



iKNOW
POLITICS

international Knowledge
Network of **Women** in Politics

Résumé de la discussion en ligne sur
**Les femmes dans l'administration
publique**

Mai 2019



Inter-Parliamentary Union
For democracy for everyone.



*Empowered lives.
Resilient nations.*



MESSAGE DE LANCEMENT

« Si l'on accroît la proportion de femmes dans les institutions publiques, on aura l'assurance que celles-ci seront plus représentatives, mais ce sera aussi un gage d'innovation et d'amélioration de la prise de décisions dans l'intérêt de la société dans son ensemble » - António Guterres, Secrétaire général des Nations unies, Message à l'occasion de la Journée internationale de la femme 2017.

Contexte

En 2015, les gouvernements du monde ont approuvé à l'unanimité l'agenda de développement durable de 2030 et ont, par le biais de son objectif 16 « promouvoir des sociétés justes, pacifiques et inclusives » et de l'objectif 5 « assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes », reconnu le rôle de l'égalité des sexes, de l'administration publique et des institutions inclusives à créer des sociétés plus pacifiques, prospères, égales et durables.

L'administration publique fait référence à l'ensemble des mécanismes financés par l'État, y compris les agences, les politiques et les services chargés de la gestion et de la mise en œuvre des lois, des réglementations et des décisions du gouvernement. Elle permet aux pays de mettre en œuvre des politiques et des programmes nationaux et, par conséquent, est essentielle pour le développement durable ¹.

Dans de nombreux pays, les institutions publiques continuent d'être dominées par les hommes et patriarcales, perpétuant ainsi des attitudes et des pratiques néfastes et parfois même violentes. Bien qu'il n'existe pas de données globales systématisées sur la participation des femmes dans l'administration publique, les [recherches existantes](#) du PNUD montrent que les femmes sont sous-représentées, en particulier aux postes de direction et de prise de décisions. Les données disponibles suggèrent que les femmes représentent en moyenne 45% des effectifs de l'administration publique, mais en même temps elles montrent que leur taux de participation varie fortement d'un pays à l'autre, allant de 3% à 77%. La proportion globale de femmes dans l'administration publique est la plus élevée en moyenne dans les pays de l'OCDE (55,1%) et la plus faible dans les États arabes (35,9%). Toutefois, si on examine la proportion de femmes occupant des postes de leadership dans l'administration publique, les pourcentages moyens les plus élevés se situent en Amérique latine et dans les Caraïbes (43,4%) et les plus faibles en Afrique (25,1%). En outre, seuls 20% des pays ont atteint la parité (50%) pour les postes de prise de décision au sein de l'administration publique ².

La diversité, y compris l'égalité d'accès des femmes aux rôles de direction, est non seulement la bonne chose à faire, mais aussi la plus productive. Une [étude](#) récente du PNUD et de McKinsey a montré que la participation des femmes à la fonction publique et à la prise de décision avait une corrélation positive avec le développement économique et l'égalité des sexes dans la société. Elle suggère également que la participation et le leadership des femmes sur un pied d'égalité créent un environnement propice à un gouvernement meilleur et plus efficace. Ces conclusions sont renforcées par une autre [étude](#) récente du

¹ [Public Administration Reform: Practice Note](#). UNDP, 2004

² GEPA Initiative Database. UNDP and University of Pittsburgh, 2019.

Wilson Center qui conclut que «là où il y a plus de femmes au pouvoir, il y a une meilleure gouvernance et là où il y a une bonne gouvernance, il y a plus de femmes au pouvoir».

Objective

Cette discussion en ligne vise à créer un forum pour promouvoir un dialogue sur le rôle des femmes dans l'administration publique et la prise de décision, et à échanger des connaissances et des bonnes pratiques sur les moyens d'accroître et de renforcer la participation des femmes dans ce secteur et sur les moyens de garantir la sécurité dans les institutions publiques et faire en sorte qu'elles soient dépourvues de harcèlement sexuel et de violences sexistes. Joignez-vous à la discussion en ligne du 28 mars au 19 avril 2019. Les femmes et les hommes en politique et dans l'administration publique, les représentants des gouvernements nationaux et locaux, les militants de la société civile, les experts, les praticiens et les universitaires sont invités à partager leurs expériences en répondant à une ou plusieurs des questions ci-dessous. Les soumissions contribueront à l'élaboration d'une réponse consolidée qui viendra enrichir la base de connaissances disponible sur le sujet.

