



CONFERENCE

LA FEMME EN DOUANE, DANS LE COMMERCE ET EN POSITION DE LEADERSHIP

*« Offrir plus d'opportunités aux femmes à travers la réforme et la modernisation
douanières »*

1^{er} JUILLET 2013

BRUXELLES, BELGIQUE



Cette conférence a pu avoir lieu grâce au soutien généreux de la Banque mondiale et du gouvernement finlandais.



Offrir plus d'opportunités aux femmes à travers la réforme et la modernisation douanières



1^{er} juillet 2013





ACTES DE LA CONFERENCE

Ce document présente les actes de la première conférence de l'Organisation mondiale des douanes sur « La femme en douane, dans le commerce et en position de leadership », qui s'est tenue le 1^{er} juillet 2013 à Bruxelles, Belgique. Les organisateurs tiennent à remercier une nouvelle fois le gouvernement finlandais, la Banque mondiale et la SICPA pour avoir généreusement soutenu cet événement. L'Organisation mondiale des douanes adresse également ses sincères remerciements aux orateurs, aux panélistes et aux modérateurs qui, par leurs éclairages, leurs connaissances, leurs points de vue et leur enthousiasme, ont donné vie à ce sujet aux multiples facettes qu'est la place de la femme dans le commerce, la douane et leadership. Enfin, un grand merci aux participants dont l'intérêt à l'égard de ce sujet est la preuve évidente de l'engagement de la communauté douanière internationale en faveur d'une plus grande importance économique et responsabilisation des femmes via le commerce et le leadership.

Table des matières

Message du Secrétaire général	4
Premier discours principal : Mme Margaret Saner	5
Session I : Autonomisation économique des femmes et facilitation des échanges	6
Session II : Comment la douane peut-elle soutenir l'autonomisation économique des femmes ?	9
Deuxième discours principal : Mme Allen Kagina	13
Session III : L'égalité en tant qu'élément moteur d'amélioration de la performance organisationnelle	14
Session IV : Comment permettre aux femmes de travailler efficacement dans des organisations essentiellement masculines	17





« Message du Secrétaire général »

Ce fut pour moi un honneur de vous accueillir au nom de l'Organisation mondiale des douanes, le 1^{er} juillet 2013 à Bruxelles, pour la conférence sur la femme en douane, dans le commerce et en position de leadership. C'était la première fois que l'OMD organisait une conférence consacrée à la femme et à la douane, et ce fut une excellente occasion de rassembler un large éventail de points de vue exprimés par plus d'une douzaine d'intervenants de haut niveau, venant de la douane ou de l'extérieur.

La douane, institution majoritairement masculine par tradition, a pris les devants pour s'adapter aux réalités d'aujourd'hui, où les femmes sont de plus en plus présentes dans le commerce et les échanges internationaux et occupent de plus en plus des postes de haut rang dans des établissements privés et publics, notamment dans les administrations douanières. Grâce à cette conférence, nous avons pris connaissance des défis considérables auxquels sont confrontées les femmes dans les milieux commerciaux internationaux et surtout des solutions pratiques permettant de les relever. La conférence a permis également de démontrer avec brio le leadership et la mobilisation que les femmes apportent à la communauté douanière, les avantages qui s'ensuivent pour les organisations et comment ces dernières peuvent assurer ainsi une plus grande diversité.

L'OMD a déjà accompli un certain nombre de progrès remarquables pour favoriser le leadership des femmes dans la douane. Par exemple, le programme novateur de l'OMD sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement s'adresse de plus en plus à un public féminin, avec de nouveaux modules sur la diversité organisationnelle. L'atelier de quatre jours sur les femmes dans le leadership, qui a suivi la conférence, a permis de jeter les bases d'un outil d'évaluation du genre, adapté tout particulièrement aux besoins de la douane. L'OMD ira plus loin et élaborera un plan d'action sur les femmes dans la douane, fondé sur les enseignements tirés de cette conférence. Ce plan d'action sera présenté au prochain Comité du renforcement des capacités pour examen et recommandera la marche à suivre.

Je profite de cette occasion pour féliciter une nouvelle fois les orateurs, les panélistes et les participants à cette conférence et exprimer mon engagement en faveur d'une action de longue haleine pour mener à bien le programme concernant les femmes en douane, dans le commerce et en position de leadership.

Kunio Mikuriya



PREMIER DISCOURS PRINCIPAL

Mme Margaret Saner Vice-Présidente du Comité d'experts de l'administration publique des Nations Unies



Après une brillante carrière dans la fonction publique du Royaume-Uni, Mme Saner est à présent conseillère professionnelle indépendante, spécialisée dans la gouvernance, le leadership, le changement et le renforcement des structures institutionnelles. Elle est également Vice-Présidente du Comité d'experts de l'administration publique des Nations Unies (UNCEPA). Durant toute sa carrière, Mme Saner a encouragé la diversité, en lançant par exemple des programmes spécialisés destinés aux femmes. Elle a été tout récemment l'un des orateurs de marque d'une conférence internationale organisée au Maroc avec le soutien des Nations Unies sur le développement des femmes en milieu rural. Elle est aussi conseillère auprès d'un programme australien sur les obstacles empêchant l'évolution des cadres supérieurs de sexe féminin.

Mme Margaret Saner, Vice-Présidente du Comité d'experts de l'administration publique des Nations Unies, a ouvert la session de la matinée en présentant les défis auxquels sont confrontées les femmes opérateurs commerciaux et en soulignant combien il est important d'avoir une administration publique saine pour relever ces défis. Faisant observer que les femmes sont sous-représentées dans les entreprises et dans la population active et qu'il existe toujours des lois et réglementations discriminatoires à leur égard, Mme Saner a souligné qu'il était important d'inclure des perspectives de diversité et d'intégration dans les politiques publiques et les services publics. Face aux multiples défis que doivent relever les opérateurs commerciaux de sexe féminin : harcèlement, obstacles culturels, absence d'éducation, possibilités financières limitées, il est capital que les gouvernements nationaux et la communauté internationale mettent sur table différents points de vue et solutions possibles.

