

TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES DANS LES UNIVERSITÉS ET LES ORGANISMES DE RECHERCHE GUIDE PAR ÉTAPES



La présente publication a été préparée dans le cadre du programme de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE). Elle est disponible en ligne sur la plateforme de l'EIGE consacrée à l'intégration des questions d'égalité entre les hommes et les femmes, à l'adresse: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes a créé la plateforme en ligne consacrée à l'intégration des questions d'égalité entre les hommes et les femmes, afin d'aider les institutions de l'Union européenne (UE) et les organismes d'État à intégrer une perspective de genre dans leurs travaux. La plateforme donne un éclairage sur la pertinence du genre dans des domaines d'action politique très divers et elle fournit des outils en ligne pour l'intégration des questions d'égalité entre les hommes et les femmes.

Cette plateforme contribue à améliorer les compétences en matière d'intégration des questions d'égalité entre les hommes et les femmes, à l'échelle tant individuelle qu'institutionnelle, dans les divers domaines sectoriels et à tous les stades du développement de tout(e) politique/programme/projet. Le fait de comprendre comment concevoir, planifier, mettre en œuvre, surveiller et évaluer les politiques en tenant compte des spécificités de genre permettra de renforcer les politiques de l'UE et d'accroître la pertinence sociétale de celles-ci ainsi que leur «réactivité».

Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes

L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) est le centre de connaissances de l'Union européenne en matière d'égalité de genre. L'EIGE soutient les responsables politiques et toutes les institutions compétentes dans leurs efforts en vue de faire de l'égalité entre les femmes et les hommes une réalité pour tous les Européens, en leur apportant une expertise spécifique et des données comparables et fiables sur l'égalité de genre en Europe.

Pour plus d'informations:

Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITUANIE

Tél. +370 52157444

Courriel: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>

<http://www.twitter.com/eurogender>

<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>

<http://www.youtube.com/eurogender>

<http://eurogender.eige.europa.eu/>

**Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses
aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.**

**Un numéro unique gratuit (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2017

Print ISBN 978-92-9493-653-0 doi:10.2839/345985 MH-04-17-155-FR-C

PDF ISBN 978-92-9493-683-7 doi:10.2839/14421 MH-04-17-155-FR-N

© Union européenne, 2017

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Transformations structurelles dans les universités et les organismes de recherche

Guide par étapes



Table des matières

1. Étapes.....	4
Étape 1 — Démarrage	4
Étape 2 — Analyse et évaluation de la situation au sein de l'institution	6
Étape 3 — Établissement d'un plan pour l'égalité de genre	8
Étape 4 — Mise en œuvre d'un plan pour l'égalité de genre.....	10
Étape 5 — Suivi de l'avancement et évaluation d'un plan pour l'égalité de genre	12
Étape 6 — Que se passe-t-il après le plan pour l'égalité de genre?.....	16
2. Exigences de base et critères de réussite	16
«Stimulants d'impact» au niveau organisationnel	16
«Stimulants d'impact» au niveau des processus.....	17
3. Obstacles communs et solutions pour les surmonter.....	18



1. Étapes

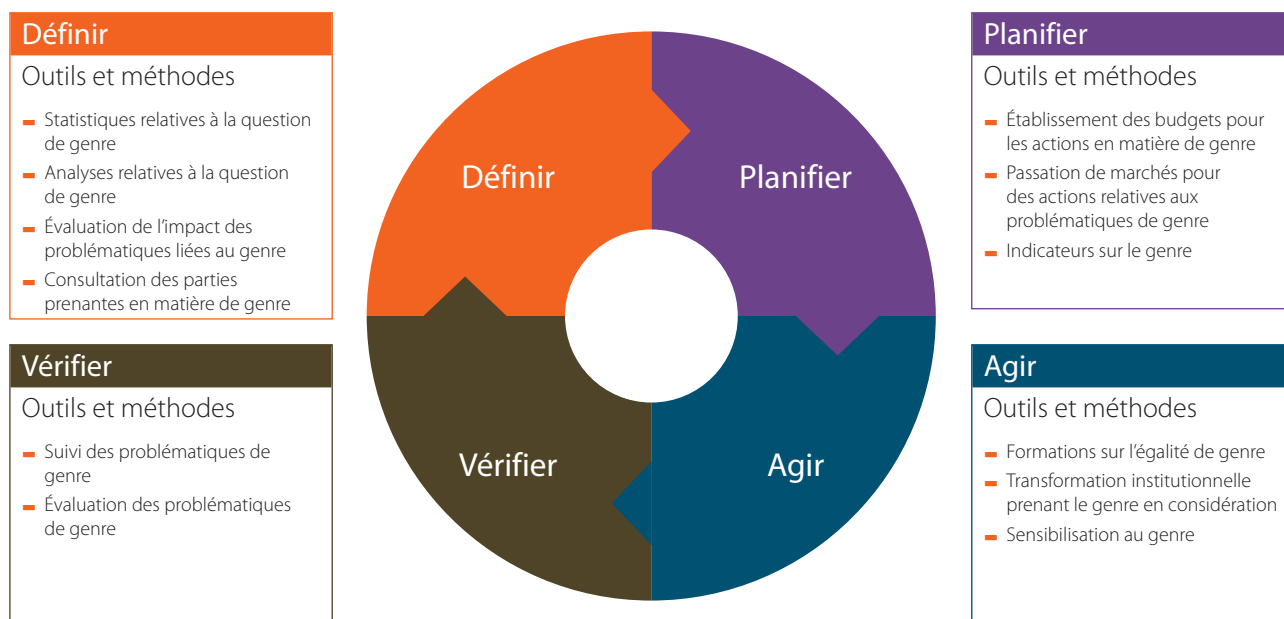
Étape 1 — Démarrage

Comprendre le contexte

Plutôt que de simplement reproduire des actions qui ont été couronnées de succès ou les approches suivies par d'autres, mieux vaut vous demander quelles mesures donneraient les meilleurs résultats dans votre institution en fonction de son contexte. Quelles sont les actions qui pourraient correspondre aux objectifs et au contexte de l'institution moyennant quelques adaptations aux conditions locales? Pour répondre à cette question, différents éléments de ce «contexte» peuvent avoir de l'importance.

Aux États-Unis, des recherches ont été effectuées sur les expériences et les enseignements tirés par les institutions bénéficiaires de bourses Advance en faveur de la transformation institutionnelle, décernées par la National Science Foundation (NSF). Un de ces enseignements place notamment l'accent sur l'importance du contexte.

1. **Situation géographique:** la situation géographique d'un établissement d'enseignement supérieur détermine les interventions qui seront les plus efficaces et les plus appropriées. Par exemple, les politiques répondant aux besoins d'une double carrière chez les membres des facultés seront probablement beaucoup plus importantes dans les institutions implantées dans des zones rurales, où il est possible que la communauté au sens large offre moins d'options d'emploi que dans les zones urbaines.
2. **Économie:** la situation économique locale ou régionale a souvent un effet sur les opportunités d'embauche par les institutions et peut en avoir sur les efforts déployés dans le cadre des projets Advance. Par exemple, lorsqu'une institution qui a été confrontée à des difficultés pour recruter du personnel passe à une phase d'embauche intensive, ce moment est particulièrement opportun pour proposer aux doyens et aux directeurs de départements un soutien et un accompagnement dans l'application de pratiques équitables de recherche et de recrutement. Dans ces moments-là, l'institution peut se montrer particulièrement intéressée par des stratégies nouvelles et produisant un effet réel. Advance peut ainsi prendre pied en présentant son projet comme une source d'aide et de soutien à des fins d'embauche de personnel.
3. **Caractéristiques institutionnelles:** la liste et les exemples ci-après mettent en évidence une série de caractéristiques institutionnelles créant les conditions dans lesquelles se déroulent des initiatives en vue de changements organisationnels.
 - a) **Histoire:** l'histoire d'une institution a une incidence sur ce que la faculté et ses administrateurs jugent important et sur ce qu'ils perçoivent comme possible. Des événements ou problèmes majeurs peuvent parfois créer les conditions nécessaires pour que les administrateurs et la faculté considèrent les objectifs Advance comme importants.
 - b) **Taille:** la taille des départements et de l'institution dans son ensemble peut déterminer les problèmes, les besoins et les choix. Par exemple, dans les petits départements, le nombre de personnes expérimentées pouvant servir de mentors est réduit, ce qui rend nécessaires des approches innovatrices pour les projets de mentorat. Les besoins en termes de respect de la vie privée peuvent être également plus élevés. Les femmes en début de carrière préféreront peut-être participer à un mentorat avec des collègues d'autres départements afin de préserver leur vie privée.
 - c) **Encadrement supérieur:** les objectifs, les priorités, les intérêts et les styles de l'encadrement supérieur sont des critères majeurs de réussite des projets Advance. Les changements dans l'encadrement supérieur tels qu'ils se produisent fréquemment peuvent générer des défis et des opportunités pour des projets de changement organisationnel, les chefs de projet Advance devant décider d'ajuster ou non leurs stratégies pour s'adapter aux nouvelles conditions de direction. Il arrive que de nouveaux cadres supérieurs identifient de nouveaux problèmes demandant une remédiation: Advance peut parfois être proposé comme une «solution» aux problèmes identifiés par un cadre supérieur.
 - d) **Structure et gouvernance:** le fait qu'une institution soit plutôt décentralisée ou centralisée et celui que les structures administratives soient plutôt horizontales ou hiérarchiques constituent des aspects importants de son contexte. Les chefs de projet Advance doivent réfléchir à l'endroit où installer leurs bureaux, aux personnes de l'administration centrale avec lesquelles ils seront en relation et à la façon d'interagir avec les organes de gouvernance. La présence ou non d'organisations syndicales dans l'institution est également un élément structurel important pour la planification.
 - e) **Politiques:** historiquement, certaines institutions proposent des conditions favorables à la famille et d'autres conditions contribuant à des environnements qui favorisent l'intégration. D'autres ne le font pas. Les conditions déjà en place influent donc sur les priorités à appliquer



pour appréhender les politiques comme des leviers de changement.

- f) Culture:** tous les établissements d'enseignement supérieur se distinguent en ce qui concerne les caractéristiques définissant la vie dans l'institution, la manière de travailler et la manière dont s'y opèrent les changements. Parmi les variables culturelles clés, on compte l'ambiance plutôt «familiale» ou au contraire plutôt orientée «monde économique» du campus, les modes d'interaction entre les administrateurs et la faculté, et les valeurs inspirant les interactions au quotidien.

Toutes ces caractéristiques sont pertinentes pour la prise de décision concernant les interventions à inclure ou à omettre dans un portefeuille de changement Advance et concernant la manière de concevoir ces interventions en vue de leur accueil optimal sur le campus ⁽¹⁾.

Trouver du soutien

Comprendre le contexte et la dynamique de votre institution vous permet de réfléchir aux instances propres à fournir un soutien à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

- Repérez les acteurs ayant des compétences en matière d'égalité de genre. En plus d'apporter une contribution pertinente sur les questions liées à l'égalité de genre, ils peuvent jouer le rôle de militants, pour mettre en œuvre des mesures et contribuer à identifier d'autres acteurs.

