE GENRE ET LEADERSHIP  
AU SEIN DES PERSONNELS DE  
SANTÉ ET D'AIDE À LA PERSONNE  
DANS LE MONDE**

**DOCUMENT D'ORIENTATION POUR ACTION**

JUIN 2021



**COMBLER L'ÉCART EN MATIÈRE DE  
LEADERSHIP :**  
ÉQUITÉ DE GENRE ET LEADERSHIP  
AU SEIN DES PERSONNELS DE  
SANTÉ ET D'AIDE À LA PERSONNE  
DANS LE MONDE

**DOCUMENT D'ORIENTATION POUR ACTION**

JUIN 2021



**Organisation  
mondiale de la Santé**



**GHWN**  
Global Health Workforce Network



**WGH** | WOMEN IN  
GLOBAL HEALTH

Comblent l'écart en matière de leadership : équité de genre et leadership au sein des personnels de santé et d'aide à la personne dans le monde. Document d'orientation pour action, juin 2021 [Closing the leadership gap: gender equity and leadership in the global health and care workforce. Policy action paper, June 2021]

ISBN 978-92-4-002847-0 (version électronique)

ISBN 978-92-4-002848-7 (version imprimée)

#### © Organisation mondiale de la Santé 2021

Certains droits réservés. La présente publication est disponible sous la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 3.0 IGO (CC BY-NC-SA 3.0 IGO ; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.fr>).

Aux termes de cette licence, vous pouvez copier, distribuer et adapter l'oeuvre à des fins non commerciales, pour autant que l'oeuvre soit citée de manière appropriée, comme il est indiqué ci-dessous. Dans l'utilisation qui sera faite de l'oeuvre, quelle qu'elle soit, il ne devra pas être suggéré que l'OMS approuve une organisation, des produits ou des services particuliers. L'utilisation de l'emblème de l'OMS est interdite. Si vous adaptez cette oeuvre, vous êtes tenu de diffuser toute nouvelle oeuvre sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si vous traduisez cette oeuvre, il vous est demandé d'ajouter la clause de non-responsabilité suivante à la citation suggérée : « La présente traduction n'a pas été établie par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). L'OMS ne saurait être tenue pour responsable du contenu ou de l'exactitude de la présente traduction. L'édition originale anglaise est l'édition authentique qui fait foi ».

Toute médiation relative à un différend survenu dans le cadre de la licence sera menée conformément au Règlement de médiation de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules/>).

**Citation suggérée.** Comblent l'écart en matière de leadership : équité de genre et leadership au sein des personnels de santé et d'aide à la personne dans le monde. Document d'orientation pour action, juin 2021 [Closing the leadership gap: gender equity and leadership in the global health and care workforce. Policy action paper, June 2021]. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2021. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

**Catalogage à la source.** Disponible à l'adresse <http://apps.who.int/iris>.

**Ventes, droits et licences.** Pour acheter les publications de l'OMS, voir <http://apps.who.int/bookorders>. Pour soumettre une demande en vue d'un usage commercial ou une demande concernant les droits et licences, voir <http://www.who.int/about/licensing>.

**Matériel attribué à des tiers.** Si vous souhaitez réutiliser du matériel figurant dans la présente oeuvre qui est attribué à un tiers, tel que des tableaux, figures ou images, il vous appartient de déterminer si une permission doit être obtenue pour un tel usage et d'obtenir cette permission du titulaire du droit d'auteur. L'utilisateur s'expose seul au risque de plaintes résultant d'une infraction au droit d'auteur dont est titulaire un tiers sur un élément de la présente oeuvre.

**Clause générale de non-responsabilité.** Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OMS aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les traits discontinus formés d'une succession de points ou de tirets sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif. La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'OMS, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé a pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Toutefois, le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'OMS ne saurait être tenue responsable des préjudices subis du fait de son utilisation.

































L'*American Association for Men in Nursing* est un réseau comportant plusieurs comités qui encourage les hommes à exercer la profession d'infirmiers et leur apporte un appui sur le plan professionnel (36).

- **Inclusion dans les programmes d'études et de formation des professionnels du secteur de la santé des problématiques liées à l'équité de genre, aux préjugés et aux stéréotypes conscients et inconscients.**

Aucun exemple n'a été recensé de programmes d'études de médecine abordant les stéréotypes liés au genre. De tels programmes seraient particulièrement utiles pour le personnel d'encadrement et de direction.

« L'Alliance sans stéréotypes (37) est une initiative mondiale menée par ONU-Femmes qui utilise la publicité pour conduire un changement positif. Ses membres, principalement issus du monde des affaires, des secteurs de la technologie et de la création, font partie d'une coalition qui œuvre à éliminer les stéréotypes perpétués par la publicité. »

## Les normes sociales liées au genre ont des répercussions sur l'accès des femmes à des postes de direction, environ la moitié des hommes et des femmes estiment que les hommes font de meilleurs dirigeants politiques que les femmes.