Questions

1. Les données sont essentielles pour identifier les tendances et définir des politiques ciblées et efficaces. Quel est le niveau de participation des femmes dans l'administration publique dans votre pays ? Qu'en est-il des femmes occupant des postes de direction et de prise de décision dans des institutions publiques ?
2. Il existe de nombreux obstacles à la participation pleine et égale des femmes dans l'administration publique. Par exemple, les femmes dans l'administration publique font souvent face au harcèlement sexuel et à la violence sexiste.³ Est-ce le cas dans votre pays ? Quels sont les autres obstacles qui empêchent les femmes de participer sur un pied d'égalité dans l'administration publique et à occuper des postes de direction et de prise de décision dans votre pays ?
3. Que peut-on faire pour accroître la participation égale et totale des femmes, y compris des jeunes femmes, dans l'administration publique à tous les niveaux ? Que peut-on faire pour que l'administration publique soit à l'abri du harcèlement sexuel et de la violence sexiste ? Merci de partager des exemples de bonnes pratiques.
4. Est-ce qu'il y a des femmes dans l'administration publique de votre pays qui ont utilisé leur position pour faire avancer le développement durable et la paix ? Veuillez partager des exemples.

CONTRIBUTEURS

Les participants suivants ont participé à la discussion en ligne du 28 mars au 19 avril 2019 :

1. abtagu@gmail
2. [Akua Dansua](#), ancienne ministre de la Jeunesse et des Sports et ancienne ambassadrice du Ghana en Allemagne, **Ghana**
3. [Christopher Lee](#)

³ Un [rapport](#) récent de l'Union interparlementaire et de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe a révélé une quantité alarmante de harcèlement / intimidation sexuels et psychologiques visant le personnel féminin des parlements européens. 40,5% des personnes interrogées ont déclaré avoir été victimes d'actes de harcèlement sexuel au travail et 50% avaient reçu des commentaires de nature sexuelle.

4. [Dr. Mrs. Chidi Ogbuta](#), ancienne candidate à la fonction de gouverneur dans l'État d'IMO, **Nigéria**
5. [Dr. Santosh Kumar Mishra](#), Assistant technique, Centre des ressources pour la population (PERC), Département de l'éducation permanente et des adultes, Université des femmes S. N. D. T., **Inde**
6. [Evelyn Gracias](#), **El Salvador**
7. [Gabrielle Bardall](#), conseillère en genre à la Fondation internationale pour les systèmes électoraux (IFES), **États-Unis**
8. [Houda Mansouri](#), **Tunisie**
9. [Kadidia Doumbia](#), Spécialiste genre et éducation, **États-Unis / Côte d'Ivoire**
10. [Kimberlyn Arevalo](#), **Guatemala**
11. [Laura Celia Arévalo](#)
12. [Leah Fleischer](#), Étudiante à Montgomery College, **États-Unis**
13. [Lilliam Arrieta](#), **El Salvador**
14. [Mbaisi Kihima](#), **Kenya**
15. [Meraj Hamayun Khan](#), **Pakistan**
16. [Nasheli Noriega](#)
17. [Puleng Letsie](#), **Lesotho**
18. [Rekha Shukla](#)
19. [Susana Campari](#), Cofondatrice et présidente de l'association civile Femme et gouvernement, **Argentine**
20. [Tomás Báscolo](#), **Argentine**

RÉSUMÉ DE LA DISCUSSION

iKNOW Politics et ses partenaires remercient leurs abonnés d'avoir pris le temps de participer à cette discussion en ligne et de partager leurs expériences, pratiques et recommandations. Les contributions sont résumées ci-dessous.