- Identifiez des alliés (potentiels): examinez les potentialités entre autres parmi les cadres supérieurs et moyens, le personnel des ressources humaines et vos pairs. Essayez de repérer les personnes intéressées et désireuses de promouvoir des changements en faveur de l'égalité de genre afin de créer un environnement de travail meilleur, équilibré et inclusif. Ceci vous aidera à réaliser ce qui doit l'être et à favoriser le soutien du projet futur.
- Trouvez des sources de financement pour établir et mettre en œuvre le plan pour l'égalité de genre ou pour mener des actions spécifiques. Au niveau de l'Union européenne, la Commission européenne finance actuellement des projets de changement institutionnel dans le cadre du programme Horizon 2020. Sur le plan national et international, il peut exister des initiatives similaires fournissant les moyens financiers pour la promotion du changement institutionnel. Au niveau institutionnel, il est possible que des mesures aient déjà été mises en place pour financer des conférences favorisant un équilibre en matière de genre dans la composition des groupes d'intervenants, pour financer la recherche intégrant la dimension de genre, etc.
- Nouez des contacts et efforcez-vous de conclure des alliances avec des réseaux régionaux et nationaux en ce qui concerne le genre dans la recherche. De tels réseaux existent et sont importants pour votre travail.

Comprendre le cycle d'intégration de la dimension de genre

Si vous avez une vision claire du cycle d'intégration de la dimension de genre, vous comprendrez mieux, de manière générale, les étapes à suivre pour développer un plan pour l'égalité de genre, le mettre en action et en garantir le bon déroulement. Le cycle d'intégration de la dimension de genre défini par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) peut être adapté au contexte spécifique des organismes de recherche et des établissements d'enseignement supérieur. Chaque phase

⁽¹⁾ Le texte présentant les «critères contextuels clés» est tiré du document suivant: Austin, A. E., et Laursen, S. L., (2015), *Organizational Change Strategies in ADVANCE Institutional Transformation Projects: Synthesis of a Working Meeting*, p. 3-5 (disponible sur: http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)



correspond à une étape dans le développement d'un plan pour l'égalité de genre.

Étape 1 — Définir: Comment analyser et évaluer la situation au sein de l'institution

Étape 2 — Planifier: Comment établir un plan pour l'égalité de genre

Étape 3 — Agir: Comment mettre en œuvre un plan pour l'égalité de genre

Étape 4 — Vérifier: Comment suivre l'avancement d'un plan pour l'égalité de genre et l'évaluer

Étape 2 — Analyse et évaluation de la situation au sein de l'institution

Le meilleur point de départ pour développer une série de mesures efficaces consiste à rassembler des informations approfondies sur la manière dont votre organisation agit en ce qui concerne l'égalité de genre. Après avoir évalué la situation de votre institution, vous connaîtrez les mesures à mettre en œuvre. L'exhaustivité de cet état des lieux initial dépendra des ressources disponibles. Ne manquez pas d'évaluer les ressources humaines et financières auxquelles vous avez accès pour entreprendre cette tâche. Identifiez les atouts dont vous disposez en interne (par exemple des experts en matière de genre), mais envisagez aussi d'autres ressources externes possibles (par exemple le financement, les partenariats locaux).

L'approche standard pouvant être suivie comprend les éléments suivants:

1. Examiner la législation et les politiques pertinentes dans votre pays

Il est utile de connaître la législation et les politiques générales relatives à l'égalité de genre et à la non-discrimination par rapport au genre ainsi que celles qui sont spécifiques au marché de l'emploi et à la recherche et/ou l'enseignement supérieur.

Un examen des cadres juridique et politique vous permettra de comprendre où votre organisation se situe. Il viendra consolider la logique que vous déployez pour soutenir vos actions. Ces connaissances peuvent également venir à l'appui de certaines mesures du plan pour l'égalité de genre que vous établirez.

Par exemple:

- a) les objectifs stratégiques éventuellement définis dans votre pays pourraient vous fournir des

arguments pour convaincre vos collègues et vos cadres supérieurs que des mesures sont nécessaires au sein de votre organisation;

- b) votre institution peut éventuellement s'associer à une initiative existante comme la Journée internationale des femmes et des filles de science.

2. Analyser les données ventilées par genre concernant le personnel et les étudiants

Pour détecter toute différence genrée, des données ventilées par sexe sont nécessaires. Une analyse de ces données vous fournira des informations d'une importance cruciale pour identifier les domaines dans lesquels il est le plus urgent d'intervenir. Par exemple, si votre analyse révèle un déséquilibre genré particulièrement marqué dans certaines disciplines, les efforts pourront être orientés en vue d'attirer des personnes du genre sous-représenté dans ces disciplines.

Il convient en premier lieu de vérifier quelles données sont déjà disponibles. Si de telles données n'existent pas encore au sein de votre organisation, des efforts doivent être fournis en vue d'en collecter. Dès que vous y aurez accès, vous devrez procéder à une analyse statistique.

Les données à analyser sont les suivantes (sans limitation):

- a) nombre de personnes employées par genre par votre organisation à tous les niveaux, par discipline, par fonction (y compris le personnel administratif ou d'exécution) et par relation contractuelle;
- b) nombre moyen d'années nécessaires aux femmes et aux hommes pour progresser dans leur carrière (par échelon);
- c) écart de salaire par genre et par fonction;
- d) nombre de femmes et d'hommes dans des fonctions académiques et des fonctions administratives décisionnelles (par exemple conseils d'administration, comités, jurys);
- e) nombre de candidates et de candidats postulant à des emplois distincts;
- f) nombre de femmes et d'hommes ayant quitté l'organisation ces dernières années, en précisant le nombre d'années dans l'organisation;
- g) nombre de personnes employées par genre demandant ou prenant un congé parental, durée de ce congé et nombre de personnes employées ayant réintégré leur poste après le congé;
- h) nombre de journées d'absence des femmes et des hommes, données ventilées en fonction du motif de l'absence;
- i) nombre d'heures ou de crédits de formation mis à profit par les femmes et par les hommes;
- j) nombre d'étudiantes et d'étudiants à tous les niveaux et dans toutes les disciplines.

Besoin d'inspiration?

1. *She figures* est la principale source de statistiques paneuropéennes comparables sur la situation en matière d'égalité de genre dans la recherche et l'innovation. Vous pouvez vous appuyer sur les paramètres utilisés dans ces statistiques pour comparer la situation de votre organisation à celle qui prévaut dans votre pays et à l'échelle de l'UE. Le rapport *She figures* paraît tous les trois ans. Le manuel qui l'accompagne, *She figures handbook*, fournit des orientations méthodologiques concernant le calcul des indicateurs figurant dans la publication *She figures 2015*.
2. Le projet EGERA [Effective Gender Equality in Research and the Academia (Égalité de genre effective dans les organismes de recherche et les universités)] financé par l'UE et relatif aux changements structurels a compilé ses données pour élaborer son premier rapport sur l'égalité de genre (*First Gender Equality Report*). Ce rapport permet de comprendre la situation en ce qui concerne l'égalité de genre et les questions d'égalité de genre dans les institutions participantes, en examinant les données, informations et stratégies disponibles dans les institutions partenaires. Ce rapport couvre les domaines suivants: i) gestion des ressources humaines et des carrières, y compris l'emploi et la promotion; ii) équilibre entre vie professionnelle et vie privée; iii) délits et violence, y compris le harcèlement, fondés sur le genre; et iv) le genre dans la recherche et les cursus.
3. Le projet relatif aux changements institutionnels financé par l'UE, appelé Integer [Institutional Transformation for Effecting Gender Equality in Research (Transformation institutionnelle pour rendre effective l'égalité de genre dans la recherche)] fournit des conseils pratiques pour apprendre à connaître votre institution par la collecte de données et la réalisation d'études. On y apprend notamment comment établir des méthodes, organiser des enquêtes, des visites sur site et/ou des discussions en groupe; comment recueillir ces informations (par exemple plusieurs unités peuvent être contactées pour s'informer sur les données ventilées par genre disponibles); et qui peut participer à cette tâche (pensez, entre autres, à l'unité des ressources humaines, l'unité d'assurance qualité ainsi qu'à l'unité d'évaluation de la recherche).
4. L'université de Beira Interior utilise systématiquement les mêmes indicateurs depuis la première évaluation de la situation de l'institution (depuis 2011 jusqu'à aujourd'hui). Consultez l'approche suivie et les indicateurs utilisés ici.

Identifier les mesures existantes qui favorisent l'égalité de genre

Les mesures existantes en faveur des femmes, visant à sensibiliser sur l'égalité de genre, à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, etc. devront être inventoriées

et recensées. La mise en œuvre des mesures existantes ainsi que leurs résultats devront être évalués de manière critique, avec les personnes concernées, en explorant des moyens d'améliorer leur efficacité.

En complément de l'approche standard, vous pourrez envisager de mettre en œuvre les activités suivantes:

1. Une analyse des données intégrant d'autres dimensions, telles que l'âge, les origines ethniques, le handicap, l'orientation sexuelle et la religion. Il est important de comprendre comment la dimension de genre se recoupe avec d'autres dimensions, car des discriminations multiples peuvent se produire et il convient d'y remédier. Prêtez toutefois attention aux aspects relatifs à la protection des données lorsque certains recouvrements ne concernent qu'un nombre très réduit de personnes, ce qui engendre des problèmes pour la mise en relation et la divulgation des données (par exemple s'il n'y a qu'une seule personne de race noire, handicapée ou musulmane dans l'effectif).
2. Examen de la littérature sur l'égalité de genre dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et l'enseignement supérieur. Passer en revue la littérature existante au niveau européen et international a pour but de s'informer, entre autres, au sujet des stéréotypes liés au genre dans la recherche et l'enseignement, des inégalités actuelles dans les domaines de la recherche et de l'enseignement supérieur, ainsi qu'au sujet des mesures visant à résoudre ces problèmes. Consultez quelques ressources essentielles présentées ici.
3. Enquête parmi les membres du personnel pour évaluer leur savoir sur l'égalité ou l'inégalité de genre dans leur institution et leur vécu en la matière, leur connaissance des pratiques en vigueur dans l'organisation pour promouvoir l'égalité de genre, leur connaissance d'attitudes ou de comportements sexistes, etc.
4. Entretiens ou discussions en groupe avec des représentants du personnel de tous niveaux et/ou de différentes disciplines. Les entretiens peuvent porter sur certains aspects mentionnés ci-dessus mais peuvent aussi sonder la perception par le personnel du besoin d'appliquer des mesures favorables à l'égalité de genre et d'évaluer dans quelle mesure elles sont acceptées.

Qui peut réaliser cette analyse?

Si votre organisation dispose d'une structure dont le mandat comporte des responsabilités de soutien à l'égalité de genre (par exemple un service ou une unité dédié à l'égalité de genre), le personnel de cette structure peut se charger de réaliser une évaluation initiale de la situation de votre organisation en matière d'égalité de genre. Vous pouvez aussi y associer les représentants (élus) du personnel. N'oubliez pas d'inclure également les experts en matière de genre qui travaillent dans votre institution. Ils peuvent apporter de



précieux éléments de connaissance et/ou participer à cet exercice.

Si une telle structure n'existe pas ou qu'elle ne peut pas se charger de cette tâche, vous pourriez envisager de constituer une petite équipe pour réaliser cette évaluation initiale. Cette équipe peut être composée de membres de la structure existante dédiée à l'égalité de genre, d'enseignants et/ou de chercheurs et de membres du département des ressources humaines.