L'Indice des normes sociales relatif à l'égalité des sexes du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) mesure la manière dont les opinions de la société portent atteinte à l'égalité des genres dans des domaines tels que la politique, le travail et l'éducation. Il s'appuie sur des données provenant de 75 pays, couvrant plus de 80 % de la population mondiale. Il révèle que 91 % des hommes et 86 % des femmes nourrissent au moins un préjugé envers les femmes dans des domaines tels que la politique, l'économie, l'éducation, les violences dans le cadre de relations intimes et les droits reproductifs des femmes. Environ 50 % des hommes et des femmes interrogés dans 75 pays déclarent considérer que les hommes font de meilleurs dirigeants politiques que les femmes, plus de 40 % estimant que les hommes font de meilleurs dirigeants d'entreprise. L'indice montre que les préjugés à l'encontre des femmes augmentent, y compris chez les jeunes hommes, en particulier en Suède, en Inde, en Afrique du Sud et en Roumanie.

Source: Tracking social norms – a game changer for gender inequalities (22).















# Références

1. 1Améliorer les conditions d'emploi et de travail dans les services de santé. Genève : Organisation internationale du travail (OIT).
2. Langer A, Meleis A, Knaul FM, Atun R, Aran M, Arreola-Ornelas H, et al. Women and health: the key for sustainable development. *Lancet*. 2015;386(9999):1165-1210.
3. Des services dispensés par des femmes dans un secteur dirigé par des hommes : une analyse consacrée à la problématique du genre et de l'équité chez les personnels de santé et d'aide à la personne à l'échelle mondiale. OMS, Série Observateur des ressources humaines pour la santé N°24 Genève : Organisation mondiale de la santé, 2019.
4. La situation du personnel infirmier dans le monde 2020 Genève : Organisation mondiale de la santé, 2020
5. Women in Global Health [site Web]. 2021 (<https://www.womeningh.org>, consulté le 22 février 2021).
6. Newman C, Ng C, Pacqué-Margolis S, Frymus D. Integration of gender-transformative interventions in health professional education reform for the 21st century: implications of an expert review. *Hum Resour Health*. 2016;14:14.
7. Investing in the power of nurse leadership: what will it take? IntraHealth International, Nursing Now, Johnson & Johnson, 2019.
8. Power, privilege and priorities: Global Health 50/50 report 2020. London : Global Health 50/50 ; 2020.
9. Tableau de bord de l'OMS sur la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) Genève : Organisation mondiale de la santé, 2020 (<https://covid19.who.int>, consulté le 22 février 2021).
10. COVID-19 global health security depends on women : rebalancing the unequal social contract for women. Women in Global Health, 2020.
11. Van Daalen KR, Bajnoczki C, Chowdhury M, Sada S, Khorsand P, Socha A, et al. Symptoms of a broken system: the gender gaps in COVID-19 decision-making. *BMJ Glob Health*. 2020;5(10): e003549.
12. ONU Femmes, Femmes en politique, 2020 Union interparlementaire et ONU Femmes, 2020 (<https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/women-in-politics-map-2020-fr.pdf?la=fr&vs=828>, consulté le 22 février 2020).
13. Coscieme L, Fioramonti L, Mortensen LF, Pickett KE, Kubiszewski I, Lovins H, et al. Women in power: female leadership and public health outcomes during the COVID-19 pandemic. *medRxiv*. 2020. doi: 10.1101/2020.07.13.20152397.
14. Chamorro-Premuzic T, Wittenberg-Cox A. Will the pandemic reshape notions of female leadership? *Harv Bus Rev*. 2020 (<https://hbr.org/2020/06/will-the-pandemic-reshape-notions-of-female-leadership>, consulté le 22 février 2021).
15. Dada S, Ashworth HC, Bewa MJ, Dhatt R. Words matter: political and gender analysis of speeches made by heads of government during the COVID-19 pandemic. *BMJ Glob Health*. 2021. 6(1):e003910.
16. Oppenheim M. Female NHS staff at risk due to not being able to access protective gear correctly sized for women. *The Independent*. 21 avril 2020.
17. The Sex, Gender and COVID-19 Project. The COVID-19 sex-disaggregated data tracker. Global Health 50/50. 2020 (<https://globalhealth5050.org/the-sex-gender-and-covid-19-project/>, consulté le 22 février 2021).
18. Attacks on health care in the context of COVID-19. Genève : Organisation mondiale de la santé ; 2020 (<https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/attacks-on-health-care-in-the-context-of-covid-19>, consulté le 22 février 2021).
19. Hu D, Kong Y, Li W, Han Q, Zhang X, Zhu LX, et al. Frontline nurses' burnout, anxiety, depression, and fear statuses and their associated factors during the COVID-19 outbreak in Wuhan, China: a large-scale cross-sectional study. *EClinicalMedicine*. 2020;24:100424.
20. Sharp increase in nursing staff thinking of leaving the profession, reveals RCN research. London : Royal College of Nursing; 16 July 2020 (<https://www.rcn.org.uk/news-and-events/press-releases/Sharp%20increase%20in%20nursing%20staff%20thinking%20of%20leaving%20profession%20reveals%20RCN%20research>, consulté le 22 février 2021).