Tout en imaginant quelles pourraient être les politiques publiques en réponse à cette question et à d'autres, Mme Saner a mis l'accent sur la participation et l'influence, précisant néanmoins que participation ne signifie pas nécessairement influence. Elle a précisé également l'importance de faire entendre la voix de la raison au-dessus de celle du pouvoir tout en incitant à la vigilance à l'égard des discriminations inconscientes. En conclusion, Mme Saner a indiqué qu'il était important que les femmes dirigeantes interviennent davantage dans les questions de réglementation, de politique et de processus. C'est là un aspect primordial à prendre en compte lorsque l'on traite de l'autonomisation économique des femmes et de leur rôle dans le commerce et dans la douane.



SESSION I

Perspectives externes : autonomisation économique des femmes et facilitation des échanges

Les femmes sont de plus en plus engagées dans le commercial international même si un grand nombre d'entre elles agit dans le secteur informel. Selon certaines estimations, par exemple, le commerce informel transfrontalier dirigé par des femmes représente entre 25 et 30% de l'ensemble du commerce pratiqué sur le continent africain. Les difficultés rencontrées aux postes-frontières officiels, allant de l'application de taxes illégales à des actes de harcèlement ou de violence liés au sexe, ont amené beaucoup de femmes pratiquant une activité commerciale à rechercher des itinéraires informels pour traverser les frontières. Or ces comportements privent les Etats de recettes dont ils auront bien besoin pour le développement économique et social. Ces femmes étant également consommatrices et utilisatrices de services publics, il est important d'engager une véritable discussion avec elles pour faire en sorte que s'établisse une relation constructive entre ces femmes et la douane.

Au cours de la conférence, les orateurs ont présenté l'éventail de défis auxquels sont confrontées les femmes opérateurs commerciaux, ainsi que les initiatives engagées par les bailleurs de fonds internationaux pour y faire face. Les intervenants ont souligné surtout la nécessité de procéder à une analyse basée sur le genre pour comprendre les défis aux multiples dimensions auxquels sont confrontées les femmes. Cette analyse doit tenir compte d'un vaste éventail de perspectives économiques et sociales correspondant aux multiples activités assumées par les femmes dans les sociétés et les économies. Les participants à la conférence ont été également informés de l'importance d'une mesure systématique des performances pour mieux comprendre l'impact des initiatives de facilitation des échanges sur l'égalité hommes-femmes. Les intervenants ont aussi montré qu'il était important de faire participer les hommes aux discussions sur l'égalité des sexes et de s'assurer qu'un vaste éventail d'organisations de femmes prennent part aux discussions avec les milieux commerciaux internationaux, y compris la douane, si les femmes contribuent pleinement au développement économique et social des communautés et des sociétés.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DE LA SESSION I

1. Le commerce informel et le rôle des femmes dans ce commerce représentent une part très importante du volume total des échanges commerciaux des pays en développement à l'échelle internationale. Il est impératif que les opérateurs commerciaux et notamment la douane comprennent les défis sous-jacents à ce type de commerce en utilisant davantage des analyses sur l'égalité de genre.
2. Les femmes opérateurs commerciaux sont confrontées à un certain nombre de défis à la frontière : harcèlement, intimidations, procédures déconcertantes, insécurité et violence. Ces défis ont contraint un grand nombre d'entre elles à détourner les procédures douanières, les Etats renonçant ainsi aux recettes correspondantes.
3. Les femmes opérateurs commerciaux doivent faire l'objet d'une analyse sous différents angles, en fonction du contexte économique et social élargi dans lequel elles vivent et travaillent. Ces femmes sont aussi productrices, consommatrices, contribuables et utilisatrices de services publics. Ces perspectives complémentaires doivent être prises en compte dans une analyse des incidences de la facilitation des échanges et des initiatives de réforme douanière, basée sur la dimension de genre.
4. Pour comprendre la situation et engager des actions en faveur des femmes opérateurs commerciaux, il est essentiel de commencer par consulter des organisations de femmes et de faire participer les hommes aux discussions sur l'égalité de genre.





M. Alan Hall

Spécialiste principal en gestion des frontières, Banque mondiale

M. Hall a ouvert la discussion par une étude sur la participation des femmes dans le commerce informel en Afrique et une vue d'ensemble des défis auxquels elles sont confrontées : discrimination, corruption, harcèlement. M. Hall estime que le commerce transfrontalier informel représente 43% du produit intérieur brut africain et qu'entre 60 et 70% de ce commerce est assuré par des femmes. Autrement dit, 25 à 30% du commerce africain est du commerce informel pratiqué par des femmes.

M. Hall a souligné combien il était important d'intégrer des considérations liées à l'égalité de genre dans les initiatives sur la facilitation des échanges, ainsi que certaines idées pratiques pour y parvenir. A cet égard, il a fait observer qu'il était essentiel de commencer par établir une analyse des contraintes et une analyse de l'impact des initiatives sur la facilitation des échanges, sous l'angle du genre, pour parvenir à une plus grande égalité de genre et poursuivre l'expansion commerciale. Concrètement, M. Hall a proposé de prévoir des formations pour les femmes sur les processus et régimes douaniers, ainsi que des formations sur la douane et la gestion des frontières tenant compte de la dimension de genre. D'autres actions pratiques sont notamment des campagnes d'information publiques et une infrastructure plus sécurisée aux frontières, y compris des initiatives visant à améliorer la surveillance policière et les sanctions en cas de corruption, de harcèlement et de violence au passage des frontières.

M. Hall a conclu son intervention en indiquant qu'il était important d'impliquer les hommes dans les questions d'égalité de genre. Il a donné comme exemple l'initiative australienne intitulée « Male Champions of Change », groupe au sein duquel des hauts dirigeants et administrateurs d'entreprises partagent leurs expériences sur la représentation des femmes à des fonctions de direction dans leurs entreprises. Dans le contexte douanier, cela pourrait se traduire par une plus forte présence de femmes dans les forums de discussion entre la douane et les entreprises et par une plus grande attention accordée à l'égalité de genre dans les administrations douanières et à l'OMD.