Dans les deux cas indiqués ci-dessus, il est essentiel de disposer d'un mandat explicite de la part des cadres supérieurs pour réaliser une évaluation initiale afin de pouvoir consacrer du temps, ouvrir des portes et bénéficier d'une coopération.

Les tâches de chacun des membres de l'équipe doivent être convenues et définies clairement dès le départ. Il est crucial de disposer de ressources humaines et financières suffisantes pour procéder à une analyse et à une évaluation utiles de la situation de votre organisation en termes d'égalité de genre. En outre, bénéficier d'un mandat explicite de la part des cadres supérieurs pour procéder à une évaluation initiale contribuera à ouvrir des portes et à obtenir une coopération.

À ce stade, il convient déjà d'avoir connaissance des membres du personnel qui pourraient participer à un plan pour l'égalité de genre.

Étape 3 — Établissement d'un plan pour l'égalité de genre

Après avoir effectué une évaluation initiale de la situation de votre organisation en matière d'égalité de genre, vous pouvez commencer à établir un plan d'actions. Les résultats de l'analyse initiale vous permettent d'identifier les domaines d'intervention à intégrer dans votre plan. Cependant, tous ces domaines ne peuvent pas être traités en même temps et n'ont pas tous le même degré d'urgence. Fixez les priorités de votre organisation en fonction de cette évaluation initiale et selon les ressources dont vous disposez. Pensez à réunir les membres de l'équipe ayant réalisé l'évaluation initiale pour établir le plan. Il est crucial à ce stade d'associer les dirigeants et les cadres supérieurs à la définition des mesures incluses dans le plan. Leur participation assurera une mise en œuvre plus fluide et plus efficace des mesures proposées.

Pendant que vous élaborez le plan pour l'égalité de genre, gardez à l'esprit que celui-ci doit être **global et cohérent**. Cela signifie que les domaines d'intervention identifiés sont interdépendants. Le plan traitera d'un large éventail de sujets pertinents pour l'ensemble de la communauté et pour le système organisationnel. Quelques éléments de base

doivent être pris en compte lors de l'élaboration du plan pour l'égalité de genre:

- 1) les objectifs,
- 2) les actions,
- 3) les indicateurs
- 4) les cibles,
- 5) le délai,
- 6) la répartition des responsabilités.

Nous expliquons ci-après comment ces éléments doivent être pris en compte au cours de l'élaboration du plan.

1. Favorisez la participation d'acteurs de tous niveaux à la définition des mesures et des actions du plan pour l'égalité de genre.

Vous pouvez envisager des ateliers dynamiques, conjoints ou distincts, avec entre autres les cadres supérieurs et les dirigeants, le personnel des ressources humaines et de la communication, les enseignants et/ou les chercheurs, les étudiants. Vous pouvez utiliser des techniques de jeux participatifs ou «sérieux».

Essayez de comprendre ce que signifie l'égalité de genre pour ces groupes. Certaines formulations peuvent susciter un malaise ou une résistance. Par exemple, dans certaines disciplines, il peut s'avérer prioritaire d'«attirer davantage de chercheuses-femmes». Or ce type de phrases peut soulever des difficultés ou se heurter à des résistances. Dans de nombreux cas, le texte décrivant une mesure peut être adapté afin de répondre aux priorités de l'institution, tout en tenant compte de certaines susceptibilités. À titre d'exemple, l'expression «attirer des talents» est susceptible d'être plus largement acceptée par les membres de l'organisation. La signification de certains concepts dans la langue nationale peut également jouer un rôle. Il est possible que certains termes soient moins bien perçus que d'autres. Par exemple, le terme «équilibre de genre» est utilisé dans certains pays pour accroître la coopération et susciter davantage d'intérêt.

Une approche participative facilitera la définition de mesures douées de sens pour les acteurs concernés tout en respectant la culture de l'organisation. Cette approche incitera les acteurs à se montrer plus volontaires pour appliquer les mesures définies dans le plan pour l'égalité de genre.

2. Inspirez-vous des mesures mises en œuvre par d'autres organisations, sans jamais perdre de vue le contexte de votre propre institution.

Nul besoin de réinventer la roue. Il existe de très bons exemples de mesures et d'actions couronnées de succès dans d'autres organisations. Cependant, il est possible

qu'une reproduction pure et simple de ces mesures s'avère inefficace dans votre institution. Il est important d'évaluer le contexte dans lequel elles ont été mises en application. Assurez-vous d'adapter ces mesures aux spécificités de votre organisation. Des exemples sont fournis ici.

3. Définissez des objectifs et mesures SMART pour votre plan.

Les objectifs et mesures de votre plan pour l'égalité de genre seront certainement mis en œuvre avec plus de succès s'ils répondent aux impératifs résumés dans l'acronyme SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes, temporellement définis).

- a) Spécifiques: les objectifs et les mesures doivent répondre à des questions fondamentales (quoi, pour quoi, comment, qui, quand et où).
- b) Mesurables: établissez des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs et les cibles correspondantes.
- c) Accessibles: assurez-vous que les objectifs et les mesures ne sont pas hors de portée et qu'ils sont réalisables (même s'ils requièrent des efforts supplémentaires).
- d) Réalistes: veillez à ce que les objectifs et les mesures soient pertinents pour l'organisation et à ce qu'ils soient réalisables dans un cadre temporel déterminé et au moyen des ressources disponibles.
- e) Temporellement définis: indiquez quand les objectifs et les mesures peuvent être réalisés. Souvenez-vous que l'UE met l'accent sur l'importance des objectifs pour l'équilibre de genre dans les processus décisionnels en matière de recherche. Le Conseil de l'Union européenne a invité les États membres et les institutions à s'efforcer de définir des objectifs pour un meilleur équilibre de genre parmi les professeurs. Le Conseil a encouragé les autorités à définir des cibles indicatrices, par exemple des objectifs quantitatifs pour un meilleur équilibre de genre dans les organes chargés de prendre les décisions, notamment dans les comités scientifiques et administratifs faisant autorité, dans les comités de recrutement et de promotions et les jurys d'évaluation. Pour en savoir plus sur ces objectifs, voir les [conclusions du Conseil concernant la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Espace européen de la recherche](#) (adoptées en 2015).

4. Recensez et utilisez les ressources existantes pour planifier les mesures.

Les ressources humaines et financières dégagées pour les activités en matière d'égalité de genre sont généralement limitées. Travailler dans ces conditions peut soulever de nombreux défis. Identifiez les ressources

existantes pouvant être mises à profit pour les mesures que vous élaborez. Parfois, des modifications mineures dans les procédures ou services existants faciliteront la réalisation des objectifs fixés sans coûts supplémentaires ni efforts massifs. S'appuyer sur les ressources existantes a aussi pour avantage de favoriser l'institutionnalisation de procédures ou d'activités et/ou spécifiques au genre.

En voici quelques exemples.

- a) Les organisations proposent généralement des programmes de «formation en cours d'emploi». Une formation initiale obligatoire sur le genre pourrait être proposée dans le cadre de ce programme, au début de chaque année (universitaire), afin de renforcer les capacités des membres du personnel nouvellement recrutés ou de permettre aux autres membres du personnel de rafraîchir leurs connaissances et/ou de perfectionner leurs compétences.
- b) L'élaboration de nouveaux documents stratégiques concernant l'organisation (ou le renouvellement des documents existants) est une excellente occasion d'y intégrer des mesures sensibles ou spécifiques au genre.
- c) Lors de la planification du programme de conférences de votre organisation, ne manquez pas d'y inclure une disposition requérant une représentation équilibrée de femmes et d'hommes dans la composition des groupes de discussion.

Besoin d'inspiration?

Le projet Stages (Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science), financé par l'UE, dédié au processus de transformation structurelle visant à atteindre l'égalité de genre dans les sciences, a partagé ses expériences concernant l'intégration et l'institutionnalisation de l'égalité de genre dans les documents stratégiques, dispositions, procédures des organisations. Les *Lignes directrices sur les transformations structurelles nécessaires pour réaliser l'égalité de genre dans les sciences* (p. 42 à 45) fournissent quelques points pertinents.

1. Définissez la période durant laquelle s'applique le plan pour l'égalité de genre, ainsi qu'un délai réaliste pour sa mise en œuvre. La durée globale du plan doit être définie (par exemple trois ans). Indiquez le délai d'exécution de chacune des mesures proposées en fonction des ressources disponibles. N'oubliez pas d'établir des périodes de suivi spécifiques en vue de structurer la communication d'informations concernant l'état d'avancement des mesures.
2. Convenez avec précision des responsabilités du personnel pour chaque mesure. Il est nécessaire de s'entendre sur l'équipe qui participera à la mise en œuvre du plan pour l'égalité de genre. Après avoir déterminé les membres du personnel qui coopéreront à cette



tâche, il sera nécessaire de définir des responsabilités précises. Le plan pour l'égalité de genre devra indiquer clairement «qui est responsable de quoi et quand». Voici quelques recommandations concernant les personnes à associer au plan pour l'égalité de genre et sur le rôle qu'elles peuvent jouer.

3. Construisez des alliances. Le plan pour l'égalité de genre peut inclure des mesures innovatrices et efficaces, mais celles-ci n'aboutiront pas si le plan n'est pas soutenu par les parties prenantes à tous les niveaux. Il est primordial d'associer les parties prenantes pendant la phase de mise en place. Le plan ne doit pas être appréhendé comme un simple morceau de papier. Consacrez du temps à expliquer les avantages de l'égalité de genre dans les organisations de recherche. Adaptez votre discours au profil des personnes à qui vous vous adressez. Prenez le temps d'expliquer le contenu du plan pour l'égalité de genre à des intervenants ciblés, en procédant selon une approche ascendante, une approche descendante et dans une perspective extérieure à l'organisation. Veuillez noter que ces efforts doivent être poursuivis tout au long de la mise en œuvre du plan.

Besoin d'inspiration?

1. Consultez des exemples de «contenus d'allocutions» pour soutenir la promotion du genre.

Le projet Stages financé par l'UE a communiqué ses expériences concernant l'engagement des dirigeants. Les *Lignes directrices sur les transformations structurelles nécessaires pour atteindre l'égalité de genre dans le monde scientifique* (p. 35 à 39) présentent quelques aspects pertinents:

- a) alignez le plan pour l'égalité de genre sur les stratégies émergentes et les politiques clés de l'institution;
- b) incluez les dirigeants individuellement et directement au plan en tant qu'acteurs actifs et non pas seulement comme homologues institutionnels;
- c) impliquez des organisations et experts externes afin d'accroître la visibilité du plan à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution de manière à améliorer l'engagement des dirigeants.

Le document donne une représentation visuelle du plan d'action sur le genre (sous forme de roue) adopté par le Centre national de la recherche scientifique français (CNRS).

2. Commencez à réfléchir à la durabilité. Les ressources disponibles pour la promotion de changements structurels orientés vers l'égalité de genre ne sont pas sans limite, la durée du plan ne l'est pas non plus. Il est escompté que les changements à mettre en œuvre aient un impact à long terme. Pour garantir la durabilité des actions de promotion de l'égalité de genre, il est

important d'intégrer des pratiques dans les routines et procédures normales de l'organisation, notamment en modifiant les routines et procédures existantes ou en les complétant structurellement par de nouvelles.