- 1. Les données sont essentielles pour identifier les tendances et définir des politiques ciblées et efficaces. Quel est le niveau de participation des femmes dans l'administration publique dans votre pays ? Qu'en est-il des femmes occupant des postes de direction et de prise de décision dans des institutions publiques ?**

L'administration publique est la gestion et la mise en œuvre de la politique, des lois, des règlements et des décisions du gouvernement. Diverses institutions publiques représentent l'ensemble de « l'administration publique » d'un pays, souvent le plus gros employeur. L'administration publique est donc essentielle pour favoriser le développement durable.⁴ Contrairement à la participation politique et au leadership des femmes, il n'existe aucun mécanisme de mesure global permettant de suivre la représentation des femmes dans l'administration publique.⁵ Les données publiques et fiables sur les

⁴ [Public Administration Reform: Practice Note](#). PNUD, 2004

⁵ Un indicateur mondial des objectifs de développement durable 16.7.1b récemment approuvé demandera aux pays de faire un rapport spécifique sur la diversité au sein de leurs institutions publiques. Ce sera un point d'entrée important pour intensifier les efforts de collecte de données et de production de rapports. Le PNUD a soutenu l'élaboration de cet indicateur et est maintenant l'organisme dépositaire pour l'établissement des rapports. Le PNUD appuiera le renforcement des capacités des services nationaux de statistique et des commissions de la fonction publique afin de suivre et de rendre compte des données ventilées.

femmes dans l'administration publique sont rares, et lorsque les données existent, les différences des définitions, mécanismes de suivi et méthodes de reporting étatiques rendent la collecte de données et la mise en place de méthodes de suivi globales difficiles.⁶

Tous les participants ont convenu que la collecte et la gestion de données sur les femmes dans l'administration publique, en particulier aux plus hauts niveaux, sont difficiles et nécessitent des ressources importantes. Beaucoup d'entre eux partagent des exemples de représentation des femmes dans diverses institutions publiques qui concordent avec les [recherches](#) du PNUD montrant que les femmes sont généralement sous-représentées, en particulier aux postes de responsabilité et de décision.

[Liliam Arrieta](#) rapporte que, bien qu'il n'y ait pas de barrière juridique à l'élection des femmes à la Cour suprême de justice **du Salvador**, 23,6% seulement des membres élus à la Cour durant les trois dernières décennies sont des femmes. La représentation féminine est encore plus faible au sein de la Chambre constitutionnelle du pays : seuls deux des 19 membres élus entre 1994 et 2018 étaient des femmes. [Evelyn Gracias](#) estime que les femmes occupent environ 30% des postes de direction dans l'administration publique du Salvador, sans toutefois fournir de source pour cette estimation.

[Susana Campari](#) affirme que le pouvoir exécutif en **Argentine** est dominé par les hommes car les femmes ne représentent que 22% des ministres, 13% des secrétaires d'État et 27% des sous-secrétaires. Cependant, citant une source en ligne de données sur l'égalité des genres, [Tomás Báscolo](#) assure que les femmes ne représentent que 17,4% des ministres en Argentine. Cet écart montre la difficulté d'accéder à des données fiables sur les femmes occupant des postes de haut niveau au gouvernement.

[Kadidia Doumbia](#) dit que même si le gouvernement de la **Côte d'Ivoire** « souhaite sincèrement » accroître la participation des femmes à la vie politique et dans l'administration publique, le nombre reste néanmoins faible. Elle affirme qu'il y a actuellement sept femmes sur 41 secrétaires d'État, 29 femmes sur 255 députés, 8 femmes sur 66 sénateurs, 15 femmes sur 200 maires et une seule femme sur 31 présidents de régions / conseils régionaux.

[Meraj Hamayun Khan](#) estime que les femmes sont gravement sous-représentées dans les institutions et services publics au **Pakistan**, soulignant qu'il est « extrêmement difficile pour les femmes d'être nommées à des postes de décision ». Cependant, il n'existe aucune donnée publique sur la participation des femmes dans l'administration publique au Pakistan pour soutenir cette évaluation.⁷

De même, l'ancienne candidate au poste de gouverneur de l'État nigérien Imo, [Dr Chidi Ogbuta](#), avance que la présence des femmes dans l'administration publique est très faible au **Nigéria**, spécialement aux postes de direction. Elle affirme qu'il n'y a que quatre femmes ministres, soit environ 15% des membres actuels du gouvernement, et que les gouverneurs des États sont pour la plupart des hommes.

[Leah Fleischer](#) dit que bien qu'**Israël** ait été l'un des premiers pays à élire une femme Premier ministre en 1969, il n'y avait que six femmes ministres qui ont servi le gouvernement israélien de 1948 à 1992. Pour elle, les femmes sont sous-représentées dans l'administration publique, en particulier au niveau local, et ceci en raison de la culture traditionnelle et patriarcale qui repose sur le rôle des femmes au sein de la famille.