Mme Päivi Kannisto

Conseillère principale, Ministère des Affaires étrangères, Finlande

Tout comme M. Hall, Mme Kannisto a fait observer que les femmes étaient confrontées à des procédures contraignantes aux frontières, avec des risques de harcèlement et de violence. Ces formalités, auxquelles s'ajoutent de nombreux obstacles sociaux, culturels et informationnels empêchent les femmes de participer pleinement au commerce international, ceci au grand détriment de l'économie et des femmes elles-mêmes. Face à cette réalité, il est indispensable d'engager une vaste série de réformes dans les systèmes et procédures aux frontières, qui doivent tenir compte des besoins spécifiques des femmes.

La Finlande soutient tout un éventail d'initiatives permettant à des pays en développement de profiter du commerce international et portant entre autres sur l'intégration régionale, la création d'emplois, les partenariats public-privé et l'esprit d'entreprise. Par exemple, le plan d'action finlandais d'aide au commerce est axé en particulier sur le développement de l'emploi, l'esprit d'entreprise et le leadership chez les femmes et chez les jeunes. Mme Kannisto a présenté également une série particulièrement importante d'indicateurs de performances destinés à analyser les résultats des initiatives relatives à l'autonomisation économique et l'activité commerciale des femmes, notamment les revenus nets des exportations, le temps passé pour accomplir les formalités aux frontières, le nombre d'entreprises dirigées par des femmes et le nombre de femmes participant aux chaînes économiques de valeur.

Mme Kannisto a exposé les expériences de la Finlande en ce qui concerne la promotion de l'égalité de genre et le commerce ouvert. Elle a précisé que l'évolution de ce pays pauvre en développement, devenu l'une des économies les plus compétitives du monde, pourrait inspirer le monde en développement pour l'autonomisation économique des femmes. La Finlande, qui est certes un petit pays, tire parti à la fois de la présence d'hommes et de femmes dans sa population active, les femmes étant légèrement majoritaires. Les perspectives liées à cette main d'œuvre sont largement profitables à l'économie finlandaise. Il convient également de noter que la diversité donne de meilleurs résultats économiques : des études montrent que les entreprises dirigées par des femmes et celles comptant des femmes parmi les membres de leur conseil d'administration ont une rentabilité supérieure de 10% au moins à celle des entreprises dirigées par des hommes ou comptant uniquement des hommes dans leur conseil d'administration.





Mme Irene Musselli

Fonctionnaire associée, chargée des affaires juridiques (Genre et Commerce), Division du commerce des biens, des services et des marchandises, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

En s'appuyant sur les deux premiers exposés, Mme Musselli a expliqué plus en détail aux participants à la conférence ce que sont les femmes opérateurs commerciaux. Elle a montré que le phénomène que représentent les femmes en tant qu'opérateurs commerciaux transfrontaliers n'est qu'un aspect du lien à plusieurs dimensions qui existe entre la facilitation des échanges et l'autonomisation économique des femmes. Outre l'aspect exposé précédemment, concernant les femmes en tant qu'opérateurs commerciaux transfrontaliers, associé aux problèmes fréquemment évoqués de harcèlement et de violence liés au genre, Mme Musselli a présenté les femmes opérateurs commerciaux comme étant des productrices, des consommatrices, des bénéficiaires de services publics et des contribuables. Ces quatre nouvelles perspectives ont permis de souligner la complexité aux multiples facettes qu'il convient d'appréhender pour comprendre les incidences que pourraient avoir des mesures de facilitation des échanges sur les femmes. Mme Musselli a indiqué qu'au niveau des producteurs, la libéralisation des échanges peut être bénéfique ou néfaste à l'autonomisation économique des femmes, selon la marchandise concernée et selon la nature de la demande internationale et de la concurrence qui en découlent. Du point de vue consommateur, la libéralisation des échanges peut modifier le prix relatif du panier de consommation de base des femmes, les différences ayant une réelle incidence sur le développement économique et social. De même, si l'on se place du point de vue des services publics et des contribuables, il est évident que les changements intervenant dans les tarifs commerciaux peuvent avoir une incidence sur les niveaux des taxes locales versées et les niveaux des services publics reçus. Mme Musselli a indiqué une fois encore que ces changements pouvaient avoir un impact sur la capacité des femmes à accéder aux services publics dont elles ont besoin et sur les recettes nécessaires au soutien du développement économique et social.

Mme Musselli a décrit ensuite l'approche adoptée par la CNUCED pour appuyer l'autonomisation économique des femmes via le commerce. L'une des activités clés de la CNUCED est une analyse de la facilitation des échanges au niveau national, du point de vue de l'égalité de genre, accompagnée d'ateliers, de séminaires et d'activités de recherche et d'établissement de consensus au niveau national. De telles activités sont essentielles pour que les membres de la communauté commerciale internationale puissent comprendre les incidences divergentes et à multiples facettes des initiatives de facilitation des échanges consacrées aux femmes dans le monde en développement.



SESSION II

Perspectives externes : comment la douane peut-elle soutenir l'autonomisation économique des femmes ?

Les administrations douanières contribuent dans une très large mesure au renforcement ou au contraire au ralentissement de l'autonomisation économique des femmes. Les administrations qui appliquent des procédures modernisées et axées sur les technologies, qui consultent les opérateurs commerciaux - en particulier les associations professionnelles de femmes-, qui fournissent des informations claires sur les procédures douanières et qui mettent en place des voies spécifiques de dédouanement pour les femmes, peuvent jouer un rôle très constructif en favorisant l'autonomisation économique des femmes via le commerce. D'un autre côté, les administrations douanières peuvent empêcher l'autonomisation économique des femmes en leur imposant des procédures de dédouanement lourdes et complexes, en limitant leur sécurité aux frontières et en omettant de leur fournir les informations et les recommandations appropriées répondant à leurs besoins spécifiques.