À garder en mémoire:

1. La phase de mise en place du plan peut être la phase la plus exigeante et la plus chronophage. Tenter d'établir un plan pour l'égalité de genre qui ait du sens pour l'ensemble de l'organisation demandera des efforts et du temps. Mais il arrive un moment où vous devez aller de l'avant!
2. Un plan pour l'égalité de genre n'est pas statique, il évolue continuellement. L'organisation, les personnes et les priorités peuvent changer radicalement d'un moment à l'autre. Faites preuve de souplesse. La négociation en vue de la définition du sens de l'égalité de genre par rapport aux différentes actions et différentes parties prenantes est un processus ininterrompu.
3. Efforcez-vous d'évoluer vers une culture organisationnelle qui accorde de l'attention à une variété d'identités de genre. Évitez le piège consistant à adopter une approche hétéronormative ou à concevoir le genre comme une dichotomie femmes-hommes.
4. Associer les parties prenantes est une activité qui ne connaît pas d'interruption: elle consiste initialement à convaincre les fonctions de direction et de l'encadrement supérieur de disposer d'un plan pour l'égalité de genre dans l'organisation, mais ne s'arrête pas là. Associez les acteurs sans relâche pour renforcer les alliances.

«Il est probablement contre-productif de consacrer une trop grande part du temps disponible à la planification. Même après une planification minutieuse, on s'aperçoit que tant de choses changent si rapidement (et ne cessent de changer) qu'il est préférable de démarrer après une évaluation sommaire de la situation, pour ne pas gâcher un temps précieux.» [Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), évaluatrice du projet Stages financé par l'UE].

Étape 4 — Mise en œuvre d'un plan pour l'égalité de genre

Une fois que le plan pour l'égalité de genre est établi, il est prêt à être mis en œuvre. Mettez en place les mesures figurant dans le plan selon le calendrier défini. Efforcez-vous d'intégrer et d'institutionnaliser le plus grand nombre de mesures/actions possible pour garantir leur durabilité.

Organisez des réunions régulières avec l'équipe responsable de la mise en œuvre du plan. Ces réunions sont importantes pour concevoir et planifier des activités selon une approche participative mais aussi pour discuter des progrès accomplis, des principaux résultats et des aspects pouvant

être améliorés. Ceci permettra de cerner les problèmes éventuels et de s'y attaquer de manière proactive.

Prévoyez des réunions avec les cadres supérieurs et les dirigeants, le personnel des ressources humaines ou d'autres collègues si vous le jugez pertinent. Cela vous aidera à :

1. créer l'adhésion au plan pour l'égalité de genre;
2. motiver le personnel concerné;
3. renforcer le potentiel du plan;
4. optimiser l'impact des actions déployées dans le cadre du plan.

Vous pouvez envisager d'organiser une première session de formation pour l'équipe chargée de mettre en œuvre le plan et pour d'autres publics ciblés et directement impliqués (par exemple les cadres, le personnel des ressources humaines). Des efforts continus en termes de sensibilisation et de renforcement des compétences maximiseront les probabilités de réussite et d'institutionnalisation. Par exemple, durant la mise en œuvre du plan pour l'égalité de genre, vous pouvez fournir un accompagnement personnalisé, organiser des sessions supplémentaires de sensibilisation, mener des campagnes sur des thèmes choisis ou programmer des ateliers pour renforcer certains types de compétences.

Continuez d'associer les parties prenantes en permanence. Expliquez les avantages de l'égalité de genre pour les organisations de recherche. Adaptez toujours votre discours au profil des personnes à qui vous vous adressez. N'oubliez pas de maintenir le contact avec les parties prenantes que vous avez associées au cours d'une phase précédente. Elles pourront vous fournir des éléments de compréhension sur les mesures mises en œuvre ou sur la manière d'améliorer les actions à mener.

À garder en mémoire:

Si le plan peut se mettre en place de manière modeste, la portée et le spectre d'activités peuvent se développer progressivement au fil du temps. En même temps, le cercle d'alliés et d'intervenants engagés à vos côtés peut également s'élargir.

Augmentez la visibilité du plan pour l'égalité de genre

Informez l'organisation de l'existence de ce plan. Utilisez différents canaux de communication pour faire connaître votre plan, ses principaux domaines d'intervention et la période concernée. Il est crucial que le plan pour l'égalité de genre soit disponible et aisément accessible pour l'ensemble de la communauté sur le site internet de l'institution. En outre, il peut être utile d'organiser une session d'information publique pour présenter le plan à la communauté qui anime

l'organisation. La participation des membres de la direction et des cadres supérieurs à cette première présentation peut être favorable à la mise en œuvre des mesures du plan. Les actions de communication sont essentielles pour donner une visibilité constante au plan.

1. Élaborez des messages clés adaptés à différents groupes cibles.
2. Annoncez les activités à l'avance en utilisant les canaux adéquats pour vous assurer de bons taux de participation.
3. Amenez l'ensemble de la communauté à agir en indiquant comment d'autres acteurs peuvent contribuer au plan.
4. Faites la promotion d'événements externes (par exemple des conférences) ou communiquez des informations intéressantes venant de l'extérieur de l'organisation concernant l'intégration de l'égalité de genre dans les universités et les organisations de recherche.
5. Rendez compte régulièrement des progrès accomplis sur la voie de l'égalité de genre au sein de l'institution (en vous calant sur les étapes du suivi prévues dans le plan). Les exercices de suivi vous fourniront des informations précieuses sur les progrès accomplis par l'organisation. Partagez les messages d'importance primordiale concernant ces constats avec la communauté de l'organisation et offrez un accès en ligne à tous les rapports et/ou données publiés.

Besoin d'inspiration pour élaborer et transmettre des messages clés sur le plan et sur ses résultats?

Le projet Integer relatif aux changements structurels, financé par l'UE, a partagé des savoirs et des exemples concernant l'élaboration et la diffusion de messages clés pendant le processus de changement structurel. Prenez-en connaissance! <http://www.Integer-tools-for-action.eu/fr/resource/partager-vos-resultats>

L'université Alexandru Ioan Cuza (UAIC, Iași, Roumanie) a été partenaire du projet Stages sur les changements structurels, financé par l'UE. Une équipe de spécialistes en communication (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) a été constituée pour accroître la visibilité publique des réalisations scientifiques de chercheuses et pour faire connaître et diffuser les actions menées à l'UAIC en faveur de l'égalité de genre. Voir les principales activités de communication externe et les 10 premiers produits de communication réalisés à l'UAIC (<http://stages.csmcd.ro/index.php/media>).

Des sites internet et des comptes Facebook ont été créés pour les différents projets de changement structurel financés par l'UE. D'autres réseaux sociaux sont également activement utilisés (comme Twitter et LinkedIn, où des groupes peuvent être créés). Voir, par exemple, les réseaux sociaux utilisés par le projet Garcia, financé par l'UE (<http://garcia-project.eu/>).



Envisagez d'associer à cette tâche le département communication de votre organisation. Il peut en effet jouer un rôle important dans la transformation structurelle axée sur l'égalité de genre. Il peut :

- 1) assurer qu'un vocabulaire neutre du point de vue du genre soit utilisé dans la communication interne et externe;
- 2) veiller à l'utilisation d'images non stéréotypées et non sexistes dans la communication interne et externe;
- 3) mobiliser les canaux de communication disponibles pour promouvoir les actions entreprises dans le cadre du plan pour l'égalité de genre;
- 4) communiquer régulièrement sur les progrès accomplis par l'organisation en matière d'égalité de genre.

Besoin d'inspiration?

Consultez le guide de l'Unesco intitulé *Pour l'égalité des sexes dans le langage* (<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>).

Le projet Stages financé par l'UE a partagé ses expériences concernant la communication et la visibilité. Les *Lignes directrices sur les transformations structurelles nécessaires pour atteindre l'égalité de genre dans les sciences* (p. 51 à 54) fournissent quelques points pertinents.

1. Dressez une cartographie préliminaire des ressources de communication (par exemple site internet, réseaux sociaux, bulletin d'information, réseaux et associations, médias nationaux et locaux, moyens de communication de partenaires, événements internes ou publics).
2. Définissez un plan de communication en utilisant largement les outils de communication basés sur l'internet et en procédant à des échanges individuels pour atteindre certains publics cibles.
3. Développez des messages attrayants.
4. Envisagez de constituer un groupe de communication spécifique (par exemple groupe de communication sur les femmes et la science).
5. Concevez une campagne promotionnelle au niveau interne, local et/ou national sur le plan pour l'égalité de genre établi par l'organisation afin de susciter un débat public et politique sur l'égalité de genre.
6. Augmentez la visibilité des contributions apportées par des femmes.

Voir le site internet de la campagne de la Commission européenne «La science, c'est pour les filles!» (<http://science-girl-thing.eu/fr>) ainsi que celui du projet Hypatia financé par l'UE (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) et sa page Facebook® très prolifique (<https://www.facebook.com/expecteverything/>).

Ayez conscience du fait que le plan peut nécessiter des ajustements

Le plan pour l'égalité de genre n'est ni statique ni immuable. Plusieurs circonstances peuvent nécessiter des modifications du plan, par exemple des changements dans la structure de l'organisation (en raison notamment de la nomination de nouveaux cadres supérieurs) ou la promulgation de nouvelles lois ou l'instauration de nouvelles politiques s'appliquant aux organisations de recherche et/ou aux universités. Les priorités de l'organisation peuvent également changer pendant la durée du plan. Suivez étroitement ces évolutions et évaluez avec votre équipe la nécessité éventuelle d'adapter le plan pour l'égalité de genre et la forme que peuvent prendre ces adaptations.

Malgré les efforts déployés pour développer un plan solide, d'autres problématiques urgentes peuvent se manifester au sein de l'organisation pendant la mise en œuvre de ce plan. Essayez de comprendre les raisons pour lesquelles certaines mesures ne sont pas mises en place et procédez à des ajustements si nécessaire. Tenez-vous informés des actions innovatrices mises à profit dans d'autres organisations.

Besoin d'inspiration?

Informez-vous au sujet des pratiques les plus courantes et les plus novatrices d'institutions sélectionnées recensées par Gender-Net.

Soyez prêts à faire face à des obstacles ou à des résistances lors de la mise en œuvre de certaines mesures et à y réagir.

N'oubliez pas d'assurer le suivi de l'application des mesures du plan pour l'égalité de genre. Un suivi régulier de ces mesures peut permettre de tirer des enseignements importants. Soyez attentifs aux avis exprimés par les personnes organisant des activités particulières ou y participant (par exemple dans les questionnaires de départ des membres du personnel). Cela fournira des indices pertinents sur la manière dont il convient d'améliorer les aspects opérationnels et/ou liés au contenu des activités ou du plan.

Étape 5 — Suivi de l'avancement et évaluation d'un plan pour l'égalité de genre

Suivi et évaluation dans le cadre du processus de changement

Un plan pour l'égalité de genre a pour vocation d'être dédié simultanément à plusieurs problématiques et de se fonder sur un ensemble complexe de mesures. C'est pourquoi des instruments de suivi et d'évaluation doivent être prévus dès

le début. Ces instruments permettent aux autres, sur la base d'indicateurs, d'évaluer l'avancement du plan par rapport aux objectifs. Cependant, les instruments de suivi et d'évaluation font souvent défaut, ce qui compromet le potentiel de transformation des actions prévues. Si les objectifs ne sont pas vérifiés par rapport aux indicateurs d'avancement, de réussite ou de portée, il est difficile d'évaluer si l'organisation est effectivement en cours de transformation. Cela pourrait également réduire l'engagement des parties prenantes en faveur de ces objectifs.

