

# ***GEAR Tool***

**L'égalité de genre dans  
l'enseignement supérieur  
et la recherche**

**– Une traduction française du *Gender Equality  
in Academia & Research – GEAR Tool*  
proposée par la CPED**

**Conférence permanente des chargé-es de mission  
Égalité-Diversité des établissements d'enseignement  
Supérieur et de recherche**



La présente publication est le fruit d'une traduction du *Gender Equality in Academia and Research - GEAR Tool*, publié en octobre 2016 par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE). Elle est disponible en ligne dans sa version originale, à l'adresse <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-academia-and-research-gear-tool>

La genèse de ce projet de traduction est à retrouver dans un échange entre les membres de la CPED à Lille, en novembre 2019 : nous remercions **Anne-Sophie Godfroy**, chargée de mission égalité entre les femmes et les hommes à l'Université Paris-Est Créteil et **Isabelle Kraus**, vice-présidente déléguée égalité-parité à l'Université de Strasbourg, d'avoir proposé cette idée, et le **groupe de travail « Égalité professionnelle »** de la CPED de l'avoir mise en œuvre.

Surtout, un grand merci à **Florian Beauvallet** pour son rigoureux travail de traduction de l'anglais vers le français !



La CPED – Conférence Permanente des chargé-es de mission égalité et diversité ou mission assimilée des établissements d'enseignement supérieur et de recherche a pris forme en janvier 2011, lors d'une rencontre à l'Université de Strasbourg. Elle se réunit 3 à 4 fois par an, pendant 2 jours, afin d'échanger sur les pratiques des établissements qui la composent et sur les différents aspects de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'enseignement supérieur et la recherche publique. Elle se saisit des difficultés rencontrées par les acteurs et actrices de l'égalité-diversité dans la mise en œuvre des actions, et formule des propositions pour les résoudre. La CPED compte à ce jour 94 établissements membres.



[contact@cped-egalite.fr](mailto:contact@cped-egalite.fr)



[@cped\\_egalite](https://twitter.com/cped_egalite)



[www.cped-egalite.fr/](http://www.cped-egalite.fr/)



[@cped-egalite](https://www.linkedin.com/company/cped-egalite)

**Date de publication de la version française : Octobre 2020**

*Ce document est gratuit et libre de diffusion. Pour toute reproduction ou modification de la version française de ce document, merci de contacter la CPED et de mentionner le travail de la CPED et de l'EIGE, en renvoyant vers nos sites internet respectifs.*

# Table des matières

Préface .....	4
1. Les objectifs européens en matière d'égalité des sexes dans le monde de la recherche .....	5
2. Le changement structurel dans le monde de la recherche .....	7
2.1. De quoi s'agit-il ? .....	7
2.2. Pourquoi est-il nécessaire ? .....	7
2.3. Le plan d'égalité de genre comme outil aidant au changement structurel .....	9
2.4. Qui sont les acteur·ices concerné·es ? .....	10
2.5. Avantages et arguments en faveur d'une politique d'égalité des sexes .....	13
3. Guide pour le changement structurel dans les universités et les organismes de recherche .....	24
3.1. Comment élaborer et mettre en place un Plan d'Égalité de Genre .....	24
3.1.1. Étapes .....	24
3.1.2. Les exigences fondamentales et les facteurs de réussite .....	44
3.1.3. Les obstacles fréquents et les solutions pour les surpasser. ....	47
3.2. La boîte à outils des actions aidant à promouvoir le changement institutionnel dans les organismes de recherche et les universités .....	53
3.2.1. Les structures de soutien pour le travail en faveur de l'égalité des sexes .....	53
3.2.2. Sensibilisation et développement de compétences .....	56
3.2.3. Mobiliser les parties intéressées .....	61
3.2.4. La culture d'organisation et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle .....	62
3.2.5. Les ressources sur la question du recrutement, de la sélection et de l'évolution de carrière .....	66
3.2.6. Postes de direction et instances de décision .....	71
3.2.7. Lutter contre le harcèlement sexuel et le sexisme .....	73
3.2.8. L'intégration de la dimension du genre dans les productions de la recherche et de l'enseignement .....	75
3.2.9. Mesures analytiques, objectifs, indicateurs, suivi et évaluation .....	78
3.2.10. Le principe de récompense pour promouvoir l'égalité entre les sexes .....	81
4. Remarques constructives .....	83
5. Les cadres juridiques et les contextes politiques .....	86
6. Ressources clés .....	86

# Préface

**L'article 80 de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 rend obligatoire l'élaboration de plans d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans ses trois versants. Dans les établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche, la transversalité de ces plans d'action rend le travail des missions égalité-diversité d'autant plus nécessaires.** De par leur ambition, la conception et l'exécution des plans ne sauraient faire l'économie d'une approche systémique, qui vise à transformer l'organisation en profondeur.

**La CPED fédère à ce jour 94 établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche autour des politiques d'égalité-diversité.** Notre objectif est d'appuyer le travail des vice-président·es et des chargé·es de mission par la mise en réseau des acteur·ices de l'égalité, l'échange de bonnes pratiques et l'organisation de formations.

**C'est dans cet objectif que nous avons engagé la traduction en français d'un petit guide publié en 2016 par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) : le GEAR Tool.** Comme le précise l'EIGE sur son site :

*« Le changement institutionnel est une stratégie visant à retirer les obstacles à l'égalité de genre qui sont inhérents au système même de la recherche, et à en adapter les pratiques institutionnelles. **À travers une approche en termes de changement institutionnel, la focale privilégiée est l'organisation.***

*Les organismes de recherche et établissements de l'enseignement supérieur sont invités à mettre en place un changement institutionnel en lien avec le management des ressources humaines, les financements, le processus de prise de décision et les programmes de recherche. Les principaux objectifs du changement institutionnel sont d'améliorer de la représentation des femmes et de leur avancement à tous les niveaux de leurs carrières scientifiques, mais aussi de promouvoir l'intégration d'une dimension de genre dans la recherche et l'innovation<sup>1</sup> ».*

**La genèse de ce projet de traduction est à retrouver dans un échange entre les membres de la CPED à Lille, en novembre 2019 :** nous remercions **Anne-Sophie Godfroy**, chargée de mission égalité entre les femmes et les hommes à l'Université Paris-Est Créteil Créteil et **Isabelle Kraus**, vice-présidente déléguée égalité-parité à l'Université de Strasbourg d'avoir proposé cette idée, et le **groupe de travail « Égalité professionnelle »** de la CPED de l'avoir mise en œuvre. Surtout, un grand merci à **Florian Beauvallet** pour son rigoureux travail de traduction de l'anglais vers le français !

**Cette publication est avant tout destiné aux missions égalité entre les femmes et les hommes des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, mais aussi à toute personne impliquée dans la conduite du changement institutionnel :** membres des instances de décisions, directions des ressources humaines, services juridiques...

Nous espérons que la circulation de ce guide inspirera ses lectrices et lecteurs à engager une véritable transformation des processus et pratiques à l'œuvre dans l'enseignement supérieur et la recherche.

**Sandrine Rousseau**  
Présidente de la CPED



---

<sup>1</sup> Notre traduction. Source : EIGE, "Gender Equality in Academia and Research : GEAR Tool", 20 octobre 2016. URL : <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-academia-and-research-gear-tool>.

# L'égalité de genre dans l'enseignement supérieur et la recherche

## 1. Les objectifs européens en matière d'égalité des sexes dans le monde de la recherche

Trois objectifs étayent la stratégie adoptée par la Commission européenne en matière de politique d'égalité des sexes dans les domaines de la recherche et de l'innovation :

1. Assurer l'égalité entre les carrières scientifiques ;
2. Promouvoir une représentation égale des sexes dans les processus et les organes de décision ;
3. Prendre en compte la dimension du genre dans les productions de la recherche et de l'innovation.

Comme exposé dans le rapport *Communication for a reinforced European research area* (2012) publié par la Commission européenne, **les états membres de l'Union Européenne** sont encouragés à :

1. Créer un cadre juridique et politique ainsi qu'à :
  - (a) Supprimer les barrières (juridiques et autres) qui entravent le recrutement, le maintien de poste et l'évolution de carrière des femmes chercheuses en adhérant pleinement aux lois européennes sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes (Directive 2006/54/EC) ;
  - (b) Corriger les disparités entre hommes et femmes dans les processus de prise de décision ;
  - (c) Garantir la prise en compte de la dimension du genre au sein des programmes de recherche.
2. Établir des partenariats avec des organes de financement, des organismes de recherche et des universités pour encourager le changement culturel et institutionnel en termes de représentation des sexes – chartes, accords de performances et attribution de prix/bourses ;
3. Faire en sorte qu'au moins 40% des membres du sexe sous-représenté prennent part aux comités responsables du recrutement / de la gestion de l'évolution de carrière ainsi qu'à l'élaboration et à l'évaluation des programmes de recherche.

Le rapport *Council conclusions on advancing gender equality in the European research area* (*Conclusions du Conseil relatives au plan d'action sur l'égalité des sexes* ; adopté en 2015) rappelle la nécessité d'œuvrer en faveur d'un changement culturel et institutionnel durable dans le cadre des plans d'action nationaux de l'Espace Européen de la Recherche (ERR) ou de soutenir les stratégies mises en œuvre à l'échelle des États membres et des institutions de recherche.

Le Conseil invite également les **États membres** et **les organes de financement de la recherche** à proposer des avantages afin d'encourager **les institutions de l'enseignement supérieur et les**

**organismes de recherche** à revoir ou à développer leurs stratégies d'intégration de la dimension du genre dans les différentes politiques et/ou leurs plans d'égalité de genre (PEG), ainsi qu'à rassembler les ressources adéquates.

Le Conseil appelle en particulier à :

1. Définir des cibles vis-à-vis des instances de prise de décision, tels que les Conseils d'Administration et les conseils scientifiques de premier ordre, les comités de recrutement et de promotion ou encore les commissions d'évaluation, dans le but d'obtenir une représentation équilibrée entre les sexes en matière de postes de direction et de responsabilité ;
2. Définir des cibles visant à promulguer une représentation encore plus équilibrée des sexes parmi les professeur-es des institutions de l'enseignement supérieur ;
3. Opérer le suivi, par le biais d'indicateurs adéquats, des politiques d'égalité des sexes mises en place, et des mesures prises à l'échelle institutionnelle, nationale et européenne ;
4. Sensibiliser les publics à la question de l'égalité des sexes et développer des outils de renforcement des capacités afin de rendre possible le changement institutionnel ;
5. Offrir des conditions de travail flexibles favorable à la vie familiale et des mesures adressées à la fois aux femmes et aux hommes ;
6. Évaluer le suivi de la performance des chercheur-ses afin d'éliminer les discriminations sur la base de préjugés sexistes.

## 2. Le changement structurel dans le monde de la recherche

### 2.1. De quoi s'agit-il ?

Le changement institutionnel est une stratégie visant à supprimer les obstacles qui entravent l'égalité de genre à l'intérieur même du système de la recherche lui-même et une stratégie qui cherche en conséquence à adapter les pratiques institutionnelles. Selon cette approche, l'accent est mis sur l'organisation.

Dans le contexte de l'EER, les organismes de recherche et les institutions de l'enseignement supérieur sont invitées à mettre en œuvre le changement institutionnel dans les domaines de la gestion des ressources humaines, du financement, des prises de décision et des programmes de recherche. Les objectifs principaux du changement institutionnel visent à augmenter la représentation des femmes et leur maintien de fonction à tous les niveaux de leur carrière scientifique, ainsi qu'à promouvoir la prise en compte de la dimension du genre dans les productions de la recherche et de l'innovation.

### 2.2. Pourquoi est-il nécessaire ?

**Les femmes et les hommes travaillent dans les organismes de recherche et les institutions de l'enseignement supérieur**, et elles et ils y occupent des rôles distincts dans les domaines de la recherche, de l'enseignement, de la gestion du personnel et des structures, ou de l'application et la mise en œuvre des procédures. Mais **les organisations de la recherche et de l'enseignement supérieur travaillent également pour les personnes**. Alors que les institutions de l'enseignement supérieur participent à la formation des futurs personnels professionnels féminins et masculins, les organismes de recherche étudient un spectre de sujets variés qui ont un impact sur la vie des femmes et des hommes.

Afin de palier à la (re-)production structurelle des inégalités dans le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur, il est crucial d'identifier et de modifier les mécanismes qui nécessitent d'être changés. Cependant, conduire des actions isolées ne sera pas aussi efficace qu'une transformation de la structure dans son ensemble selon une approche globale et holistique. Le changement institutionnel est nécessaire parce qu'il sera bénéfique à l'organisation dans son ensemble, et à la société de façon plus générale. Plusieurs mécanismes ont tendance à (re)produire les inégalités dans les institutions de la recherche.

### **Les institutions de la recherche et de l'enseignement supérieur comme environnements genrés**

Les articles et les statistiques dédiées à la question multiplient les preuves qui démontrent que les institutions de la recherche et de l'enseignement supérieur reproduisent les valeurs sociales à l'origine de la discrimination sexuelle (comme dans beaucoup d'autres sphères sociales). Les femmes et les hommes ont tendance à se regrouper dans certains domaines scientifiques (ségrégation horizontale). Alors que les femmes ont plus souvent tendance à évoluer dans les domaines des sciences humaines et sociales, on remarque par exemple que les hommes sont plus souvent amenés à étudier, à enseigner et à mener des recherches sur des sujets en lien avec l'ingénierie et la technologie. Le constat que des stéréotypes puissent orienter le choix des sujets d'étude poursuivis par les étudiant·es révèle donc un problème réel. Aussi, les postes de hauts responsables sont plus souvent occupés par des hommes (ségrégation verticale). De plus, la recherche et l'enseignement ont tendance à ignorer la dimension du genre dans leurs approches, leurs contenus et leurs analyses. De ce fait, les points de vue, les expériences et les besoins de la moitié de la population risquent de ne pas être pris en compte et d'être délaissés. C'est ce qui

débouche sur des savoirs, des services et des politiques insuffisants puisqu'ils sont conçus et voués à ne servir qu'une certaine proportion de la population.

## **Les préjugés sexistes inconscients ou implicites**

« Les préjugés sexistes inconscients se manifestent lorsque nous portons des jugements ou lorsque nous prenons des décisions fondées sur des expériences passées, des schémas de pensée personnels profondément enracinés, des suppositions et des interprétations sans en être conscient·e », explique le professeur Uta Frith de l'Académie Royale (l'Académie Scientifique du Royaume-Uni et du Commonwealth) dans une note d'information sur la question des préjugés inconscients. Les préjugés inconscients ou implicites sont un élément décisif et problématique lorsqu'ils influencent l'appréciation et l'évaluation des individus (dans le cadre, par exemple, d'un processus de recrutement ou d'attribution de bourses de recherche ou l'obtention d'un prix, etc.) parce qu'ils entravent la capacité de juger de façon juste et objective. Comme le signale clairement le terme, les individus peuvent nourrir des préjugés sans qu'ils en soient conscient, mais il existe cependant un certain nombre de techniques permettant d'identifier ces préjugés et d'y remédier.

## **L'image masculine de la science**

C'est au cours de l'enfance que nous apprenons à associer la science aux hommes. Ce sujet a fait l'objet d'un grand nombre de travaux de recherche au cours des dernières décennies. Comme le montre une étude récente couvrant 66 pays à travers le monde (Miller, Eagly and Linn, 2014), il existe des liens étroits entre la manière dont les femmes sont représentées dans le domaine de la science et les stéréotypes nationaux liés au genre, ce qui signifie que l'on associe plus souvent les hommes que les femmes aux sciences. Cette conclusion est également pertinente dans les pays où les femmes représentaient à peu près la moitié des diplômé·es en science et des chercheur·ses en poste à l'échelle nationale.

## **Les femmes dans les institutions de la recherche et de l'enseignement supérieur : leur nombre augmente mais qu'est-ce qui explique une croissance aussi lente ?**

Selon la version la plus récente du manuel *She figures* publié par la Commission européenne, en 2012, seulement 33% des chercheur·ses européen·nes étaient des femmes. Cette proportion tend à être d'autant plus basse dans les domaines typiquement masculins. Au fil des ans, le manuel *She Figures* a permis de montrer que les femmes ont été, historiquement, sous-représentées à la tête des institutions de l'enseignement supérieur. Ces conclusions sont tout à fait décevantes puisqu'en 2012, le pourcentage de femmes diplômées d'un doctorat européen n'atteignait que 47%.

Ceci étant, on peut tout de même souligner le progrès réalisé au cours des 10 dernières années. Ainsi que l'indique l'édition 2015 du manuel *She Figures*, la proportion de femmes diplômées d'un doctorat est passé de 43% en 2004 à 47% en 2014. La proportion de femme occupant un poste d'excellence en matière de carrière académique est quant à elle passée de 18% en 2007 à 21% en 2013. Et la proportion de femmes occupant des postes de direction dans des établissements de l'enseignement supérieur est passée de 15.5% en 2010 à 20% en 2014.

Plus récemment, on a pu également observer que le nombre de femmes chercheuses a augmenté plus rapidement que chez les hommes. On remarque une tendance similaire quant au nombre de femmes chez les scientifiques et les ingénieur·es. Dans le domaine des sciences, le nombre de femmes est en train de rattraper le nombre d'hommes, mais la croissance reste toujours trop



lente. La proportion de femmes occupant les plus prestigieux postes académiques est seulement de 20%, un pourcentage identique à celui des femmes en poste à la tête d'universités.

Nous sommes en bonne voie, mais il ne faut pas relâcher les efforts réalisés. L'heure est venue d'accélérer la marche du progrès afin de s'assurer que toutes les femmes scientifiques puissent accéder aux carrières qu'elles méritent.

## **La recherche insensible à la dimension du genre et la recherche sexiste**

Une grande partie de la recherche reste **sexiste** et **insensible à la dimension du genre**. C'est ce qui arrive par exemple lorsque les résultats d'un travail de recherche sont extrapolés à l'ensemble de la population, sans pour autant prendre en considération la composition exacte de l'échantillon de population. À titre d'exemple, il est fréquent, dans le domaine de la recherche médicale, que seuls des animaux mâles soient utilisés pour mener des tests.

Le sexe et le genre sont des facteurs fondamentaux qui structurent l'organisation de la vie et de la société. C'est pourquoi reconnaître et prendre en compte ces différences sont des démarches capitales dans l'élaboration du savoir scientifique.

### **2.3. Le plan d'égalité de genre comme outil aidant au changement structurel**

Dans le contexte spécifique des organismes de recherche et de l'enseignement supérieur, la Commission européenne définit **un plan d'égalité de genre** (PEG) comme un ensemble de mesures dont le but est de :

1. Réaliser des audits et mener des évaluations sur l'impact des procédures et des pratiques afin d'identifier l'existence de discriminations et de préjugés sexistes ;
2. Identifier et mettre en œuvre des stratégies innovantes afin d'éradiquer tout type de préjugés sexistes ;
3. Définir des cibles et opérer leur suivi à l'aide d'indicateurs <sup>(2)</sup>.

La portée d'un PEG est susceptible de changer en fonction de la performance des organismes de recherche, du contexte institutionnel dans le plan s'inscrit, mais aussi des disciplines concernées ou du type de préjugés et d'inégalités qui auront été identifiées au cours d'un diagnostic initial.

Un PEG peut être divisé en plusieurs étapes ou phases, chacune nécessitant des types spécifiques d'intervention.

- 1. Une phase d'analyse**, au cours de laquelle des données ventilées selon les sexes sont collectées ; les procédures et les pratiques internes sont étroitement étudiées dans le but de détecter la présence d'inégalités et l'influence de préjugés sexistes.
- 2. Une phase de préparation**, au cours de laquelle des objectifs sont définis ; des cibles sont établies ; des actions et des mesures sont conçues pour aider à corriger les problèmes observés ; des ressources sont attribuées ; des responsabilités octroyées ; et des calendriers sont arrêtés.

---

<sup>2</sup> Source: European Commission communication on *A reinforced European research area partnership for excellence and growth* (COM(2012) 92 final) <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/EN/1-2012-392-EN-F1-1.Pdf>

**3. Une phase de mise en œuvre**, au cours de laquelle des activités sont mises en place et des actions de sensibilisation sont menées dans le but d'élargir progressivement le réseau de parties intéressées.

**4. Une phase de suivi**, au cours de laquelle un suivi régulier et des évaluations fréquentes accompagnent la mise en œuvre des mesures et l'évolution de leur progrès. Les conclusions faites à l'aide de ce suivi permettent d'opérer des ajustements et d'améliorer les mesures et activités, ce qui rend possible l'optimisation des résultats.

Cet ensemble d'actions, pouvant varier en complexité, a pour objectif de mettre en forme une approche stratégique dont le but est d'assurer l'égalité entre les sexes. Des initiatives reposant sur des objectifs généraux en lien avec l'égalité des sexes ne correspondent pas, à proprement parler, à un plan d'égalité de genre, étant donné que ce type d'engagement doit nécessairement conduire à la mise en œuvre de mesures et d'actions concrètes. De même, une stratégie plus large visant à prévenir contre les discriminations et à favoriser la diversité, et/ou un autre plan cherchant à corriger, parmi de nombreux autres problèmes, l'inégalité entre les sexes, ne devraient pas être automatiquement équivalents à un plan d'égalité des sexes. Dans l'éventualité où une telle stratégie ne reposerait pas sur une quantité suffisante de données sur la représentation des sexes, en n'abordant le problème de l'inégalité des sexes qu'à travers un nombre restreint de mesures et d'indicateurs, il est peu probable qu'elle permettra d'assurer l'égalité entre les sexes au long terme.

La manière dont les préjugés sexistes et les inégalités entre les sexes sont eux-mêmes appréhendés peut aussi être différente, tout comme le type d'approche utilisé et la disponibilité de l'expertise interne et externe sur la question des sexes. Récemment, les problèmes autour des préjugés et des inégalités sont de plus en plus abordés en les croisant avec d'autres types d'inégalités comme le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, la religion et l'ethnicité. La prise en compte d'autres formes de discrimination en partie liées à la question du genre peut fournir un point d'appui efficace pour motiver le changement, et peut aussi donner de l'élan à des actions et à des stratégies plus englobantes. Cependant, cela nécessite d'autant plus de ressources analytiques, d'autant plus de données ainsi qu'un éventail d'expertise plus vaste que si l'on choisit d'aborder les inégalités entre femmes et hommes de manière exclusive.

## **2.4. Qui sont les acteur·ices concerné·es ?**

En principe, tou·tes les membres d'une organisation de recherche ou de l'enseignement supérieur sont concerné·es par la création et la mise en œuvre d'un PEG. Leur implication, qui peut être directe ou plus indirecte en fonction du profil des acteur·ices, permettra de créer un sentiment d'appartenance qui aidera à surmonter les obstacles et à dépasser les formes de résistance à tous les niveaux du processus.

Bien que la structure organisationnelle des universités européennes et des organismes de recherche varie, plusieurs types d'acteur·ices, détaillés ci-dessous, sont (et doivent être) impliqué·es dans un PEG. Il est nécessaire de se mettre d'accord sur la responsabilité respective des parties intéressées, et ce, dès le début du processus. Leur coopération est un élément crucial pour parvenir à développer et à mettre en place un PEG.

## **Structures de soutien pour aider au travail en matière d'égalité des sexes**

Tout d'abord, un plan d'égalité entre les sexes doit prendre appui sur une structure dédiée qui le soutient. Les structures qui soutiennent les projets pour l'égalité entre les sexes correspondent à des aménagements organisationnels dédiés dont le rôle est de soutenir, par leurs actions, le

changement structurel vers plus d'égalité entre les sexes. Il est possible qu'une telle structure existe déjà au sein de l'organisation de recherche ou de l'enseignement supérieur concernée. Quelques exemples : bureaux / unités de l'égalité des sexes, services de médiation ou réseaux pour l'égalité des sexes. Ces structures sont des lieux de prédilection pour initialiser et rendre possible la mise en place et le suivi d'un PEG. Si votre organisme n'en compte aucune, sa création peut faire partie des mesures de votre plan.

Ces structures sont d'autant plus efficaces lorsque :

1. Elles emploient plus (que l'équivalent) d'une personne travaillant à plein temps dont le mandat est entièrement consacré à promouvoir l'égalité entre les sexes ;
2. Elles ne fonctionnent pas de manière isolée et font partie d'un large réseau ;
3. Elles bénéficient du soutien des responsables administratifs (par exemple, la présidence d'une université, le / la doyen-ne ou la direction d'un centre de recherche).

Quel est le rôle d'une structure de soutien dans le cadre d'un PEG ?

1. Préparer, mettre en œuvre, suivre et évaluer le PEG ;
2. Fournir un soutien pratique et mettre à disposition des outils auprès des acteur·ices impliqué·es dans la mise en place du PEG ;
3. Travailler en partenariat avec les différent·es acteur·ices et s'impliquer auprès d'eux et elles, à tous les niveaux, dans le but de garantir la réalisation des mesures du PEG ;
4. Sensibiliser les publics à la question des avantages offerts par l'égalité entre les sexes au sein des organismes de recherche ;
5. Mesurer les progrès réalisés en matière d'égalité des sexes au sein de l'organisation.

## **Les cadres dirigeant·es et la direction**

Ces postes regroupent les acteur·ices qui ont à charge la direction de l'organisation. Là où les institutions de l'enseignement supérieur peuvent avoir à leur tête un·e recteur·ice ou un·e président·e, les organismes de recherche peuvent être dirigés par un·e président·e du Conseil ou un·e directeur·ice. Ils et elles sont en mesure de prendre des décisions et sont, par conséquent, des allié·es précieux·ses au moment de la préparation et de la mise en place d'un PEG.

Quel est le rôle des cadres dirigeant·es et des personnels de direction dans un PEG ?

1. Soutenir publiquement le principe d'égalité entre les sexes dans l'organisation ;
2. Soutenir publiquement le PEG et la structure responsable de sa mise en œuvre. Consultez par exemple la vidéo consacrée à la campagne HeForShe qui s'est tenue à Sciences Po (Paris), dans laquelle le directeur et le doyen de Sciences Po prennent la parole pour soutenir explicitement le principe d'égalité des sexes : <https://www.youtube.com/watch?v=b834mK1nlcw> ;
3. Mettre à disposition des ressources humaines et financières suffisantes pour permettre la mise en place le PEG ;

4. Donner son aval à la documentation pertinente, aux procédures et aux activités venant soutenir le changement structurel pour assurer l'égalité des sexes dans l'organisation ;
5. Solliciter des mises à jour de façon régulière à propos de la mise en place du plan et des progrès réalisés en matière d'égalité des sexes.

## **Les managers**

Ces acteur·ices ont à charge la gestion, au quotidien, des différents départements de l'organisation. Dans le monde de la recherche, ces acteur·ices regroupent les doyen·nes de faculté, les directeur·ices de département et les directeur·ices de service. Il est possible qu'ils et elles aient un lien plus rapproché avec le personnel d'enseignement et de recherche, ainsi qu'avec les étudiant·es (selon l'organisation).