⁶ [Gender Inequality Research lab \(GIRL\) at the University of Pittsburg](#) (consulté le 9 mai 2019).

⁷ Voir [Report on Gender Equality in Civil Service in Pakistan](#), ONU Femmes et PNUD, 2018.

[Gabrielle Bardall](#) mentionne le [USAID's Diamond Leadership Model](#) (DLM), un nouveau cadre de mesure du leadership des femmes qui collecte des données sur trois niveaux de leadership (haut, moyen et bas) pour quatre secteurs gouvernementaux (législatif, exécutif, judiciaire et sécuritaire), comme une source utile d'informations sur les femmes dans l'administration publique. Elle recommande également le [Gender Inequality Research Lab](#) (GIRL) de l'Université de Pittsburg, partenaire du PNUD sur son initiative d'égalité de genre dans l'administration publique ([GEPA](#)) depuis 2015, en tant que source fiable de données.

L'initiative GEPA soutient la participation et le leadership des femmes dans les institutions publiques et se concentre sur la collecte de données, la recherche et l'analyse. L'initiative stimule le changement sur la base des recommandations de son [rapport global et à](#) travers « le plaidoyer, les partenariats, le développement des capacités, les politiques et les programmes à tous les niveaux et le développement d'un mécanisme de suivi mondial qui institutionnalisera l'importance de surveiller l'égalité des sexes dans la fonction publique ». ⁸ Pour développer ce mécanisme de suivi, le PNUD est en train de cartographier les outils de suivi des services publics nationaux et d'évaluer la disponibilité de données ventilées par sexe dans toutes les régions.

2. Il existe de nombreux obstacles à la participation pleine et égale des femmes dans l'administration publique. Par exemple, les femmes dans l'administration publique font souvent face au harcèlement sexuel et à la violence sexiste [3]. Est-ce le cas dans votre pays ? Quels sont les autres obstacles qui empêchent les femmes de participer sur un pied d'égalité dans l'administration publique et à occuper des postes de direction et de prise de décision dans votre pays ?

Les contributeurs conviennent que les obstacles à la participation pleine et égale des femmes et à leur leadership dans les institutions publiques sont nombreux. Le harcèlement sexuel et la violence sexiste sont parmi les principaux obstacles entravant les progrès.

Par exemple, en **Côte d'Ivoire**, [Kadidia Doumbia](#) affirme que de nombreux hommes refusent d'autoriser leurs femmes à travailler dans des institutions publiques par crainte des abus auxquels elles pourraient être exposées. Elle avance que le harcèlement verbal est répandu et que les femmes, en particulier celles qui accèdent à des postes élevés, sont souvent victimes de harcèlement psychologique et doivent constamment justifier leurs positions. [Meraj Hamayun Khan](#) renforce ce point en affirmant qu'au **Pakistan** les femmes qui occupent les postes les plus élevés se sentent souvent menacées et sont constamment poussées à prouver leur mérite, rappelant le cas récent d'une femme de haut rang qui a démissionné en raison du harcèlement imposé par son supérieur.

[Puleng Letsie](#) a expliqué qu'au **Lesotho**, les campagnes d'intimidation et de diffamation sont monnaie courante pour les femmes dans l'administration publique, en particulier celles occupant des postes de direction. La sécurité est un problème pour beaucoup de femmes occupant des postes élevés. Bien qu'une loi sur la violence sexiste soit en discussion depuis dix ans, la violence sexiste « est à son apogée dans le pays ».

[Akua Dansua](#) souligne que, même si les chiffres officiels sont bas, les femmes ghanéennes sont largement victimes de harcèlement sexuel et de violences sexistes dans les institutions publiques. Elle met en garde

⁸ [Gender Equality Public Administration](#), PNUD (consulté le 9 mai 2019).

contre les faibles taux de signalement au **Ghana** et dans de nombreux autres pays et contre l'image trompeuse qu'ils pourraient véhiculer. Les facteurs socioculturels et le manque de sensibilisation et d'éducation, explique-t-elle, sont les principaux contributeurs au faible taux de signalement. Pour elle, des mouvements tels que [Me Too](#) stimulent les changements positifs en normalisant le signalement d'auteurs puissants dans les pays occidentaux, mais ils doivent s'étendre au-delà du contexte dans lequel ils sont nés.⁹