Pour les raisons exposées ci-dessus, les instruments de suivi et d'évaluation doivent premièrement être considérés comme des outils soutenant des actions concrètes et générant une responsabilisation des parties prenantes. Deuxièmement, en fournissant des indicateurs pouvant être utilisés pour évaluer les actions et les ressources allouées, ils permettent d'accroître le savoir sur les changements en cours.

Évaluation de référence (ou «évaluation ex ante»)

L'évaluation est souvent conçue comme étant uniquement ex post. Or les plans pour l'égalité de genre sont mieux conçus s'ils reposent sur une évaluation approfondie de la situation en matière de genre au stade considéré. Cette évaluation peut se présenter sous différentes formes. Un audit peut être réalisé avec l'aide d'experts externes et impartiaux. Un savoir interne concernant le genre et l'institution elle-même peut également être mobilisé. Différents outils peuvent être utilisés pour enquêter sur les inégalités de genre, les préjugés et les déséquilibres à tous les niveaux, entre autres des études pilotes, des enquêtes, des groupes de discussion, des entretiens ou des observations ethnographiques, etc. Voir la deuxième étape intitulée «Analyse et évaluation de la situation de l'institution». Les plans pour l'égalité de genre réalisés avec des ressources et une expertise appropriées telles que celles fournies par la Commission européenne, s'appuient souvent sur des diagnostics détaillés. En conséquence, les actions sont planifiées sur la base de la connaissance des situations et des processus réels. Elles sont aussi conçues en meilleure adéquation avec les besoins de l'institution.

En outre, en attirant l'attention sur des questions liées au genre, l'évaluation ex ante contribue à garantir un soutien au plan, à sensibiliser et à mobiliser les parties prenantes. Elle peut donner la parole à des parties prenantes qui ne sont pas dans une position avantageuse et elle peut engendrer un soutien en faveur de changements. Des processus ouverts et collaboratifs, auxquels participent différentes catégories de parties prenantes, peuvent aider à arriver à un accord autour du diagnostic de la situation et des solutions prévues.

Il est souvent requis par la législation de recueillir des données de base sur l'égalité de genre dans les organismes de

recherche et les établissements d'enseignement supérieur (par exemple le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes de professeur). Ces initiatives sont généralement formelles. Toutefois, elles peuvent déjà constituer une base de référence pour l'analyse. Par conséquent, l'évaluation ex ante devrait intégrer des instruments existants afin d'accroître sa légitimité et de tirer le meilleur parti des données disponibles.

Suivi de la mise en œuvre

Le suivi des actions une fois qu'elles sont engagées est essentiel pour informer sur la manière dont elles répondent aux besoins réels et favorisent effectivement le changement. Les plans pour l'égalité de genre devraient mobiliser un grand nombre d'acteurs différents au sein de l'organisation. Il est jugé important que les personnes pilotant les actions aient une bonne maîtrise de ce qui est en cours. Le suivi ne permet pas seulement de vérifier si et comment des actions sont mises en œuvre, il peut aussi indiquer si une dynamique de transformation est en cours ou non. Des mécanismes de suivi judicieusement conçus peuvent être mis à profit pour détecter les sources potentielles de résistance au changement et y faire face. Dernier point, mais non dépourvu d'importance, un cycle vertueux peut intégrer les outils de suivi dans un processus d'amélioration continue.

Ces instruments en tant que tels peuvent à la fois faire partie du pilotage des actions et y être extérieurs, afin d'enrichir la mise en œuvre par l'apport d'une perspective sur des objectifs globaux et plus de distance par rapport aux actions. Dans tous les cas, une expertise en matière de genre sera requise, avec éventuellement une autre expertise sur la dynamique du changement ou d'autres aspects spécifiques traités dans le plan pour l'égalité de genre.

Les actions peuvent être ainsi suivies de manière régulière grâce à des indicateurs appropriés et des instruments d'analyse. Les indicateurs doivent être orientés vers la mise en œuvre et adaptés à la finalité de l'action. Les actions visant à augmenter le nombre de femmes à des postes de haut rang ne devraient pas être suivies seulement à travers un examen des chiffres. Il est également opportun d'évaluer le nombre de femmes engagées dans les programmes d'appui (comme la formation, le mentorat ou des bourses réservées) et leur impact sur l'équilibre réel en matière de genre. Mais des indicateurs sur la transparence des procédures de recrutement, de promotion et d'évaluation sont également nécessaires. De même, lorsque sont abordés la violence fondée sur le genre et le harcèlement sexuel, il convient de ne pas seulement se préoccuper d'évaluer les cas recensés et le fonctionnement des mécanismes d'alerte et de résolution. S'informer sur la manière dont des affaires concrètes sont traitées d'un point de vue qualitatif et évaluer dans quelle mesure une culture sensible au genre se développe au sein de l'organisation, par exemple

en instaurant une enquête périodique, peut constituer un soutien efficace aux actions.

«D'après notre expérience, les sessions de suivi avec les équipes en formation réduite ou complète sont des moments cruciaux d'autoréflexivité sur les processus qui ont été mis en route et sur la manière de piloter stratégiquement le projet pour obtenir plus de résultats.» (Marina Cacace, ASDO, évaluatrice du projet Stages financé par l'UE)

Évaluer pour déterminer comment être sensible au contexte

L'évaluation prend une place toujours plus importante dans les organisations de recherche et les établissements d'enseignement supérieur. La performance globale de ces institutions en ce qui concerne la gestion, la santé financière, l'innovation et les résultats est de plus en plus évaluée. L'évaluation est souvent devenue une condition essentielle pour se voir accorder un financement public et les classements internationaux jouent aussi un rôle majeur dans les stratégies des organisations de recherche. Les chercheurs eux-mêmes ne sont pas à l'abri des évaluations et, en plus de l'examen par les pairs, leurs résultats sont suivis et analysés selon différentes échelles. L'évaluation n'est pas seulement destinée à soutenir l'excellence scientifique, des actions visant à transformer les établissements de recherche dans le but de prévenir le biais de genre, y compris dans la manière dont les chercheurs sont évalués, doivent également être évalués.

Une telle évaluation devrait tenir compte des aspects spécifiques au contexte, comme ceux qui sont cités ci-dessous, mais non exclusivement:

- 1) le type d'organisation;
- 2) les domaines de recherche couverts par les actions prévues;
- 3) les personnes concernées et visées par le processus de transformation;
- 4) l'existence de politiques antérieures sur le genre ou concernant d'autres types d'égalité;
- 5) la situation actuelle de l'organisation: connaît-elle actuellement un processus de transformation plus étendu?

Indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs sont pertinents dans tous les cas où ils sont adaptés aux objectifs des actions programmées. Il est largement reconnu dans la recherche sur l'évaluation qu'il n'y a pas d'évaluation ni, par conséquent, aucun indicateur adaptés à toutes les situations. Les indicateurs quantitatifs comprennent le plus souvent:

- 1) le nombre de candidates à des fonctions dans lesquelles les femmes sont sous-représentées;

- 2) le nombre de femmes et d'hommes dans les jurys de sélection (recrutement et promotion);
- 3) la ségrégation horizontale fondée sur le genre dans les différentes catégories d'emploi;
- 4) le nombre d'individus ciblés et touchés par des actions de sensibilisation ou de formation prévues;
- 5) les proportions genrées parmi les personnes accédant à des bourses de recherche (et à d'autres ressources, comme des laboratoires ou du personnel);
- 6) l'écart salarial dans différentes catégories de personnel, y compris parmi les chercheurs.

Cette liste n'est en aucun cas exhaustive et des indicateurs peuvent également être définis pour mesurer les situations respectives des femmes et des hommes en ce qui concerne l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, les congés et les scores d'évaluation, etc. De tels indicateurs facilitent l'instauration d'une responsabilisation pour les réussites et les échecs des mesures mises en œuvre. Ils engendrent également des perspectives.

Cependant, les indicateurs pris isolément n'ont pas une capacité prédictive importante en ce qui concerne les transformations à long terme ou les changements pouvant être constants et découlant en ordre secondaire des principaux objectifs. Transformer des organisations complexes, remettre en question les processus, les routines et les relations de pouvoir qui contribuent à structurer la répartition des postes entre les chercheurs requiert du temps. Cette échelle de temps n'est pas nécessairement celle prévue pour l'évaluation. Dès lors, une attention doit être également accordée aux jalons à court et moyen terme et aux réalisations potentielles.

Les changements dans la perspective d'une plus grande égalité ne sont possibles que moyennant le soutien et l'engagement des intervenants clés et d'une large partie de la communauté. Ainsi, l'évaluation devrait favoriser la dynamique existante et permettre de mesurer les réussites et les défis susceptibles d'apparaître au fil du temps et d'y réagir.

Indicateurs qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs ne sont pas suffisants. Il convient également de disposer d'indicateurs qualitatifs. Ceux-ci peuvent porter sur les dimensions suivantes.

1. L'intégration du savoir sur la dimension de genre et de la prise de conscience de cet aspect parmi les différentes catégories de personnel, y compris parmi les chercheurs. Ceci peut être mesuré, par exemple, par la pertinence accordée, au sein de l'institution, à la création de savoir sur l'égalité de genre, à son institutionnalisation (sous la forme de programmes ou de départements dédiés), à la diffusion de tels savoirs dans les disciplines et domaines de recherche, matérialisée par des séminaires et des projets de recherche comportant un élément lié

au genre, etc. Quant à la sensibilisation au genre, l'attention accordée au genre par différentes catégories de parties prenantes, à travers des initiatives de communication, des codes de conduite et des activités centrées sur des aspects liés au genre peut également contribuer à l'attester.

2. L'adoption des objectifs en matière d'égalité de genre définis dans le plan pour l'égalité de genre par différentes catégories de parties prenantes, devant, par exemple, être reflétée dans les différentes conceptions de l'inégalité de genre créées au sein de l'organisation, et leur évolution vers une prise de conscience accrue de la notion de genre.
3. La transformation réelle vers une sensibilité accrue au genre, dans les pratiques tant formelles qu'informelles, comme étant l'effet d'actions mises en œuvre, en particulier dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la prise de décisions, de l'évaluation et de la gouvernance.
4. Diffusion d'une culture de l'égalité de genre en termes de conditions de travail, d'échanges verbaux et non verbaux, de manière à refléter les changements qui s'opèrent dans la gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, dans la prise de conscience du harcèlement sexuel et dans d'autres aspects liés à la violence fondée sur le genre et à la communication non sexiste.

Les indicateurs qualitatifs peuvent contribuer à une meilleure connaissance du processus de changement proprement dit. Ils peuvent apporter la preuve que la transformation est en cours et que l'égalité de genre et la sensibilisation au genre ne sont pas ignorés.

Les indicateurs qualitatifs ont aussi un potentiel d'information plus affirmé. Ils stimulent l'autoréflexivité et peuvent fournir des indications menant à une amélioration continue des mesures et actions mises en œuvre.

Ressources nécessaires à un suivi et à une évaluation dans de saines conditions

Ces ressources s'appuient sur l'expérience tirée des projets financés par l'UE et des stratégies complexes relatives à l'intégration de la dimension de genre. Elles offrent aussi le potentiel d'être reproduites dans un ensemble varié de contextes.