Quel est le rôle des managers dans le cadre d'un PEG ?

1. Soutenir publiquement le PEG ;
2. Veiller à la mise en œuvre des mesures, des procédures et des activités suggérées par les cadres dirigeant·es et énumérées dans le PEG ;
3. Mettre en avant les avantages et les facteurs d'encouragement pour garantir la prise en compte de la question du genre dans la recherche et l'enseignement ;
4. Demander aux unités appropriées de fournir les informations et les données nécessaires au suivi de la mise en place du PEG et du progrès réalisé en matière d'égalité entre les sexes.

## **Personnels chercheur·es et/ou enseignant·es**

Les personnels chargés de recherche ou d'enseignement peuvent jouer un rôle fondamental afin de changer la manière dont les disciplines sont enseignées et changer la manière dont la recherche est menée. L'intégration de la dimension de genre dans les productions de la recherche et de l'innovation, ainsi que dans l'enseignement, ouvre de nouveaux horizons et créer de nouvelles formes de savoir. Le fait de prendre en compte la dimension de genre dans la recherche peut avoir un fort impact positif sur une société et permettre de déboucher sur l'amélioration des conditions de vie des personnes.

Quel est le rôle des personnels chercheur·es et/ou enseignant·es dans un PEG ?

1. Prendre en compte la dimension du genre dans les productions de la recherche et de l'enseignement (se référer à la section « 3.2.8. Intégration de la dimension du genre dans les productions de la recherche et de l'enseignement ») ;
2. Participer activement aux initiatives organisées dans le cadre du PEG ;
3. Stimuler le changement en remettant en question le *statu quo* au sein de l'organisation et en proposant des mesures visant à promouvoir le changement structurel ;
4. Organiser des activités qui mettent l'accent sur l'intégration de la dimension du genre dans les productions de la recherche et de l'innovation et/ou des activités qui permettent de promouvoir le changement structurel pour améliorer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'organisation.

*À titre d'exemple, l'Université de Saint-Jacques-de-Compostelle (Espagne) a créé un prix pour récompenser et donner de la visibilité aux projets de recherche et aux pratiques d'enseignement qui se distinguent par leur capacité à prendre en compte la dimension du genre.*

## **Le département des ressources humaines**

Le département responsable de la gestion des ressources humaines de l'organisation est l'élément clé pour procéder au changement structurel en faveur de l'égalité des sexes. Ce département est en mesure de promouvoir des procédures et des mesures impartiales et plus justes pouvant aider à équilibrer la composition des effectifs femmes et hommes. De plus, il peut mettre en place des mesures qui garantissent l'égalité tout au long de l'évolution des carrières et qui permettent de concilier la vie professionnelle et la vie de famille.

Quel est le rôle du personnel des ressources humaines dans un PEG ?

1. Rassembler et rendre compte des données ventilées par sexe relatives au personnel de l'organisation de façon systématique ;
2. Développer des indicateurs à la fois sensibles et spécifiques à la dimension du genre afin de suivre le progrès réalisé dans l'organisation ;
3. Évaluer et/ou créer des procédures de recrutement et de mesures de sélection qui aident à équilibrer l'écart en matière de représentation des sexes à tous les niveaux de l'organisation ;
4. Évaluer et/ou adopter des mesures visant à mieux concilier la vie professionnelle et la vie de famille, les responsabilités professionnelles et les responsabilités personnelles ;
5. Évaluer et/ou adopter des politiques pour lutter contre le harcèlement et définir les procédures de plaintes.

## **Les étudiant·es**

Les institutions de l'enseignement supérieur ont une responsabilité capitale dans l'enseignement auprès de leurs étudiant·es. Cela comprend le fait de les sensibiliser aux questions relatives à l'égalité des sexes toutes disciplines et matières confondues. De plus, il est aussi nécessaire de les encourager et de leur apprendre à intégrer, et à appliquer, la perspective du genre dans leurs recherches. Les étudiant·es sont eux-mêmes et elles-mêmes susceptibles de devenir des enseignant·es et des chercheur·ses. Sensibiliser les étudiant·es sur la question de l'égalité des sexes aide à transformer les attitudes et les comportements dans d'autres sphères de leur vie.

Quel est le rôle des étudiant·es dans un PEG ?

1. Prendre part de façon active aux initiatives organisées dans le cadre du PEG ;
2. Intégrer la dimension du genre dans la production de la recherche ;
3. Apprendre à identifier les préjugés sexistes.

## **2.5. Avantages et arguments en faveur d'une politique d'égalité des sexes**

L'adoption et la mise en place d'un plan nécessite de pouvoir fournir de solides arguments capables de rendre compte des avantages offerts par l'égalité entre les sexes dans les universités et les organismes de recherche. Les arguments qui étayent ce genre de projet varient en nature et

en portée. On peut les combiner de différentes manières pour constituer un dossier en faveur de l'égalité entre les sexes dans le contexte d'une institution, et pour atteindre différents types d'acteur·ices. La nature variée des arguments disponibles doit être adaptée à la culture de l'institution visée. Vous devez, en particulier, prêter attention aux arguments relatifs aux questions de performance vis-à-vis de l'approbation et de l'adoption de ces mesures. Même si on reconnaît largement que la question de la performance est importante dans la recherche, ces considérations ne sont pas acceptées de façon uniforme dans tous les contextes.

On admet généralement que la défense d'une politique d'égalité des sexes dans les organismes de recherche et de l'enseignement supérieur a un impact positif sur les dimensions suivantes :

1. Le respect et l'application des réglementations nationales et européennes ;
2. Le bien-être au travail ;
3. Le dialogue social et la coopération entre les acteur·ices ;
4. Les prises de décision en interne et les procédures de suivi de carrières ;
5. Le sentiment d'appartenance et l'esprit de communauté ;
6. La qualité de la recherche (et de l'enseignement) ;
7. Le profil général de l'organisation dans un environnement compétitif.

En soi, faire appel à ces domaines d'action généraux peut permettre d'appuyer la nécessité de mettre en place des politiques d'égalité des sexes. Cependant, celles-ci ne sont pas suffisantes, et les avantages potentiels devraient être pris en compte afin d'être le plus pertinent possible du point de vue des différents types d'acteur·ices.

Voici une liste des principaux types d'avantages :

## **1. Respect des réglementations nationales et européennes**

Même si c'est à différents degrés, toutes les universités et organismes de recherche sont contraintes de respecter certaines obligations juridiques en matière de discriminations et d'égalité des sexes. Même si cela peut varier, toute infraction aux réglementations en place occasionne des peines. Celles-ci peuvent prendre la forme d'amendes, de poursuites juridiques, de responsabilités pénales, d'un impact sur la réputation de l'établissement, d'une perte d'attractivité ou d'une source de conflits internes. Le respect des règles requiert des ressources et un savoir-faire, lesquels sont souvent plus facile à obtenir si l'on adopte une stratégie qui vise à intégrer la dimension du genre (par exemple, la production de données ventilées par sexe, le suivi des instruments, etc.). De plus, le fait d'œuvrer pour l'égalité entre les sexes aide les organisations à respecter les dispositions juridiques d'une façon plus minutieuse et proactive.

## **2. Créer un meilleur environnement de travail**

Les organismes de recherche et les universités sont également des environnements de travail où les personnels devraient être en mesure de développer librement leurs compétences et de satisfaire leurs attentes. Puisque ces environnements de travail rassemblent des femmes et des hommes, l'adoption d'une perspective sensible à la dimension du genre va ainsi de soi. Par-delà le respect des règlements intérieurs, le fait d'empêcher les affronts de nature verbale,

psychologique et physique autour de la question du sexe représente une nécessité fondamentale à tout environnement de travail qui se veut sûr et favorable à l'égalité des sexes. La protection de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle au sein de l'organisation, et la possibilité de répartir et de planifier le travail, sont des conditions qui offrent des avantages aux membres des deux sexes. Ces avantages sont pertinents à la fois aux individus, en termes de bien-être et de motivation, et à l'organisation, en termes d'efficacité et de performance. Qui plus est, un meilleur environnement de travail favorise la rétention et l'acquisition de nouveaux talents. Il participe ainsi à une gestion des ressources humaines plus durable.

### 3. Attirer et retenir les talents

Les activités de recherche sont très exigeantes en termes de ressources humaines. La formation de chercheur·ses qualifié·es et créatifs / créatives est coûteuse, et faire en sorte que ces personnels exploitent leur plein potentiel prend du temps. De plus, les organismes de recherche doivent faire face à une compétitivité intense en matière de recrutement. Cela rend d'autant plus importante la nécessité de s'adresser à la totalité du vivier de talents, ce qui comprend les femmes – même lorsqu'elles sont sous-représentées. Il est également nécessaire de retenir le personnel de recherche sur le long terme en leur garantissant la possibilité d'atteindre leurs objectifs et potentiels, autant au niveau personnel que professionnel. On sait désormais que les femmes abandonnent leur carrière scientifique dans une plus grande proportion que les hommes. La disparition des femmes dans les sciences, un phénomène aussi appelé le « tuyau percé », a un impact considérable : une perte des savoirs, un coût en termes d'organisation et une perspective réduite et limitée dans les productions de la recherche scientifique. Ce phénomène alimente aussi un cercle vicieux : à mesure que les femmes quittent le monde de la recherche en grand nombre, le monde de la recherche devient de moins en moins attractif pour les femmes. Attirer et retenir les femmes chercheuses dans une économie reposant sur le savoir sont deux actions qui ne peuvent être accomplies qu'à partir du moment où l'on se confronte à l'ensemble du spectre de préjugés et d'inégalités qui rayonne sur le monde de la recherche.

### 4. Avantages économiques

Il existe différents types d'avantages économiques. **Premièrement**, la recherche n'est pas seulement exigeante en termes de ressources humaines, mais elle l'est aussi en termes financiers. Les universités et les organismes de recherche se livrent à une haute compétitivité afin d'obtenir des financements publics. De plus en plus, cette compétitivité est encadrée et arbitrée par des agences de financements qui adhèrent aux objectifs de l'ERR. En complément d'un certain nombre de priorités, les principes de « recherche responsable » et d'« innovation » sont adoptés dans le processus de sélection des candidatures. Dans ce cadre, l'égalité entre les sexes est toujours plus envisagée comme un critère supplémentaire qui influence l'attribution et l'acquisition de fonds publics. C'est clairement le cas pour les dossiers évalués selon les critères des programmes de travail européen Horizon 2020, mais également au sein de plusieurs États membres, à l'image du Royaume-Uni. Ainsi, la prise en compte de l'égalité des sexes dans la recherche, mais aussi l'adoption de la perspective du genre dans la production de la recherche et ses résultats, peut augmenter la compétitivité des universités et des organismes de recherche. **Deuxièmement**, une partie de la recherche est de plus en plus soucieuse, de façon directe, de créer une valeur ajoutée en matière de production, de services et d'exécution des politiques. Constituer des équipes à parité entre femmes et hommes, démarcher des expertises sur la question du genre et adopter la perspective du genre au cours de la mise en place et de la dissémination du travail de recherche peut déboucher sur des avantages spécifiques. Un plus large ensemble de besoins, d'attentes et d'usages sera probablement pris en compte, et les résultats de la recherche pourront gagner en validité. De nouveaux public-

cibles, bénéficiaires et utilisateur·ices / client·es peuvent ainsi être touché·es en adoptant la perspective du genre.

## **5. Excellence et qualité de la recherche**

La quête de l'excellence et de la qualité est devenue une préoccupation majeure des organisations de la recherche et de l'enseignement supérieur. Elle est motivée par une compétitivité intense en matière de compétences, de financement et d'innovation. L'intégration de la dimension de genre dans les productions de la recherche et de l'innovation améliore la qualité globale de la méthodologie de la recherche, des hypothèses, des protocoles et des résultats d'un grand nombre de champs d'études. Elle permet non seulement d'abattre les préjugés sexistes et d'élaborer une recherche plus robuste et fondée sur des données probantes, mais elle contribue également à la pluridisciplinarité. Étant donné que la science et l'innovation sont toujours plus envisagées comme un travail pour et avec la société, être en mesure de refléter la diversité de leurs futur·es utilisateur·ices dès les premières étapes de développement est devenue un critère indispensable. « L'ignorance du genre » (entendue comme le manque de considération pour les questions liées au genre) s'accompagne fréquemment de négligences envers d'autres paramètres sociaux et expérientiels tout aussi pertinents. S'opposer à cette forme d'ignorance, au contraire, suscite une prise de conscience appelant à la prise en compte d'un plus large ensemble de variables au-delà du sexe et/ou du genre.

## **6. Efficacité et efficience de la recherche**

Assembler des équipes diverses en matière de genre permet de réunir une plus grande diversité de points de vue, ce qui contribue à l'augmentation de la créativité et de l'innovation – et donc à l'amélioration de la qualité de la recherche. Ces équipes mettent en avant l'intégration, elles sont plus susceptibles d'expérimenter, ainsi que de partager et de créer le savoir. De plus, les équipes qui observent la parité entre femmes et hommes ont tendance à être plus performantes et manifestent de meilleurs dynamiques de travail et une plus grande productivité. Faire en sorte de préserver la diversité au sein des équipes de travail (en termes de genre, de formation, de nationalité et d'âge, etc) participe à la création d'une organisation solidaire en améliorant sa réputation et aide à attirer et à retenir de (nouveaux) talents.

## **7. Critères soutenant le changement organisationnel**

Le travail pour l'égalité des sexes est une mission qui appelle à la mobilisation de toutes les catégories de personnel – y compris le management, les personnels non-chercheur·ses et les étudiant·es – afin de fournir un effort commun capable de susciter le changement. Puisqu'il arrive rarement que ces différentes catégories de personnels soient amenées à travailler en collaboration, cet objectif général représente une occasion de renforcer le sentiment d'appartenance et de participation à une communauté. De plus, les changements nécessaires pour assurer l'égalité entre les sexes offrent également des avantages en termes de transparence et de responsabilité, de prise de décision, de suivi de carrière et d'évaluation des procédures de recherche. En effet, ces procédures sont souvent influencées par différents types de préjugés et de règles implicites qui peuvent être identifiés et contestés lorsque les personnes sont sensibles à la question de l'égalité des sexes. Les changements nécessaires pour assurer l'égalité des sexes et assurer l'intégration du genre dans la recherche imposent des délais plus longs avant de pouvoir mesurer leur efficacité. Il faut pour cela envisager leurs impacts au court et au long terme afin que les organismes de recherche s'impliquent de façon durable mais aussi pour faire apparaître plus nettement les impacts qualitatifs et quantitatifs. Mais ces efforts en termes de suivi peuvent aussi avoir l'avantage de faire apparaître plus clairement ce à quoi ressemble un changement organisationnel réussi, ou manqué. Un dernier



point non négligeable : se confronter aux (in)égalités entre les sexes peut aussi constituer une démarche qui s'inscrit dans une stratégie plus vaste visant à aiguiser l'avantage compétitif et à affiner le profil national et international d'une organisation.

## **En manque d'inspiration ?**

Êtes-vous curieux·se de prendre connaissance d'arguments supplémentaires justifiant de la pertinence d'une politique d'égalité des sexes et de diversité dans la recherche ? Le Comité norvégien pour l'équilibre des sexes et la diversité dans la recherche (*the Norwegian Committee for Gender Balance and Diversity in Research*) rassemble six arguments principaux sur son site web. Ceux-ci sont organisés selon les catégories suivantes :

1. L'impartialité ;
2. La démocratie et la crédibilité ;
3. Les objectifs nationaux de la recherche ;
4. La pertinence de la recherche ;
5. La qualité de la recherche ;
6. L'avantage compétitif.

Vous pouvez consulter les arguments dans leur détail ci-dessous.

## **Pourquoi chercher à améliorer l'équilibre de répartition entre les sexes et faire place à plus de diversité dans la recherche ?**

Il est important de clarifier les raisons qui nous poussent à œuvrer pour l'égalité des sexes et à la diversité dans une institution. Le Comité pour l'équilibre des sexes et la diversité dans la recherche (2014-2017) justifie ses efforts pour promouvoir l'égalité des sexes et la diversité ethnique dans le monde académique sur la base des arguments suivants :

### **L'impartialité**

La répartition équilibrée entre les sexes et la non-discrimination sont des questions d'impartialité. Les femmes et les hommes, qu'importe leur origine ethnique, doivent pouvoir jouir des mêmes opportunités, et de la même capacité d'influencer les communautés de l'enseignement supérieur et de la recherche.

### **La démocratie et la crédibilité**

Pour qu'une démocratie puisse fonctionner correctement, les femmes et les hommes, et les minorités ethniques, doivent prendre part de façon égale à tous les niveaux de la société. Si la communauté de chercheur·ses et de gestionnaires devient plus équitable en termes de sexes et plus diverse en termes ethniques, les institutions seront à même de refléter avec plus d'exactitude la diversité de la population. Cela aura pour effet de renforcer la crédibilité des institutions et de faire en sorte qu'elle intègre dans leurs sujets de recherche les intérêts d'une plus grande portion de la population.

## **Les objectifs nationaux de la recherche**

Afin d'atteindre les objectifs de la politique nationale dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche, la Norvège doit exploiter toutes les ressources humaines à sa disposition. Un déséquilibre dans les résultats de recrutement représente une perte de talent et d'innovation en termes de recherche. On continue d'observer dans les divers domaines d'activités de recherche une forme de ségrégation selon les sexes tandis que le nombre de recrutements de personnes issues de minorités ethniques est bas de façon disproportionnée. Il est donc essentiel que la prise en compte du genre et de la diversité guide les priorités de recherche, et les conditions de réalisation, à l'échelle nationale.

## **La pertinence de la recherche**

La recherche de haute-qualité pertinente à la société nécessite que les communautés de chercheur·ses soient en mesure de faire entendre les « bonnes » questions et d'envisager un certain nombre de solutions différentes. Ces mesures rencontrent le plus de succès lorsque les communautés de chercheur·ses sont ouvertes à différents types de personnes porteuses d'expériences différentes et lorsqu'elles sont en mesure de coopérer, même entre disciplines. La recherche et l'enseignement sont intégrales au développement de nouvelles politiques ainsi qu'à l'administration publique, et elles donnent voix à un débat public plus constructif, varié et ouvert. Lorsque les chercheur·ses se font l'image de la diversité de la population dans son ensemble, la crédibilité et la pertinence et la recherche gagnent en qualité.

## **La qualité de la recherche**

Nous savons que les groupes de recherche hétérogènes qui rassemblent des femmes et des minorités ethniques sont plus robustes et innovants que les groupes homogènes. En conséquence, l'hétérogénéité promeut la qualité et l'innovation en matière de production des savoirs. Mettre l'accent sur la prise en compte du genre et de la diversité dans le monde de la recherche aura aussi pour effet d'améliorer la qualité de la recherche.

## **L'avantage compétitif**

Les femmes représentent 50% des talents que les institutions se disputent lors des campagnes de recrutement en vue d'occuper des postes et d'intégrer des communautés académiques de l'enseignement supérieur et de la recherche. De plus, certaines personnes issues d'un milieu ethnique minoritaire sont écartées pour de multiples raisons. Si les femmes et les minorités ethniques ne peuvent pas être recrutées, on déplore une perte de talents qui affecte la qualité de la recherche. Cette situation précipite ensuite une baisse de la compétitivité des institutions académiques à mesure qu'elles œuvrent au développement de leurs domaines académiques.

*Source: Committee for Gender Balance in Research (Norway), eng.kifinfo.no (<http://eng.kifinfo.no/c62457/seksjon.html?tid=62458>)*

## **Vous souhaitez en savoir plus ?**

Un édito sur la question des avantages de l'égalité entre les sexes au sein des organismes de recherche est disponible en ligne. Il définit explicitement comment l'efficacité du travail pour l'égalité des sexes peut être optimisée, et quels avantages peuvent être attendus du point de vue de l'organisation.

## Notes d'allocutions

Vous trouverez ci-dessous les « notes d'allocutions » qui permettent d'appuyer la défense de politiques d'égalité entre les sexes. Ces courtes notes (ne dépassant pas deux paragraphes pour la plupart) ont pour objectif de fournir des arguments convaincants en faveur de l'égalité des sexes dans les universités et les institutions de recherche. Elles pourront vous aider, par exemple, lorsqu'il vous sera nécessaire de *convaincre rapidement un-e membre du personnel clé ou un-e collègue* des avantages offerts par le fait d'œuvrer en faveur de l'égalité des sexes.

Le but de ces notes est de vous inspirer. Elles offrent **des solutions taillées sur mesure aux différents profils des personnels, comme les directeur·ices, les gestionnaires et les équipes de ressources humaines**, etc. Il est conseillé de les adapter à vos propres notes d'allocutions et de les ajuster en fonction de la spécificité de votre institution ainsi qu'aux personnes que vous serez amené·e à rencontrer.

## S'adresser aux hauts responsables

### Comparaison internationale

« En (pays A), 70% des organismes de recherche comparables au nôtre ont mis en place un PEG, et leur niveau de réussite en matière d'égalité des sexes est un critère qui fait l'objet d'un suivi continu. Ces organisations envisagent à présent de faire de la question de l'égalité entre les sexes une problématique stratégique et un facteur de compétitivité et d'excellence ; comme le font certaines institutions de recherche qui prennent en compte les résultats qu'elles obtiennent dans leurs cadres d'évaluation référentiels. Nous devrions suivre cet exemple, et prendre les devants sur de nouvelles tendances à venir en (pays B) »

### Responsabilité

« Comme le prévoient les textes de loi, notre institution se doit de prévenir et de signaler les problèmes de harcèlement sexuel. Au regard des directives européennes, notre législation nationale est maintenant très explicite sur la question. Nous avons par le passé signalé les cas de harcèlement sexuel, mais les procédures et les compétences nécessaires afin de gérer ces problèmes nous font défaut. Ce manque est d'autant plus accablant pour les victimes. Mais si nous souhaitons éviter toute responsabilité juridique, nous devrions miser sur la prévention à l'aide de procédures, de mécanismes et de formations des personnels dédiés »

### Changement organisationnel de plus grande ampleur

« Nos instances décisionnelles ont fait savoir que nos procédures d'évaluation et de recrutement internes manquaient de transparence. En parallèle, notre unité pour l'égalité des sexes a détecté que des préjugés sexistes influencent nos procédures de recrutement et d'évaluation. Répondre à ce problème pourrait être un bon moyen de remettre en question nos procédures dans le but de les parfaire ! »

## S'adresser aux gestionnaires

### Mettre en avant la participation des gestionnaires comme agent-es de progrès

« Notre institution s'est engagée à honorer des attentes élevées au regard de l'égalité entre les sexes, et notre directeur·ice a prononcé un discours éloquent à ce sujet la semaine dernière. Et

pourtant, tant que nous ne pourrions pas bénéficier de votre connaissance de l'organisation et de ses personnels, nous n'aurons aucune chance d'y parvenir. Votre rôle de manager fait de vous un allié de choix pour nous aider à identifier les manquements, et pour nous aider à concevoir et à tester des solutions efficaces »

## **Stimulation interne**

« Depuis que notre service de communication a recourt à un langage non sexiste dans ses campagnes, on a pu dire de notre institution qu'elle servait d'exemple à l'échelle nationale. Nos collègues femmes reconnaissent que leur travail est mieux perçu. Aussi, les informations relatives aux problèmes rencontrés en termes d'égalité entre les sexes qui sont désormais régulièrement publiées sur le site web de l'établissement sont les plus partagées (Twitter, Facebook). Il serait bon de stimuler des dynamiques comparables dans nos départements et de donner la possibilité à nos étudiant·es de prendre part à la conversation »

## **Faire référence à des cas de gestion spécifiques**

« Si on s'y intéresse objectivement, le cas de harcèlement que nous avons dû gérer l'année dernière nous a énormément coûté. Beaucoup se sont exprimé·es sur la question, en interne comme en externe, et nous avons donné l'impression que nous étions insensibles au problème et même passifs, au point où la question de notre responsabilité a été évoquée au cours des procédures juridiques. Nous savions que cela pouvait arriver. Il est temps de réfléchir à ce problème sérieusement, en recueillant une expertise sur la question, tout en misant sur la prévention et en apportant notre soutien à ces démarches »

## **Obtention de financements et compétitivité**

« Prêter attention à la dimension du genre dans les productions de la recherche, sur l'équilibre entre les sexes au sein des équipes et au sein des instances de décision est un élément au cœur du projet Horizon 2020, et cette vigilance influence en retour le programme de travail actuel. Si nous intégrons à notre tour ces éléments dans notre proposition, notre compétitivité pourrait augmenter ainsi que nos chances d'obtenir des financements. Il est nécessaire que les chercheur·ses prennent part à ce processus. Nous savons qu'il existe des séances de formation destinées à les aider à intégrer la dimension du genre dans leurs appels à projet. Le moment est venu de sensibiliser nos chercheur·ses et nos responsables de projet »

## **Synergies internes**

« L'histoire de notre département de sociologie témoigne d'une volonté de préserver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses personnels enseignants. Saviez-vous qu'un fond de taille modeste a été créé pour assister, en matière de garde des enfants, celles et ceux qui souhaiteraient, en plus de leurs responsabilités familiales, prendre part de façon active à des conférences et à des projets internationaux ? Grâce à ce fond, beaucoup de personnes en sont venues à percevoir différemment les termes de participation relatifs aux activités de dissémination du savoir et autres activités dépendantes d'une mobilité à l'internationale. Je vous propose d'organiser une réunion afin de rencontrer les responsables de ce fond et des chercheur·ses pour en apprendre plus grâce à leurs expériences ! »

## **S'adresser aux gestionnaires des ressources humaines**

### **Mettre en avant la gestion des ressources humaines comme la clé du changement**

« Notre institution s'est portée volontaire pour suivre ce plan pour l'égalité de genre sous l'impulsion de notre directeur·ice. Nous nous sommes astreint·es à honorer un ensemble d'engagements, tout en mettant en valeur le travail mené par notre unité pour l'égalité des sexes. Nous avons de grandes chances d'être sélectionné·es. Nous ne devons pas oublier qu'il sera attendu de nous de remettre en question certaines de nos procédures, notamment en matière de recrutement et de suivi de carrière. Notre directeur·ice et notre unité ne peuvent accomplir ce changement sans le soutien, l'expertise et l'aide du département de gestion des ressources humaines. Mais aucune action en lien avec le suivi de carrière ne pourra être engagée et menée à terme si nous ne bénéficions pas de votre connaissance de l'institution. Devrions-nous établir un groupe de pilotage en partenariat avec votre département afin de définir les besoins et les problèmes éventuels au regard de l'égalité entre les sexes ? Nous pourrions également commencer à penser la manière dont ce projet pour l'égalité entre les sexes pourra s'intégrer à nos efforts actuels de modernisation en matière de gestion des ressources humaines »