La conférence a également mis en avant les consultations entre la douane et les entreprises comme principaux éléments précurseurs pour appuyer l'autonomisation économique des femmes dans le commerce. Les associations professionnelles de femmes, par exemple : les chambres de commerce dirigées par des femmes, ont été citées comme des parties prenantes importantes, tout comme les fédérations industrielles où les marchés sont dominés par des femmes. Les orateurs intervenant lors de la conférence ont souligné l'importance de la formation sur les procédures douanières, les systèmes commerciaux internationaux et l'esprit d'entreprise. Il a été noté cependant que de nombreux programmes de formation ont une tradition et une tendance profondément marquées à privilégier les publics masculins. Il est donc nécessaire de mettre en place des programmes destinés davantage aux femmes. On a insisté également sur le fait que les femmes doivent prendre conscience que les recettes douanières sont des sources de revenus pour leurs sociétés et contribuent au financement d'importantes activités sociales et économiques.

Pendant la conférence, les orateurs ont mis l'accent sur un certain nombre d'initiatives prises par les administrations douanières pour s'assurer que les femmes opérateurs commerciaux soient traitées correctement et qu'elles comprennent les procédures douanières qu'il convient d'appliquer. Les initiatives présentées portent notamment sur des programmes de formation ciblés, des procédures douanières simplifiées et axées sur les technologies, des voies de dédouanement spécifiques pour les femmes et de nouveaux outils d'information. D'autres initiatives ont été proposées pendant la conférence, notamment sur les informations spécifiques aux marchandises commercialisées le plus souvent par des femmes.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DE LA SESSION II

1. La douane peut avoir un rôle influent lorsqu'il s'agit de contribuer à l'autonomisation économique des femmes. Les administrations qui se modernisent et s'engagent activement avec le secteur privé peuvent contribuer positivement à cette autonomisation. A l'inverse, les administrations qui ne le font pas peuvent empêcher cette autonomisation.
2. Les initiatives de modernisation douanière, en particulier celles qui réduisent les liens directs entre les opérateurs commerciaux et la douane, peuvent être bénéfiques aux femmes car elles éliminent les abus potentiels tout en leur garantissant des informations les plus précises possibles pour faciliter leurs opérations avec la douane.



3. La création d'associations commerciales dirigées par des femmes est une évolution importante car elle contribue à l'autonomisation économique des femmes. Dans le cadre d'une stratégie de relations avec les parties prenantes, la douane doit s'assurer que ces parties prenantes sont engagées sur une base régulière.
4. La technologie est un outil majeur favorisant l'autonomisation économique des femmes. Des solutions simples et axées sur les technologies peuvent être définies en fonction des besoins spécifiques des femmes et leur donner les connaissances dont elles ont besoin et par conséquent la confiance nécessaire pour traiter avec la douane.



Mme Carol West

Présidente de la Société canadienne des courtiers en douane / Directrice fondatrice et Secrétaire de la Fédération internationale des associations de courtiers en douane

Mme West a commencé par rappeler les stéréotypes auxquels sont souvent confrontées les femmes dans leurs activités commerciales, faisant observer également que les questions de discrimination persistent sur de nombreux lieux de travail, dans le monde développé comme dans le monde en développement. Mme West a souligné le rôle clé joué par les femmes, dans les pays en développement notamment, où elles génèrent une croissance économique, éducative et sociale pour leurs familles et leurs communautés, malgré la discrimination et les stéréotypes qui ont envahi de nombreuses sociétés. Pour résumer, Mme West a évoqué, en dépit de cette discrimination omniprésente, l'importance de l'esprit d'entreprise et d'initiatives allant dans ce sens, comme un chemin vers l'autonomisation économique des femmes et une croissance économique et sociale renforcée.

L'élaboration de plans d'activité, les études de marché et le développement professionnel ont été mis en avant comme des moyens indispensables pour soutenir l'esprit d'entreprise des femmes. Il est également crucial de développer des partenariats pour soutenir l'esprit d'entreprise des femmes : pour réussir, les femmes entrepreneurs ont besoin d'informations, de marchés, de financement et de technologies. Pour réussir, les femmes ont besoin aussi du soutien des autorités publiques, notamment de la douane.

S'agissant du rôle de la douane en faveur de l'autonomisation économique des femmes, Mme West a souligné la nécessité d'investir dans la formation et le développement professionnel, tout en impliquant aussi le secteur privé d'un point de vue stratégique. La douane peut contribuer dans une large mesure à fournir des informations sur les marchés, étant donné l'étendue des données commerciales traitées par les administrations douanières. Mme West a insisté aussi sur le fait que la douane doit absolument comprendre comment ses actions influencent directement les décisions en matière d'investissement, ainsi que la compétitivité et la prospérité.





Mme Gertrude Nimako-Boateng

Directrice exécutive, Institut international du commerce pour l'Afrique occidentale

Mme Nimako-Boateng a présenté le travail accompli par son organisation en matière de formation auprès d'un vaste éventail de parties prenantes sur le commerce international, en particulier sur le droit de l'OMC. Tout au long de ce travail, Mme Nimako-Boateng a remarqué que les hommes étaient cinq fois plus nombreux dans les formations, cette disproportion étant liée, soi-disant, à des privilèges traditionnels, au manque de ressources ou à des préjugés culturels considérant le commerce comme le domaine des hommes. Pendant les sessions de formation, souvent les femmes n'osaient pas poser de questions devant les stagiaires masculins, probablement parce qu'elles étaient intimidées. Mme Nimako-Boateng a remarqué lors de ces formations que malgré leur timidité, les femmes possédaient une mine de connaissances et qu'elles présentaient un potentiel énorme pour le développement économique et social de leurs pays et pour accompagner et motiver d'autres femmes.

Mme Nimako-Boateng a souligné combien il était important, au-delà des formations mises en place par son organisation, d'organiser des formations régulières sur les procédures et formalités douanières ainsi que des visites périodiques aux postes-frontières et dans les ports. La formation, accompagnée d'une maîtrise des procédures douanières, a été mise en avant comme un élément indispensable à l'établissement d'une confiance entre les femmes opérateurs commerciaux, ainsi que pour estimer leur rôle dans l'apport des recettes nécessaires au développement économique et social de leurs sociétés.