Cependant, chaque organisation opère dans un contexte institutionnel et disciplinaire différent et chacune est confrontée à des défis différents en ce qui concerne l'égalité de genre. Dès lors, il est sage de se pencher sur les conditions réelles pour que les indicateurs disponibles puissent

être utilisés d'une manière pertinente dans votre propre institution. De même, dans les contextes où une expertise est disponible, de la part du secteur public ou du secteur privé, il est utile de mobiliser les savoir-faire d'évaluateurs externes pour les audits en matière de genre et/ou pour l'évaluation ex post des mesures mises en œuvre. Si l'on s'appuie sur une expertise externe pour l'évaluation, il est recommandé de réunir les évaluateurs externes et des personnes chargées de mettre en œuvre les changements au sein de l'institution. Ils pourront ainsi concevoir ensemble les instruments de suivi et d'évaluation adaptés à vos besoins et à vos contraintes.

Besoin d'inspiration?

Afin d'aider les organisations de recherche et les établissements d'enseignement supérieur à évaluer leurs plans pour l'égalité de genre, l'équipe du projet Integer de transformation structurelle financé par l'UE a élaboré un certain nombre de modèles prêts à l'emploi (<http://www.integer-tools-for-action.eu/fr/resource/boite-a-outils-pour-lauto-evaluation>), tels que:

- 1) une liste de vérification pour la préparation de l'autoévaluation fournissant une vue d'ensemble des étapes à suivre au cours de la phase préparatoire de l'évaluation des plans pour l'égalité de genre;
- 2) un modèle de suivi des données dont l'objectif est de faciliter le recueil régulier de données ventilées par genre sur la représentation des femmes et des hommes dans les différentes catégories de personnel et les différents organes décisionnels de l'organisation;
- 3) un modèle de rapport contextuel, un modèle de rapport sur le processus et un modèle de rapport sur l'impact en vue de l'analyse des données qualitatives et quantitatives;
- 4) un modèle de rapport d'autoévaluation visant à faciliter la rédaction du rapport final, en proposant une structure et une liste de suggestions des problématiques à aborder.

L'évaluation, élément essentiel de la durabilité et de l'amélioration continue

Souvent, l'évaluation ex post des initiatives en matière d'égalité de genre fait défaut. Ceci compromet considérablement le potentiel d'intégration de la dimension de genre. Non seulement l'évaluation fait apparaître des preuves de changements réels ou de tentatives infructueuses, mais elle éclaire aussi sur la dynamique positive apportée par les stratégies en faveur de l'intégration de la dimension de genre et sur les possibilités qu'elle génère. Au-delà des objectifs définis, les mesures mises en œuvre peuvent avoir des conséquences indirectes positives:



- 1) un sens renforcé de l'appartenance à une communauté; des procédures de recrutement, d'estimation et d'évaluation plus transparentes;
- 2) une pluridisciplinarité plus marquée dans la recherche;
- 3) de meilleures conditions de travail.

L'évaluation des répercussions de ces transformations à court, moyen et long terme est l'occasion de renforcer le soutien en faveur des politiques d'égalité de genre. Cette évaluation prépare aussi la voie pour de futures actions encore plus fermes et fournit un précieux savoir pour concevoir ces actions.

Une méthode d'évaluation mixte, approfondie et contextuelle ne devrait pas constituer une charge supplémentaire. Au contraire, elle aidera votre stratégie à faire la différence.

Étape 6 — Que se passe-t-il après le plan pour l'égalité de genre?

Le plan pour l'égalité de genre arrivera à son terme à un moment donné. Ce n'est pas pour autant «la fin» de la

promotion de l'égalité de genre dans votre organisation. C'est un nouveau cycle qui commence. Au vu des résultats de l'évaluation du plan, il est possible de tirer des conclusions sur les progrès accomplis au sein de l'institution en matière d'égalité de genre. Il se peut que la durabilité de certaines mesures et procédures soit déjà garantie alors que d'autres nécessitent encore des actions supplémentaires. En outre, il est possible que l'évaluation finale ait recensé de nouveaux domaines qui requièrent de l'attention. C'est à ce moment-là que vous décidez comment poursuivre les efforts engagés jusque-là et les aspects qui devraient être abordés dans un nouveau plan pour l'égalité de genre:

- 1) tenir compte des enseignements tirés de l'expérience/ des expériences antérieure(s);
- 2) comparer avec ce que d'autres organisations ont fait et font actuellement (et adapter leurs mesures et leurs actions à votre propre contexte);
- 3) continuer à associer des (nouvelles) parties prenantes;
- 4) réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour pérenniser vos mesures et vos actions.

2. Exigences de base et critères de réussite

Plusieurs éléments peuvent être cités comme étant favorables au travail sur l'égalité de genre mené dans les organismes de recherche et dans les établissements d'enseignement supérieur. Il s'agit de «stimulants d'impact» pour un changement efficace. Si ces «stimulants d'impact» sont présents dans l'organisation, les efforts déployés en vue de réaliser l'égalité de genre sont davantage susceptibles de réussir.

«Stimulants d'impact» au niveau organisationnel

Soutien de la part des cadres supérieurs

Le soutien et l'appui explicites et clairement annoncés de la direction de l'organisation rendent légitime le travail mené sur l'égalité de genre. Cette légitimité offre à son tour la perspective d'intégrer les transformations de manière durable dans les procédures et systèmes internes. Elle réduit aussi de manière significative le risque d'opposition à des initiatives relatives à l'égalité de genre. Si les échelons supérieurs de la hiérarchie appuient expressément l'égalité de genre, il est plus facile de mobiliser en ce sens tous les éléments,

niveaux et communautés, ainsi que les ressources au sein de l'organisation. Un soutien de la part de la hiérarchie peut réduire les craintes des individus de porter préjudice à leur réputation scientifique en participant à un travail sur l'égalité de genre. Par l'expression «partie supérieure de la hiérarchie», on entend les organes centraux de gouvernance et les personnes occupant des postes décisionnels: recteurs et vice-recteurs, présidents et vice-présidents d'université, doyens ou directeurs exécutifs.

Un organe chargé de l'égalité de genre bien équipé et bien localisé

Une telle structure centralisée coordonne et assure le suivi des efforts déployés en matière d'égalité de genre. Elle fournit les ressources humaines, le savoir et l'expertise pour l'intégration de la dimension de genre. Le mandat qui lui est attribué de manière claire et sa localisation au sein de l'institution sont importants. Elle doit être située au niveau approprié pour contribuer de manière efficace à la mise en œuvre des activités relatives à l'égalité de genre. La proximité par rapport aux instances décisionnelles, la capacité d'informer la direction des ressources humaines et la direction scientifique offrent de meilleures garanties pour une mise en œuvre efficace. Ces organes doivent être

dotés des savoirs nécessaires (données ventilées par genre, entre autres). Il est important aussi que les organes dédiés à l'égalité de genre assument un certain rôle directeur dans l'intégration de la dimension de genre, avec le soutien des organes exécutifs.

Coopération entre différentes catégories de parties prenantes

La coopération entre les parties prenantes revêt une importance essentielle pour l'instauration de changements durables dans toutes les ramifications de l'organisation. Il ne suffit pas de créer des alliances avec les principales parties prenantes. Il est également nécessaire qu'il existe des maillages plus étroits entre les unités de l'organisation, qui englobent différentes sous-cultures organisationnelles et/ou disciplinaires. Il convient toutefois de veiller à ce que les tâches et les responsabilités soient clairement réparties entre les parties prenantes. En outre, la mise en relation des parties prenantes au sein de l'organisation peut être utilement complétée par des alliances avec des entités externes. Plus large sera le soutien apporté par les parties prenantes, plus les efforts de transformation seront résilients.

Intégration dans les procédures administratives et structures existantes

Ancrer des dispositions relatives à l'égalité de genre dans les structures et pratiques existantes permet de les institutionnaliser et de pérenniser encore davantage les mesures prévues. Par exemple, les mesures visant le recrutement et l'évaluation devraient être intégrées dans des procédures plus larges de recrutement et de gestion de carrière. De manière comparable, il est plus probable que les initiatives sur la formation liée au genre soient institutionnalisées si elles sont intégrées dans des programmes plus larges de formation ou d'éducation permanente. Le suivi des instruments sous la forme d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ou d'enquêtes régulières gagne en pertinence et en durabilité lorsqu'il est intégré dans des procédures de direction devenues routinières.

«Stimulants d'impact» au niveau des processus

Participation des parties prenantes à la planification et à la mise en œuvre

Il est essentiel que les parties prenantes participent à la planification et à la mise en œuvre car cela crée un sentiment de propriété. Une planification conçue en collaboration engendre des mesures susceptibles de produire à leur tour un impact plus fort. Rassembler différentes parties prenantes (y compris les décideurs) possédant des expertises différentes et des types de savoirs différents sur le fonctionnement de l'organisation est une démarche productive. Cela facilite l'établissement de politiques plus ciblées, qui anticipent les éventuelles résistances et visent une acceptation et un soutien accrus. Une équipe mixte (en termes de postes occupés au sein de l'organisation, de genres, d'ancienneté ou d'antécédents disciplinaires) peut aussi plus aisément donner l'impulsion initiale à des stratégies sur l'égalité de genre qui se diffuseront dans toute l'organisation. Un processus collaboratif offre du temps pour dialoguer, préciser les objectifs et les responsabilités tout en générant des synergies et davantage de légitimité et de responsabilité pour la mise en œuvre des mesures proposées.

Cibles et objectifs clairs

Dans un premier temps, il convient de définir l'égalité de genre comme une problématique ayant un sens, pertinente pour l'ensemble de la communauté, et d'expliquer ce qu'est un plan pour l'égalité de genre et ce qu'il implique. Formuler et déterminer les objectifs et les cibles de manière *pratique* et *concrète* peut soutenir efficacement l'appropriation de la stratégie par l'ensemble de la communauté de la recherche. Les objectifs ne devront pas être (seulement) fixés à long terme, mais aussi à court et moyen terme, pour mieux tenir compte des échecs, des réussites et des défis à relever. Ainsi, la planification de l'égalité de genre devra être régie par des objectifs et cibles clairs, définis pour chaque domaine de mesure et/ou d'intervention programmé, assortis de responsabilités bien précises pour les atteindre.

Flexibilité et résilience

Si des objectifs et cibles clairs indiquent l'orientation des mesures à prendre, il est néanmoins nécessaire d'adopter une approche souple quant aux moyens d'atteindre ces objectifs. Il convient de trouver un équilibre entre les activités planifiées et la forme que prend concrètement le projet après un certain temps. La réussite du plan dépend de la capacité à l'adapter et à le réinterpréter en collaboration avec des cercles de plus en plus larges de parties prenantes que l'équipe centrale parvient à associer au projet.