### **Obtenir une expertise sur la question du genre pour augmenter le savoir**

« Notre collecte de données est on ne peut plus détaillée sur les questions liées au recrutement, aux interruptions de carrière, à l'accès au régime d'apprentissage continu, etc... Mais en dehors des catégories de personnels, nous ne rassemblons que très peu de données sexuées. Et pourtant, nous savons que les opportunités de carrière varient selon que nos personnels sont des femmes ou des hommes, et ce en fonction du type de poste occupé, de la discipline scientifique concernée et bien d'autres facteurs. Ces différences font souvent l'objet de discussion informelles lorsque nous rencontrons des partenaires sociaux, ou au cours de réunion de gestion à l'échelle de chaque département. Mais il serait plus approprié de réaliser un diagnostic concret afin de pouvoir commencer à résoudre les problèmes potentiels liés à la situation actuelle, et non à partir de points de vue et de perspectives subjectives. Pour cela, la réalisation d'un tel diagnostic nécessite une expertise externe. Nous en avons beaucoup à notre portée au sein du département de *gender studies*, y compris des personnes travaillant sur les questions du suivi de carrière et de l'égalité entre les sexes dans le monde du travail. Devrions-nous planifier une réunion pour en discuter ? »

### **S'opposer aux préjugés lors des processus de recrutement et d'évaluation**

« Nous sommes très sélectif·ves quant au profil des candidat·es. Nous faisons en sorte de valoriser des compétences et des expériences différentes, et pourtant nous recevons fréquemment moins de candidature de candidats femmes et notre personnel féminin est moins susceptible d'obtenir des promotions. Je pense que nous devrions nous intéresser à ce problème au cours de la prochaine séance d'évaluation de notre procédure. Peut-être qu'un audit externe serait utile pour aider à identifier l'influence potentielle de préjugés sexistes ? Nos offres d'emploi s'adressent-elles à tous les candidat·es, indépendamment de leur sexe ? Est-ce que nous prêtons suffisamment attention aux interruptions de carrière et à la diversité des expériences dans la recherche et à la gestion de la recherche ? Il nous faut répondre à ces questions »

### **Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

« Les environnements de travail qui veillent le plus à préserver à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle semblent attirer plus de personnels et de chercheur·ses

talentueux·ses, et les maintenir en poste plus longtemps. La qualité du temps passé au travail est également sensée augmenter la productivité et les relations professionnelles. Et enfin, puisque les femmes et les hommes doivent toujours répondre aux devoirs de la vie de famille à des différents degrés, le fait d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peut aider les femmes à progresser dans leurs carrières en les amenant à exploiter leur plein potentiel. Nous avons conçu de nouveaux outils permettant de sélectionner et d'évaluer les personnes, et de les aider à développer leurs compétences. Et pourtant, nous avons négligé les problématiques liées à l'équilibre entre travail et vie personnelle. La réalisation d'un sondage ou la création d'un forum pourraient nous aider à définir si ce facteur a eu une influence, et pour aider à faire émerger des idées innovantes pour déboucher sur une organisation favorable à l'égalité entre les sexes »

## **S'adresser aux chercheur·ses**

### **Partager et intégrer le savoir sur la question de genre entre les chercheur·ses**

« En tant que centre de recherche à l'origine des projets de recherche sur le changement climatique, nous avons pris part à la conférence internationale organisée à Paris. Les décideur·ses politiques et les ONG ont insisté sur le besoin de prévenir et d'atténuer les conséquences du changement climatique en prenant en compte la dimension du genre. C'est ce qui a débouché sur l'accord final signé par 194 pays. Nous avons alors pris conscience que personne n'avait envisagé cette dimension au sein de notre équipe, et que les conséquences sociétales générales du changement climatique n'étaient pas pleinement étudiées par les travaux réalisés dans notre institution. Nous avons découvert que des ateliers interdisciplinaires étaient proposés par une université locale afin de faciliter l'intégration de la dimension du genre dans nos domaines de recherche. Nous pourrions envisager l'organisation d'une séance dans notre établissement afin de renforcer notre capacité à trouver des solutions aux défis sociétaux et aux questions du genre dans nos candidatures sur de futurs appels à projet »

« Alors que nous nous préparions à mettre en œuvre une stratégie pour l'égalité entre les sexes, nous avons réalisé qu'à l'échelle de notre université, le genre était un sujet central pour près de 10% des thèses inscrites, et une dimension pertinente pour près de 40% des thèses soutenues. Et pourtant, en dehors des domaines liés aux sciences humaines et sociales, nous n'avons trouvé que de rares exemples de projet de recherche intégrant la dimension du genre. Pourquoi ne pourrions-nous pas mobiliser le réservoir des connaissances accumulées dans d'autres domaines et/ou départements pour irriguer d'autres domaines scientifiques ? Cela permettrait d'améliorer l'interdisciplinarité, la coopération entre départements et la circulation du savoir. Cela pourrait également profiter à notre taux de succès en termes d'obtention de fonds publics, lequel a tendance à baisser à mesure que la compétition se renforce »

### **Soutenir la contribution à la production des savoirs faite par les femmes**

« Dans un domaine comme le nôtre, les expériences en laboratoire sont chronophages, et la mobilité à l'internationale est un prérequis à la réussite d'une carrière. Il est possible que les femmes bénéficient d'un nombre inférieur d'opportunités pouvant leur permettre d'atteindre leur plein potentiel, tout en étant découragées par des facteurs externes (tels que les conditions de travail ou les critères de sélection et d'évaluation). Si nous ne changeons pas cette situation, il est peu probable que nos cibles en matière d'amélioration de l'équilibre entre les sexes au sein de notre institution puissent être jamais atteintes. Nous avons besoin d'un plus grand changement : il nous faut mettre en place des projets actifs pour encourager la participation des femmes dans les projets en tant que collaboratrices et directrices de projets. Cela signifie que la mobilité doit être plus inclusive et moins onéreuse. Il sera peut-être aussi

nécessaire d'offrir aux femmes et aux hommes la possibilité de prendre en compte au cours de l'évolution de leurs carrières des interruptions et des périodes de congé prolongées »

## **Récompenser la recherche prenant en compte la dimension du genre**

« Il nous faut récompenser les projets de recherche ou les publications d'articles qui contribuent à disséminer le savoir en matière de genre à l'ensemble des disciplines. Tous les domaines devraient être invités à y prendre part, et l'appel à participation devrait être formulé de façon à attirer les chercheur·ses qui travaillent dans des domaines techniques. Les mêmes critères devraient être également appliqués aux récompenses et aux prix. L'idée serait de faire en sorte que la prise en compte de la dimension du genre soit un stimulus pour l'excellence et l'innovation dans la recherche. Ainsi, les récompenses n'ont pas forcément besoin d'être liées aux problématiques du genre ni à la recherche sur le genre à proprement parler, mais plutôt aux domaines d'expertise des candidats. Ce fonctionnement est couronné de succès dans d'autres contextes. Pourquoi pas dans notre organisation ? »

## **S'adresser aux partenaires sociaux**

### **Améliorer les conditions de travail en apportant des solutions au problème des inégalités entre les sexes**

« En matière d'égalité entre les sexes, il n'est pas seulement question d'appliquer des obligations juridiques ou de répondre à des situations individuelles. L'égalité entre les sexes met également en lumière les conditions de travail tout au long de la carrière des individus. Le recrutement, l'évaluation, l'apprentissage en continu, le suivi et les outils de gestion de carrière : autant de dimensions qui peuvent être envisagées selon la perspective du genre et/ou avoir des impacts (négatifs) sur le genre. Lutter contre les préjugés sexistes peut être un moyen de nous aider à lutter contre d'autres types de préjugés attachés à d'autres circonstances personnelles, ou pour mettre au jour d'autres formes d'inégalités. L'égalité entre les sexes est pertinente pour toutes les catégories de personnels, par-delà les clivages traditionnels entre personnels titulaires et non-titulaires, personnels enseignant et non-enseignant, etc... C'est un objectif qui peut motiver l'implication personnelle, mais aussi susciter des formes de résistance qu'il est plus aisé de surmonter si l'on mobilise à nos côtés des partenaires sociaux. On pourrait imaginer qu'une unité de défense de l'égalité entre les sexes est externe au dialogue social, mais elle peut en réalité être un allié. Alors que nous sommes en train de concevoir un PEG, nous souhaiterions que vous preniez pleinement part au processus, et que vous partagiez votre savoir sur les conditions de travail et les relations professionnelles auprès de toutes les parties intéressées mobilisées »

### **Améliorer le dialogue social en mettant en place l'égalité des sexes**

« Même si cela varie selon le contexte, le dialogue avec les syndicats et d'autres représentant·es du personnel peut souvent être très formel. Qu'importe si ce dialogue est encadré par la loi et/ou par une convention collective, il n'est pas toujours possible d'évaluer le niveau d'égalité entre les sexes, ou encore d'être innovant·es.

Alors que nous sommes en train de mettre en œuvre ce qui devrait être un travail de modernisation de nos procédures et de nos modes de fonctionnement vis-à-vis de la question de l'égalité entre les sexes, nous vous proposons de tirer profit de cette opportunité. Utilisons cette occasion comme un outil qui permettra aussi de moderniser notre dialogue social, et de le rendre plus inclusif. De plus, les préjugés (sexistes) se nourrissent de stéréotypes profondément ancrés dans les mentalités, ce qui appelle à de nouvelles manières de partager nos idées et de les communiquer. Des techniques de création collaborative, basées sur l'expérience, ou des méthodes participatives peuvent nous aider à identifier des problèmes puis à établir un consensus sur la manière d'y remédier »

## 3. Guide pour le changement structurel dans les universités et les organismes de recherche

### 3.1. Comment élaborer et mettre en place un Plan d'Égalité de Genre

#### 3.1.1. Étapes

##### Étape 1. Pour commencer

###### Comprendre le contexte

Plutôt que de se contenter de copier des actions ou des approches déjà couronnées de succès ailleurs, il est préférable de s'interroger sur les types d'actions les plus susceptibles d'opérer le changement au sein de votre institution, en prenant en compte la particularité de son contexte. Quelles actions peuvent être adaptées aux conditions locales pour correspondre aux objectifs et au contexte précis de votre organisation ? Pour répondre à cette question, plusieurs éléments de ce « contexte » peuvent vous guider.

Aux États-Unis, la recherche est réalisée en fonction des expériences et des leçons observées par les institutions qui ont obtenu le prix ADVANCE délivré par la Fondation nationale pour la science (FNS), et qui récompense les procédures de transformation institutionnelle. L'une des leçons attire l'attention sur le rôle important joué par le contexte.

**1. La situation géographique :** la situation géographique d'une institution de l'enseignement supérieur informe le choix du type d'interventions vouées à être les plus efficaces et les plus appropriées. Par exemple, les politiques visant à répondre au besoin de carrière double pour les membres de la faculté sont susceptibles d'être plus développées dans un contexte rural, où la communauté élargie risque d'offrir moins de possibilités d'emplois pour les conjoint·es par rapport à un contexte urbain.

**2. La situation économique :** la situation économique locale ou régionale influence souvent les opportunités de recrutement et peut avoir un impact sur le travail mené dans le cadre des projets ADVANCE. Par exemple, lorsqu'une institution ayant rencontré des difficultés lors de campagnes de recrutement ponctuelles pivote dans une phase de recrutement intensif, la situation se prête particulièrement à ce que l'on prête son soutien aux doyen·nes et directeur·ices de département afin de les aider à adopter un principe d'équité au cours du processus de recherche de candidat·es et de leur recrutement. C'est alors que l'intérêt pour l'institution d'intégrer des stratégies nouvelles et efficaces peut être d'autant plus vif, et le programme ADVANCE peut aider à réaliser des avancées en fournissant un appui et une aide en définissant les objectifs de recrutement d'une institution.

**3. Les caractéristiques institutionnelles :** la liste d'exemples ci-dessous présente un ensemble de caractéristiques institutionnelles capables d'établir la scène sur laquelle pourra se jouer le changement organisationnel.

**(a) L'histoire :** l'histoire d'une institution influence ce que les facultés et les administrateur·ices envisagent comme étant important et possible à réaliser. Des problèmes et des événements majeurs peuvent parfois amener les administrateur·ices et les facultés à percevoir l'importance de certains objectifs ADVANCE.

**(b) La taille :** la taille des départements et de l'ensemble de l'institution peut influencer les problèmes, les besoins et les solutions. Par exemple, au sein de petits départements,



l'ensemble des personnels de direction en mesure de jouer le rôle de mentors est lui aussi petit, ce qui nécessite des approches innovantes si des plans de mentorat sont envisagés. Les besoins en matière de respect de la vie privée peuvent aussi être plus importants, et les femmes en début de carrière peuvent également opter pour une relation de mentorat avec des collègues actif-ves dans des départements différents afin de protéger leur vie privée.

**(c) La direction :** les objectifs, les priorités, les intérêts et les méthodes des haut-es dirigeant-es sont des facteurs clés dont dépend la réussite des projets ADVANCE. Des changements parmi les membres de la direction, en raison de leur fréquence, peuvent entraver ou favoriser des projets d'aide au changement institutionnel, ce qui nécessite de la part des dirigeant-es issus du programme ADVANCE de déterminer s'il est nécessaire d'ajuster les stratégies afin de les adapter au nouvel organigramme. Il arrive parfois que de nouveaux ou nouvelles dirigeant-es réussissent à identifier de nouvelles problématiques à travailler ; dans certains cas, on peut présenter le programme ADVANCE comme une « solution » permettant de négocier des problèmes identifiés par un-e haut-e responsable.

**(d) La structure et sa gestion :** il est important de prendre en compte le fait qu'une institution soit organisée de façon décentralisée ou centralisée et de savoir si les structures administratives observent une organisation horizontale ou plus hiérarchique. Les dirigeant-es ADVANCE doivent prendre en compte où sont situés leurs bureaux, avec qui ils sont en lien au niveau des services centraux et comment maintenir le contact avec les différents organes de direction. L'existence de syndicats est un autre élément structurel important qu'il faut prendre en compte lors de la planification.

**(e) Les politiques internes :** certaines institutions sont connues pour offrir des politiques capables de produire des environnements de travail inclusifs, à l'image des politiques en faveur de la vie de famille. Mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, les mesures déjà existantes doivent être prises en compte pour définir les politiques prioritaires qui pourront amener au changement.

**(f) La culture de l'établissement :** les institutions de l'enseignement supérieur ont toutes des caractéristiques différentes qui définissent ce à quoi ressemble la vie dans ces organisations, mais aussi le travail et la manière dont le changement peut être introduit. Il existe des variables culturelles clés comme le fait qu'un campus se démarque par sa capacité à donner l'impression à ses membres d'appartenir à une « famille » ou d'évoluer dans un milieu « entrepreneurial », mais aussi la manière dont les gestionnaires et personnels se comportent et les valeurs qui influencent quotidiennement les interactions des personnes.

Toutes ces caractéristiques doivent être prises en compte lorsque l'on cherche à définir le type d'interventions à promouvoir ou à ignorer dans le contexte d'un programme ADVANCE, car elles permettent d'influencer la forme de ces interventions pour maximiser l'adhésion des personnes sur le campus <sup>(3)</sup>.

## Trouver un soutien

Votre capacité de comprendre le contexte et les dynamiques de votre institution vous permettra d'identifier auprès de qui trouver un soutien à la fois dans et hors de votre organisation.

---

<sup>3</sup> Le texte faisant la liste des « caractéristiques contextuels clés », est extrait du document suivant : Austin, A. E. and Laursen S. L., (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, pp. 3-5. (disponible à cette adresse : [http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC\\_113015.pdf](http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf))

1. Établissez la liste des acteur·ices en possession de compétences en matière d'égalité entre les sexes. En plus de pouvoir fournir un avis pertinent sur le sujet, ils pourraient faire office d'activistes afin de donner de l'élan au projet et procéder à l'identification d'acteur·ices complémentaires.
2. Identifiez des allié·es (potentiel·les) : pour commencer, rapprochez-vous des gestionnaires de premier et deuxième degré, des personnels des ressources humaines et de vos collègues de travail. Essayez d'identifier celles et ceux qui font montre d'intérêt pour le sujet et qui se portent volontaires afin de promouvoir le changement en faveur de l'égalité des sexes dans le but de contribuer à la création d'un environnement de travail qui soit meilleur, équilibré et inclusif. Vous réussirez ainsi à faire avancer votre projet et à obtenir le soutien nécessaire à l'avenir et à la réussite du plan.
3. Recherchez des opportunités de financement pour aider à la création et à la mise en place du PEG ou pour conduire des actions spécifiques. À l'échelle européenne, la Commission finance des projets pour le changement institutionnel par l'intermédiaire du programme Horizon 2020. À l'échelle nationale ou régionale, des initiatives similaires peuvent aussi vous procurer un soutien financier. À l'échelle de l'institution, il se peut que des mesures existent déjà afin de financer des conférences qui prennent en compte dans la composition de leurs panels une représentation égale des sexes, ou pour financer des travaux de recherche qui intègrent la dimension de genre, etc.
4. Développez votre réseau et définissez quelles alliances peuvent être établies par le biais de réseaux régionaux et nationaux dédiés à la recherche sur le genre. Ce genre de réseaux existent et ils sont importants pour vous aider à mener votre travail.

### **Comprenez le cycle d'intégration de la dimension de genre**

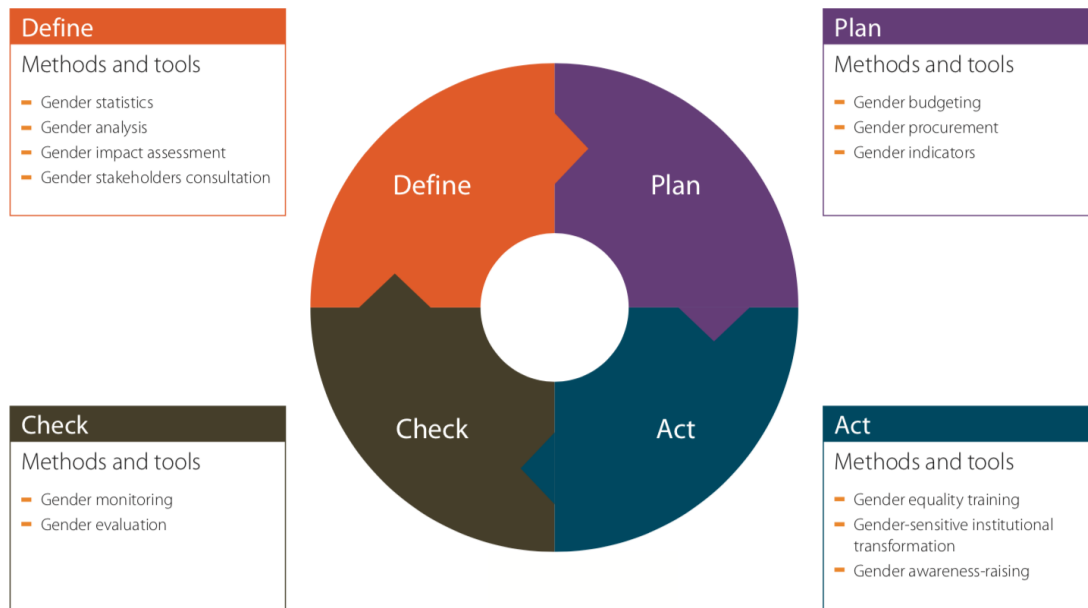
Le fait de contempler une vue d'ensemble claire du cycle d'intégration du principe d'égalité des sexes peut vous aider à comprendre, en termes simples, les étapes nécessaires au développement d'un PEG, ainsi que la manière de le mettre en œuvre et d'honorer ces objectifs. Le cycle d'intégration du principe d'égalité des sexes de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes peut être adapté à la spécificité du contexte de chaque organisation de recherche et de chaque institution de l'enseignement supérieur. Chacune des phases marque une étape dans le développement d'un PEG :

**Étape 1. Définir** Comment analyser et évaluer l'état d'avancement de l'institution

**Étape 2. Planifier** Comment préparer un PEG

**Étape 3. Agir** Comment mettre en place un PEG

**Étape 4. Suivre** Comment suivre le progrès réalisé et évaluer un PEG



## DEFINIR

### Méthodes et outils

- Les statistiques sur le genre
- Les analyses sur le genre
- Évaluation des répercussions sur le genre
- Consultation des parties intéressées

## PLANIFIER

### Méthodes et outils

- Budgétisation fondée sur le genre
- Passation des marchés publics fondée sur le genre
- Indicateurs de genre

## AGIR

### Méthodes et outils

- Formation sur l'égalité de genre
- Transformation institutionnelle fondée sur l'égalité de genre
- Sensibilisation aux questions liées au genre

## SUIVRE

### Méthodes et outils

- Suivi de l'égalité de genre
- Évaluation de l'égalité de genre

## Étape 2. Analyser et évaluer l'état d'avancement de votre institution

Le meilleur point de départ afin de développer un ensemble d'actions efficaces passe par la collecte d'informations détaillées sur la manière dont votre organisation cherche à promouvoir l'égalité des sexes. Cette évaluation de l'état d'avancement de votre institution vous permettra de savoir quelles mesures doivent être mises en place. L'exhaustivité de cette première analyse va dépendre des ressources disponibles. Assurez-vous d'évaluer les ressources humaines et financières auxquelles vous avez accès afin de réaliser cette tâche. Identifiez les atouts présents en interne (par exemple : la présence d'expert-es sur la question du genre), mais pensez aussi à envisager d'autres ressources externes (par exemple : financements, partenariats locaux.)

Vous pouvez suivre l'approche usuelle qui suit :

### 1. Évaluer les politiques et les textes juridiques pertinents à votre pays

Il est utile de connaître la législation et les politiques nationales en matière d'égalité entre les sexes et de non-discrimination, ainsi que celles qui régulent en particulier le marché du travail et le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur.

L'évaluation des cadres juridiques et politiques vous permettra d'identifier la situation de votre institution en plus de consolider les raisons qui vous pousse à agir. Ces considérations peuvent également soutenir certaines des mesures du PEG que vous envisagez de poursuivre.

Par exemple :

- (a) dans le cas où votre pays impose des objectifs par le biais des politiques nationales, il vous sera possible d'en extraire des arguments pour convaincre vos collègues et les haut-es gestionnaires que des dispositions doivent être prises dans votre institution ;
- (b) il se peut que votre institution puisse prendre part à une initiative préexistante, comme « la journée des femmes et des filles de science ».

### 2. Analyser les données ventilées par sexes sur les personnels et les étudiant-es

Les données ventilées par sexes sont nécessaires pour détecter les disparités entre les sexes. L'analyse de ces données permet de rassembler des informations cruciales afin d'identifier les domaines qui nécessitent le plus une intervention urgente. Par exemple, dans l'éventualité où votre analyse révèle que l'équilibre entre les sexes est en particulier faussé dans certaines disciplines, des efforts pourront être faits pour attirer dans ces domaines des individus appartenant au genre sous-représenté.

Dans un premier temps, il faut vérifier les données déjà disponibles. Si votre organisation n'en possède aucune, un travail doit être fait pour les rassembler. Dès lors qu'elles sont en votre possession, vous devez procéder à une analyse statistique.

Les données qui doivent être prises en compte incluent (sans s'y limiter) :

- (a) Le nombre des personnels tous niveaux confondus réparti en fonction des sexes, des disciplines, des rôles (le personnel de soutien/administratif), et de la nature des contrats qui les rattache à l'organisation ;
- (b) Le nombre moyen d'années nécessaires aux femmes et aux hommes pour avancer dans leur carrière (selon les grades) ;

- (c) L'écart des salaires selon les sexes et les postes ;
- (d) Le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes académiques, administratifs et de direction (conseils, comités, jurys) ;
- (e) Le nombre de candidat·es femmes et hommes qui postulent sur différents types de postes ;
- (f) Le nombre de femmes et d'hommes qui ont quitté l'organisation au cours des années précédentes, en précisant le nombre d'années passées dans l'organisation ;
- (g) Le nombre de personnels, classés par genre, qui demandent/obtiennent un congé parental, pour combien de temps, ainsi que la proportion de celles et ceux qui reprennent leur poste après leur congé ;
- (h) Le nombre de journées d'absence prises par les femmes et les hommes en fonction du motif ;
- (i) Le nombre d'heures de formation/crédit de formation suivis/utilisés par les femmes et les hommes ;
- (j) Le nombre d'étudiant·es femmes et hommes tous niveaux confondus et leurs domaines d'étude.

### **En quête d'inspiration ?**

1. *She Figures* est la source principale de statistiques comparables à l'échelle pan-européenne en matière d'égalité des sexes pertinente au monde de la recherche et de l'innovation. Cette ressource permet de comparer les mêmes dimensions afin de définir où se situe votre organisation à l'échelle de votre pays et vis-à-vis des autres pays membres. *She Figures* est publié tous les trois ans. Le guide qui l'accompagne (*She Figures Handbook*) propose des conseils méthodologiques sur la manière de calculer les indicateurs proposés dans la publication *She Figures 2015*.
2. Le projet européen de changement structurel *Effective Gender Equality in Research and Academia* (EGERA) a débouché sur la publication du « Premier rapport sur l'égalité entre les sexes » (*First Gender Equality Report*). Ce rapport avait pour objectif de dresser un état des lieux sur la question de l'égalité des sexes au sein d'institutions volontaires en procédant à l'étude des données existantes, des informations et des politiques adoptées par ces institutions. Les domaines suivants étaient pris en compte : (i) ressources humaines et gestion de carrière, ce qui comprend les recrutements et les promotions ; (ii) l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ainsi que les conditions de travail ; (iii) les violences et insultes à caractère sexuelle, ce qui comprend le harcèlement moral sexiste ; et (iv) la question du genre dans la recherche et l'enseignement.
3. Le projet européen de changement structurel *Institutional Transformation for Effecting Gender Equality in Research* (INTEGER) fournit des conseils pratiques afin d'apprendre à connaître votre institution en procédant à la collecte de ses données et en réalisant des sondages. Par exemple, comment mettre en place des méthodes, des sondages, des visites de sites et/ou modérer des discussions au sein de groupes de réflexion ; comment collecter ces informations (par exemple, plusieurs unités peuvent être créées afin de s'intéresser aux données ventilées par sexes) ; et comment définir qui peut obtenir la responsabilité de ces missions (par exemple, on pense à l'équipe de ressources humaines, à l'équipe de l'assurance qualité ainsi qu'à l'équipe responsable d'évaluer la recherche).

4. L'université de Beira Interior (Portugal) ne cesse d'étudier les mêmes indicateurs depuis qu'elle a réalisé le premier état des lieux de l'institution (depuis 2011). Il est recommandé de prendre connaissance des démarches adoptées et des indicateurs utilisés.

### **Identifier les mesures existantes visant à promouvoir l'égalité des sexes**

Il va être nécessaire d'inventorier et de cartographier les mesures existantes visant à promouvoir la place des femmes, à sensibiliser les personnes sur la question de l'égalité des sexes, à améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, etc. Les mesures mises en place ainsi que les résultats des mesures préexistantes devront être évalués de façon critique, ainsi que les personnes impliquées dans la mise en œuvre de ces mesures afin de définir comment améliorer leur efficacité.