Mme Sarwat Tahira Habib

Responsable, Douanes internationales, Conseil fédéral des recettes fiscales, Pakistan

Mme Habib a participé en tant que panéliste à la session II où elle a présenté les difficultés rencontrées par des femmes opérateurs commerciaux dans le contexte pakistanais ainsi que certaines solutions concrètes venant de la douane ou de l'extérieur de la douane.

Mme Habib a commencé par présenter les défis auxquels sont confrontées les femmes opérateurs commerciaux au Pakistan, y compris l'idée que le commerce est un secteur dominé par les hommes et que les engagements domestiques laissent peu de temps aux femmes pour des activités de chefs d'entreprise – en particulier les activités impliquant des déplacements au-delà des frontières et à l'étranger. Mme Habib a présenté plusieurs initiatives pakistanaises visant à soutenir l'autonomisation économique des femmes par le commerce. L'une des plus importantes est la création de la Chambre féminine de commerce et d'industrie, avec un portail commercial destiné aux femmes (Women in Trade Portal), pour les aider à utiliser les réseaux en ligne. L'Autorité pakistanaise pour le développement commercial (Pakistan Trade Development Authority) comprend une section sur les femmes chefs d'entreprise.

En ce qui concerne la douane, Mme Habib a expliqué comment le Pakistan avait simplifié et automatisé les procédures, avec le dépôt de dossiers en ligne limitant les contacts avec des fonctionnaires des douanes. De plus amples informations sur les procédures douanières sont disponibles en ligne et la douane organise des formations sur les nouvelles procédures douanières. La Douane pakistanaise organise également des dialogues et des consultations avec certaines des parties prenantes citées précédemment, en particulier avec la Chambre féminine de commerce et d'industrie, et contribue aux débats au niveau national sur l'élimination des préjugés en matière de genre dans la politique commerciale du pays.

S'agissant de futures solutions à court terme, Mme Habib a mentionné le développement de guides de procédures douanières spécifiques à certains secteurs (y compris des guides pour les secteurs économiques largement dominés par les femmes), des sessions de formation pour les femmes chefs d'entreprise et des guichets spécifiques pour les femmes lorsqu'elles doivent venir sur place. Mme Habib a suggéré qu'à moyen et long terme, des conditions spéciales puissent être accordées aux femmes chefs d'entreprise : dédouanement accéléré, présence renforcée des femmes dans les associations de courtiers en douane et évolution du cadre politique sensible au genre pour le commerce international au Pakistan.





Mme Valentina Mintah

Directrice, West Blue Consulting

Mme Mintah a participé en tant que panéliste à la session II où elle a expliqué comment la simplification, l'automatisation, les technologies et d'autres interventions pratiques peuvent rendre les femmes opérateurs commerciaux plus autonomes.

Mme Mintah s'est appuyée sur la présentation de Mme Habib et elle a exposé à la fois les défis auxquels sont confrontées les femmes opérateurs commerciaux et quelques solutions technologiques qui se sont révélées efficaces pour relever un grand nombre de ces défis. Comme les précédents orateurs, Mme Mintah a évoqué les difficultés des femmes opérateurs commerciaux, notamment le manque d'information et de sensibilisation, des capacités de défense limitées, l'incapacité d'accéder à des financements, les abus et extorsions.

Éminente spécialiste de la facilitation des échanges, Mme Mintah a présenté plusieurs mesures concrètes destinées à aider les femmes opérateurs commerciaux : procédures simplifiées aux frontières, sources d'information dédiées, associations et organisations de défense, relations commerciales, formation et renforcement des capacités. Mme Mintah a également évoqué la nécessité de contribuer à des campagnes de communication visant à la fois les opérateurs commerciaux et la douane. Plus concrètement, elle a mis en avant plusieurs technologies d'information et de communication qui ont déjà permis aux femmes de traiter de manière plus efficace et plus transparente avec la douane, par exemple l'application mobile nigériane, Nigeria Trade Mobile App, qui permet aux femmes d'obtenir des informations à jour. La téléphonie mobile et les réseaux sociaux sont des moyens d'information courants, qui peuvent être utilisés pour l'information et l'éducation des femmes opérateurs commerciaux. L'application mobile Nigeria Trade Mobile App a été présentée comme un exemple de moyen mis à la disposition des femmes pour qu'elles puissent accéder à des informations exactes sur la classification des marchandises, les procédures douanières et les droits de douane. Mme Mintah estime que grâce à ces outils, les femmes opérateurs commerciaux peuvent se présenter comme de véritables professionnelles, plutôt que comme de simples individus, ce qui les rend moins vulnérables aux frontières et dans les milieux commerciaux.



DEUXIEME DISCOURS PRINCIPAL

Mme Allen Kagina ***Commissaire général, Service des recettes fiscales de l'Ouganda***



Depuis novembre 2004, Mme Kagina est Commissaire général du Service des recettes fiscales de l'Ouganda. Avant d'être nommée à ce poste, elle était Commissaire des douanes dans ce même Service. C'est elle qui a dirigé la transformation du Service en une organisation moderne, centrée sur le client. Elle est membre fondateur du Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF), qui regroupe les chefs des administrations fiscales d'Afrique ainsi que leurs représentants et dont l'objectif est de partager les expériences, les difficultés rencontrées et les nouvelles orientations éventuelles en matière de politique et d'administration fiscale en Afrique. Mme Kagina est titulaire d'un master en administration publique de l'Université de Liverpool, Royaume-Uni.