«Des plans d'action ont été définis avant la date de démarrage du projet tandis qu'une planification exécutive et plus détaillée a été réalisée pendant la première période de la mise en œuvre puis répétée au début de chaque année. Il s'est avéré de manière évidente que **les plans d'action devaient être constamment adaptés et redéfinis** pour que le projet reste en prise avec les situations contextuelles, les besoins et les priorités émergents des organisations. Dans certains cas, **la redéfinition du plan d'action a été la clé de sa réussite**, étant donné que l'équipe a réussi, avec le temps et l'expérience, à bien saisir les véritables facteurs déclencheurs de changement et à organiser les actions à mener et les ressources en conséquence. Ceci explique pourquoi il est nécessaire de ne pas aller trop loin en détaillant et structurant de manière excessive un concept ex ante. Le plus important est au contraire que **le plan reste ouvert aux nouveaux besoins et aux nouvelles opportunités.**» (Lignes directrices Stages, 2015)

Disponibilité de données ventilées par genre

Pour élaborer des stratégies efficaces, il est indispensable de disposer de données ventilées par genre et d'autres données pertinentes afin d'établir le degré d'égalité ou d'inégalité de genre au sein de l'organisation. La disponibilité (c'est-à-dire l'existence et l'accessibilité) de ces données est une condition préalable pour que les mesures et initiatives aient un impact. En effet, élaborer les mesures proposées sur la base de preuves permet, non seulement, de répartir les ressources et de répondre aux problèmes de manière adéquate, mais aussi de surmonter des résistances potentielles et de suivre les résultats obtenus. En l'absence de données, la mise en œuvre de processus d'audit approfondi, sous la forme d'enquêtes, de groupes de discussion et d'entretiens pilotes fourniront les bases indispensables pour la poursuite des activités.

Développement de compétences

Comme dans tout type d'organisation, la mise en œuvre d'un plan pour l'égalité de genre nécessite des connaissances et des compétences. Celles-ci doivent être garanties, non seulement au moment de la conception et de la planification des mesures, mais également pour leur mise en

œuvre et leur suivi. Il convient donc de poursuivre le développement des compétences pour transférer et améliorer les savoirs au sein d'un plus grand nombre de parties prenantes.

Instruments de suivi

La création de mécanismes de suivi de la mise en œuvre est capitale. Ces mécanismes peuvent prendre la forme de groupes ou de réseaux de mise en œuvre, d'enquêtes régulières ou d'un recueil de données ou bien d'indicateurs complètement intégrés dans les systèmes de suivi de gouvernance et de gestion. Les indicateurs de suivi accroissent la validité et la durabilité des stratégies d'intégration de la dimension de genre. En Suède par exemple, des indicateurs qualitatifs sont utilisés pour suivre les objectifs de recrutement et de mobilité ascendante et les environnements de travail sont suivis au moyen d'enquêtes. Ces méthodes fournissent des instruments clés pour une évaluation globale du travail sur l'égalité de genre. Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs doivent être SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et temporellement définis).

Évaluation

S'il n'existe pas de mécanismes de suivi ou s'ils sont insuffisants, il ne sera pas possible d'évaluer à moyen ou long terme les stratégies relatives à l'intégration de la dimension de genre. Cela est préjudiciable à l'efficacité des stratégies futures car les évaluations permettent aux utilisateurs de bénéficier des enseignements tirés des initiatives précédentes. Les évaluations fournissent également la visibilité et la mesurabilité des progrès concrets, qui ne sont pas toujours formellement attribués à la mise en œuvre de mesures spécifiques. Cette réalité sape la capacité des promoteurs du projet d'évaluer leurs réalisations et de communiquer à leur sujet. Tout comme le suivi, les évaluations sont tout particulièrement essentielles pour changer les institutions. La perspective d'une égalité accrue et l'intégration de la notion de genre dans le contexte de la recherche sont deux objectifs primordiaux dont la réalisation demande du temps.

3. Obstacles communs et solutions pour les surmonter

Les obstacles à l'établissement, au déploiement, à la mise en œuvre, à la gestion, au suivi et à l'évaluation d'un plan pour l'égalité de genre sont nombreux et fréquents. Certains peuvent être dus à l'absence de «stimulants d'impact». D'autres peuvent être des formes plus générales de

résistances ou de barrières institutionnelles et/ou administratives qui devront être levées de différentes manières. Il est important de préciser que le travail sur l'égalité de genre n'est généralement pas rapide: il peut sembler lent et il est possible que des résultats et réalisations concrets

n'aboutissent pas complètement avant de nombreuses années. Les éléments indiqués ci-après sont des obstacles communs au travail sur l'égalité de genre et aux plans pour l'égalité de genre, qui ont été observés dans des universités et organismes de recherche. Des suggestions sont également présentées sur la manière de relever ces défis.

Résistance

Une résistance peut se situer au niveau de l'individu ou de l'institution, et peut prendre un grand nombre de formes et de manifestations différentes (explicites et implicites).

Une résistance individuelle implicite peut se manifester par une action insuffisante ou l'absence d'action de la part d'un individu, ou par son désinvestissement par rapport à un processus ou un plan pour l'égalité de genre.

Une résistance individuelle explicite peut être exprimée par des actions ou déclarations directes d'un individu qui peuvent viser un plan pour l'égalité de genre ou tendre activement à le discréditer ou le démanteler.

La résistance institutionnelle consiste en un schéma systématique, constant et prolongé de non-engagement sur la question de l'égalité de genre et en l'absence déclarée de soutien en faveur d'un plan pour l'égalité de genre. Certaines formes d'actions prévues dans ces plans, par exemple les propositions de quotas ou la modification des mécanismes de promotion, risquent en particulier de susciter une telle résistance. Une résistance peut également apparaître lorsque le plan pour l'égalité de genre est jugé irréalisable ou trop contraignant ou en cas d'insuffisance d'informations et de consultations concernant ce plan.

Surmonter la résistance peut être difficile. À tous les échelons, le personnel doit être en mesure de prendre conscience de la valeur apportée par le travail sur l'égalité de genre, et cela peut impliquer des formations ou du temps alloué pour travailler sur l'engagement envers le plan pour l'égalité de genre. L'engagement sans ambiguïté et visible à partir des sphères les plus élevées de la direction est nécessaire, afin de surmonter les résistances et de garantir des progrès en matière d'égalité de genre. Il peut également être utile d'associer les parties prenantes à la détermination et la qualification des problèmes et points de résistance. De cette manière, des solutions peuvent se dégager et la propriété des solutions n'est pas seulement détenue par un groupe ou une personne. Une absence de savoir ou de compréhension peut aussi se manifester comme une résistance. Dans ce cas, les suggestions formulées dans la section «Absence de compréhension de l'égalité de genre et/ou d'un plan pour l'égalité de genre» peuvent être utiles. Il est également important de noter que certains individus ne seront, en aucune circonstance, coopératifs et disposés à apporter leur aide. Il peut donc être plus productif d'associer d'autres membres du

personnel et collègues motivés et coopératifs plutôt que d'essayer de changer ceux qui résistent.

«Promouvoir l'égalité des chances est un travail difficile. Ayant travaillé toute ma vie dans ce domaine, je sais que ce travail est souvent accueilli avec suspicion, se heurte à des réactions défensives et suscite un ennui écrasant. Il est souhaitable de concevoir le programme pour qu'il soit plus en rapport avec les activités des collègues, qu'il soit lié à leurs propres programmes. Dans ce cas, nous avons agi sur deux axes. Le premier consistait à promouvoir l'égalité pour promouvoir l'excellence, sans faire intervenir le genre, la race, l'origine ethnique, le handicap ou toute autre variable non pertinente dans la nomination ou la promotion du personnel. Le deuxième axe visait à intégrer l'égalité dans une politique d'"environnement de travail positif" qui pourrait être profitable à tous.»

[Rees, T., «Developing a Research Strategy at a Research Intensive University», *The SAGE Handbook of Research Management*, Dingwall, R., et McDonnell (eds), 2015]

Besoin d'inspiration ou d'un complément d'information?

Voir l'outil de transformation institutionnelle de l'EIGE et son chapitre consacré au traitement de la résistance.

Lombardo, E., et Mergaert, L., «Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: a Framework for Studying Implementation», *NORA — Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, vol. 21, quatrième édition, 2013.

Absence de compréhension de l'égalité de genre et/ou d'un plan pour l'égalité de genre

Dans certaines organisations, la compréhension de la nécessité et de l'importance de l'égalité de genre peut faire complètement défaut. Cette attitude peut conduire à un manque d'engagement et d'implication de la part d'acteurs clés, minimisant l'importance de ce travail et considérant l'égalité de genre comme une «affaire de femmes». Pour réagir à de telles positions, il est important de répéter clairement que l'égalité de genre n'est pas une problématique n'intéressant qu'une minorité ni une question marginale mais que cette thématique concerne l'ensemble des personnes travaillant dans une organisation. Il peut également être nécessaire de concevoir l'égalité de genre comme la clé du développement d'une institution de recherche et d'enseignement supérieur performante, ouverte et orientée vers l'avenir, qui respecte et aide toutes les personnes qui travaillent et étudient en son sein. S'il est soutenu sans restriction et publiquement par les dirigeants et les cadres supérieurs, l'établissement d'un tel plan pour l'égalité contribuera à conférer davantage de visibilité à l'égalité de genre. Une formation de base (éventuellement obligatoire) sur l'égalité de genre, en personne ou en ligne, pourra également être requise pour tout le personnel de l'organisation. Ceci assurera une compréhension collective et partagée de



l'importance de l'égalité de genre et du travail y affèrent. Garantir que du temps soit alloué pour la formation dans les programmes de travail des membres du personnel confère du relief à l'égalité de genre et la désigne comme une priorité dans l'organisation. Enfin, il peut s'avérer nécessaire d'expliquer ce qu'est un plan pour l'égalité de genre et ce qu'il n'est pas (avec éventuellement quelques exemples fournis parmi le personnel). Ceci peut garantir une appréciation commune de l'analyse, du contenu, des actions et du suivi qui font qu'un plan pour l'égalité de genre est complet et efficace.

Conviction que l'engagement envers le mérite et/ou l'excellence rend inutile un travail sur l'égalité de genre et/ou des plans pour l'égalité de genre

Certains individus dans les organisations peuvent être convaincus qu'un engagement envers la promotion ou l'excellence universitaire sur des critères de mérite uniquement rend inutile tout plan pour l'égalité de genre ou tout travail en faveur de l'égalité de genre. Cette conviction semble avoir eu pour conséquence une absence de femmes dans de nombreux domaines et à des postes hiérarchiquement élevés dans des universités ou des organismes de recherche. En réalité, l'engagement en faveur de l'excellence dans la recherche nécessite une diversité en termes d'expertise, d'expérience et de personnel, ainsi que l'assurance d'attirer et de retenir le personnel du plus haut niveau. Il existe deux moyens de réagir face à cet obstacle. Premièrement, en organisant et en favorisant des formations sur les préjugés inconscients pour l'ensemble du personnel d'une organisation. Deuxièmement, en se référant à des recherches et rapports internationaux et européens sur ce sujet, pouvant être utiles pour convaincre les collègues et les parties prenantes de l'importance de l'égalité de genre et de plans pour l'égalité de genre. On pourra se référer par exemple à :

1. *She figures*, principale source de statistiques paneuropéennes comparables sur l'égalité de genre dans la recherche et l'innovation;
2. GenPort, portail et base de données en ligne offrant l'accès à des documents scientifiques, stratégiques et pratiques sur le genre, la science, la technologie et l'innovation;
3. Gendered Innovations, site internet expliquant les principales méthodes d'analyse concernant le sexe et le genre à destination des scientifiques et des ingénieurs et présentant des études de cas qui illustrent concrètement comment cette analyse engendre l'innovation;
4. section du site internet de la Royal Society (du Royaume-Uni et du Commonwealth) consacré aux préjugés inconscients, qui contient des informations générales, une bibliographie et une animation.