**En complément de l'approche standard**, vous pouvez envisager de suivre les démarches suivantes :

1. Une analyse de données prenant en compte d'autres critères, telles que l'âge, l'ethnicité, le handicap, l'orientation sexuelle et la religion. Il est important de bien comprendre les nombreux croisements possibles entre le sexe et ces autres dimensions, étant donné que de nombreuses formes de discrimination sont susceptibles d'apparaître vis-à-vis de chacune d'elles et doivent par conséquent être prises en compte. Cependant, il ne faut pas ignorer la question de la protection des données lorsque le nombre de profils qui remplissent des dimensions particulières est faible, ce qui pourrait exposer la démarche de croisement des données à des problèmes de divulgation de données (par exemple, s'il n'y a qu'un·e employé·e noir·e, en situation de handicap ou une seule femme musulmane au sein du personnel).
2. Passer en revue les publications sur la question de l'égalité des sexes dans la recherche, l'éducation et l'enseignement supérieur. Le but de cette étude des littératures existantes à l'échelle européenne et internationale est, entre autres choses, d'en apprendre plus sur les stéréotypes sexistes qui prévalent dans le monde de la recherche et l'éducation, les inégalités qui existent dans la recherche et l'enseignement supérieur, et les mesures ou actions qui visent à corriger ces problèmes. Il est encouragé de consulter des ressources clés sur la question.
3. Une enquête parmi les membres du personnel visant à évaluer le niveau de leur connaissance, et leurs propres expériences, en termes d'(in)égalité dans leur institution et des pratiques suivies par l'organisation afin de promouvoir l'égalité des sexes, mais aussi sur au regard des attitudes et des comportements sexistes, etc.
4. Des entretiens ou des groupes de discussion qui rassemblent des représentant·es du personnel à toutes les échelles et/ou de toutes disciplines. Les entretiens peuvent évoquer certains des éléments proposés ci-dessus, mais ils peuvent aussi sonder le point de vue des personnels sur le besoin d'appliquer des mesures et sur leur degré d'acceptation.

### **Qui est en mesure de réaliser cette analyse ?**

Si votre organisation est dotée d'une structure dont le mandat comprend la mission de promouvoir l'égalité des sexes (par exemple, une unité/un bureau de l'égalité des sexes), les membres du personnel de cette structure pourraient être amené·es à réaliser cette évaluation initiale afin d'établir un état des lieux sur la question de l'égalité des sexes au sein de votre organisation. Il est également possible de mobiliser les représentant·es (élu·es) du personnel. Il ne faut cependant pas oublier d'associer à ce travail les expert·es sur la question du genre en fonction dans l'établissement. Ils sont susceptibles de fournir des informations précieuses et/ou de s'impliquer dans le projet.

Dans les institutions où une telle structure vient à manquer, ou lorsqu'elle n'est pas en mesure de prendre à charge cette mission, il reste envisageable de constituer une petite équipe dont le rôle sera de réaliser cette première évaluation. L'équipe peut rassembler des membres de la structure de l'égalité des sexes, mais aussi du corps enseignant et des personnels de recherche, ainsi que des membres du département des ressources humaines.

Dans un cas comme dans l'autre, l'obtention d'un mandat explicite attribué par un·e haut·e gestionnaire afin de réaliser une évaluation de fond est essentielle afin d'aménager du temps, d'ouvrir des portes et d'obtenir la coopération de toutes et tous.

Les missions de chaque membre de l'équipe doivent au préalable recueillir l'accord de toutes et tous et doivent être clairement définies dès le début du projet. Il est crucial d'obtenir une quantité de ressources suffisante (humaines ou financières) afin de parvenir à analyser et à évaluer l'état des lieux sur l'égalité des sexes dans votre organisation.

C'est aussi l'étape où il est recommandé d'avoir une idée des personnels susceptibles de s'impliquer dans un PEG.

### Étape 3. Mettre en place un PEG

Suite à la réalisation de l'analyse de fond sur l'état des lieux de l'égalité des sexes dans votre organisation, vous êtes maintenant en mesure de débiter la mise en place d'un PEG. Les résultats de l'analyse de fond permettent d'identifier les zones d'intervention à prendre en compte dans votre PEG. Ceci étant, il n'est pas toujours possible de s'attaquer à toutes les zones en même temps, d'autant plus que certaines nécessitent peut-être une intervention prioritaire. Définissez les priorités relatives à la situation de votre organisation en prenant en compte l'évaluation initiale ainsi que les ressources disponibles. Il est envisageable de mettre à profit les membres de l'équipe ayant réalisé l'analyse de fond dans la conception du PEG. Il est maintenant crucial de mobiliser les membres de la direction générale et les cadres supérieur·es afin de définir les mesures précises du plan. Leur implication va permettre de mettre en place sans accrocs, et plus efficacement, les mesures proposées.

Lorsque l'on développe un PEG, n'oubliez pas qu'il doit être pensé de manière **globale et holistique**. Ce qui signifie que les zones d'intervention identifiées sont interdépendantes. Le plan devra répondre à différentes problématiques pertinentes à toute la communauté et à l'ensemble du système organisationnel. Un certain nombre d'éléments fondamentaux doivent être pris en compte lors de la mise en place d'un PEG :

1. Les objectifs
2. Les mesures
3. Les indicateurs
4. Les cibles
5. Les agendas
6. Le partage des responsabilités

Nous expliquons ci-dessous comment prendre en compte ces éléments lorsque l'on met en place un PEG.

## **1. Promouvoir la participation des acteur·ices à tous les niveaux au moment de définir les mesures et les actions d'un PEG.**

Vous pouvez envisager la mise en place d'ateliers communs ou individuels avec les haut·es gestionnaires ou les cadres supérieur·es, les membres des ressources humaines ou du département de la communication, ou encore avec les personnels enseignants et chercheur·ses, les étudiant·es (pour ne citer qu'elles et eux). Il est possible d'avoir recours à des techniques participatives ou de jeu sérieux.

Efforcez-vous de comprendre le sens que ces différents groupes accordent au principe d'égalité des sexes. Certaines propositions ou expressions sont susceptibles de susciter de l'inconfort ou de rencontrer des formes de résistance. Par exemple, « attirer plus de chercheurs femmes » peut être identifié, dans une discipline donnée, comme une priorité. Ceci étant, ce genre de phrase peut être problématique et provoquer une forme de résistance chez certaines personnes. Le propos et la formulation d'une mesure peuvent, à plus d'un titre, être adaptées afin de correspondre aux priorités d'un établissement tout en prenant en compte les sensibilités des individus. Par exemple, l'emploi de l'expression « attirer des talents » pourrait être plus largement acceptée par la communauté dudit organisme. Le sens de certains concepts dans le contexte linguistique national peut aussi jouer un rôle. Certains termes peuvent être moins bien reçus et acceptés. Par exemple ; l'expression « équilibre des sexes » est employée dans certains pays afin de renforcer la coopération et susciter l'intérêt.

Une approche participative aidera à définir des mesures significatives pour les acteur·ices mobilisé·es, tout en respectant la culture interne de l'organisation. Elle permettra de renforcer la volonté des acteur·ices de mettre en œuvre les mesures définies par le PEG.

## **2. Inspirez-vous des mesures mises en place par d'autres organisations, mais ne perdez jamais de vue les spécificités de votre propre contexte institutionnel.**

Nul besoin de réinventer la roue. Il existe de nombreux exemples de mesures et d'actions ayant été mises en place avec succès au sein d'autres organisations. Cependant, la mise en place d'une copie exacte de ces mesures peut être inutile en raison de leur inefficacité une fois transposée dans votre contexte institutionnel. La prise en compte du contexte dans lequel ces mesures s'inscrivent est déterminante. Faites-en sorte d'adapter les mesures afin qu'elles répondent aux spécificités de votre propre contexte. Consultez la boîte à outils des actions aidant au changement structurel afin de vous en inspirer en les ajustant aux domaines couverts par votre propre PEG. Vous trouverez également des exemples supplémentaires.

## **3. Définissez les objectifs et mesures SMART de votre plan.**

Les objectifs et les mesures de votre PEG sont plus susceptibles d'être couronnées de succès si elles correspondent au cadre SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-related*).

(a) Spécificité — les objectifs et mesures devraient répondre aux questions de base : quoi, pourquoi, comment, qui, quand et où ;

(b) Mesurabilité — sélectionnez des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs ainsi que leurs cibles respectives ;

(c) Accessibilité — faites en sorte que les objectifs et les mesures ne soient pas hors de portée et qu'elles soient réalisables (même si cela nécessite parfois plus de travail) ;



(d) Réalisme — assurez-vous que les objectifs et les mesures soient pertinentes à votre organisation et réalisables selon les limites du calendrier prévu et au regard des ressources disponibles ;

(e) Temporalité — définissez en amont quand les objectifs et les mesures peuvent être atteints.

Souvenez-vous que l'Union européenne met l'accent sur l'importance de définir des cibles en termes d'égalité des sexes au sein des processus décisionnels dans la recherche. Le Conseil de l'Union européenne invite les États membres et les institutions à s'efforcer de mettre en place des cibles directrices afin d'aboutir à une répartition des sexes plus équilibrée parmi les professeurs. Le Conseil encourage les autorités au sein des organisations à établir des cibles directrices, tels que des objectifs quantitatifs, pour équilibrer la répartition des sexes au sein des instances de décision, y compris dans les conseils scientifiques et administratifs, les comités de recrutement et de promotion, ainsi que dans les commissions d'évaluation. Nous vous renvoyons aux *Conclusions du Conseil relatives au plan d'action sur l'égalité des sexes* (adopté en 2015) pour en apprendre plus sur ces cibles.

#### **4. Identifiez et mettez à profit les ressources existantes au moment de la planification des mesures.**

Les ressources humaines et financières mises à disposition pour soutenir le travail vers plus d'égalité des sexes sont habituellement limitées. Ces conditions peuvent ainsi rendre la tâche très difficile. L'identification de ressources existantes peut aider à la mise en place des mesures envisagées. Il arrive parfois que de petits changements dans les procédures et les services existants aident à atteindre les objectifs définis sans coût ni effort supplémentaire. Votre capacité à prendre appui sur les ressources existantes offre aussi l'avantage de promouvoir l'institutionnalisation de procédures ou d'activités sensibles au genre et/ou spécifique au genre.

En voici quelques exemples :

(a) Des programmes de « formation sur le terrain » sont souvent proposés par les organisations. Une formation initiale obligatoire sur la question du genre pourrait être proposée dans le cadre de ce programme au début de chaque année (universitaire) afin de renforcer les capacités des nouveaux personnels, ou afin de recycler le savoir et/ou les compétences d'autres membres du personnel.

(b) L'élaboration de nouveaux documents et supports (ou leur renouvellement) sur les stratégies d'organisation est une occasion privilégiée pour intégrer des mesures sensibles au genre et/ou spécifiques au genre dans ces documents.

(c) Concernant la planification de conférences hébergées par l'organisation, assurez-vous d'inclure une clause exigeant une représentation paritaire entre femmes et hommes parmi les intervenant-es.

#### **En quête d'inspiration ?**

Le projet européen *Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science* (STAGES) a rendu compte de nombreuses expériences en matière d'intégration et d'institutionnalisation du principe d'égalité des sexes dans les documents stratégiques d'organisation des établissements, ainsi que leurs termes et procédures. Le document *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (pp. 42-45) fournit de nombreuses observations pertinentes.

D'autres exemples d'activités visant à sensibiliser et à renforcer les capacités existantes sont également disponibles dans le guide des actions.

1. Définissez le calendrier du PEG, et faites une projection réaliste de sa mise en œuvre. La durée totale du PEG doit être prédéfinie (trois ans par exemple). En prenant en considération les mesures proposées et les ressources à disposition, établissez le calendrier de réalisation de ces actions. N'oubliez pas d'inclure des périodes de suivis précises afin de rendre compte du progrès réalisé jusqu'alors.
2. Mettez-vous d'accord sur un recensement clair des responsabilités du personnel pour chaque mesure. Un accord doit être passé avec l'équipe qui sera concernée par la mise en place du PEG. Une fois que vous aurez statué sur l'identité des membres du personnel qui participeront à cette tâche, les responsabilités clairement définies de chacun-e doivent être établies. Le PEG devrait explicitement indiquer « qui est responsable de quoi et à quel moment ». Vous trouverez ici des recommandations sur quel·les acteur·ices vous pouvez rattacher à un PEG et sur leurs rôles.
3. Établissez des alliances. Le PEG peut inclure des mesures efficaces et innovantes, mais celles-ci n'auront pas d'effet si le plan n'est pas soutenu par des parties intéressées à tous les niveaux de l'organisation. Se manifester auprès de ces acteur·ices pour les impliquer dans le projet est une démarche primordiale lors cette étape préparatoire. Il est nécessaire que le plan ne soit pas envisagé comme un simple bout de papier. Accordez du temps au fait d'expliquer les bénéfices de l'égalité des sexes dans les organismes de recherche. Adaptez votre discours selon le profil des interlocuteur·ices. Prenez le temps d'expliquer comment le PEG peut profiter aux parties intéressées ciblées, à tous les degrés et niveaux hiérarchiques. N'oubliez pas que ces efforts doivent être maintenus tout au long de la mise en place du plan.

### **En quête d'inspiration ?**

1. Consultez les exemples de « notes d'allocution » afin de renforcer votre plaidoyer en faveur de l'égalité des sexes.

Le projet européen STAGES a rendu compte de ses expériences en matière de mobilisation des dirigeant·es. Le document *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (pp. 35-39) rassemble plusieurs observations pertinentes.

- (a) Alignez le PEG avec les nouvelles stratégies et les politiques clés dans l'institution ;
- (b) Mobilisez directement les dirigeant·es à titre individuel dans le plan en leur réservant un rôle actif et pas seulement comme partenaires institutionnel·les ;
- (c) Mobilisez des organisations et expertises externes afin d'augmenter la visibilité du plan dans et hors de l'institution de façon à renforcer l'implication des dirigeant·es.

Voici une représentation visuelle du Plan d'action égalité femmes-hommes (T-GAP) mis en œuvre par le CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

2. Commencez à réfléchir à la viabilité du plan sur le long terme. Les ressources destinées à promouvoir le changement pour assurer l'égalité des sexes ne sont pas illimitées, et il en va de même pour la durée de votre plan. On s'attend à ce que les changements attendus aient un impact sur le long terme. Afin d'assurer la viabilité au long terme des actions en faveur de l'égalité des sexes, il est important d'intégrer les nouvelles pratiques dans la routine de l'organisation et dans ses procédures. Pour y parvenir, il faut soit changer les habitudes et les

procédures déjà établies au sein de l'institution, soit combiner structurellement ces dernières avec de nouveaux fonctionnements et de nouvelles procédures.

### **N'oubliez pas que :**

1. La phase préparatoire peut être la plus difficile et la plus chronophage. La volonté d'élaborer un PEG qui ait une portée pour l'ensemble de l'organisation nécessite beaucoup de travail et de temps. Mais il vient un moment où il vous faut aller de l'avant !
2. Un PEG n'est pas quelque chose de statique : c'est un projet qui évolue continuellement. L'organisation, les personnes et les priorités peuvent radicalement changer d'un moment à l'autre. Soyez donc flexible. La démarche de définir le sens de l'égalité de genre au regard des différentes actions et des différentes parties intéressées représente un processus continu.
3. Travaillez dans la perspective d'une culture organisationnelle qui est sensible à la diversité des identités de genre. Évitez le piège qui consiste à adopter une approche hétéronormative ou une compréhension du genre comme un principe dichotomique femmes-hommes.
4. Sollicitez les parties intéressées de façon continue : il faut commencer par convaincre les cadres supérieur·es et les dirigeant·es d'adopter un PEG à l'échelle de l'organisation, mais cela ne suffit pas. Ne cessez pas de les solliciter afin de bâtir des alliances pérennes.

*« Dédier trop de temps à la planification peut s'avérer contre-productif. Même en procédant à une planification minutieuse, beaucoup de choses seront amenées à changer rapidement (et continuellement), c'est pourquoi il est préférable de démarrer après avoir établi une évaluation initiale afin de ne pas perdre de temps. » (Marina Cacaè, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), évaluatrice au sein du projet européen STAGES.*

### **Étape 4. Mettre en place un plan d'égalité de genre**

Une fois que le PEG est établi, il devient possible de procéder à sa mise en place. C'est alors qu'il faut mettre en œuvre les mesures du PEG en fonction du calendrier précédemment adopté. Essayez d'intégrer et d'institutionnaliser autant de mesures/actions que possible afin d'assurer la viabilité du projet.

Organisez régulièrement des réunions avec l'équipe qui est responsable de la mise en œuvre du PEG. Ces réunions ne sont pas seulement importantes pour concevoir et préparer les activités de manière participative, mais aussi pour échanger sur le progrès réalisé, les mesures ayant rencontré le plus de succès et les aspects appelant à de futures améliorations. Cela permettra d'identifier d'éventuels problèmes à venir et de proposer des solutions en amont de leur apparition.

Prévoyez des réunions avec les cadres supérieurs et les dirigeant·es, le personnel des ressources humaines et les autres collègues dont la présence semble pertinente. C'est ce qui vous aidera à :

1. Vous appropriez le PEG ;
2. Fournir une source de motivation aux personnels concernés ;
3. Consolider le potentiel du plan ;

#### 4. Maximiser l'impact des actions comprises dans le plan.

Il est aussi envisageable d'organiser une session d'entraînement introductive à l'attention de l'équipe responsable de la mise en œuvre du plan, et pour les autres publics directement concernés par ce dernier (par exemple, les gestionnaires et le personnel des ressources humaines). Des efforts continus afin de sensibiliser et d'améliorer les capacités existantes aideront à maximiser les chances de réussite du plan et son institutionnalisation éventuelle. Par exemple, au cours de la mise en œuvre du PEG, vous pouvez proposer des formations personnalisées, organiser des réunions de sensibilisation, mener des campagnes de communication sur des sujets spécifiques ou prévoir des ateliers afin de renforcer des compétences particulières.

Ne cessez pas de solliciter de façon régulière les parties intéressées. Expliquez-leur les avantages offerts par le respect de l'égalité entre les sexes dans les organismes de recherche. Adaptez votre discours à chacun·e de vos interlocuteur·ices. N'oubliez pas de maintenir le dialogue avec les parties intéressées que vous auriez déjà sollicitées au cours d'une phase précédente du projet. Cela vous permettra d'obtenir un regard critique sur les mesures mises en place ou sur la manière d'améliorer les actions déjà réalisées.

#### **À ne pas oublier :**

Même si le début de la mise en œuvre peut sembler modeste, la portée et la gamme d'activités prévue par le plan sont susceptibles de croître avec le temps tandis que votre cercle d'allié·es et de parties intéressées sera amené à s'élargir.

#### **Donnez de la visibilité au PEG**

Informez l'organisation de l'existence du PEG. N'hésitez pas à mobiliser différents canaux de communication pour faire connaître le plan, mais aussi ses principaux domaines d'interventions et son calendrier. Il est on ne peut plus important que le PEG soit visible et rendu facile d'accès à l'ensemble de la communauté sur le site web de l'institution. Il peut également être utile d'organiser des réunions publiques afin de présenter le PEG à la communauté de l'organisation concernée. La participation des cadres supérieur·es et des dirigeant·es à ces séances de présentation peut aider à la mise en œuvre des mesures du plan. Des actions de communication sont cruciales pour donner de la visibilité au PEG.

1. Développez des messages clés taillés sur mesure aux différents groupes ciblés ;
2. Communiquez à propos des activités à venir par le biais des canaux adaptés afin d'obtenir des taux de participation satisfaisants ;
3. Invitez l'ensemble de la communauté à prendre part activement au projet en proposant des manières de contribuer au changement ;
4. Faites la promotion des événements extérieurs (des conférences, par exemple) ou diffusez les informations intéressantes externes à l'organisation en lien avec la question de l'égalité des sexes dans les organismes de recherche et les universités ;
5. Faites connaître le progrès réalisé au sein de l'institution de façon régulière (en fonction des périodes de suivis renseignées dans le plan). Le principe de suivi permettra de rassembler des informations pertinentes sur le progrès accompli au sein de l'organisation. Partagez les messages clés à propos de ces observations auprès de la communauté de l'organisation et publiez en ligne l'ensemble des rapports de suivi et/ou les nouvelles données obtenues.

## En quête d'inspiration pour développer et partager des messages clés à propos du plan et des succès rencontrés ?

- ➔ Le projet européen INTEGER a recueilli des observations et des exemples sur la manière de concevoir et de disséminer des messages clés au cours du processus de changement structurel. Vous pouvez les consulter à cette adresse : <http://www.integer-tools-for-action.eu/fr/resource/partager-vos-resultats>
- ➔ L'université Alexandru Ioan Cuza de Iași (UAIO, Roumanie) a pris part au projet européen pour le changement structurel STAGES. Une équipe de spécialistes en communication (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) a été assemblée afin de donner plus de visibilité à la performance scientifique des femmes chercheuses et pour développer des stratégies de communication et de dissémination du savoir autour des actions en faveur de l'égalité des sexes poursuivies par l'UAIO. Les principales activités de communication vers les publics externes et le palmarès des 10 meilleures stratégies de communication sont consultables en ligne : <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>
- ➔ Dans le cadre des divers projets européens pour le changement structurel, des sites web et des pages Facebook ont été créés, en parallèle de l'exploitation active des réseaux sociaux (tels que les réseaux Twitter® et LinkedIn® qui permettent de créer des groupes). Vous pouvez par exemple consulter les différents comptes présents sur les réseaux sociaux soutenus par le projet européen Garcia : <http://garciaproject.eu/>

Pensez à vous rapprocher de(s) département(s) de communication de votre organisation. Ils peuvent être amenés à jouer un rôle important dans le changement structurel pour l'égalité des sexes. À cette fin, ils peuvent :

1. Veillez à utiliser un langage non sexiste dans les communications internes et externes ;
2. Veillez à utiliser des illustrations non sexistes et non stéréotypées dans les communications internes et externes ;
3. Avoir recourt aux différents canaux de communication pour promouvoir les actions réalisées dans le cadre du PEG ;
4. Faire connaître de manière régulière les progrès accomplis par l'organisation en matière d'égalité des sexes.

## En quête d'inspiration ?

Consultez les *Guidelines du langage non sexiste* de L'UNESCO : [https://en.unesco.org/system/files/ge\\_guidelines\\_for\\_publications\\_-\\_annex\\_4.pdf](https://en.unesco.org/system/files/ge_guidelines_for_publications_-_annex_4.pdf).

Le projet européen STAGES a tiré les leçons de ses expériences en matière de communication et de visibilité. Les *Guidelines pour la transformation structurelle vers l'égalité des sexes dans les sciences* (pp. 51-54) proposent un certain nombre d'observations pertinentes :

1. Établissez dans un premier temps une cartographie des ressources communicationnelles (par exemple, les sites web, les réseaux sociaux, les lettres d'information, les réseaux et les associations, les médias locaux ou nationaux, les canaux de communication des partenaires, les événements internes et publics) ;

2. Définissez un plan de communication ayant recourt de façon systématique à des outils de communication en ligne, ainsi qu'aux interactions en face à face pour atteindre certains types d'audiences ;
3. Favorisez la conception de messages attractifs ;
4. Envisagez de mettre en place des groupes de communication spécifiques (le groupe de communication des femmes et de la science, par exemple) ;
5. Mettez au point une campagne de promotion en interne et/ou d'envergure nationale sur l'existence du PEG de l'organisation afin de nourrir le débat public et politique sur la question de l'égalité des sexes ;
6. Faites-en sorte d'améliorer la visibilité de la production des femmes.

Consultez le site web de la campagne développé par la Commission européenne « Science Girl Thing » (<https://www.science-girl-thing.eu/>) ainsi que le projet européen Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) et la page Facebook® associée : <https://www.facebook.com/expecteverything/>.

### **Ayez conscience que des ajustements devront peut-être être apporté au PEG**

Le PEG n'est ni statique, ni immuable. Un certain nombre de circonstances pourrait vous contraindre à le modifier, comme c'est le cas lorsque la structure de l'organisation change (par exemple, suite à la prise de poste d'un nouveau haut gestionnaire), ou suite à l'introduction de nouvelles politiques ou de nouvelles législations concernant les organismes de recherche et/ou les universités. De plus, les priorités de l'organisation sont aussi susceptibles de changer au cours du calendrier du PEG prévoyant la mise en place des actions. Tâchez de suivre de près ce genre d'événements et de maintenir l'échange avec votre équipe afin de discuter de la nécessité, ou non, d'adapter le PEG en conséquence.

En dépit des efforts entrepris pour adopter un plan robuste, d'autres questions urgentes pourraient faire leur apparition au sein de l'organisation au cours la période de mise en œuvre du plan. Essayez de comprendre les raisons pour lesquelles certaines mesures ne sont pas adoptées et faites des ajustements si besoin. Tâchez de vous maintenir à jour par rapport aux actions innovantes mises en œuvre dans d'autres organisations.

### **En quête d'inspiration ?**

Prenez connaissance des pratiques les plus souvent adoptées et les plus innovantes dans la liste des institutions recensées par Gender-Net (<http://www.gender-net.eu/>).

Préparez-vous à faire face à des obstacles ou à des formes de résistances au moment de la mise en œuvre de certaines mesures, et trouvez les moyens de contrecarrer ces difficultés.

N'oubliez pas d'opérer le suivi de la mise en œuvre des mesures du PEG. Des leçons importantes pourraient être tirées grâce au suivi continu des opérations. Restez à l'écoute du retour critique et des remarques des personnes en charge de l'organisation et qui prennent part à des activités particulières (par l'intermédiaire de questionnaires par exemple). Grâce à cette démarche, vous obtiendrez des indices précieux sur la manière d'améliorer les problèmes en termes de mise en pratique et/ou en termes de conception des activités prévues par le plan.

## Étape 5. Suivre le progrès et évaluer un PEG

### Le suivi et l'évaluation comme éléments moteur du processus de changement

Un PEG a pour objectif de fournir des solutions à plusieurs problèmes à la fois, et il repose sur un ensemble complexe de mesures. Ainsi, dès la première étape, il faut prévoir des instruments de suivi et d'évaluation. Ces instruments permettent à d'autres personnes d'évaluer le progrès réalisé à partir d'indicateurs et en fonction des cibles prédéfinies. Cependant, les instruments de suivi et d'évaluation sont peu nombreux, ce qui affecte négativement le potentiel transformatif des actions planifiées. Si les objectifs ne sont pas indexés à une façon de mesurer le progrès, à des critères de réussite ou à des témoins de sensibilisation concrets, il est difficile d'estimer si l'organisation est en cours de transformation ou non. Cela pourrait également réduire l'implication des parties intéressées dans la mise en œuvre réussie de ces objectifs.