Mme Allen Kagina a ouvert les sessions de l'après-midi par un discours d'envergure et mobilisateur sur le thème *Intelligence à l'égard du genre – Construction d'une réserve de talents diversifiée ?* Elle a décrit sa vision du leadership par "la tête, le cœur et la main", qui a débouché sur des améliorations majeures de la performance de l'organisation et de la motivation du personnel au sein du Service des recettes fiscales de l'Ouganda. Mme Kagina a présenté les programmes d'action ougandais pour l'affirmation des femmes. Ces programmes existent depuis longtemps et ont permis à des femmes comme elle de surmonter les obstacles culturels à leur promotion, qui freinent encore de nombreuses femmes d'autres pays dans leurs aspirations à des postes de direction. Mme Kagina s'est penchée sur certains aspects qui sont, pour elles, des avantages liés à la présence de femmes dans les directions, notamment une forte capacité à discerner l'environnement général d'une organisation et à valoriser le personnel. Le fait que Mme Kagina a déjà rencontré deux fois chaque membre du personnel du Service des recettes fiscales de l'Ouganda depuis sa nomination en 2004 prouve ses qualités relationnelles et sa capacité à mettre en valeur son personnel. Mme Kagina a expliqué aussi comment elle a conservé une sensibilité culturelle, particulièrement importante avec les 28 tribus différentes du pays, tout en évoquant aussi la diversité de l'équipe de cadres qu'elle dirige. Elle a indiqué que la diversité de plus en plus marquée de son équipe, qui comprend notamment des femmes, a donné des résultats concrets en termes de performance organisationnelle, marquée par une forte "valeur de marque", reposant sur le respect, l'éthique, le travail d'équipe et l'excellence, ainsi que sur une ouverture à des nouvelles méthodes d'encadrement, incarnée par une nouvelle approche de gestion inhabituelle ("business unusual").



SESSION III

Perspectives internes : l'égalité en tant qu'élément moteur d'amélioration de la performance organisationnelle

La question de l'égalité de genre, qui a été longtemps reconnue comme élément à part entière du programme du développement économique international, fait l'objet d'un regain d'attention alors que les entreprises et organisations commencent à tirer les bénéfices d'une autonomisation et d'une participation des femmes. De nombreuses entreprises et organisations ont déjà reconnu que la présence équilibrée d'hommes et de femmes dans les directions peut apporter d'énormes avantages en termes de performance organisationnelle. La présence de femmes et de personnes de nationalités, cultures, orientations sexuelles et générations différentes, handicapées et non handicapées, dynamisent les réflexions, avec de nouveaux concepts et, au final, des performances améliorées. Il existe également un vaste éventail d'études supposant que la présence de plus en plus de femmes à tous les niveaux d'une organisation améliore les performances et diminue la corruption.

Pendant la conférence, les orateurs ont montré les effets positifs d'un leadership féminin et comment les approches féminines qui tendent plutôt à englober des caractéristiques comme l'empathie et la participation peuvent contribuer à la fois à améliorer les performances organisationnelles et à réduire la corruption. Le lien entre un leadership féminin et la corruption a fait l'objet d'intenses discussions et plusieurs explications ont été proposées, démontrant le lien positif mais complexe qui existe entre ces deux éléments. La conférence a montré des exemples positifs de l'effet d'un leadership féminin au niveau organisationnel, au sein même de la communauté douanière comme à l'extérieur, avec des discussions sur la réduction de la corruption, un engagement plus marqué du personnel et davantage de travail en équipe. La conférence a surtout permis d'écouter plusieurs points de vue sur la manière dont différentes organisations - celles qui mettent le mieux en évidence les traits masculins et féminins - peuvent tirer un maximum d'avantages de ce large éventail de talents et de points de vue. Même s'il a été question aussi pendant la conférence que les défis en termes d'encadrement pour différentes organisations et équipes seraient peut-être plus importants, on a observé que des méthodes d'encadrement créatrices et favorables à l'intégration et à la participation pouvaient relever ces défis et renforcer encore davantage les organisations.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DE LA SESSION III

1. Il existe une corrélation positive mais complexe entre leadership féminin et réduction de la corruption, qui peut s'appliquer au contexte douanier. Le fait d'embaucher plus de femmes peut contribuer à réduire la corruption dans la mesure où il existe un environnement organisationnel approprié pour que les qualités féminines s'associent de manière constructive aux qualités masculines dans une organisation donnée.
2. Les organisations associant diversité et intégration obtiennent de meilleurs résultats grâce aux points de vue plus larges et aux nouvelles idées qu'elles représentent, bien qu'elles exigent une méthode d'encadrement plus complexe pour aligner au mieux les talents sur les objectifs des organisations. Vu l'immense diversité des tâches d'une administration douanière, c'est là une excellente occasion de mobiliser les talents de différents groupes d'agents.
3. Il est beaucoup plus constructif de se concentrer sur les qualités des personnes que sur leurs défauts ou qualités manquantes. Les femmes dirigeantes, avec leur style généralement plus favorable à la participation et à l'intégration, sont bien placées pour superviser ces processus dans les organisations, y compris dans les administrations douanières.





Dr Gudrun Vande Walle

*Professeur assistant au Collège universitaire de Gand (affilié à l'Université de Gand),
Département Commerce et Administration publique*

La présentation du Dr Vande Walle porte sur l'hypothèse selon laquelle un leadership plus féminin contribue à faire diminuer les niveaux de corruption d'une organisation. Il existe un certain nombre d'exemples dans le monde réel où des femmes ont été recrutées spécialement pour réduire la corruption, par exemple : les forces de police routière en Amérique latine. Le Dr Vande Walle a exposé ces exemples du monde réel, avec des explications théoriques, et les conclusions suivantes ont été proposées comme explications potentielles de l'écart de comportement entre les hommes et les femmes face à la corruption :

- modèles de socialisation différents : les femmes sont socialisées plutôt pour s'occuper des autres ;
- concentration de la corruption aux niveaux hiérarchiques élevés d'une organisation où les femmes sont moins présentes ;
- moins de comportements avec prise de risques chez les femmes car elles redoutent davantage de donner une image négative ou de perdre leur emploi ;
- concentration des femmes dans des postes offrant peu d'occasions de corruption.