Sentiment que le travail sur l'égalité de genre n'est pas nécessaire ou refus de l'admettre

Dans certaines institutions, dans certains pays ou dans certaines disciplines universitaires, on peut avoir le sentiment que les mesures sur l'égalité de genre ou les plans pour l'égalité de genre ne sont pas nécessaires. On peut trouver aussi une attitude de «travail accompli». Cela peut être attribué au fait que les femmes sont bien représentées dans certains domaines, disciplines, facultés ou secteurs, ou au fait que le travail sur l'égalité de genre est une tradition de longue date dans l'organisation. Dans ce cas, il est toutefois important de préciser que l'élaboration d'un plan pour l'égalité de genre et le travail sur l'égalité de genre doivent être maintenus et poursuivis, et que ce n'est pas une activité ponctuelle. Les résultats obtenus précédemment doivent perdurer et être suffisamment souples pour s'adapter à des changements d'origine interne et externe intervenant dans l'organisation. Il est également important de souligner que le travail en cours sur l'égalité de genre ne profite pas seulement aux femmes mais à l'ensemble du personnel. Le refus d'admettre la nécessité de ce travail peut être associé à de la résistance.

Manque d'autonomie des organisations de recherche et des établissements d'enseignement supérieur

Dans certains pays ou certaines régions, les organisations peuvent avoir une autonomie limitée pour permettre des changements en matière d'égalité de genre. Ce manque d'autonomie peut être particulièrement prononcé en ce qui concerne les procédures et règles de recrutement, d'embauche et de promotion. Les établissements d'enseignement supérieur et/ou organismes de recherche doivent respecter les dispositions de la loi mais s'il existe en interne une motivation et un catalyseur pour le changement, il est possible d'en faire davantage. Les approches ascendantes peuvent stimuler le changement. Il convient d'identifier dans l'organisation des défenseurs de l'égalité de genre pour faciliter la conception de solutions créatives conformes à la législation, et en même temps, promouvoir des pratiques plus justes de recrutement et de progression de carrière. Ces défenseurs contribueront aussi à mettre en œuvre des actions et à convaincre les dirigeants et les cadres supérieurs. Il est nécessaire de rechercher et d'établir des alliances en vue de contribuer à un meilleur environnement de travail, tant pour les femmes que pour les hommes.

Absence de ressources humaines et financières suffisantes et régulièrement disponibles

L'absence de ressources humaines et financières spécifiques, adéquates et durables pour le travail sur l'égalité de genre et pour le développement, la mise en œuvre et le suivi de plans pour l'égalité de genre est un obstacle courant.

L'absence de financement peut entraîner une insuffisance chronique de ressources, ce qui peut conduire à ne recourir qu'à des actions et des stratégies neutres en termes de coût. Or dans la plupart des cas, des investissements et engagements financiers sont nécessaires pour accélérer le changement, soutenir les initiatives et les actions définies dans le plan pour l'égalité de genre. Le temps nécessaire au personnel pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan pour l'égalité de genre ainsi qu'aux premières analyses, évaluations et à la rédaction du plan doit être reconnu, et ces activités doivent être dotées des ressources nécessaires. Le fait d'ajouter cette charge de travail à un personnel déjà surchargé ou de s'en décharger sur un personnel jeune ou inexpérimenté, et de ne pas soutenir financièrement les actions prévues dans le plan donnent une forte impression que l'égalité de genre n'est pas valorisée au niveau institutionnel. Ne pas financer de formation sur le genre et ne pas accorder le temps libre nécessaire au personnel pour qu'il y participe est également une forme de refus de ressources pour le travail sur l'égalité de genre. Pour surmonter cet obstacle, il convient de définir clairement la valeur ajoutée du travail sur l'égalité de genre, comme le maintien du personnel, de solides programmes de recherche, une diversité accrue dans la composition du personnel et la recherche évidente d'un engagement parmi les plus hauts niveaux hiérarchiques. Les ressources à la fois humaines et financières nécessaires pour développer et faire fonctionner un plan pour l'égalité de genre doivent être clairement définies, convenues et documentées dès les premiers stades de l'élaboration du plan. Cela vise à établir les coûts du travail prévu de manière exhaustive et précise, et à éviter le surmenage du personnel, le désengagement des principaux acteurs en raison de l'absence de résultats, ainsi que l'absence de progrès (à court et à long terme) et une réalisation limitée des objectifs. Ces précautions démontrent également l'engagement et le soutien de l'organisation en faveur du plan ainsi que l'importance accordée par celle-ci à l'égalité de genre. Une absence chronique et persistante de ressources pour ce travail et pour un plan pour l'égalité de genre peut témoigner d'une résistance institutionnelle à ce sujet.

Absence d'autorité institutionnelle ou organisationnelle

Il est possible que le personnel participant au développement et au déploiement d'un plan pour l'égalité de genre ne dispose pas de l'autorité ou des pouvoirs décisionnels suffisants pour promouvoir et insuffler un changement dans une organisation. Ceci peut engendrer de la frustration, des progrès limités et des blocages en termes de réalisation des objectifs ou de résultats du plan. Cet obstacle ne peut généralement être surmonté que par une participation à un stade précoce, un engagement et un soutien constant de l'encadrement supérieur dans une organisation. Ce soutien doit être visible, perceptible et sincère pour toutes les personnes faisant partie de l'organisation

et celles qui financent le travail de l'organisation, afin de se faire connaître en tant qu'organisation accordant de l'importance à l'égalité de genre. En outre, il est crucial d'identifier, pendant la phase de développement d'un plan pour l'égalité de genre, les personnes nécessaires pour accorder l'autorité, faire progresser le plan et autoriser les décisions, et de nouer une relation avec ces personnes dès le début du processus (voir aussi «Non-engagement d'alliés clés potentiels au début du processus»).

Absence de données et de statistiques pertinentes

L'indisponibilité ou l'impossibilité d'accéder à des données ventilées par genre sur les ressources humaines constituent un obstacle majeur car ces chiffres sont nécessaires pour établir une base de référence ou réaliser une première évaluation des domaines devant être ciblés par le travail et les mesures d'égalité de genre. Il est également nécessaire de compiler et de préparer les données et les statistiques pour contrer les résistances éventuelles au moyen de faits et de chiffres concrets et actualisés. Dans certains cas, les stratégies en matière de protection des données et la législation dans ce domaine peuvent limiter la disponibilité de données ventilées par genre relatives au personnel (en particulier dans les organisations, facultés ou départements ayant des effectifs réduits). Il peut être nécessaire d'utiliser des systèmes de compilation et de gestion de données actualisées sur les ressources humaines pour permettre la ventilation des statistiques par sexe à partir des dossiers du personnel existants. Le temps et le coût de la collecte et de l'analyse des données devront peut-être être pris en compte dans le plan pour l'égalité de genre. Il est également crucial que toutes les données soient stockées conformément aux règles européennes et nationales en vigueur concernant la protection des données.

Non-engagement d'alliés et/ou d'acteurs clés potentiels au début du processus de mise en place d'un plan pour l'égalité de genre

Il est crucial de déterminer avec qui il est nécessaire de communiquer et qui il est nécessaire d'engager dans les phases de développement et de déploiement d'un plan pour l'égalité de genre. Cela garantira un soutien constant et durable au travail d'égalité de genre au sein d'une organisation. Dans de nombreuses organisations, cela aura pour corollaire que l'implication constructive des cadres intermédiaires est cruciale pour réduire les éventuels obstacles futurs susceptibles d'entraver la progression et la mise en œuvre du plan. Les cadres intermédiaires peuvent également être des sources clés de données, de statistiques et d'informations ventilées par genre nécessaires pour établir des chiffres de référence et suivre les tendances et les progrès en matière d'égalité de genre. Il est dès lors important que ces acteurs soient recrutés en guise d'alliés importants

et de facilitateurs du travail sur l'égalité de genre au début du processus. Cela peut nécessiter la programmation et la mise en œuvre pratique de formations, ateliers, séminaires, réunions, etc., avec des membres du personnel non associés de manière directe à l'élaboration ou au déploiement du plan, mais dont le soutien est requis pour faire progresser le processus. Il est important de tenir compte de ce temps et de ce travail consacré à la constitution d'alliances pour éviter les obstacles à un stade ultérieur de la mise en œuvre du plan. De plus, le fait d'inscrire le plan pour l'égalité de genre en tant que plan institutionnel ou global au sein de l'organisation peut engendrer un accroissement du soutien transversal parmi les départements et facultés, ce qui augmentera la durabilité du travail sur l'égalité de genre.

Absence d'antécédents concernant les études sur le genre dans une organisation

Il est possible que certaines universités et certains organismes de recherche n'aient pas d'antécédents ou de tradition d'enseignement ou de participation à des études sur l'égalité de genre. Cela peut signifier qu'il est plus ardu de convaincre le personnel et les acteurs de l'importance et des avantages d'un travail et de plans pour l'égalité de genre. Surmonter cet obstacle peut nécessiter un soutien et le recours à des réseaux dédiés à l'égalité de genre (à un niveau national, régional ou international) et à des experts en matière de genre pour améliorer les compétences et les connaissances dans ce domaine au sein de l'institution. Pour trouver des experts et formateurs en matière de genre dans votre pays, consultez l'annuaire des parties prenantes à Eurogender ou celui de GenPort. Vous pouvez affiner votre recherche en indiquant le type de parties prenantes recherchées (par exemple réseaux, praticiens et conseillers en égalité de genre).

Garantir la durabilité et la résilience des avantages liés à l'égalité de genre

Les progrès et les réussites enregistrés en matière d'égalité de genre et de mise en œuvre d'un plan pour l'égalité de genre peuvent s'avérer vulnérables envers le changement; les décisions ou l'avancement peuvent être inversés ou interrompus.

Ceci peut être particulièrement marqué lorsque des défenseurs clés ou des personnes jouant un rôle moteur au sein de l'équipe de direction changent de fonctions, de rôles ou quittent l'organisation. Les changements ou restrictions budgétaires, les restructurations et l'apathie peuvent également réduire ou limiter la durabilité d'un plan pour l'égalité de genre. Pour surmonter cet obstacle, il est essentiel d'intégrer un engagement concernant tant l'égalité de genre que le travail lié au plan dans plusieurs structures organisationnelles. Cela signifie que le soutien, l'adhésion et l'engagement envers le plan devront être sollicités auprès de plusieurs parties prenantes et non alloués à une école ou un département en particulier. Il semble qu'allouer au travail sur l'égalité de genre un budget pluriannuel spécifique ne provenant pas d'une seule école ou d'un seul département contribue à la durabilité. L'intégration de dimensions et/ou de structures de responsabilité, de suivi et d'évaluation dans un plan pour l'égalité de genre peut contribuer à signaler le moment où la viabilité est en danger et à indiquer les actions nécessaires avant que des stades critiques ne soient atteints. Il peut être nécessaire de vérifier la durabilité et la résilience de tout plan en le soumettant à une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*, «SWOT»), ainsi qu'à des tests de résistance avant sa conclusion et sa mise en œuvre, cela visant à garantir qu'il est d'une souplesse adéquate pour vaincre les défis dans l'avenir.



MH-04-17-155-FR-N

<http://eige.europa.eu>



Office des publications