C'est pour ces raisons que les instruments de suivi et d'évaluation doivent être envisagés, en premier lieu, comme des outils permettant de soutenir les actions effectives, et comme des moyens de susciter un élan de responsabilisation. Parce que ces instruments fournissent des indicateurs grâce auxquels les actions peuvent être évaluées et les ressources attribuées, ces instruments permettent en deuxième lieu de sensibiliser les personnes aux changements en cours de réalisation.

### Évaluation de référence (ou « évaluation *a priori* »)

Le principe d'évaluation est souvent envisagé comme un travail *a posteriori*. Pourtant, la conception des PEG est meilleure si elle repose sur une évaluation détaillée du degré d'égalité entre les sexes au moment de l'analyse initiale. Cette évaluation peut prendre différentes formes. Un audit peut être réalisé en faisant appel à une expertise externe et impartiale. Le savoir mobilisé en interne sur le genre, et sur l'institution en elle-même, peuvent aussi être sollicités. Il est possible d'avoir recourt à des outils divers permettant d'enquêter sur les inégalités, les discriminations et les déséquilibres entre les sexes à toutes échelles, ce qui inclut des études pilotes, des sondages, des groupes de discussions, des entretiens ou des observations ethnographiques. Reportez-vous à la section « [Étape 2. Analyser et évaluer l'état d'avancement au sein d'une institution](#) ». Les PEG réalisés avec le soutien de ressources et d'expertises appropriées, comme celles soutenues par la Commission européenne, reposent souvent sur des diagnostics préalables minutieux. En conséquence, les actions sont planifiées à partir d'une connaissance précise des situations et sur une connaissance concrète des processus existants. Ces PEG sont aussi mieux adaptés aux besoins de l'institution.

De plus, l'évaluation *a priori*, parce qu'elle attire l'attention sur les problèmes liés à la question du genre, contribue à obtenir le soutien des personnes, et à sensibiliser ainsi qu'à mobiliser les parties intéressées. Ce type d'évaluation donne également la possibilité de prendre en compte l'avis des parties intéressées qui ne bénéficient pas d'une position avantageuse, et de créer une base solide sur laquelle le changement pourra prendre appui. Les processus de collaboration ouverts, regroupant différentes catégories de parties intéressées, peuvent aussi aider à obtenir le consentement de toutes et tous à partir du diagnostic de la situation initiale, et des solutions envisagées.

Des mesures juridiques doivent souvent être observées lorsque l'on procède à la collecte de données fondamentales en termes de représentation du genre dans la recherche et dans l'enseignement supérieur (par exemple, le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes de professeur·e). Il s'agit usuellement de démarches officielles à suivre. Ceci étant, elles peuvent fournir un plan de référence facilitant l'analyse. C'est pourquoi l'évaluation *a priori* devrait

intégrer les instruments existants afin d'augmenter sa légitimité et d'exploiter au mieux les données déjà disponibles.

### **Réaliser le suivi de la mise en œuvre du PEG**

Le processus de suivi représente, une fois entamé, un élément clé permettant de définir comment répondre aux besoins réels, et comment conduire de manière efficace au changement. Les PEG devraient rassembler un nombre maximal d'acteur·ices différent·es au sein de l'organisation. On considère qu'il est important pour celles et ceux qui pilotent les actions d'avoir une bonne maîtrise de la situation générale. Le principe de suivi permet non seulement de vérifier si les actions sont bien mises en place (et comment), mais il peut aussi indiquer si les marques d'un changement se manifestent, ou non. Des mécanismes de suivi bien conçus peuvent aider à identifier et à réagir face à de potentielles formes de résistance suscitée par l'idée de changement. Enfin, et surtout, un cercle vertueux peut amener à faire des instruments de suivi un élément fondamental du processus continu d'amélioration.

En tant que tels, ces instruments peuvent à la fois internes au processus de pilotage des actions, et lui être externes afin d'assurer une mise en œuvre qui ne perde pas de vue la visée globale du projet, tout en offrant davantage de recul sur les actions réalisées. Dans tous les cas, une expertise sur la dimension du genre sera nécessaire, et potentiellement accompagnée d'autres types d'expertise sur les dynamiques de changement ou d'autres sujets abordés par le PEG.

Les actions peuvent ainsi être suivies de façon régulière en mettant en place des indicateurs appropriés et des instruments de suivi. Les indicateurs devraient être dédiés à la mise en œuvre des actions, et adaptés à leurs objectifs respectifs. Les actions visant à augmenter le nombre des femmes en fonction sur des postes importants ne devraient pas seulement être suivies en consultant des chiffres, en évaluant la participation dans les programmes dédiés (formation, mentorat ou bourses) et leur impact concret sur l'équilibre entre les sexes : des indicateurs sur la transparence du recrutement, des promotions et des procédures d'évaluation sont aussi souhaitables. De la même manière, lorsque l'on répond au problème des violences sexistes et du harcèlement sexuel, l'évaluation des cas rapportés et du fonctionnement des mécanismes d'alerte et de résolution ne devraient pas être la seule préoccupation. Le fait de définir comment les cas sont appréhendés qualitativement peut aider à agir, et le fait de mesurer comment une culture sensible au genre est en train de prendre forme dans l'organisation, en procédant par exemple à un sondage périodique, peut aussi amener à agir.

*« Des séances de suivi mobilisant les équipes principales et/ou annexes occasionnent, à en juger par notre expérience, des prises de conscience cruciales sur les processus que nous avons amorcés, et sur la façon dont nous pouvons stratégiquement aboutir à encore plus de résultat » (Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), évaluatrice du projet STAGES financé par l'UE)*

### **L'évaluation doit prendre en considération le contexte**

L'évaluation prend une place de plus en plus grande dans les organismes de la recherche et les institutions de l'enseignement supérieur. La performance générale de ces institutions, en termes de gestion, de finance, de santé, d'innovation et de résultats, font toujours plus l'objet d'évaluations. L'évaluation a souvent joué un rôle clé dans l'obtention de financements, et les classements internationaux ont une influence majeure dans les stratégies des organismes de recherche. Les chercheur·ses elles et eux-mêmes ne sont pas à l'abri de l'évaluation et au-delà de l'évaluation par les pairs, leur réussite est examinée à plusieurs niveaux. Mais l'évaluation ne cherche pas seulement à favoriser l'excellence scientifique. Les actions visant à transformer les



institutions de recherche afin d'empêcher la discrimination sexiste, y compris la manière dont les chercheur·ses sont évalué·es, nécessitent elles-mêmes d'être évaluées.

Ce type d'évaluation devrait prendre en compte les caractéristiques spécifiques du contexte, ce qui comprend (sans s'y restreindre) :

1. Le type d'organisation ;
2. Les domaines de recherche pris en compte par les actions prévues ;
3. Les personnes impliquées et les cibles du processus de changement ;
4. L'existence de politiques d'égalité préalables ;
5. Le statut actuel de l'organisation : fait-elle l'objet d'un processus de changement plus général ?

### **Indicateurs quantitatifs**

Les indicateurs quantitatifs sont pertinents dès lors qu'ils sont adaptés aux objectifs des actions envisagées. Il est largement admis qu'en terme d'évaluation, aucun type d'évaluation ni aucun type d'indicateur ne peut correspondre à l'ensemble des besoins de toutes les situations. Les indicateurs quantitatifs comprennent le plus souvent :

1. Le nombre de candidates femmes aux postes sur lesquels elles sont sous-représentées ;
2. Le nombre de femmes et d'hommes dans les comités de sélection (pour le recrutement et les promotions) ;
3. La ségrégation sexuelle horizontale dans les différents domaines d'activité ;
4. Le nombre d'individus ciblés et atteints par la sensibilisation à la question du genre et les programmes de formation prévus ;
5. La répartition femmes-hommes dans l'obtention des bourses de recherche (et autres ressources, par exemple les laboratoires ou les personnels) ;
6. L'écart entre les salaires des femmes et des hommes au sein de différentes catégories de personnels, chercheur·ses inclus·es.

Cette liste n'est en aucun cas exhaustive, et des indicateurs peuvent aussi être adoptés pour mesurer la situation respective des femmes et des hommes par rapport à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, aux résultats d'évaluation, à la prise de congés, etc. De tels indicateurs conduisent à une forme de responsabilisation face à la réussite ou à l'échec des mesures mises en œuvre. Ils participent également à la découverte de nouvelles perspectives.

Cependant, par eux-mêmes, ces indicateurs offrent une visibilité réduite sur les transformations au long terme, ou les changements qui peuvent être progressifs et annexes aux objectifs principaux. Le fait de transformer des organisations complexes, de remettre en question des processus établis, des modes de fonctionnement et des relations de pouvoir qui influencent la répartition des postes entre chercheur·ses, sont des démarches qui prennent du temps. L'échelle temporelle à laquelle ces changements se mesurent n'est pas toujours identique à celle qui s'applique au processus d'évaluation. C'est pour cette raison qu'il faut rester attentif aux succès potentiels et aux étapes importantes au court comme au long terme.

La recherche du changement dans le but d'assurer une plus grande égalité entre les personnes n'est pleinement possible qu'en obtenant le soutien et l'implication des parties intéressées clés et d'une grande partie de la communauté. L'évaluation devrait ainsi venir épauler les mesures déjà en place pour aider à quantifier, expliquer les formes de réussite et faire face aux défis susceptibles de faire leur apparition en chemin.

## **Indicateurs qualitatifs**

Les indicateurs quantitatifs ne suffisent pas : des indicateurs qualitatifs sont aussi nécessaires. Ceux-ci peuvent s'intéresser à d'autres dimensions :

1. Le partage des connaissances en matière de genre et la sensibilisation des différentes catégories de personnel, chercheur·ses inclus. On peut mesurer cette dimension en évaluant, par exemple, la pertinence des productions du savoir en matière d'égalité des sexes au sein de l'institution ; son institutionnalisation (à travers des programmes ou départements dédiés) ; la dissémination de ce savoir parmi les disciplines et les domaines de recherche ; sa mise en avant lors de séminaires et dans des projets de recherche qui prennent ouvertement en compte la dimension du genre, etc. En ce qui concerne le principe de sensibilisation, l'intérêt accordé au genre par les différentes catégories de parties intéressées, par le biais d'initiatives communicationnelles, de codes de conduite, d'activités articulées autour d'aspects liés au genre, peuvent aussi aider à rendre visibles les changements.
2. La compréhension et l'adoption des objectifs en matière d'égalité des sexes établies par le PEG auprès des différentes catégories de parties intéressées, ce qui se reflétera dans les manières différentes dont les questions autour de l'inégalités entre les sexes seront cadrées dans l'organisation, et l'évolution de ces cadrages afin qu'ils puissent élargir la prise en compte de la dimension du genre.
3. La véritable transformation en faveur d'une plus grande sensibilité des pratiques à la fois formelles et informelles vis-à-vis de la question du genre comme résultat direct des actions mises en œuvre, notamment en matière de ressources humaines, de prises de décision, d'évaluation et de direction.
4. La diffusion d'une culture de l'égalité des sexes en termes de conditions de travail, d'interactions verbales et non verbales, dans le but de refléter les changements en matière de gestion de la vie personnelle et de la vie professionnelle, de sensibilisation en matière de harcèlement sexuel, de types de violences sexistes, et de formes de communication non-sexistes.

Les indicateurs qualitatifs peuvent contribuer à une meilleure connaissance de ce que le processus de changement implique lui-même. Ils sont susceptibles de rendre manifestes les changements réalisés, tout en montrant que l'égalité des sexes et la sensibilisation des publics sont possibles.

Les indicateurs qualitatifs offrent aussi un plus grand potentiel d'apprentissage. Ils fournissent un retour qui rend possible l'autocritique et ils sont en mesure d'indiquer comment améliorer les mesures et les actions de manière continue.

## Les ressources permettant de réaliser un bon suivi et une bonne évaluation

Voir la section « 3.2.9. Mesures analytiques, objectifs, indicateurs, suivi et évaluation » qui propose des ressources qui expliquent comment réaliser un bon suivi et une bonne évaluation. Ces ressources prennent appui sur l'expérience accumulée au cours de projets européens et par le biais de stratégies complexes d'intégration de la dimension de genre. Il est aussi possible de s'en inspirer pour les adapter à divers autres contextes.

Pourtant, chaque organisation fonctionne dans un contexte institutionnel et disciplinaire différent, tout en étant confrontée à différents défis en termes d'égalité des sexes. Ainsi, il est recommandé de se pencher sur les conditions concrètes attenantes aux indicateurs proposés, afin d'en faire un usage qui fasse sens dans le cadre de votre institution. De la même manière, dans les contextes où l'expertise sur le genre est disponible soit par l'intermédiaire d'une structure privée ou public, il est utile d'aller chercher l'expertise d'évaluateur·ices externes dans le cadre d'audit sur le genre et/ou dans le cadre d'une évaluation *a priori* des mesures prévues. Lorsque l'on requiert l'appui d'une expertise externe pour réaliser une évaluation, il est conseillé de mettre en lien les évaluateur·ices externes avec les personnes œuvrant en faveur du changement au sein de l'institution afin qu'ils puissent mettre au point ensemble les instruments de suivi et d'évaluation correspondants aux objectifs et aux contraintes donnés.

### En quête d'inspiration ?

Afin d'aider les organismes de recherche et les universités à préparer leur plan d'action, le projet européen INTEGER propose un nombre de modèles et de gabarits prêts à l'emploi, <http://www.integer-tools-for-action.eu/fr/resource/boite-a-outils-pour-lauto-evaluation>, tels que :

1. Une checklist préliminaire de préparation à l'auto-évaluation, qui fournit un aperçu des étapes à suivre au cours de la phase préparatoire de l'auto-évaluation ;
2. Un outil de collecte et suivi de données, qui a pour objectif de faciliter la collecte itérative de données sexuées sur la représentation des femmes et des hommes au sein des différentes catégories de personnel et des instances de décision au sein de l'institution ;
3. Un modèle de rapport sur le contexte, sur la démarche et sur les impacts pour analyser des données qualitatives et quantitatives ;
4. Un modèle de rapport d'auto-évaluation final, qui a pour objectif d'encadrer la rédaction de ce dernier, en proposant une structure et une suggestion de thèmes à aborder.

### L'évaluation est la clé permettant d'améliorer votre plan et de l'inscrire sur le long terme

Les évaluations *a posteriori* des initiatives pour l'égalité des sexes sont souvent insuffisantes. Ce constat porte considérablement atteinte au potentiel de sensibilisation autour de la question du genre. L'évaluation rend non seulement visible la présence de changements ou l'échec des tentatives entreprises, mais elle révèle également les dynamiques positives mises au jour par les stratégies de sensibilisation et les opportunités qu'elles ouvrent. Par-delà leurs objectifs respectifs, les mesures mises en œuvre sont susceptibles d'avoir des effets secondaires positifs, comme :

1. Le renforcement du sentiment d'appartenance à une communauté ; une transparence améliorée en matière de recrutement et des procédures d'évaluation ;

2. Le renforcement de la pluridisciplinarité dans la recherche ;
3. L'amélioration des conditions de travail.

L'évaluation de l'impact de ces transformations à court, moyen et longs terme est l'occasion de renforcer le soutien **pour** la mise en place de politiques d'égalité. L'évaluation ouvre également la voie à des actions futures aux bienfaits d'autant plus délibérés, et offre des indications précieuses sur la manière d'aider à leur préparation.

Une évaluation minutieuse et sensible du contexte ne devrait pas être surchargée mais devrait permettre à votre stratégie d'ouvrir la voie au changement.

### Étape 6. Et après le PEG ?

Tôt ou tard, un PEG touchera à sa fin. Ceci étant, celle-ci ne signifie pas que l'on cesse de promouvoir l'égalité femmes-hommes au sein de votre organisation. C'est alors qu'un nouveau cycle débute. En fonction des résultats obtenus à l'issue de l'évaluation de la réussite du plan, il vous sera possible de tirer des conclusions sur les progrès réalisés en matière d'égalité des sexes dans votre institution. Il est probable que certaines mesures et procédures seront déjà opérationnelles sur le long terme, tandis que d'autres seront susceptibles de nécessiter des actions complémentaires. De plus, il se peut que l'évaluation finale fasse apparaître de nouveaux domaines d'action. C'est à ce moment qu'il vous faudra décider de la marche à suivre pour poursuivre le travail déjà accompli et pour identifier ce qu'un nouveau PEG devrait prendre en considération :

1. Prenez en compte les leçons à tirer de votre expérience ;
2. Testez les mesures adoptées par d'autres organisations, ou en cours d'expérimentation (en adaptant les mesures et les actions aux spécificités de votre propre contexte) ;
3. Continuez de mobiliser les (nouvelles) parties intéressées ;
4. Pensez à la façon d'inscrire vos mesures et vos actions sur le long terme.

#### 3.1.2. Les exigences fondamentales et les facteurs de réussite

Un certain nombre de facteurs peuvent être isolés en tant qu'élément de soutien au travail en faveur de l'égalité femmes-hommes dans les organismes de recherche et les universités. Ces facteurs sont des agents de répercussions qui favorisent des transformations vers un changement concret. Quand ces agents de répercussions sont présents au sein d'une organisation, les efforts pour soutenir l'égalité de genre ont plus de chance d'être couronnés de succès.

### Les agents de répercussions à l'échelle de l'organisation

#### Le soutien des haut·es dirigeant·es

Des témoignages de soutien explicites et ouvertement communiqués et l'appui de la direction sont des facteurs qui donnent de la légitimité au travail en matière d'égalité des sexes. En retour, cette légitimité ouvre la perspective d'intégrer sur le long terme des changements sur les procédures et les systèmes internes. Elle réduit également de manière significative les risques de rencontrer

des formes de résistance à l'encontre des initiatives poursuivies en faveur de plus d'égalité. Quand les dirigeant-es soutiennent ouvertement les efforts pour plus d'égalité entre les sexes, il devient plus facile de rassembler et de mobiliser toutes les composantes, tous les niveaux et toutes les communautés, et toutes les ressources au sein de l'organisation. Obtenir le soutien de la direction peut diminuer la crainte des individus de faire les frais d'une influence négative sur leur réputation scientifique suite à leur implication dans le travail pour l'égalité. Lorsque l'on parle de « dirigeant-es », de direction centrale et d'instances exécutives, on fait référence : aux recteur-ices, aux président-es, aux doyen·nes ou aux administrateur·ices.

### **Un bureau pour l'égalité des sexes bien équipé et bien positionné**

Un bureau central permet de coordonner et de suivre le travail mené en matière d'égalité des sexes. Une telle structure permet de sensibiliser sur la question du genre en mobilisant les ressources humaines, le savoir concerné et les différentes expertises. Une définition claire de son mandat et de son positionnement au sein de l'institution sont des éléments importants. Il doit être positionné à un niveau qui lui permette de soutenir de manière efficace la mise en œuvre du plan. Sa proximité avec les instances de décision, sa capacité à maintenir le contact avec les ressources humaines et les gestionnaires scientifiques sont autant de facteurs qui garantissent sa mise en œuvre efficace. Le savoir (les données sexuées, entre autres) représente un élément clé que ce type d'instances doit pouvoir exploiter. Il est également important que les instances pour l'égalité des sexes jouent le rôle de chef de file en matière de sensibilisation, en bénéficiant de l'appui et de l'aide des instances exécutives.

### **La coopération entre les différentes catégories de parties intéressées**

La coopération entre les parties intéressées est fondamentale pour parvenir à provoquer des changements durables à tous les niveaux de l'organisation. Construire des alliances avec les parties intéressées n'est pas suffisant en soi. Des réseaux plus larges entre les différent-es acteur-ices de l'organisation, faisant le lien entre différentes sous-cultures organisationnelles et/ou de disciplines, sont aussi nécessaires. Une répartition claire et lisible des tâches et des responsabilités distribuées entre les parti-es intéressé-es doit cependant être respectée. Le fait de créer des liens entre les parti-es intéressé-es au sein d'une même organisation peut gagner en robustesse si l'on recherche des alliances externes au réseau central. Plus large et divers seront les catégories de parti-es intéressé-es, plus solides et déterminés seront les efforts menés pour motiver le changement.

### **Inscrire les actions dans les structures et les procédures de gestion préexistantes**

Insérer des clauses pour défendre l'égalité des sexes dans les structures et pratiques déjà en place renforce la possibilité d'institutionnaliser le changement et donc d'inscrire au long terme les mesures proposées. Par exemple, les mesures en matière de recrutement et d'évaluation devraient être incorporées dans des procédures de gestion de carrière et de recrutement à plus large échelle. De la même manière, des initiatives pour favoriser l'organisation de formations sur la question de l'égalité des sexes ont plus de chance d'être institutionnalisées si elles sont intégrées à des stratégies de formation plus vastes. Les instruments de suivi, qu'il s'agisse d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ou de sondages itératifs, gagnent en validités et en durabilités s'ils sont intégrés aux procédures de gestion habituelles.

## La démarche et le rôle des agent-es de répercussions

### Le rôle des parties intéressées au cours des étapes de planification et de mise en œuvre

La participation des parties intéressées dans la planification et la mise en œuvre du plan est un élément clé, puisqu'elle favorise le sentiment d'appartenance. Les démarches de planification collaborative débouchent sur des mesures qui sont susceptibles d'avoir un plus grand impact. Il est plus productif de réunir ensemble les différentes expertises et types de savoir relatifs au fonctionnement de l'organisation. Cela aide à produire des politiques plus ciblées, à anticiper d'éventuelles formes de résistance et à obtenir un soutien et une réception plus positifs. Une équipe mixte (en termes de postes occupés au sein de l'organisation, de genre, d'ancienneté ou de domaine de formation) peut aussi aboutir plus facilement à des stratégies ancrées à tous les niveaux de l'organisation. Une démarche collaborative donne l'occasion de dialoguer, de clarifier les objectifs et d'augmenter la légitimité des actions et l'investissement face à la mise en œuvre des mesures proposées.

### Des cibles et des objectifs clairs

Pour commencer, l'égalité des sexes nécessite d'être envisagée comme une question importante et pertinente par tou·tes les membres de la communauté, et il faut pour cela fournir des explications sur ce qu'est un PEG et sur ce qu'il implique. La capacité à formuler des objectifs *réalisables* et *concrets* ainsi qu'à définir des cibles précises peut aider à recueillir efficacement l'adhésion de toute la communauté de chercheur·ses. Les objectifs devraient non seulement être envisagés au long terme mais aussi au court et moyen terme, afin de mieux répondre de ses éventuels échecs, réussites et difficultés. La planification d'un plan pour l'égalité des sexes devrait ainsi être guidée par des objectifs et des cibles clairs, chacun d'eux devant être défini par rapport à chacune des mesures et/ou zone d'intervention, sans oublier de prendre en considération les degrés de responsabilité en vue de leur succès éventuel.

### Flexibilité et robustesse

Tandis que des objectifs et cibles clairs renseignent de l'orientation des actions, il est en revanche nécessaire d'adopter une approche flexible sur la manière d'atteindre ces buts. Il faut pour cela trouver un équilibre entre les activités prévues et la forme concrète que prendra le projet au bout d'un certain temps. L'une des clés de réussite consiste à être capable d'adapter et de réinterpréter le plan en collaboration avec le nombre croissant de parties intéressées que l'équipe centrale parviendra à rassembler.

*« Les plans d'action ont été conçus en amont de la date de mise en œuvre du projet, tandis qu'une planification plus minutieuse et concrète a ensuite été réalisée au cours de la première étape de mise en place du plan, pour ensuite être redéfinie au début de chaque nouvelle année. Il est apparu clairement **que les plans d'action nécessitent d'être adaptés et retravaillés en permanence** afin de garantir la pertinence continue du projet au regard des situations nouvelles qui apparaissent dans un contexte donné, mais aussi au regard des nouveaux besoins et des nouvelles priorités propres à chaque organisation. Dans certain cas, **la capacité des responsables à transformer le plan a été la clé de son succès**, puisque l'équipe parvint, grâce à son expérience gagnée au fil du temps, à définir les éléments permettant de stimuler le changement et à orienter les actions et les ressources en fonction d'eux. C'est ce qui attire notre attention sur la nécessité de ne pas produire un plan a priori trop détaillé et minutieux. En revanche, il est d'autant plus important de produire un plan qui soit en mesure d'intégrer d'éventuels nouveaux besoins et d'accueillir des opportunités émergentes » (Guidelines STAGES, 2015)*

## **La disponibilité des données sexuées**

Les données sexuées, et autres types de données pertinentes à la question des (in)égalités entre les sexes au sein de l'organisation, sont indispensables à l'élaboration de stratégies efficaces. La disponibilité (à savoir, l'existence et la facilité d'accès) de ces données est une condition préalable pour mesurer l'impact des mesures et des initiatives. En effet, concevoir des mesures reposant sur des données tangibles permet non seulement de répartir correctement les ressources et de trouver des solutions à des problèmes précis, mais aussi de surmonter d'éventuelles formes de résistance et d'opérer le suivi de la réussite des différentes mesures. Si les données viennent à manquer, la mise en place d'une campagne d'audit approfondie sous forme de sondages, de groupes de discussions et d'interviews pilotes, permettra d'établir une base solide pour la suite du projet.

## **Le développement de compétences**

La mise en place d'un PEG, comme tout autre type de projet, requiert des savoirs et des expertises particuliers. Ceux-ci ne seront pas seulement nécessaires au moment de la conception et de la planification des mesures, mais aussi au moment de leur mise en œuvre et de leur suivi. Le développement des compétences, qui rend possible le partage et l'amélioration des savoirs parmi un plus grand nombre de parties intéressées, est ainsi une voie qu'il est recommandé d'explorer.

## **Les instruments de suivi**

L'élaboration d'instruments de suivi est une démarche fondamentale. Ces instruments peuvent prendre la forme de réseaux ou de *clusters*, de sondages ou de collecte de données, et d'indicateurs pleinement intégrés dans la direction et la gestion des systèmes de suivi. Les indicateurs de suivi améliorent la validité et la durabilité des stratégies de sensibilisation. Par exemple, en Suède, on utilise des indicateurs quantitatifs pour suivre les objectifs en matière de recrutement et d'avancement, tandis que l'on opère le suivi des environnements de travail par le biais de sondages. Ces méthodes représentent des instruments clés pour l'évaluation générale du travail réalisé en faveur de l'égalité de genre. Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs doivent correspondre au cadre SMART : Spécificité, Mesurabilité, Accessibilité, Réalisme, Temporalité.

## **L'évaluation**

L'évaluation à moyen ou à long terme des stratégies de sensibilisation est impossible dès lors que les mécanismes de suivi sont inexistantes ou insuffisants. C'est ce qui nuit à l'efficacité des stratégies à venir car les évaluations permettent aux utilisateur·ices de tirer des leçons à partir des initiatives prises par le passé. Les évaluations rendent également visible et mesurable le progrès réalisé, ce qui n'est pas toujours formellement attribuable à la mise en œuvre de mesures spécifiques. Cet état de fait porte atteinte à la capacité des promoteurs et promotrices d'estimer leurs succès et de les faire connaître. Les évaluations, comme le suivi, sont d'autant plus essentielles parce que la recherche d'une plus grande égalité et l'intégration de la dimension de genre dans les productions de la recherche représentent, pour des institutions en pleine mutation, deux objectifs de vaste ampleur qui nécessitent beaucoup de temps.