Si les femmes parviennent effectivement à occuper des postes d'encadrement plus élevés avec des opportunités de corruption plus importantes, le Dr Vande Walle soutient néanmoins que les méthodes d'encadrement des femmes, davantage axées sur la participation et moins motivées par leur intérêt propre, contribuent à réduire le niveau de corruption. Globalement, le Dr Vande Walle part du principe qu'un large éventail de facteurs externes et internes contribue aux différents niveaux de corruption dans les organisations dirigées par des hommes et par les femmes et que l'analyse doit porter sur plusieurs dimensions.



Mme Christina Horckmans

*Directrice exécutive Douane et commerce international – Conseillère commerciale
stratégique de la zone EMEIA
Consultants fiscaux Ernst & Young, Belgique*

Mme Horckmans a présenté l'approche adoptée par Ernst & Young pour établir une culture organisationnelle englobant diversité et intégration. La diversité est définie comme un mélange de personnel de sexe, d'origine ethnique, de culture nationale et sous-nationale, d'orientation sexuelle et de génération différent(e), handicapé et non handicapé, etc. Mme Horckmans a souligné que chez Ernst & Young, la diversité ne fait pas l'objet d'un programme en soi, mais s'inscrit plutôt dans une culture organisationnelle profondément ancrée, où des individus différents sont valorisés et occupent des postes visant à donner les meilleurs résultats. Mme Horckmans a présenté les défis liés à la gestion d'équipes appliquant la diversité et l'intégration. Elle a exposé également plusieurs initiatives engagées par Ernst & Young pour soutenir les responsables de ces équipes, comme la création d'un réseau de personnel féminin où des cadres supérieurs féminins peuvent dialoguer directement avec des femmes à des niveaux inférieurs pour faciliter leur promotion.

En dehors de l'organisation, Mme Horckmans a présenté les travaux d'analyse menés par Ernst & Young sur des questions liées au leadership des femmes. Elle a évoqué en particulier l'étude conduite récemment par Ernst & Young sur l'impact de plus en plus marqué que les femmes et les dépenses décidées par elles auront sur l'économie mondiale dans les dix années à venir. Cette étude souligne que les femmes devraient contrôler les trois quarts des recettes mondiales d'ici 2018, ce qui leur réserve un énorme potentiel économique et en matière de leadership dans les décennies à venir.





Mme Petra Hoogendoorn

Responsable du Programme d'intégration, Service des douanes et de la fiscalité des Pays-Bas, Ministère des finances

En s'appuyant sur les débats précédents sur la diversité, Mme Hoogendoorn a présenté comment le Service des douanes et de la fiscalité des Pays-Bas gère son programme de diversité. L'approche néerlandaise est essentiellement basée sur un engagement en faveur du travail d'équipe et sur les compétences dont disposent réellement les employés plutôt que sur celles dont ils sont dépourvus. Mme Hoogendoorn a souligné qu'il était important, dans le développement organisationnel, de faire preuve d'ouverture d'esprit et d'avoir une attitude positive. Suite aux précédentes discussions sur les qualités positives que les femmes peuvent apporter sur un lieu de travail, Mme Hoogendoorn a fait observer qu'à des postes de niveau élevé, les qualités féminines telles que l'empathie sont les plus efficaces lorsqu'elles s'associent aux qualités masculines – et non pas quand elles les remplacent -. Elle soutient que cette combinaison de qualités débouche sur une prise de décisions plus efficace car les problèmes sont considérés d'un point de vue plus large et sous plusieurs angles. Mme Hoogendoorn considère également qu'une équipe dirigeante plus diversifiée avec à la fois des points de vue masculins et féminins peut contribuer à mobiliser tous les talents positifs d'une équipe plutôt que se concentrer sur ce que l'on n'a pas.



SESSION IV

Considérations pratiques : comment permettre aux femmes de travailler efficacement dans des organisations essentiellement masculines

Les milieux de la douane et du commerce international, à dominance masculine, représentent une étude de cas intéressante pour l'analyse des préjugés en matière de genre sur le lieu de travail. Par exemple, l'une des plus grandes administrations douanières du monde, l'Administration des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (CBP), a un personnel à 80% masculin. La conférence a donné toutefois de nombreux exemples de femmes ayant réussi dans ces milieux et des moyens spécifiques qui leur ont permis de surmonter les préjugés sur leur lieu de travail.

Pendant la conférence, les orateurs ont présenté les facteurs permettant aux femmes de réussir dans des organisations et services dominés par les hommes, y compris la douane. Un grand nombre de ces facteurs se concentrent sur la capacité à parvenir à un équilibre dans la vie professionnelle et à présenter une image de soi confiante sur le lieu de travail - parfois le facteur confiance est nécessaire pour surmonter des préjugés profondément ancrés en termes de genre. Les orateurs ont également expliqué comment certaines femmes dirigeantes ont réussi à accompagner et motiver d'autres femmes et même des fillettes. De nombreux débats menés lors de cette session se sont concentrés sur les moyens que les femmes peuvent utiliser pour mieux comprendre leurs propres forces et faiblesses et s'appuyer sur cette auto-évaluation pour réussir dans leur travail.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DE LA SESSION IV

1. Les femmes peuvent réussir et ont réussi dans un vaste éventail de fonctions liées au commerce international. Que ce soit dans la douane ou dans des secteurs industriels concernés par le commerce international, des femmes se sont prouvées qu'elles pouvaient réussir à haut niveau. À bien des égards, des femmes ont réussi avec un plus grand sens de l'équilibre dans leur vie professionnelle que leurs homologues masculins.
2. L'un des plus grands facteurs de réussite des femmes dans des univers professionnels dominés par des hommes est une auto-évaluation honnête de leurs forces et de leurs faiblesses et le fait qu'elles intègrent cette connaissance d'elles-mêmes dans des initiatives de leadership inspirant confiance.
3. Les femmes dirigeantes qui ont réussi peuvent apporter beaucoup aux femmes qui aspirent au leadership. Les réseaux et l'accompagnement (mentorat) ainsi que d'autres mesures de confiance sont essentiels pour surmonter des préjugés profondément ancrés et placer la prochaine génération de femmes en bonne place pour réussir dans des fonctions de direction.