Les participants rapportent que les femmes en **Argentine**, en **Inde** et en **Israël** travaillant dans l'administration publique sont souvent victimes de harcèlement sexuel et de violences sexistes et sont soumises à une culture ainsi qu'à des structures publiques et politiques profondément patriarcales. [Santosh Kumar Mishra](#) affirme que, souvent, les femmes indiennes ont accès à des emplois marginaux peu rémunérés, sont exclues des rôles décisionnels et ne sont « pas reconnues comme des acteurs contributeurs à la famille et à la société ». Les fils sont privilégiés par rapport à leurs filles « qui sont souvent perçues comme un fardeau économique pour les familles craignant les dots élevées et les frais de mariage ».

[Dr. Chidi Ogbuta](#) affirme que les violences basées sur le genre au **Nigeria** sont « effrayantes ... et que les forces de sécurité les exacerbent ». Rappelant son expérience récente au cours de la campagne électorale pour le poste de gouverneur de l'État Imo en tant que seule femme candidate contre 70 hommes, elle affirme que « le recours à des voyous pour intimider, harceler et brûler du matériel électoral empêche les femmes de participer ».

Pour elle, un autre obstacle important qui freine l'égalité d'accès des femmes aux postes de décision dans le secteur public est le manque de transparence et la corruption dans les nominations aux postes de direction.¹⁰ Comme les hommes ont souvent plus de moyens financiers et ont un accès plus grand aux réseaux de soutien, ils sont plus susceptibles de verser des pots-de-vin et de remporter des nominations de haut niveau.

[Meraj Hamayun Khan](#) affirme que de nombreuses femmes au **Pakistan** « n'ont toujours pas conscience de leur situation et refusent d'accepter le fait qu'une injustice est commise à leur encontre ». Le manque d'éducation de base et de libertés individuelles empêche de nombreuses femmes de prendre conscience de leur rôle potentiel dans la société et de se donner les moyens de l'atteindre.

**3. Que peut-on faire pour accroître la participation égale et totale des femmes, y compris des jeunes femmes, dans l'administration publique à tous les niveaux ? Que peut-on faire pour que l'administration publique soit à l'abri du harcèlement sexuel et de la violence sexiste ?
Merci de partager des exemples de bonnes pratiques.**

Il faut briser les tabous et sensibiliser au harcèlement sexuel et à la violence sexiste, ainsi que mettre en place des mécanismes de responsabilisation institutionnels et des sanctions pour garantir la sécurité de l'administration publique pour les femmes, affirme [Leah Flisher](#). Les participants suggèrent que les institutions publiques doivent intégrer des unités où les femmes se sentent en sécurité pour dénoncer librement les actes de harcèlement, les abus et la violence. Ces unités doivent assurer la transparence,

⁹ Voir [summary of our previous e-Discussion on the topic](#) pour plus d'informations sur le harcèlement et la violence à l'égard des femmes en politique.

¹⁰ Voir PNUD enquête "[Impact of corruption on women's career development opportunities in the Central Administration of the Republic of Moldova](#)" pour plus d'informations.

faire en sorte que les incidents fassent l'objet d'enquêtes et que les auteurs soient systématiquement interrogés et sanctionnés, quelle que soit leur niveau de responsabilité. Des procédures et sanctions concrètes et efficaces ont le pouvoir de dissuader les auteurs et auteurs potentiels. Cela amènerait les femmes dans les institutions publiques à se sentir plus en sécurité et, par conséquent davantage de femmes occuperaient des emplois dans l'administration publique.

De nombreux contributeurs affirment que *in fine*, le moyen le plus efficace d'assurer que l'administration publique soit exempte de harcèlement sexuel et de violence fondée sur le genre est de faire en sorte que plus de femmes occupent des postes de décision aux plus hauts niveaux. À mesure que plus de femmes intègrent les institutions publiques, la dénonciation des abus devient progressivement une norme. En outre, lorsque plus de femmes occupent des postes de direction, elles contribuent à mettre en place davantage de formations et de politiques pour lutter contre le harcèlement sexuel et la violence sexiste.