### **3.1.3. Les obstacles fréquents et les solutions pour les surpasser.**

De nombreux et fréquents obstacles peuvent venir entraver la préparation, la conception, la mise en œuvre, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un PEG. Certains obstacles peuvent être causés par le manque d'agent·es de répercussion. D'autres obstacles peuvent survenir sous des formes plus

incommodantes, comme la résistance de certain-es acteur-ices ou l'existence de barrières institutionnelles et/ou administratives qu'il faudra surmonter de nombreuses manières. Il est crucial de reconnaître que le travail en faveur de l'égalité des sexes progresse assez lentement : ce travail est susceptible de vous paraître lent, sans compter que les résultats concrets et les formes de réussite pourront mettre des années avant d'être visibles. Vous trouverez ci-dessous la liste des obstacles que l'on rencontre le plus fréquemment lors de la mise en place d'un plan dans les universités et les organismes de recherche. Cependant, des suggestions vous fourniront des pistes afin de surmonter ces difficultés.

## Formes de résistance

Des formes de résistance peuvent apparaître à l'échelle des individus ou des institutions, et elles peuvent se manifester selon des formes variées (aussi bien explicites qu'implicites).

**La résistance individuelle implicite** se manifeste lorsqu'un individu fait montre d'un manque d'implication ou adopte une posture passive, voire d'un manque d'engagement face à la démarche du PEG.

**La résistance individuelle explicite** se manifeste lorsqu'un individu se comporte ou s'exprime de façon ouvertement hostile à l'encontre du PEG, ou cherche activement à le discréditer ou à le démanteler.

**La résistance institutionnelle** correspond à une attitude de non-engagement systématique, continu et tenace, vis-à-vis de la dimension du genre, ce qui s'accompagne d'un manque de soutien envers le PEG. Certaines mesures proposées dans le plan, comme le principe de quotas ou la modification des mécanismes d'avancement, sont particulièrement susceptibles de susciter des attitudes récalcitrantes. Lorsque l'on considère qu'un PEG est impossible à accomplir ou trop normatif, ou si les informations communiquées et le dialogue sur la question du plan sont insuffisants, on peut alors voir apparaître une certaine forme de réticence.

Surmonter ces formes de résistance peut être un exercice difficile. Il est nécessaire que les personnels, à tous les niveaux, soient amenés à apprécier la valeur du travail en faveur de l'égalité des sexes, ce qui peut se faire à l'aide de formations ou en aménageant des créneaux réservés au travail sur le PEG. Des formes d'engagement explicites et visibles de la part des haut-es responsables sont attendues pour faire disparaître les postures récalcitrantes et pour permettre de progresser en matière d'égalité des sexes. Il peut aussi être utile de mobiliser les parties intéressées afin d'identifier et de mettre un nom sur les problèmes et les motifs de résistance. De la sorte, des solutions peuvent prendre forme sans qu'elles soient attribuables à un seul groupe ou à une seule personne. Un manque de connaissance et de compréhension peut aussi se muer en réticence. Dans ce cas, les suggestions présentées dans la sous-section ci-dessous intitulée « Incompréhension sur la question de l'égalité entre de genre et/ou du PEG » peuvent fournir des informations utiles. Il faut également savoir que certains individus choisiront de ne pas coopérer et n'apporteront sous aucun prétexte leur soutien au projet, c'est pourquoi il pourrait alors être plus productif de s'adresser à d'autres membres du personnel et d'autres collègues plus impliqués et solidaires plutôt que d'essayer de changer ces individus récalcitrants.

*« La volonté d'assurer des opportunités égales entre les individus est un travail difficile. Après avoir passé ma vie à travailler dans ce domaine, j'ai pris conscience que nos efforts sont souvent perçus avec méfiance, réticence et un désintéressement profond. Il est recommandé de « cadrer » votre propre programme dans une perspective qui soit plus familière à vos collègues, en prenant en considération leurs propres priorités et leurs attentes. Dans ce cas précis, nous avons eu recours à deux cadres. Le premier cherchait à promouvoir l'égalité afin de faire valoir le principe d'excellence, en ne prenant en considération ni le genre, ni la race, ni l'origine ethnique, ni le handicap, ou tout autre variable, dans les processus de recrutement et de promotion. Le deuxième*



*cadre devait être intégré à une politique en faveur d'un « environnement de travail positif », lequel profiterait à toutes les personnes » (Teresa Rees, in 'Developing a research strategy at a re- search intensive university' in the Sage handbook of research management, Dingwall, R. and McDonnell, (eds.), 2015)*

## **En quête d'inspiration ou à la recherche d'informations complémentaires ?**

Consultez l'outil d'aide au processus de transformation institutionnel de l'EIGE, dont la section « Dealing with resistance » est dédiée à la question.

Lombardo E., and Mergaert L., 'Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation', *NORA — Nordic journal of feminist and gender research*, Vol. 21, Issue 4, 2013.

## **Incompréhension sur la question de l'égalité de genre et/ou du PEG**

Dans certaines organisations, il peut subsister des formes d'incompréhension fondamentale sur la question de l'égalité des sexes. C'est ce qui peut expliquer le manque d'implication et la faible mobilisation de certain·es acteur·ices clés et le fait de minimiser l'importance du travail à accomplir, ce qui amène certains groupes d'individus à percevoir l'égalité des sexes comme « un problème de femme ». Pour corriger ces tords, il est important de souligner le fait que l'égalité femmes-hommes n'est pas un problème minoritaire ni marginal, car il concerne toutes les personnes travaillant au sein de l'organisation. Il peut aussi être nécessaire d'envisager l'égalité femmes-hommes comme une clé requise au développement des universités et des organismes de recherche afin qu'elles soient ouvertes, innovantes et couronnées de succès, et afin qu'elles respectent les individus qui y travaillent en leur donnant les moyens de se réaliser pleinement. La mise en place d'un PEG qui est pleinement et publiquement soutenu par les haut·es dirigeant·es permettra de rendre visible la nécessité pour toutes et tous de l'égalité des sexes. Des formations élémentaires (éventuellement obligatoire), en personne ou en ligne, adressées à tou·tes les membres du personnel d'une organisation pourraient également être nécessaires (voir les exemples d'initiatives pour sensibiliser et développer les compétences dans la boîte à outils). Ces mesures visent à promouvoir une reconnaissance collective et partagée de l'importance de la question de l'égalité des sexes et des questions qui s'y rattachent. En faisant en sorte que suffisamment de temps soit aménagé dans les emplois du temps des personnels pour leur permettre de suivre des formations, la question de l'égalité femmes-hommes bénéficiera d'une plus grande reconnaissance au sein de l'institution, tout en en lui accordant un statut prioritaire en matière de politique d'organisation. Enfin, il sera peut-être nécessaire d'expliquer ce qu'*est* et *n'est pas* un PEG (en évoquant éventuellement des exemples appropriés recueillis au préalable auprès des personnels). Ces démarches seront susceptibles de garantir une compréhension commune de l'analyse, du contenu, des actions et du suivi, lesquelles représentent les conditions d'un PEG efficace et complet.

## **La certitude selon laquelle œuvrer pour le mérite et/ou l'excellence annule le besoin d'une politique d'égalité de genre ou d'un PEG**

Il arrive que des individus au sein des institutions soient convaincus du fait que la recherche de l'excellence académique et l'adhésion au principe de promotion au mérite annulent la nécessité d'un PEG, ou celle de mener une politique d'égalité entre les sexes. On peut attribuer à cette croyance le constat de l'absence des femmes dans de nombreux domaines, aux niveaux les plus élevés et dans de nombreux contextes de recherche. En réalité, le fait d'œuvrer pour l'excellence dans la recherche présuppose une diversité en matière d'expertises, d'expériences et de personnels, ainsi que des moyens permettant d'attirer et de retenir les personnels les plus qualifiés. Il existe deux manières d'aborder le problème : premièrement, donner aux personnels la possibilité de suivre des formations sur les formes inconscientes de discrimination.

Deuxièmement, prendre appui sur les productions de la recherche internationale et européenne et les rapports publiés sur la question, ce qui pourrait être un moyen de convaincre les collègues et les parties intéressées de l'importance de l'égalité de genre et de l'importance des PEG. Il est par exemple possible de faire référence à :

1. *She Figures*, la première source de statistiques comparables qui offre une vue d'ensemble de l'état des égalités de genre dans la recherche et l'innovation à l'échelle européenne ;
2. *GenPort*, un portail en ligne et une plateforme de dépôt qui donne accès à des travaux de recherche, à des exemples de mesures et à des ressources pratiques en lien avec les questions du genre, de la science, de la technologie et de l'innovation ;
3. *Gendered Innovations*, un site web qui donne aux scientifiques et aux ingénieur·es des explications sur les méthodes pratiques d'analyse sur les sexes et le genre, et qui rassemble des études de cas permettant d'illustrer de manière concrète comment les analyses sur les sexes et le genre ouvrent la voie à l'innovation ;
4. La section disponible en ligne de la *Royal Society* (Royaume-Uni et Commonwealth) dédiée aux formes inconscientes de discrimination, où vous pourrez consulter des rapports, obtenir des conseils de lecture ainsi que des animations à des fins pédagogiques.

### **Le point de vue selon lequel une politique d'égalité de genre n'est pas justifiée, ou rejetée aveuglement**

Dans certains contextes, pays ou disciplines, il est possible que des individus ne perçoivent pas le besoin d'adopter des mesures pour assurer l'égalité des sexes ou pour mettre en place un PEG. Il est également possible d'être confronté·e à une attitude de relâche, laissant entendre que le travail a déjà été accompli par le passé. Cette attitude peut trouver sa justification dans le constat que les femmes sont bien représentées au sein de certaines disciplines, de champs de recherche, de facultés, de secteurs ou ne serait-ce qu'en raison d'un héritage historique en matière d'égalité des sexes propre à l'organisation. Cependant, dans ce cas précis, il est important de clarifier l'idée selon laquelle un PEG et le travail pour l'égalité entre les sexes représentent un effort continu qui ne peut tolérer aucun relâchement, et qu'une mobilisation ponctuelle ne suffit pas. Les acquis obtenus par le passé doivent être préservés sur le long terme et doivent être suffisamment souples pour s'adapter aux changements, aussi bien internes qu'externes, que pourrait connaître l'organisation. Il convient également d'insister sur le fait que le travail réalisé en matière d'égalité des sexes représente un avantage pour tou·tes les membres du personnel, et pas seulement pour les femmes. Enfin, les postures de rejet peuvent également être liées à une forme de résistance.

### **Le manque d'autonomie des organisations de la recherche et de l'enseignement supérieur**

Dans certains pays et certaines régions, il se peut que l'autonomie des organisations soit limitée en matière de changement lié à la question de l'égalité des sexes. Ce manque d'autonomie peut être d'autant plus contraignant vis-à-vis du recrutement, des procédures d'embauche et de promotion, et de leur régulation. Les institutions de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche ont besoin de respecter des dispositions juridiques, mais bien plus de choses peuvent être réalisées avec l'appui, en interne, d'une volonté de changement qui fait office de catalyseur. Des approches ascendantes sont en mesure d'aménager une place pour le changement à venir. Il faut pour cela identifier de possibles activistes dans votre organisation afin de vous aider à trouver des solutions créatives en accord avec le cadre légal permettant cependant de promouvoir des procédures de recrutement et des critères d'évolution de carrière plus justes. Ces activistes vous aideront également à mettre en œuvre des actions et à convaincre les administrateur·ices et

les haut·es responsables. On ne peut se passer d'alliances visant à faciliter la création d'un meilleur environnement de travail pour les femmes, comme pour les hommes.

### **Insuffisance (chronique) des ressources : les ressources humaines et financières**

Le manque de ressources humaines et financières dédiées, adaptées et durables, représente un obstacle fréquent à la mise en place d'un PEG ou de politiques d'égalité des sexes. L'absence de financement peut conduire à un manque de moyen chronique qui affecte la poursuite du travail, ce qui est susceptible de déboucher sur des actions et des politiques seulement « sans frais » – et ce, dans la majorité des cas, en dépit des investissements et des financements obtenus pour accélérer le changement, soutenir les initiatives et porter les actions du PEG. Le temps octroyé au personnel pour concevoir et mettre en œuvre un PEG et l'analyse initiale, l'évaluation et le premier jet du plan sont autant d'éléments qui doivent être identifiés et soutenus par des mesures adaptées. Le fait d'augmenter la charge de travail de personnels déjà débordés, de décharger ces tâches sur un personnel inexpérimenté ou sur un personnel apprenti ou de ne pas soutenir financièrement les mesures du plan contribuent à donner la nette impression que l'égalité des sexes n'est pas valorisée à l'échelle institutionnelle. L'absence de financement dédiés aux formations sur la question du genre ou encore le fait de se voir refuser des aménagements d'emploi du temps pour permettre aux personnels de suivre ces formations sont également des manières de ne pas accorder les ressources nécessaires au travail en faveur de l'égalité des sexes. Afin de surmonter cet obstacle, les bienfaits du travail pour l'égalité des sexes devraient être clairement définis, en insistant par exemple sur le fait qu'il aidera à maintenir en poste plus de personnels, à consolider la recherche, à diversifier les profils au sein des personnels, tandis que la participation des haut·es responsables doit être recherchée (voir aussi '*Advocacy: rationale for gender equality change in higher education and research institutions*' <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/advocacy>). Les ressources, aussi bien humaines que financières, nécessaires à la conception et à la mise en œuvre d'un PEG doivent être clairement identifiées, approuvées et documentées au cours des premières étapes du plan afin de définir avec précision, et sans omissions, le coût de ce travail, mais aussi afin de se prémunir contre l'essoufflement des personnels mobilisés, et contre le désengagement des acteur·ices clés par manque de résultats ou par manque de progrès (au court comme au long termes), et par manque de réussite. Définir la nature exacte du financement est également un moyen de rendre visible l'implication et le soutien d'une organisation pour un PEG et pour l'importance qu'elle accorde à l'égalité des sexes. Un manque de ressources continu et chronique peut faire apparaître une forme de résistance envers l'égalité des sexes de la part de l'institution.

### **Le manque de légitimité institutionnelle ou organisationnelle**

Le personnel impliqué dans la conception et la mise en œuvre d'un PEG ne détient peut-être pas l'autorité et le pouvoir décisionnel pour promouvoir et motiver le changement au sein de l'organisation, ce qui peut être la source d'une progression lente mais aussi de frustrations et d'entraves en termes d'objectifs ou de retombées du plan. On peut généralement surmonter cet obstacle en s'assurant aussi tôt que possible de la mobilisation, de l'implication et du soutien des haut·es gestionnaires d'une organisation. Ce soutien doit se faire de façon ouverte, visible et sincère à vis-à-vis de tou·tes les membres de l'organisation et de tou·tes celles et ceux qui financent le travail mené par l'organisation en matière d'égalité des sexes afin que ce souci pour l'égalité des sexes soit associé à la réputation de l'organisation. De plus, il est également crucial d'identifier, dans la phase initiale de conception du PEG, les personnes capables de donner de la légitimité au projet, d'aider à sa réalisation et de valider des décisions afin de les inscrire dans la conception du plan dès que possible (voir aussi « *Not engaging key allies early in the process* »).

## **Le manque de donnée et de statistiques pertinentes**

L'absence, ou l'impossibilité d'obtenir des données sexuées représente une difficulté, puisque ces données sont nécessaires à l'élaboration d'une analyse de fond visant à aiguiller les efforts pour améliorer d'égalité des sexes au sein d'une organisation. La mise à disposition des données et des statistiques est également nécessaire pour contrecarrer les formes de résistance en invoquant des données et des bilans à jour. Il arrive parfois (dans les organisations, les universités et les départements de moindres tailles) que les politiques de protection des données et les mesures juridiques limitent la quantité de données sexuées utilisables. La collecte tenue à jour des données de ressources humaines et les systèmes de gestion pourront permettre d'analyser les statistiques en fonction des sexes à partir du dossier des personnels qui sont alors en poste. Il sera peut-être nécessaire de prendre en compte dans le PEG le temps et le coût nécessaires à la collecte et à l'analyse de ces données. Par ailleurs, il est très important d'archiver les données ainsi obtenues d'une manière qui respecte les règles de protection des données en vigueur aux échelles européenne et nationale.

## **Le manque d'implication des allié-es clés potentiel-les et/ou des acteur-ices dans les phases initiales de conception du PEG**

Il est crucial de savoir définir à qui s'adresser et qui impliquer dans le développement et la mise en place d'un PEG afin d'obtenir un soutien continu au sein d'un établissement. Dans de nombreuses organisations, cela signifie que le fait d'impliquer de manière constructive les cadres intermédiaires est une étape immanquable afin de réduire le nombre d'obstacles potentiels qui seront susceptibles d'entraver le progrès et la mise en place concrète du plan. Les cadres intermédiaires peuvent également fournir des données clés, des statistiques et des informations sexuées nécessaires à la conduite de l'analyse de fond, mais également utilisables au cours du suivi de l'évolution des tendances et du progrès accompli en matière d'égalité des sexes. C'est pourquoi il est important d'envisager ces acteur-ices comme des allié-es important-es qui aideront à mener à terme le projet. Cela nécessitera peut-être de prévoir et de donner l'accès à des formations, des ateliers, des séminaires et des réunions, etc. avec les personnels qui ne sont pas directement impliqués dans la conception ou la mise en place du PEG, mais dont le soutien est vital à la réalisation du projet. Pour en savoir plus, consultez les exemples d'initiatives aidant à sensibiliser et à développer les compétences proposées dans la boîte à outils. Il est important de prendre le temps de réaliser ce travail de liaison car il permettra de surmonter certains obstacles à venir au cours des étapes du plan qui suivront. De plus, la capacité à intégrer le PEG dans un plan à plus large échelle au sein de l'organisation peut aider à obtenir plus de soutien, tous départements confondus, ce qui inscrira alors votre travail sur le long terme.

## **L'absence d'antécédents en matière d'égalité de genre au sein d'une organisation**

Il se peut que certaines universités et organismes de recherche n'aient aucun antécédent, ou aucune tradition en matière d'enseignement ou de reconnaissance des *gender studies*. Cela peut rendre d'autant plus difficile la tâche de convaincre les personnels et les acteur-ices de l'importance et des avantages offerts par un PEG. Pour surmonter cette difficulté, on peut faire appel aux réseaux pour l'égalité des sexes (à l'échelle nationale, régionale ou internationale) et solliciter une expertise externe sur le sujet afin d'augmenter le savoir et les compétences de l'institution en matière d'égalité des sexes. Il est possible de consulter l'annuaire des parties intéressées du réseau européen (*EuroGender*) qui permet de filtrer vos recherches en fonction des groupes qui vous intéressent (par exemple, le réseau sur l'égalité des sexes et les conseiller-es ou les expert-es les plus pertinent-es).

## **S'assurer de la durabilité et de la robustesse des acquis en matière d'égalité des sexes**

Le progrès et la réussite de la mise en place d'un PEG peuvent être vulnérables aux changements d'organisation au sein des institutions, à cause desquels les acquis ou les mesures peuvent être supprimées ou contredites.

Ces changements peuvent être d'autant plus dommageables lorsque les principaux / principales défenseur·es ou partisan·nes parmi les cadres supérieur·es changent de fonctions ou de rôles ou quittent leur poste. Les réévaluations ou les réductions budgétaires, la restructuration des organisations et l'apathie peuvent également impacter négativement la durabilité d'un PEG. Pour éviter ce problème, il est crucial d'intégrer les considérations du plan et ses actions dans une multitude de structures organisationnelles. En d'autres termes, le soutien et l'adhésion au plan devront être recherchés auprès de nombreuses parties intéressées et pas seulement dirigées vers un seul département ou une faculté en particulier. La durabilité d'un plan semble également dépendre de votre capacité à obtenir un budget multi-annuel qui ne soit pas attribué par une seule faculté ou un seul département. La prise en considération de la tenue des comptes, le suivi et les structures et/ou outils d'évaluation dans un PEG peuvent aider à percevoir un ralentissement ou à prendre des mesures préventives urgentes. La durabilité et la robustesse d'un plan pourra nécessiter une analyse selon la méthode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ainsi que la conduite de simulation de crise préalables à la mise en œuvre du plan car elles permettront de savoir si la flexibilité du plan sera suffisante pour faire face aux difficultés à venir.

### **3.2. La boîte à outils des actions aidant à promouvoir le changement institutionnel dans les organismes de recherche et les universités**

Lorsque l'on travaille en faveur du changement institutionnel au sein d'organismes de recherche et d'institutions de l'enseignement supérieur, différents domaines et thèmes sont susceptibles d'être pris en compte par un PEG au travers d'initiatives spécifiques. En fonction des besoins d'une organisation, il est logique de se concentrer sur un ensemble de domaines variés. Pour chacun des domaines thématiques, un ensemble d'activités et d'instruments sont disponibles. On fera référence à des exemples et à des ressources spécifiques quand ceux-ci seront pertinents aux différents thèmes abordés. Lorsque vous optez pour certaines approches, il est primordial de prendre en considération la spécificité organisationnelle de votre contexte et ses caractéristiques. Tandis qu'une solution peut être parfaitement adéquate dans un cas, elle pourrait être inadaptée dans un autre contexte.

Les domaines thématiques évoqués dans cette section ne s'opposent pas catégoriquement entre eux. Au contraire, des chevauchements existent. Par exemple, les efforts visant à développer les compétences peuvent se concentrer sur les multiples manières par lesquelles la dimension de genre peut être approchée dans le monde de la recherche et de l'enseignement.

Les définitions de tous les outils et méthodes sont fournies dans le glossaire de l'EIGE.

#### **3.2.1. Les structures de soutien pour le travail en faveur de l'égalité des sexes**

Les structures permettant de soutenir le travail en matière d'égalité des sexes sont des aménagements organisationnels (groupes, bureaux, réseaux, services, etc.) consacrés à la dimension du genre à qui l'on donne un mandat pour contribuer au changement structurel en faveur de l'égalité des sexes.

Ce type de structure peut prendre des formes diverses : des bureaux, des services de médiation, des réseaux faisant le lien entre plusieurs « antennes » qui défendent l'égalité des sexes dans différents départements, et autres. Les exemples proposés ci-dessous illustrent les différentes formes et les différents rôles que peuvent prendre ces structures de soutien.

### À savoir :

1. Qu'importe la structure, il est important que sa mission soit soutenue par les haut-es responsables de l'organisation ;
2. Plus les structures sont proches des haut-es responsables (par exemple, lorsqu'elles répondent directement au / à la doyen-ne ou au / à la président de l'établissement), plus elles seront légitimes et plus elles pourront être efficaces ;
3. Les structures ont besoin d'obtenir les ressources nécessaires (humaines et financières) pour travailler efficacement.

### Outils et ressources disponibles :

Les remarques proposées dans le cadre des projets européens STAGES fournissent des conseils pratiques sur la manière de mettre en place et de soutenir des réseaux travaillant à l'égalité des sexes au sein d'universités et d'organismes de recherche. Par exemple, il est conseillé de concilier les approches montantes et descendantes en aménageant des espaces de dialogue et de négociation au sein des réseaux qui peuvent relier les divers départements d'une institution entre eux. Par ailleurs, les réseaux peuvent être mobilisés pour prendre part aux activités de conception, de responsabilisation et de négociation. Ils peuvent soutenir, faire le lien et responsabiliser les acteurs internes à l'organisation.

Voir les pages 46-48 [<http://www.projectstages.it/index.php/it/archivio-speed-it/item/284-the-stages-guidelines-available-online>]

### Exemples :

#### Améliorer la coopération en matière de recherche sur la question du genre

##### GenderNet Freie Universität Berlin (Allemagne)

*GenderNet Freie Universität Berlin* (Allemagne) est une structure en réseau dont l'objectif est de faciliter et d'améliorer la communication et la coopération entre les acteur-ices dans les domaines de la recherche sur le genre et autour des pratiques égalitaires entre les sexes à différents niveaux. Cette structure innovante et flexible regroupe des chercheur-ses, des agent-es responsables pour l'égalité entre les sexes, des membres du management et de l'administration ainsi que des membres de comités et d'autres instances pertinentes. Ensemble, elles et ils font face aux défis rencontrés et se font garant-es de l'excellence en matière de recherche sur le genre, ce qui comprend également l'application de pratiques égalitaires, le maintien du dialogue international et de la coopération entre pays.

Les efforts au sein de la structure *GenderNet Freie Universität Berlin* sont coordonnés par une équipe de pilotage (*Leitungsteam*) qui regroupe des acteur-ices clés du département de management de l'université, ainsi que les acteur-ices locaux et locales qui œuvrent au respect de l'égalité entre les sexes et mènent des recherches sur le genre. Cinq équipes de projet ont été mobilisées afin que chacune d'elle (mais de façon concertée) puisse s'atteler à l'un des défis actuellement rencontrés : la dimension du genre dans les productions de la recherche ; l'internationalisation ; le genre face aux domaines MINT (*Mathematics, Information sciences, Natural sciences and Technology*) ; la diversité ; et la stratégie institutionnelle.

## Éradiquer les préjugés sexistes des campagnes de recrutement

### The Gender Balance Committee of the Genomic Regulation Centre (CRG)

*The Gender Balance Committee of the Genomic Regulation Centre (CRG)*, un institut de recherche d'excellence biomédicale, a été inauguré en 2013. Sa mission vise à promouvoir l'égalité des chances pour les femmes et les hommes au sein du CRG, et à assurer la progression de carrière des femmes dans l'enseignement. Le comité œuvre à éliminer les préjugés sexistes qui sévissent dans les procédures de recrutement, cherche à attirer des scientifiques femmes et à améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des employé-es. Ce comité rassemble des personnels qui travaillent à tous les niveaux de l'institut, elles et ils se réunissant tous les deux mois. Cette pratique était déjà prise en compte par la précédente politique du CRG en matière d'égalité des sexes et d'excellence vis-à-vis de la gestion des ressources humaines. Le centre s'est par exemple vu attribuer, par la Commission européenne, le label *HR Excellence in Research* – un label qui exige la mise en place d'un PEG. Parmi ses nombreuses activités en 2014, le comité a mis en place un programme de mentorat qui s'adressait aux jeunes chercheur-ses en post-doc, avant d'attribuer en 2015 une bourse permettant aux scientifiques femmes du CRG ayant à charge des responsabilités familiales de bénéficier d'un financement supplémentaire. D'un point de vue général, le *Gender Balance Committee* œuvre à soutenir le changement institutionnel en matière d'égalité entre les sexes dans le contexte d'une organisation de recherche performante.