Mme Karine Langlois

Responsable des nouveaux médias, Organisation maritime internationale

Mme Langlois a présenté un bref historique du programme de l'Organisation maritime internationale sur l'intégration des femmes dans le secteur maritime. Elle a expliqué que ce programme est l'expression de l'un des objectifs de développement des Nations Unies pour le millénaire visant à promouvoir l'égalité de genre et à rendre les femmes plus autonomes. Sa présentation du secteur de la navigation maritime a montré des parallèles évidents avec l'environnement à dominance masculine des administrations douanières. Les enseignements tirés de ce secteur pourraient servir à mettre en lumière certains principes directeurs clés pour la douane et les milieux commerciaux. Mme Langlois a ensuite présenté la vidéo diffusée récemment par l'Organisation maritime internationale, *Women at the Helm* (Femmes à la barre), film visant à promouvoir le rôle des femmes dans le secteur maritime, lancée lors de la conférence d'avril 2013 sur le développement d'une stratégie mondiale pour les femmes navigateurs.

La vidéo est disponible à l'adresse suivante :

<http://www.youtube.com/watch?v=c-9LGMxHMGY>



Mme Alessandra Zocca

Secrétaire générale, Professional Women International (Bruxelles)

Mme Zocca a expliqué comment les hommes et les femmes se perçoivent mutuellement sur le lieu de travail et que chaque sexe perçoit le monde et notamment le monde du travail dans sa propre « langue ». Mme Zocca a souligné que pour réussir, les femmes comme les hommes doivent être « bilingues » en matière de genre, c'est-à-dire qu'ils doivent comprendre la manière qu'a l'autre de voir le monde et le monde du travail. À cet égard, Mme Zocca a fait observer que les femmes devaient se connaître et être capables de s'auto-évaluer, comprendre leurs propres forces et faiblesses. D'un point de vue général, Mme Zocca a évoqué les défis que les femmes doivent relever pour se prouver et se promouvoir elles-mêmes ainsi que leurs idées. Elle a affirmé par exemple que les femmes hésitent plus que les hommes à se mettre en avant, ce qui peut limiter leurs chances. En revanche, elle a laissé entendre que les hommes pouvaient parfois prétendre maîtriser parfaitement un sujet alors qu'en réalité ce n'était pas le cas, ceci étant un moyen de se mettre franchement en avant. Ces considérations bien que générales ont donné largement matière à des débats et discussions.

Mme Zocca a présenté un certain nombre de meilleures pratiques permettant aux femmes de réussir dans des environnements professionnels dominés par les hommes : parrainage au niveau supérieur, mentorat, réseautage, plus grande visibilité, prise de parole. Un grand nombre de ces pratiques sont destinées à donner confiance et à permettre aux femmes d'être « bilingues » et de comprendre la langue des hommes. L'organisation que dirige Mme Zocca se consacre à des activités de réseautage, visant à dynamiser les compétences personnelles et professionnelles, tout en aidant aussi les femmes dirigeantes à renforcer leurs équipes et leurs organisations.





Mme Agnes Katsonga Phiri

Commissaire des douanes et accises - Autorité fiscale du Malawi

Mme Katsonga a fait part de son expérience personnelle en tant que femme dirigeante, Commissaire des douanes à l'Autorité fiscale du Malawi. Mme Katsonga s'est concentrée sur les aspects familiaux, sociaux, culturels et religieux sur lesquels repose le développement des femmes dans des positions de leadership. Elle a souligné les nombreuses pressions que subissent les femmes dirigeantes, en particulier compte tenu des rôles multiples assumés par beaucoup d'entre elles. À ce sujet, Mme Katsonga a encouragé les femmes dirigeantes à établir un équilibre, un rythme de vie, entre travail, famille, société et santé/exercice.

Mme Katsonga a conclu son intervention en recommandant aux femmes qui aspirent à des fonctions de leadership de se prendre en charge en ce qui concernent leurs études et leur situation professionnelle, d'avoir des projets et de parvenir à des résultats malgré les défis qui se présentent, en travaillant intelligemment et efficacement. À l'issue de cette conclusion, Mme Katsonga a parlé des attentes plus élevées pour les femmes, en particulier face à la réticence des hommes à l'égard du leadership des femmes. Elle a également indiqué que les femmes dirigeantes d'aujourd'hui devaient déterminer le profil des dirigeantes de demain, incluant femmes et enfants, en diffusant des messages qui soient des sources d'inspiration et de confiance. À ce propos, elle a longuement parlé de la situation des fillettes et indiqué qu'il était capital de s'assurer que chacune d'entre elles ait un bon départ dans la vie, ceci en diffusant des messages positifs pour qu'elles grandissent en confiance, accompagnées et motivées par des modèles.



Mme Maria Luisa (Olivieri) Eichhorst

Spécialiste des relations internationales – Douane et protection des frontières des États-Unis

Mme Eichhorst a présenté la longue histoire de la présence de femmes à la douane des États-Unis depuis le milieu du XVIII^{ème} siècle. Elles ont été nombreuses à avoir contribué directement à façonner l'histoire de la douane américaine. Après un premier exposé sur les femmes occupant des fonctions non traditionnelles, Mme Eichhorst a présenté le vaste éventail de fonctions douanières occupées par des femmes au sein de son administration : agents de surveillance aux frontières, spécialistes en agriculture, analystes de renseignement, informaticiennes, agents commerciaux spécialisés, comptables/commissaires aux comptes, etc. Mme Eichhorst a indiqué qu'avec plus de 12 000 femmes sur un effectif total de 60 000 personnes, son administration continue certes d'être dominée par les hommes, les femmes ayant toutefois réussi à y faire leur place à des fonctions très différentes. Mme Eichhorst a conclu sa présentation par quelques remarques sur sa propre expérience à l'Administration des douanes et de la protection des frontières des États-Unis. Elle a encouragé d'autres jeunes femmes travaillant à la douane à faire preuve de compétences et de confiance sur leur lieu de travail, car c'est là le moyen de surmonter les préjugés qui règnent dans le monde douanier en matière de genre.