De plus, les participants estiment que l'éducation a un rôle clé. Ils soulignent l'importance d'inclure les hommes dans la réalisation de l'égalité des sexes dans l'administration publique et conseillent qu'ils soient sensibilisés aux problèmes d'inégalité entre les sexes, au harcèlement sexuel et à la violence sexiste, ainsi qu'à la masculinité toxique. Une sensibilisation plus large sur ces questions permettrait aux hommes de jouer un rôle actif dans la mise en place d'institutions publiques sûres et inclusives. Les participants affirment également que la sensibilisation des femmes au harcèlement sexuel et à la violence sexiste contribue à accroître les taux de signalement et, par conséquent à la formation de politiques et mécanismes de prévention et de responsabilisation plus efficaces et mieux ciblés.

[Dr Chidi Ogbuta](#) explique la manque de participation des femmes à la vie politique et dans l'administration publique par le manque d'éducation et de formation des femmes au **Nigéria**. Elle appelle des organisations telles qu'ONU Femmes à organiser des formations d'éducation civique et de leadership pour les femmes nigérianes au niveau local afin de les encourager et de leur donner les outils et connaissances nécessaires pour participer aux processus de décision publics.

Les contributeurs s'accordent sur l'importance d'informer les femmes des opportunités en politique et en administration publique et de les encourager à jouer un rôle dans le service public. Des formations de qualité sont nécessaire pour permettre aux femmes de postuler à des emplois dans l'administration publique. [Akua Dansua](#) partage un exemple du **Ghana**, où des programmes d'enseignement, de stages et de tutorat ont été mis en place pour promouvoir l'intégration des femmes, en particulier des jeunes femmes, dans l'administration publique et la prise de décision.

Les participants font valoir que les mesures d'action affirmative sont généralement les moyens les plus efficaces et les plus rapides pour assurer une plus grande représentativité et participation des femmes dans les institutions publiques. [Kadidia Doumbia](#) cite un exemple récent de **Côte d'Ivoire** où le président a signé une circulaire exigeant que toutes les organisations incluent 33% de femmes dans leurs structures.

Plus généralement, les participants affirment que la transparence est essentielle à tous les niveaux de recrutement dans l'administration publique et que des mécanismes anti-corruption et anti-fraude sont nécessaires pour assurer l'intégrité du processus. Si les femmes ont les mêmes chances d'intégrer et de progresser dans les emplois de la fonction publique, elles auront plus de chances de pourvoir des postes de haut niveau, ce qui contribuera à un changement de culture et à des politiques et procédures plus sensibles au genre dans l'administration publique.

En outre, [Houda Mansouri](#) appelle à un plus grand équilibre entre les hommes et les femmes à la maison pour permettre aux femmes de progresser professionnellement, dans la fonction publique ou d'autres secteurs. Elle recommande de sensibiliser les hommes aux responsabilités partagées de la prise en charge du foyer et de la famille, ainsi que de fournir un soutien aux parents en matière de garde d'enfants dans l'administration publique. Cela donnerait plus de possibilités aux femmes de participer et de progresser de manière égale dans l'administration publique.

4. Est-ce qu'il y a des femmes dans l'administration publique de votre pays qui ont utilisé leur position pour faire avancer le développement durable et la paix ? Veuillez partager des exemples.

Les participants affirment que le fait d'avoir plus de femmes dans l'administration publique réduit la corruption et accélère les progrès en vers le développement durable et la paix. [Dr Chidi Ogbuta](#) rappelle par exemple le rôle joué par l'ancienne ministre des Finances du **Nigéria**, Ngozi Okonjo-Iweala, dans l'amélioration de la transparence et la réduction de la corruption dans les institutions publiques de son pays. Première femme à occuper ce poste, elle a introduit la pratique consistant à publier dans les journaux l'allocation financière mensuelle du gouvernement fédéral allouée à chaque État et a créé le Système intégré d'information sur le personnel et les salaires, qui a permis d'éliminer plus de 62 000 d'emplois fictifs.¹¹ Au **Ghana** aussi, les femmes dans l'administration publique ont apporté une contribution majeure à la réduction de la corruption, affirme [Akua Dansua](#). Pour elle, cela indique que les femmes dans l'administration publique ont un impact profond et tangible sur la bonne gouvernance et le développement durable.

¹¹ <https://web.archive.org/web/20160819105807/http://www.nitda.gov.ng/wp-content/uploads/ICT4D-SAPI-Book.pdf>, page 17. (consulté le 16 mai 2019).