## Suivi en matière de genre et de diversité

### Université Johann Wolfgang Goethe de Francfort-sur-le-Main, Francfort (Allemagne)

Depuis 2010, à l'Université Johann Wolfgang de Francfort, l'approche adoptée vis-à-vis du « suivi en matière de genre et de diversité » comprend une procédure standardisée à l'attention des services centraux qui donnent à des départements divers et relativement autonomes la liberté de concevoir des initiatives taillées sur mesure à leurs besoins. La mise en place de ce suivi remonte à la conception du plan d'action de l'université (Frauenförderplan 2009-2013).

Le / La coordinateur·ice de suivi en matière de genre et de diversité doit orienter les procédures de contrôle et maintenir à jour la collecte des statistiques en matière de genre et de diversité au sein de l'université.

Tous les deux ans, les départements ont pour obligation de rendre compte du *statu quo* vis-à-vis des (in)égalités entre les sexes, en lien avec le plan d'action pour le genre et la diversité (GEDAP). Le processus est piloté par le / la coordinateur·ice de suivi en matière de genre et d'égalité, lequel / laquelle doit fournir aux départements des données, des outils et des conseils. En fonction de leur propre évaluation et des conseils fournis par le / la coordinateur·ice, les départements doivent ensuite mettre en place le plan d'action pour les deux années à venir. Le / coordinateur·ice de suivi, ainsi que la commission de la direction dédiée au genre et à la diversité, évaluent le nouveau plan d'action, suite à quoi les départements sont sensés ajuster leur plan en fonction des remarques rassemblées.

Le suivi en matière de genre et de diversité est désormais une pratique ancrée et largement acceptée au sein de l'université. L'ampleur et la qualité du GEDAP aux niveaux des départements ont été améliorées depuis la mise en place du suivi.

## Intégrer l'égalité entre les sexes dans les procédures de recherche

### University College Dublin (UCD) (Irlande)

Le rôle de responsable de projet sur la question du genre (University College Dublin) fait partie du département de Recherche et d'Innovation. Ce poste est appuyé par le Vice-Président de la Recherche, de l'Innovation et de l'Impact au sein de l'université. L'objectif de ce rôle est d'intégrer l'égalité entre les sexes dans les procédures, les activités et les résultats de la recherche. La fonction de cette personne est de soulever la question de l'égalité entre les sexes auprès de la communauté de chercheur·ses, à tous les niveaux de l'établissement, mais aussi de soutenir l'intégration de la dimension du genre dans les productions des projets de recherche et les demandes de financement. Ce poste a été créé dans le cadre du programme Horizon 2020 qui nécessite, en matière de demande de financement, de mettre l'accent sur la dimension du genre ; ce qui est aussi le cas du Irish Research Council, lequel impose à toutes les demandes de financement soumis pour évaluation de prendre en compte la dimension du genre dans les productions de la recherche du projet. Ce poste vient renforcer les objectifs en matière d'égalité et de diversité définis par l'université selon son projet UCD Strategy 2015-2020. Cette démarche a l'avantage de pouvoir être facilement adoptée par d'autres universités et institutions de recherche, même s'il s'agit d'un cas unique en Irlande. Ce rôle est occupé à temps partiel, trois jours par semaine, depuis sa création en juin 2014, et il est prévu qu'il soit maintenu pendant trois ans minimum.

### **Recruter plus de femmes et rendre plus attractifs aux jeunes femmes les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques**

#### **The Centre for Women in Science and Engineering Research (WiSER) de Trinity College Dublin (TCD) (Irlande)**

The Centre for Women in Science and Engineering Research (WiSER) de Trinity College Dublin (TCD) (Irlande) a été créé à la suite d'un appel à financement de la Science Foundation Ireland en 2005 qui visait à remédier à la sous-représentation des femmes dans les domaines des sciences, de l'ingénierie et de la technologie. Le programme WiSER se donne pour objectif de recruter plus de femmes sur des postes et d'attirer plus de jeunes femmes dans les parcours d'éducation en lien avec les STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) ; de permettre aux femmes chercheuses hautement qualifiées de poursuivre leur carrière dans les STEM ; d'encourager et d'aider les chercheuses de haut niveau à reprendre le travail suite à une interruption de carrière. Les activités et les pratiques du programme WiSER sont motivées par le principe fondamental selon lequel l'excellence scientifique ne peut être atteinte que dans un environnement qui soutient, donne les appuis et les moyens nécessaires aux chercheur·ses de mérite, indépendamment de leur genre. WiSER rassemble des statistiques sexuées au sein de Trinity College et publie un bilan annuel qui a pour objectif de dévoiler les inégalités entre les sexes et de suivre le progrès accompli. WiSER propose tout un éventail de formations concrètes sur le développement professionnel à l'adresse des femmes enseignantes et chercheuses qui travaillent dans les domaines des STEM, ce qui comprend également des programmes de mentorat ; des séminaires consacrés aux opportunités de mise en réseau pour les femmes ; des séminaires de groupes d'écritures universitaires ; et le partage de conseils et d'informations diverses sur la manière dont les femmes peuvent développer leur profil d'enseignante et de chercheuse à l'aide d'outils en ligne ou de checklists, et bien d'autres supports. Il est aussi question d'informer sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et les politiques de Trinity College, ainsi que sur les aides possibles en matière d'interruption de carrière et de flexibilité des conditions de travail. Le projet WiSER est financé par l'université (TCD). Cependant, de nombreuses activités WiSER ont été financées par des projets européens, tel que le projet INTEGER.

### **3.2.2. Sensibilisation et développement de compétences.**

Le travail de sensibilisation vise à produire et à stimuler une prise de conscience aux questions liées aux (in)égalités entre les sexes, tandis que le développement de compétences (en matière de genre) sert à consolider les connaissances des individus et leurs compétences afin de répondre aux problèmes soulevés par les inégalités entre les sexes. Sur le terrain, ces deux tâches se chevauchent souvent, étant donné que la sensibilisation est préalable à l'apprentissage, selon un principe de complémentarité.



Les démarches de sensibilisation et de développement de compétences peuvent être accomplies de différentes manières : par le biais de campagne d'information, de séances de présentation qui s'adressent à des groupes ciblés, mais aussi à l'aide de séminaires, de formations, de conférences et d'enseignements ou de cours d'été.

### À savoir :

1. Soyez certain·e de choisir la méthode de sensibilisation et de développement de compétences la plus efficace, en prenant en compte les besoins des publics ciblés. Par exemple, même si une conférence de présentation d'une durée de 3 heures et demie à l'adresse des étudiant·es de licence pourrait être une bonne idée, il est plus probable que des ateliers participatifs en plus petits groupes soient plus adaptés aux personnels de direction.
2. Définissez avec soin l'identité du groupe ciblé afin de déterminer si votre travail porte sur la sensibilisation ou le développement de compétences dans le but d'adapter votre approche.
3. Prenez en compte les résultats que vous souhaitez obtenir à l'issue de ces démarches de sensibilisation et de développement de compétences. Comment leurs effets peuvent-ils être suivis ? Essayez d'identifier des indicateurs et des façons de suivre les résultats de ce travail. Des preuves de leur impact vous permettront par ailleurs de rassembler des arguments puissants en faveur d'un PEG.

### Outils et ressources disponibles :

1. Êtes-vous à la recherche d'un·e formateur·ice en matière de genre afin d'organiser des séances de formation au sein de votre organisation ? Vous pouvez entamer des recherches en consultant l'annuaire des formateur·ices sur EuroGender  
[\[https://eurogender.eige.europa.eu/community\]](https://eurogender.eige.europa.eu/community)
2. Êtes-vous à la recherche d'expert·es dans un domaine particulier et dans un pays spécifiques ? Vous pouvez entamer des recherches dans la base de données GenPort.  
[\[http://www.genderportal.eu/people\]](http://www.genderportal.eu/people)
3. L'outil en ligne de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes dédié à la formation en matière de genre  
[\[https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-equality-training\]](https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-equality-training)
4. *Toolkit — Gender in EU-funded research.* Cette boîte à outils rassemble et détaille des conseils sur la manière d'intégrer la question du genre dans la recherche. Elle prend en compte la dimension du genre dans les productions de la recherche (en prenant appui sur des études de cas qui s'inscrivent dans neuf domaines scientifiques différents) ainsi que la participation des femmes dans les activités de recherche. Des séances de formation inspirées de la boîte à outils peuvent être organisées.  
[\[https://www.yellowwindow.com/genderresearch/index\\_downloads.html\]](https://www.yellowwindow.com/genderresearch/index_downloads.html)
5. La brochure du projet EGERA (*Effective Gender Equality in Research and the Academia*) : une présentation courte et détaillée de ce projet européen dont l'objectif est d'informer et de sensibiliser sur son existence et ses objectifs auprès d'un large public. Cette brochure offre une vue d'ensemble des principaux domaines thématiques à prendre en considération (dossiers de travail) et une liste d'évènements.  
[\[https://www.egera.eu/fileadmin/user\\_upload/EGERA-Flyer.pdf\]](https://www.egera.eu/fileadmin/user_upload/EGERA-Flyer.pdf)

6. « Les femmes représentent-elles un problème, est-ce que les femmes ont un problème ou est-ce que les femmes attirent l'attention sur un problème ? » Cette présentation a été préparée par la coordinatrice du projet européen FESTA (*Female Empowerment in Science and Technology Academia*). Son objectif est de faire prendre conscience du rôle des femmes dans les sciences. [[https://eige.europa.eu/sites/default/files/presentation october 2012 are women a problem.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/presentation%20october%202012%20are%20women%20a%20problem.pdf)]
7. Des supports de formation pour améliorer les interactions dans le cadre de réunions sont consultables dans un rapport publié par le consortium FESTA. Ils visent à faciliter les formes de communication ouverte et constructive, ainsi qu'à sensibiliser sur les manières subtiles de prendre et de donner la parole, d'intervenir et de se faire entendre. [[https://eige.europa.eu/sites/default/files/festa improving-meeting-culture.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/festa%20improving%20meeting%20culture.pdf)]
8. '*Gendered innovations: harnessing the creative power of gender analysis for discovery and design*' : un cours condensé en format vidéo (4 minutes 19) dans lequel Londa Schiebinger, de Stanford University, s'intéresse aux potentiels d'innovation offerts par l'analyse du genre. [<https://www.youtube.com/watch?v=aoGqpvO27QQ>]
9. Une étude de cas en format vidéo consacrée à la question de l'innovation en matière de genre dans des domaines de recherche spécifiques ainsi que d'autres vidéos complémentaires sont disponibles sur le site *Gendered Innovations*. [[http://genderedinnovations.stanford.edu/video landing.html](http://genderedinnovations.stanford.edu/video%20landing.html)]
10. La boîte à outils (2015) développée par l'Université de l'Ouest de l'Angleterre consacrée à la prévention de la coercition sexuelle et des violences domestiques dans le contexte universitaire. [<https://www1.uwe.ac.uk/bl/research/interventioninitiative.aspx>]
11. L'ensemble de ressources d'apprentissage en ligne sur les méthodes de direction sensible au genre développé dans le cadre du projet européen GENOVATE. Cet outil, divisé en quatre sections, invite les membres (potentiel·les) de directions à réfléchir aux solutions pouvant être trouvées en fonction des besoins de leur institution. [<http://www.genovate.eu/modules/gender-competent-leadership/genovate.html> - [headingtaglink 1](#)]
12. 'Women and Technologies', VERSO Expo 2015. « Les femmes et les technologies, un duo gagnant ? », Gianna Martinengo (de l'association Women and Technology, Milan, Italie). Ce diaporama a été présenté lors d'un événement public par l'un des partenaires du projet européen FESTA en octobre 2012. Son objectif était de communiquer et de sensibiliser sur le potentiel notable des femmes, leur créativité et leur participation dans le monde de la technologie. [[https://eige.europa.eu/sites/default/files/presentation october 2012 women and technologies a winning pair.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/presentation%20october%202012%20women%20and%20technologies%20a%20winning%20pair.pdf)]
13. Une boîte à outil facilitant l'intégration d'une approche sensible à la dimension du genre dans la recherche et l'enseignement, préparée dans le cadre du projet européen GARCIA. [[http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA working paper 6.pdf](http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA%20working%20paper%206.pdf)]

## Exemples de mesures :

### Séances de sensibilisation obligatoires pour les étudiant·es en Licence

Université Paris 7 Diderot (France)

L'Université Paris 7 Diderot (France) consacre 3 heures et demi à la programmation de séances obligatoires de sensibilisation sur la question de l'égalité entre les sexes à l'attention des étudiant·es de licence lorsqu'elles et ils arrivent à l'université (2 700 étudiants chaque année). Ce programme s'applique à toutes les unités et à tous départements hormis en médecine (droit, économie et gestion, sciences sociales et humaines, littérature et arts, sciences, technologie, mathématique). Les séances sont une partie intégrale du programme d'accueil de l'université qui s'étale tout au long du mois de septembre et qui comprend d'autres événements, comme la tenue du forum des associations et le discours du doyen. Les séances sur l'égalité entre les sexes est le seul événement qui propose un contenu universitaire qui soit obligatoire. Entre 70% et 80% des étudiant·es ont assisté à ces séances depuis sa mise en place (environ 2 000 étudiant·es). La formation est divisée en trois parties : 1) distribution d'un questionnaire sur les inégalités entre les sexes ; 2) une introduction générale sur la notion de genre et d'identité de genre ; 3) la diffusion d'une conférence de la neurologue Catherine Vidal : « Le cerveau a-t-il un sexe ? ». Ces séances sont organisées par le Pôle Égalité femmes-hommes créé en 2010 et qui officie comme structure centrale de l'université. Même si ces séances n'abordent pas directement la dimension du genre dans la recherche et ne s'adresse pas aux chercheur·ses, ce projet contribue en grande partie à faire de l'égalité entre les sexes une partie intégrante de l'identité de l'institution, et permet de rendre accessible les observations de chercheur·ses sur le genre, tout en aidant à lutter contre les préjugés sexistes au plus tôt de la formation des futur·es chercheur·ses.

### **Un projet visant à donner une plus grande visibilité aux femmes chercheuses**

#### **La journée des femmes chercheuses à l'Université Alexandru Ioan Cuza de Iași (Roumanie)**

La journée des femmes chercheuses à l'Université Alexandru Ioan Cuza de Iași (Roumanie) a été créée en 2013 dans le cadre du projet européen STAGES. Elle est pilotée par le *Centre for Social Management and Community Development* et le *UAIC Network of Women Academia in Research*. Il s'agit d'une initiative annuelle qui cherche à augmenter la visibilité des femmes, et à faire entendre leurs voix et à garantir la pleine reconnaissance de leur travail en rendant public leurs profils professionnels et en récompensant leurs travaux scientifiques les plus notables. C'est un événement public complexe qui regroupe plusieurs types d'actions, comme la production et la diffusion des films sous la bannière « *UAIC profiles of women in science* » ; la reconnaissance du travail des chercheuses émérites et des jeunes chercheuses prometteuses ; ainsi que l'organisation de conférences/séminaires sur la question du genre dans les sciences et une offre de formation auprès de cibles spécifiques (gestionnaires, personnels et jeunes chercheur·ses) en partenariat avec des expert·es prestigieux·se en matière de genre. Les objectifs principaux cherchent à donner aux femmes scientifiques des modèles à suivre, de créer des réseaux internationaux pour permettre l'échange de bonnes pratiques, et de contribuer au développement professionnel des femmes scientifiques. L'événement a lieu le même jour que la Journée européenne des femmes scientifiques pour mettre en pratique la coopération entre les pays et entre les institutions, mais aussi afin de promouvoir les objectifs partagés en matière d'égalité entre les sexes dans les sciences grâce à la réalisation d'actions communes et mutuellement bénéfiques, à travers leur dissémination à l'échelle internationale via des canaux de mise en réseau (par exemple, EPWS, GenPort, CNRS, STAGES, UAIC).

### **École de création et de gestion de projets européens pour les chercheur·ses postdoctoraux / postdoctorales et en début de carrière**

#### **Université de Milan (UMIL) (Italie)**

L'école de création et de gestion de projets européens pour les chercheur·ses postdoctoraux / postdoctorales et en début de carrière représente l'une des actions réalisées par l'Université de Milan (Italie) dans le cadre du projet européen STAGES. Son objectif était d'augmenter la participation des femmes dans la recherche et le financement des projets. A l'Université de Milan, les femmes avaient autant de chances que les hommes d'obtenir un financement européen mais elles avaient tendance à moins candidater que leurs collègues masculins. Ce constat s'accordait à ceux formulés dans le rapport *She Figures*

(2012, surtout au regard du domaine spécifique des sciences agronomiques (*She Figures*, 2012, pp. 126-129). L'École de création et de gestion se donnait pour objectif de stimuler le taux de réponses aux appels à financement chez les femmes. Le projet a commencé en septembre 2013 pour se terminer l'année suivante, en juin 2014. Son programme a été planifié en collaboration avec le bureau des financements de l'Université de Milan et était structuré en deux phases. La première, d'octobre 2013 à janvier 2014, cherchait à donner aux participant-es une vue d'ensemble des objectifs et de la structure du projet Horizon 2020 ainsi que d'autres programmes de financement européens (*European Research Council*, Marie Skłodowska-Curie actions, etc.). Cette première phase communiquait également de nombreuses informations sur l'élaboration des budgets, la gestion et l'élaboration de rapports financiers vis-à-vis de projets et de bourses européens, mais également sur les méthodes de valorisation des résultats scientifiques (évaluation et gestion des productions scientifiques, dépôts de brevets, etc.), et sur la perspective du genre dans le cadre des programmes de financement européens. La deuxième phase du programme proposait d'apporter une aide aux participant-es au moment de la rédaction de leurs projets. C'est alors que les participant-es devaient rassembler des données sur les appels européens et devaient éventuellement sélectionner les appels auxquels elles et ils pouvaient et aimeraient répondre, afin de bénéficier d'une aide encore plus ciblée.

## Outil de supervision sensible au genre dans le cadre des doctorats

### L'Université d'Uppsala (Suède)

Dans le cadre du projet européen FESTA, un outil de supervision sensible à la dimension du genre a été développé pour les doctorats au sein de six institutions : l'Université d'Uppsala en Suède ; l'Université du Danemark du Sud ; la Fondation Bruno Kessler en Italie et en Irlande ; l'École supérieure polytechnique de Rhénanie-Westphalie en Allemagne et l'Université du Sud-Ouest (Bulgarie). L'outil a été conçu à partir d'un examen de la documentation ainsi que d'une analyse de données empiriques qui furent compilées par l'intermédiaire de cercles d'études, de groupes de réflexion, d'interviews et d'ateliers organisés avec 63 directeur-ices de thèse (29 hommes, 34 femmes) et 54 doctorant-es (18 hommes, 36 femmes) au sein des six institutions participantes. Cet outil représente une source d'information qui traite de ce qui est pertinent vis-à-vis des difficultés en lien avec le genre et la diversité, aussi bien du point de vue des directeur-ices de thèse que du point de vue des doctorant-es consulté-es à divers moments de leur projet de recherche. En plus de s'intéresser au processus qui fondent la direction des thèses, cet outil rassemble des exemples et des recommandations à suivre sur plusieurs aspects administratifs, lesquels qui sont susceptibles d'avoir d'importantes implications en matière d'égalité entre les sexes, à l'image de la marche à suivre pour changer de directeur ou directrice de thèse, comment gérer l'interruption de carrière, comment aider les doctorant-es à bien démarrer leur projet. L'objectif est de minimiser, dans le cadre universitaire, l'effet négatif que peuvent avoir les schémas relationnels genrés sur les opportunités de carrière offertes aux femmes. Pour être plus précises, les activités s'intéressent à la relation directeur-ice / doctorant-e en prenant en compte la socialisation des doctorant-es et en améliorant les pratiques de leurs directeur-ices. C'est ce qui peut arriver dans les environnements de recherche dominés par les hommes, qui peut justifier que l'on apporte de l'aide aux femmes en début de carrière afin de trouver des moyens de braver les difficultés et d'être compétitives. Cela permettra de faire progresser la carrière universitaire des femmes de deux manières : 1) elles seront d'autant mieux intégrées à la communauté et par conséquent plus disposées à poursuivre une carrière universitaire et 2) la visibilité de leurs apports spécifiques à la communauté de chercheur-ses sera améliorée.

## Des ateliers sur la question de l'égalité entre les sexes afin de lutter contre les formes de discrimination

### Université de Graz, Autriche

Dans le cadre du programme interne de formation des personnels de direction de l'Université de Graz, le bureau pour l'égalité entre les sexes organise un atelier de sensibilisation sur la question des préjugés. Cet atelier se propose d'éveiller un regard autocritique sur les discriminations et les préjugés sexistes qui

influencent les procédures de recrutement, tout en faisant prendre conscience aux personnels que les principes d'égalité et de qualité sont des objectifs qui gagnent à être pensés de concert. La formation s'étale sur deux demi-journées en séances de cinq heures, et elle mobilise l'intervention d'expert-es externes et internes à l'université. Dans cet atelier, les participant-es seront sensibilisés aux questions de la diversité, des inégalités sociales et aux procédures d'évaluation universitaire. Ils prendront également part à une procédure de sélection de personnels simulée, ainsi qu'à une discussion sur les CV universitaires afin d'entamer une remise en question de leurs propres critères de sélection et de leurs propres préjugés et idées reçues.

### 3.2.3. Mobiliser les parties intéressées

Afin d'intégrer structurellement l'égalité des sexes dans une organisation, il faut pour cela que le plus grand nombre possible de parties intéressées soit ouvert au changement. Pour que votre travail sur l'égalité des sexes soit efficace, il faut par conséquent que vous vous impliquiez auprès de ces parties intéressées selon une approche à la fois verticale et horizontale. Le travail de sensibilisation doit être transversal, autant en termes de hiérarchie qu'en termes de département, de faculté et de discipline. Aussi, les formes d'alliances et méthodes de sensibilisation en-dehors de l'institution peuvent aider à renforcer et à rendre légitime le changement interne.

*« Tout peut être (ou pas) couronné de succès, dans un contexte comme dans n'importe quel autre, en fonction des démarches de négociation adoptées auprès des partis intéressés. »  
(Marina Cace, L'Assemblea della Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), évaluatrice du projet européen STAGES)*

#### **À savoir :**

1. Il est important d'obtenir au plus vite le soutien et l'appui de membres de la direction de l'organisation. Un soutien de cette nature augmente la légitimité de vos actions ;
2. Dans ses premières phases, le travail pour l'égalité des sexes ne peut rassembler qu'un nombre restreint d'individus motivés. Mais il est important de s'adresser, au fur et à mesure, à d'autres interlocuteur·ices afin d'élargir le groupe d'acteur·ices mobilisé·es ;
3. Apprenez à connaître votre institution, échangez avec les membres du personnel et soyez en mesure de savoir ce qu'accomplissent, et peuvent accomplir, les structures déjà en place. Sachez également identifier des allié·es potentiel·les et définir à quel niveau vous êtes susceptible de faire face à des formes de résistance. Commencez par suivre des stratégies d'alliance et efforcez-vous de trouver des solutions grâce auxquelles toutes les parties concernées sont gagnantes ;
4. Il est primordial de susciter l'adhésion des personnes à votre projet en donnant la possibilité aux parties intéressées de s'approprier le travail mené en matière d'égalité des sexes ;
5. Afin de mobiliser les parties intéressées, il est nécessaire qu'elles aient une bonne connaissance des objectifs qui guident le principe d'égalité des sexes et des initiatives qui sont retenues. Par conséquent, la communication en interne et la visibilité sont deux éléments majeurs à mettre en place ;
6. La légitimité du projet en interne peut augmenter par l'intermédiaire d'un soutien extérieur, grâce à des collaborations avec des parties intéressées externes à l'organisation. Pensez par exemple aux organismes de recherche qui bénéficient d'une réputation remarquable en termes d'égalité des sexes, ou d'expert-es reconnu·es à l'international, ou encore en faisant honneur à des projets européens sensible à la dimension du genre.

## Outils et ressources disponibles :

1. Le projet européen INTEGER propose une *checklist* et des suggestions afin de vous aider à entamer le dialogue avec les parties intéressées. [[http://www.integer-tools-for-action.eu/sites/www.integer-tools-for-action.eu/files/file\\_fields/2015/06/25/howtoengagestakeholdersandovercomeobstacles.pdf](http://www.integer-tools-for-action.eu/sites/www.integer-tools-for-action.eu/files/file_fields/2015/06/25/howtoengagestakeholdersandovercomeobstacles.pdf)]
2. La boîte à outils du projet européen GENOVATE propose et détaille un ensemble d'approches intéressantes, et des techniques de participation pour entamer le dialogue avec les parties intéressées. [[https://issuu.com/asawikbergnilsson/docs/genovate\\_toolkit](https://issuu.com/asawikbergnilsson/docs/genovate_toolkit)]
3. Une présentation d'Evanthia K. Schmidt (de l'Université d'Aarhus, Danemark), qui s'intéresse aux méthodes permettant d'ouvrir le dialogue avec les membres de la direction (une présentation faite lors de la dernière conférence du projet européen STAGES, le 3 décembre 2015). Vous y trouverez des suggestions concrètes, tirées de l'expérience du projet STAGES, sur la manière de mieux mobiliser les membres de la direction dans les projets pour l'égalité des sexes.
4. Une courte vidéo (5 minutes 13) proposée dans le cadre de la boîte à outil du StratEGIC [<https://www.colorado.edu/eer/research-areas/women-science/strategic-toolkit>]. Cette vidéo rassemble des témoignages sur la question du changement structurel à plusieurs niveaux institutionnels. [<https://www.youtube.com/watch?v=ROWIKmZBhqU&feature=youtu.be>]

## Exemples :

### Connexions nationales à l'Institut Fraunhofer Gesellschaft: le Comité National, Allemagne

Le Comité National de l'Institut Fraunhofer Gesellschaft (Allemagne) a pris en compte un ensemble d'expert-es qualifié-es issu-es des institutions de recherche les plus importantes d'Allemagne (qui partagent des caractéristiques et des préoccupations en commun), ainsi que des institutions du gouvernement fédéral et des organismes médiatiques. L'équipe responsable de la mise en place du projet européen STAGES a recherché la participation active des membres du comité (en leur attribuant des tâches diverses) afin de mettre en œuvre les actions retenues, bien au-delà de la fonction initiale du Comité vis-à-vis de la dissémination et de la communication du plan d'action. Des partenariats ont pris forme entre les différentes institutions, ce qui représente une influence majeure du plan d'action en ce qu'ils augmentent les chances de réussite de certains éléments du plan sur le long terme. L'implication active du Comité a également eu un impact positif au sein de l'Institut Fraunhofer, car elle a facilité la mobilisation et l'investissement de parties intéressées internes curieuses d'agir (source : *STAGES guidelines*, 2015).