21. Downs JA, Reif LK, Hokororo A, Fitzgerald DW. Increasing women in leadership in global health. *Acad Med.* 2014;89(8):1103-7.
22. Tackling social norms – a game changer for gender inequalities. 2020 human development perspectives. New York: United Nations Development Programme, 2020.
23. Triple impact : how developing nursing will improve health, promote gender equality and support economic growth. London : All-Party Parliamentary Group (APPG) on Global Health, 2016.
24. Women in business: the value of diversity. London : Grant Thornton ; 2015 ([https://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_value\\_of\\_diversity.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/wib_value_of_diversity.pdf), consulté le 22 février 2021).
25. Boniol M, Mclsaac M, Xu L, Wuliji T, Diallo K, Campbell J. Équité femmes-hommes parmi les personnels de santé : une analyse de 104 pays. Document de travail 1 sur les personnels de santé Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2019 (WHO/HIS/HWF/Gender/WP1/2019.1).
26. Global gender gap report 2020. Davos : World Economic Forum, 2020.
27. COVID-19 global health security depends on women : rebalancing the unequal social contract for women. *Women in Global Health*, 2020.
28. Treadwell HM. Wages and women in health care: the race and gender gap. *Am J Pub Health.* 2019;109(2):208-209.
29. Dhatt R, Keeling A, Thompson K, Manzoor M. Opinion: a new vision for global health leadership. *Devex.* 2018 (<https://www.devex.com/news/opinion-a-new-vision-for-global-health-leadership-93772>, consulté le 22 février 2021).
30. Ecological model. *Women in Global Health*; 2021 (<http://bit.ly/ECOMODEL>, consulté le 22 février 2021).
31. McLeroy KR, Bibeau D, Steckler A, Glanz K. An ecological perspective on health promotion programs. *Health Educ Q.* 1988;15(4):351-77.
32. Women, business and the law, 2020. Washington DC : Banque mondiale, 2020
33. Bennedsen M, Simintzi E, Tsoutsoura M, Wolfenzon D. Gender pay gaps shrink when companies are required to disclose them. *Harv Bus Rev.* 2019.
34. Convention sur la violence et le harcèlement, 2019 : Cinq questions clés. Genève : Organisation internationale du travail ; 2019 ([https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_711909/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_711909/lang--fr/index.htm), consulté le 22 février 2021).
35. Girls' education : gender equality in education benefits every child. New York : UNICEF, 2020 (<https://www.unicef.org/education/girls-education>, consulté le 22 février 2021).
36. American Association for Men in Nursing [website]. 2021 (<https://www.aamn.org/>, consulté le 22 février 2021).
37. Alliance sans stéréotype [site Web]. 2021 (<https://www.unstereotypealliance.org/>, consulté le 22 février 2021).
38. Lean in circles: behind every woman is a circle of women. *Lean In.* 2021 (<https://leanin.org/>, consulté le 22 février 2021).
39. Stratégie mondiale de l'OMS sur les ressources humaines pour la santé à l'horizon 2030. Genève : Organisation mondiale de la santé, 2016.
40. « S'engager pour la santé » : plan d'action quinquennal pour l'emploi en santé et la croissance économique inclusive (2017–2021). Genève : Organisation mondiale de la santé, 2018
41. Couverture sanitaire universelle : œuvrer ensemble pour un monde en meilleure santé New York : Nations Unies, 2019 (<https://undocs.org/pdf?symbol=fr/A/74/L.4>, consulté le 22 février 2021).
42. Discours prononcé par le Secrétaire général de l'ONU, M. António Guterres, à l'Université « The New School » : « Les femmes et le pouvoir ». New York : Nations Unies, 2020 (<https://www.un.org/press/fr/2020/sgsm19986.doc.htm>, consulté le 22 février 2021).

Health Workforce Department  
World Health Organization  
20 Avenue Appia  
CH-1211 Geneva  
Switzerland  
[www.who.int/hrh](http://www.who.int/hrh)