### 3.2.4. La culture d'organisation et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

La culture d'organisation et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont des facteurs clés pour parvenir à mettre en place un environnement propice au développement des individus, qu'ils soient femmes ou hommes, et qui puisse leur permettre de s'épanouir professionnellement dans leurs domaines de recherche. Cette dimension prend en compte tous les éléments qui contribuent à créer un environnement de travail favorable aux personnes dans lequel les femmes et les hommes peuvent s'épanouir, occuper des postes confortables, bénéficier

de chances égales quant à l'évolution de leur carrière et mener une vie enrichissante. Ce thème regroupe des réalités diverses telles que :

1. Les campagnes de communication sensibles à la dimension du genre ;
2. Les dispositions relatives à la garde des enfants ;
3. Les dispositions relatives au congé parental.

### **À savoir :**

1. Il arrive que des personnes se méprennent en pensant que l'égalité entre les sexes ne concerne que les femmes. Il est important de souligner que l'ensemble de l'institution bénéficiera d'avantages grâce à la mise en place d'une culture d'organisation plus ouverte et plus respectueuse des individus. Le bien-être de toutes et tous s'améliore lorsque l'équilibre entre travail, famille et vie privée est maintenu ;
2. De meilleures cultures d'organisation permettent d'attirer, et de retenir, les meilleurs talents ;
3. La transformation d'une culture d'organisation ne peut se faire par l'intermédiaire d'interventions isolées. Des efforts systématiques seront nécessaires jusqu'à ce que le changement recherché soit entériné dans les valeurs de l'institution et de tous les personnels ;
4. On continue de penser que les carrières universitaires sont synonymes d'un dévouement total à la science, inséparable d'une culture du travail qui glorifie le surmenage. Aussi longtemps que les femmes continueront d'assumer la majeure partie des tâches liées à l'éducation des enfants, la double charge de travail des femmes bouleversera l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
5. Une culture d'organisation ouverte, accueillante et respectueuse des individus doit prendre en compte une diversité d'identités de genre et ne doit pas considérer les « femmes » et les « hommes » comme des groupes homogènes.

### **Outils et ressources disponibles :**

*Supporting reconciliation of work, family and private life — good practices* (2015). Cette publication de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes offre une liste d'exemples de bonnes pratiques, de manquements et de

problèmes rencontrés au cours d'actions visant à réconcilier le travail, la famille et la vie privée.

[\[https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0214941enc\\_web.pdf\]](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0214941enc_web.pdf)

### **2. Campagnes de communication sensibles à la dimension de genre :**

(a) *Guidelines for using gender-sensitive language in communication, research and administration*. Ce petit document donne des suggestions pratiques pour faire en sorte que le langage et les formulations ne soient pas discriminantes.

[\[https://eige.europa.eu/sites/default/files/reutlingen\\_university\\_guideline](https://eige.europa.eu/sites/default/files/reutlingen_university_guideline)

[s for using gender-sensitive language.pdf\]](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0214941enc_web.pdf)

(b) La charte d'Anvers. Les organisations qui signent cette charte s'engagent à promouvoir le respect de la dignité humaine et de la responsabilité sociale en procédant à l'élimination de toutes les formes de

discrimination par l'emploi systématique d'un langage sensible au genre. La charte compte parmi les débouchés principaux du projet européen EGERA.

[[https://eige.europa.eu/sites/default/files/egera\\_antwerp\\_charter\\_on\\_gender-sensitive\\_communication\\_in\\_and\\_by\\_academic\\_institutions.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/egera_antwerp_charter_on_gender-sensitive_communication_in_and_by_academic_institutions.pdf)]

(c) *Pour l'égalité des sexes dans le langage* (1999). Ce guide a été publié

par l'UNESCO (en anglais et en français). Ce document explique comment le langage peut mobiliser des mécanismes d'exclusion et renforcer les stéréotypes ainsi que les pratiques discriminatoires. On y trouve une liste d'expressions et de mots problématiques ainsi que des solutions possibles.

[<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114950>].

### 3. Autres :

(a) Des ressources d'entraînement pour aider à améliorer les interactions lors de réunions sont disponibles dans un rapport publié par le projet européen FESTA. Son objectif est de faciliter une forme de communication ouverte et constructive, mais aussi d'instruire les publics sur les manières subtiles de donner et de prendre la parole.

[<https://www.festa-europa.eu/public/new-report-improving-meeting-culture>]

(b) *Mapping organisational work-life policies and practices* (2015), Sanja Cukut Krilić et Elisa Rapetti (dir.). Il s'agit d'un document de travail (n°4) préparé dans le cadre du projet européen GARCIA.

[[http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/10/GARCIA\\_report\\_wp4.pdf](http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/10/GARCIA_report_wp4.pdf)]

(c) *Athena SWAN factsheet on organizational culture*. Ce bulletin d'informations offre des suggestions faciles à mettre en place précédemment employées par les lauréats du prix Athena SWAN.

[[https://eige.europa.eu/sites/default/files/athena-swan\\_factsheet\\_org\\_culture.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/athena-swan_factsheet_org_culture.pdf)]

(d) Sous la demande de l'Imperial College London, une expertise externe a mené des recherches afin d'examiner la question de l'égalité entre les sexes et les caractéristiques de la culture d'organisation dans le but de produire des conseils sur la manière de combattre le sexisme

[[http://www3.imperial.ac.uk/newsandeventspggrp/imperialcollege/newsummary/news\\_15-10-2015-16-20-33](http://www3.imperial.ac.uk/newsandeventspggrp/imperialcollege/newsummary/news_15-10-2015-16-20-33)]

Dans le cadre de ce travail, personnels et étudiant·es ont été invité·es à prendre part au projet en répondant à un sondage.

(e) A l'Université d'Oxford, 39 femmes scientifiques ont été filmées lors d'une interview qui les interrogeait au sujet de leur expérience en tant que chercheuses et enseignantes à l'université. Il est possible de prendre connaissance de leur réponse au sujet de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée :

[<https://www.diversityprojects.ox.ac.uk/wis/topics/balance/work-life>]. Elles répondent aussi à la question de la flexibilité des horaires et à la question du temps partiel : [<https://www.diversityprojects.ox.ac.uk/wis/topics/balance/part-time>].

### Exemples :

**Aménagement d'une période sans enseignement au retour d'un congé parental**



## Université du Danemark du Sud (Danemark)

Depuis 2012, l'Université du Danemark du Sud (Danemark) a travaillé en faveur de l'égalité entre les sexes en prêtant attention à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. À travers la mise en place de *guidelines* internes en matière de congé parental, l'Université du Danemark du Sud a introduit deux mesures spécifiques : 1) pendant leur congé parental, les chercheur·ses reçoivent régulièrement des lettres d'information afin de rester à jour dans leur domaine, et 2) à leur retour, les chercheur·ses bénéficient d'une période sans enseignement (à partir du moment où leur congé a duré plus de 6 mois). Les *guidelines* de l'établissement ont permis de créer un environnement professionnel favorable à la vie de famille, qui offre aux jeunes femmes chercheuses la possibilité de suivre des trajectoires de carrière plus flexibles.

## Le congé parental sans conséquences sur la carrière professionnelle

### Hanken School of Economics (Finlande)

L'école de commerce Hanken (Finlande) prolonge automatiquement les contrats d'enseignement et de recherche de ses personnels à partir du moment où elles et ils se sont absentés en raison d'un congé parental. Cette mesure a été introduite dans la politique interne de l'école en matière de Ressources Humaines en 2010, et elle fait également partie du plan pour l'égalité entre les sexes et pour lutter contre les discriminations. Cette mesure a été adoptée afin de soutenir les travaux de recherche de longue durée et pour s'assurer que les projets de recherche sont menés jusqu'à leur terme, tout en favorisant la progression de carrière des femmes chercheuses. Cette politique vise également à réconcilier la vie professionnelle et la vie personnelle pour tous les employés contractuels, et en particulier pour les femmes puisque qu'en Finlande, il est plus fréquent que les femmes prennent des congés légaux que les hommes. Un sondage récent réalisé par l'Union finlandaise des chercheurs et enseignants universitaires (2013) a montré qu'un quart des employé·es des universités n'a pas obtenu de prolongement de contrat suite à la prise d'un congé parental. La mesure adoptée par Hanken permet à tous les membres du personnel de profiter d'un traitement égalitaire. Cela a permis d'améliorer les perspectives de carrière des jeunes femmes chercheuses et la possibilité de combiner une carrière de chercheuse aux exigences d'une vie de famille. Les chercheur·ses contractuel·les sont ainsi en mesure de finaliser leurs projets une fois qu'elles et ils reprennent leurs fonctions après un congé parental, même si les projets ont officiellement touché à leur fin durant cette période d'absence. Il est crucial pour l'avancement d'une carrière, dans le contexte compétitif qu'est l'université, de ne pas perdre de temps de recherche et d'être en mesure de reprendre ses fonctions suite à un départ pour congé parental. Du point de vue de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, cette mesure rend attractif aux chercheur·ses la prise d'un congé parental, y compris aux hommes. La politique défendue par Hanken propose ainsi une extension de contrat en fonction de la durée légal du congé (congé maternel : 3 mois ; congé paternel : 2 semaines et congé parental : 6 mois).

## Fonds d'aide au congé maternité et mesures d'aide de retour au travail

### L'Université du Queen's de Belfast (QUB, Royaume-Uni)

A l'Université de Queen's de Belfast (Royaume-Uni), toutes les composantes sont couvertes par des *mesures d'aide de retour au travail* qui sont financées par les départements et qui accordent, dans la mesure du possible, une période sans enseignement d'une durée de 6 mois au retour d'un congé maternité, ou une réduction importante de la charge d'enseignement. Cette mesure a d'abord été adoptée dans les départements de sciences, d'ingénierie et de technologies à l'Université QUB, avant d'être élargie à d'autres départements. Elle tire son origine d'une recommandation faite dans le rapport *Women's forum report on gender imbalance at Queens* (Mai 2000), suite à la publication duquel elle fut mise en place rapidement. Cette mesure veille à donner aux futures mères la possibilité de prendre un congé maternité sans s'inquiéter de l'impact que leur congé aura sur leurs collègues. La mesure fait ainsi en sorte de leur donner le temps nécessaire pour réajuster leur travail une fois qu'elles reviennent, tout en leur laissant l'opportunité de se concentrer sur leurs activités de recherche sans subir la pression imposée par leurs charges

d'enseignement. Cette mesure s'applique tout aussi bien aux personnels femmes et hommes qui posent un congé d'adoption. Ces politiques internes ont été bien reçues et appréciées par les personnels universitaires au sein des départements SET à l'Université de Queen's de Belfast.

Un fond d'aide pour le congé maternité (*Maternity Cover Fund, MCF*) est également rendu disponible par l'université. Son financement se fait grâce à des fonds récupérés auprès de crédits d'allocations combinés à un financement octroyé par l'université. Ce fond offre un soutien aux départements et aux Conseils d'Administration pour veiller à ce que le travail essentiel de tous les personnels qui prennent un congé maternité soit couvert, afin qu'elles et ils puissent profiter de ce congé sereinement. Les MCF sont gérés de façon centrale par le bureau du personnel, et les demandes peuvent être faites par le biais de candidatures déposées en ligne qui sont ensuite évaluées par le groupe responsable du fond d'aide. Les coûts occasionnés par le remplacement des enseignant-es sont estimés au niveau du département, et sont prélevés sur le budget des facultés. Le fond donne la possibilité à toutes les femmes de l'université, et pas seulement aux enseignantes, de prendre un congé maternité sans s'inquiéter du devenir de leur travail, et il permet aux gestionnaires et directeur-ices de département de demander des fonds afin de recruter des remplaçant-es pour la durée du congé. Par conséquent, l'effet cumulé de ce fond et de cette mesure permet d'assurer un taux de reprise des fonctions à 100% au sein de l'Université depuis 2011.

### 3.2.5. Les ressources sur la question du recrutement, de la sélection et de l'évolution de carrière

Les femmes et les hommes doivent impérativement bénéficier de chances égales dans la gestion et l'évolution de leur carrière scientifique. En ce sens, le recrutement, la sélection et l'évolution de carrière sont des étapes fondamentales. Il est ainsi primordial d'évaluer de façon critique, et à chaque étape, les processus et les démarches de recrutement et de sélection déjà en place afin de corriger les formes existantes de discrimination envers les femmes qui peuvent sévir dans les structures tout au long de leur carrière.

#### À savoir :

1. Les conclusions de la Commission européenne sur la question de l'avancement de l'égalité des sexes dans les domaines de la recherche européenne (2015 : <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14846-2015-INIT/en/pdf>) montrent que les femmes ne représentent toujours que 20% des professeur-es en Europe, ce qui indique que les institutions doivent redoubler d'efforts pour revoir leurs objectifs afin que les femmes soient mieux représentées ;
2. Dans un certain nombre de pays, on commence à opter pour le fameux « modèle en cascade » selon l'exemple allemand. En suivant ce modèle, les institutions établissent des objectifs en termes de proportion de femmes en poste à chaque niveau de qualification, selon un principe de proportionnalité basé sur le nombre de femmes en poste au niveau de qualification inférieure ;
3. Même si on considère souvent que le « mérite » et « l'excellence » sont des critères clés lors de l'évaluation des candidat-es sur des postes universitaires, ces concepts ne sont pas sans *a priori* sexué. Des références complémentaires sont proposées dans la liste de ressources ci-dessous ;
4. Les préjugés « inconscients » ou « implicites » influencent sans le vouloir les décisions et les opinions, ce qui peut aboutir sur une forme de discrimination. Il est crucial de prendre conscience de nos propres préjugés. De la même manière, il est nécessaire d'organiser des séances de formation pour celles et ceux qui prennent part aux processus de sélection afin que les préjugés sexistes inconscients, ou implicites, n'interfèrent pas dans les processus de décision ;

5. L'évaluation « à l'aveugle » (c'est-à-dire, sans noms) des CV des candidat·es peut aider à se prémunir contre l'influence de préjugés inconscients lors de la sélection des candidat·es ;
6. Lorsque des mesures ne permettent pas de remédier de façon satisfaisante aux formes d'inégalité observées, il est possible d'avoir recourt ponctuellement à la discrimination positive. Cependant, une connaissance minutieuse du cadre juridique sera préalablement nécessaire ;
7. Même si la mise en place de quotas est souvent un moyen efficace d'équilibrer la représentation entre les femmes et les hommes, les quotas suscitent souvent plus de résistance. Il est important de prendre en compte les avantages et les inconvénients de cette méthode, en prenant en considération les spécificités culturelles. Vous pouvez par exemple prendre connaissance de la façon dont les quotas ont été mis en place à l'Université de Gand, en Belgique ;
8. La disparité de salaire entre les femmes et les hommes est le fruit de différences dans les termes d'emploi et de recrutement, ce qui a des répercussions sur le long terme et en particulier sur les femmes [<https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality>].

« Pour produire une recherche d'excellente qualité, il est également nécessaire de produire des chercheur·ses d'excellente qualité. Autrement dit, cela nécessite d'être capable d'attirer ces talents, de reconnaître leur valeur, de contribuer à leur développement et de les mettre en avant. Mais à l'échelle européenne, la question du genre continue de s'immiscer dans les processus de sélection. Plus la procédure de recrutement sera transparente, en reposant sur des critères explicites, plus les femmes auront de chances d'y arriver. Les très bons candidats masculins n'ont rien à craindre face à plus de transparence ! »

(Teresa Rees, in 'Developing a research strategy at a research-intensive university' in the Sage handbook of research management, R. Dingwall and M. B. McDonnell (dir.), 2015)

## Outils et ressources disponibles :

1. Le projet européen FESTA a débouché sur la publication d'un livret : *Handbook on gender issues in recruitment, appointment and promotion processes*. Celui-ci vise à aider les responsables qui ont à charge de recruter les personnels, ainsi que les parties intéressées susceptibles d'influencer les règlements intérieurs. Ce livret aide à sensibiliser les acteur·ices sur la question des préjugés qui risquent d'influencer les critères de sélection et les démarches de recrutement. [<https://www.festa-europa.eu/public/handbook-gender-sensitive-design-criteria-and-recruitment-appointment-and-promotion-processes>]
2. Un ensemble de ressources numériques préparé dans le cadre du projet européen GENOVATE qui s'adresse aux personnels de direction. La section n°3 de cet outil s'intéresse de près aux préjugés inconscients, et explique les mécanismes sous-jacents tout en présentant des cas d'études, des tests, des ressources vidéos, un glossaire des termes pertinents et une bibliographie [<http://www.genovate.eu/modules/gender-competent-leadership/genovate4.html>]
2. *Academic careers and gender inequality: leaky pipeline and interrelated phenomena in seven European countries* (2015). Préparé dans le cadre du projet européen GARCIA, ce document de travail (n°5) illustre comment l'évolution de

carrière des femmes « s'évapore » à mesure qu'elles progressent dans leur carrière (le fameux phénomène du « tuyau percé »). Ce rapport offre également quelques recommandations faites à partir d'études de cas à l'échelle nationale.

[[http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA\\_working\\_paper\\_5.pdf](http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA_working_paper_5.pdf)]

3. *Assessing Excellence* (2014). Rédigé par Flavia Zucco dans le cadre du projet européen GENIS-LAB, cet article analyse de façon critique le concept d'excellence et les critères associés, et montre comment ce concept favorise une forme de discrimination structurelle à l'encontre des femmes.  
[[https://eige.europa.eu/sites/default/files/genis-lab\\_reviewassessingexcellence.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/genis-lab_reviewassessingexcellence.pdf)]
4. 'Excellence in university academic staff evaluation: a problematic reality?' (2015, publié dans le journal *Studies in Higher Education*). Rédigé par Pat O'Connor et Clare O'Hagan, cet article prend appui sur les travaux développés dans le cadre du projet européen FESTA.  
[[https://eige.europa.eu/sites/default/files/oconnorohagan\\_excellence\\_studies\\_higher\\_education.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/oconnorohagan_excellence_studies_higher_education.pdf)]
5. *Constructing excellence: the gap between formal and actual selection criteria for early career academics* (2015). Préparé dans le cadre du projet européen GARCIA, ce document de travail (n°2) analyse le concept d'excellence en comparant les critères de recrutement officiels et les critères réellement utilisés lors de la sélection.  
[[http://www.garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/06/GARCIA\\_report\\_wp2D1.pdf](http://www.garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/06/GARCIA_report_wp2D1.pdf)]
6. Plusieurs types de tests portant sur les préjugés inconscients sont consultables sur Internet. Le test *Projet Implicit* est souvent utilisé :  
[<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>]. C'est le test que la société Facebook propose à ses employé-es lorsque celles et ceux-ci suivent une formation destinée à prévenir les préjugés inconscients. Un module au format vidéo est disponible à cette adresse :  
[<https://managingbias.fb.com/>].
7. Dans l'article « *Science faculty's subtle gender biases favour male students* » (2012), Corinne Moss-Racusin et ses collègues s'intéressent à une étude qui a démontré statistiquement l'existence de préjugés qui favorisaient le candidat masculin (John) par rapport à la candidate féminine (Jennifer) alors que les CV étaient identiques à l'exception du prénom.  
[<https://www.pnas.org/content/109/41/16474.full>]
8. *Student evaluations of teaching (mostly) do not measure teaching effectiveness* (2016). Rédigé par Anne Boring, Kellie Ottoboni and Philip B. Stark, cet article montre comment les préjugés sexistes influencent l'évaluation des professeurs masculins et féminins lorsque c'est au tour des étudiants de les évaluer.  
[<https://www.scienceopen.com/document/file/25ff22be-8a1b-4c97-9d88-084c8d98187a/ScienceOpen/3507XE6680747344554310733.pdf>]
9. Publié par EMBO et la fondation Robert Bosch Stiftung (Allemagne), le rapport *Exploring Quotas in Academia* (2015) aborde la question des quotas, de leurs possibles avantages et de leurs défauts. On y trouve également un certain nombre de suggestions pour guider la mise en place de types de quotas spécifiques. On retrouve entre autres le modèle en cascade évoqué plus haut.  
[[https://www.embo.org/documents/science\\_policy/exploring\\_quotas.pdf](https://www.embo.org/documents/science_policy/exploring_quotas.pdf)]

10. Van den Brink, M. and Benschop, Y. (2011), 'Slaying the seven-headed dragon: the quest for gender change in academia', *Gender, Work and Organisation*, Volume 19, Issue 1, pp. 71-92, January 2012. Cet article universitaire prend appui sur une étude empirique réalisée au Pays-Bas. Il y est question des pratiques qui cherchent à valoriser l'égalité des sexes, et montre la manière dont elles interagissent avec les pratiques qui favorisent l'inégalité. [[https://www.researchgate.net/publication/216897590\\_Slaying\\_the\\_seven-headed\\_dragon\\_the\\_quest\\_for\\_gender\\_change](https://www.researchgate.net/publication/216897590_Slaying_the_seven-headed_dragon_the_quest_for_gender_change)]
11. *The WAVE employer case studies: from evidence to action on gender pay gaps* (2015). Publié par le projet WAVE (*Women Adding Value to the Economy*), ce document se penche sur les facteurs qui permettent d'expliquer les disparités de salaires entre les femmes et les hommes, tout en proposant un ensemble de mesures pour remédier au problème. [[https://www.cardiff.ac.uk/data/assets/pdf\\_file/0008/112796/CU-WAVE-Research-Review-Employer-Workforce-and-Pay-Case-Studies.pdf](https://www.cardiff.ac.uk/data/assets/pdf_file/0008/112796/CU-WAVE-Research-Review-Employer-Workforce-and-Pay-Case-Studies.pdf)]

## Exemples sur la question du recrutement et de la sélection :

### La représentation des femmes dans les candidatures

#### Université de Copenhague (UHP), Danemark

Récemment, diverses initiatives spécifiques ont été mises en place à l'Université de Copenhague (Danemark) vis-à-vis de la diffusion des fiches de poste pour les postes à pourvoir, et vis-à-vis du recrutement et de l'évaluation des candidatures. Par exemple, l'Université de Copenhague exige désormais qu'au moins un-e candidat-e de chaque sexe ait déposé une candidature avant de procéder à la sélection, et, de la même manière, il doit y avoir une personne de chaque sexe dans les comités d'évaluation et de recrutement. L'Université de Copenhague a également commencé à remettre en question la manière dont les offres d'emplois sont diffusées, c'est pourquoi elle fait désormais appel à des comités de recrutement qui ont pour responsabilité de rechercher activement des candidat-es prometteur-ses à l'échelle (inter)nationale, au préalable de toute embauche.

### Extension de l'âge limite des appels à projet pour les femmes chercheuses avec enfants à charge

#### Académie hongroise des sciences (HAS), Hongrie

En mars 2009, l'Académie hongroise des sciences a établi un programme d'encadrement en matière d'égalité des chances (Presidential Decision No 13/2009. II. 24). L'une des dimensions de ce programme traite de l'extension de l'âge limite des appels à projet pour les femmes chercheuses dont les enfants ont moins de 10 ans. Cela signifie que pour tous les appels à financement (pour des bourses et autres subventions) diffusés par l'Académie qui stipulent une limite d'âge, cette dernière sera prolongée de deux ans pour chacun-e des enfants sous l'âge de 10 ans pour les chercheur-ses femmes et hommes qui sont en mesure de prouver qu'elles et ils se sont effectivement occupé-es des enfants durant leur congé parental. L'Académie propose également d'étendre la portée de ce programme aux chef-fes de famille monoparentale.

## Exemples sur la question de l'évolution de carrière :

### Stimuler le développement personnel pour améliorer la position des femmes au sein de l'université

#### Université Radboud de Nimègue (Pays-Bas)

En septembre 2010, l'Université Radboud de Nimègue (Pays-Bas) a initié un programme de mentorat pour les femmes enseignantes-chercheuses et pour les personnels administratifs. À l'issue d'une évaluation positive, il a été décidé de reconduire ce programme mais exclusivement pour les femmes enseignantes-chercheuses. Le programme prévoit des groupes de mentorat qui s'adressent aux scientifiques de talent afin qu'elles puissent en apprendre plus sur leur poste actuel et définir les activités et les compétences requises afin de faire évoluer leur carrière. Ces groupes peuvent accueillir environ 35 femmes. L'évaluation de ce programme a montré que la mobilité des scientifiques peut être améliorée grâce au mentorat (par exemple, beaucoup d'entre elles ont obtenu des bourses leur ayant permis de progresser professionnellement). L'objectif de ce programme est de mettre à disposition un soutien pratique et de fournir des conseils aux femmes de talent (en particulier pour les post-docs et les enseignantes-chercheuses sur le point d'obtenir un poste), qui souhaiteraient développer leur carrière universitaire. La trajectoire prise par le mentorat est taillée sur mesure aux besoins des personnes : celles-ci sélectionnent leur propre mentor (des femmes et des hommes issues, de préférence, d'un autre département ou d'un autre collège). Par le biais de plusieurs entretiens, c'est souvent la personne mentorée qui détermine les thèmes et les sujets abordés. Le ou la mentor peut guider la personne : au sujet de son développement professionnel et personnel ; en lui fournissant une vue plus complète de l'organisation dans laquelle elle travaille ; en la mettant en contact avec des interlocuteur·ices utiles et en lui donnant accès à de nouveaux réseaux. De manière générale, les personnes suivies rencontrent entre 5 et 6 fois leur mentor, ce qui peut s'étaler, au maximum, sur 1 an. Et en plus du programme de mentorat, un·e coach de carrière peut être sollicité·e par le biais du département de Ressources Humaines. L'intervention d'un·e coach aura lieu, ou non, en fonction des résultats obtenus ou des besoins identifiés à l'issue du programme de mentorat. L'objectif du coaching est d'approfondir les thèmes déjà abordés avec le ou la mentor. Le programme propose plusieurs ateliers et procédures d'évaluation par les pairs. Par exemple, il existe des ateliers sur la création de réseaux, sur les techniques de la négociation et sur le marketing personnel.

### Approches participatives en vue de la conception d'un plan d'évolution de carrière

#### L'Université de Trnava, Slovaquie

En 2013, l'Université Trnava a conçu un PEG dans le cadre du projet européen GENOVATE. Ce plan rassemblait des mesures visant à développer un plan d'évolution de carrière (« *career development plan* », *CDP*) pour les chercheur·ses de l'université. L'équipe du projet opta pour une approche participative afin de concevoir ce plan, ce qui revenait à : cartographier la situation existante au sein de deux départements de l'université ; à collecter des données sexuées sur les chercheur·ses et les enseignant·es ; à interviewer le département de Ressources Humaines du rectorat and les administrateur·ices des deux facultés ; et à réaliser des sondages parmi les chercheur·ses ainsi qu'à fournir des questionnaires sur la question de l'égalité entre les sexes à l'occasion d'activités de sensibilisation. À partir des informations ainsi rassemblées, un projet de plan d'évolution de carrière pouvait être réalisé. La prise en compte des sondages, des questionnaires et des discussions dans le processus de conceptualisation a non seulement été un exemple d'action politique basée sur des données probantes, mais elle a également permis de sensibiliser sur la question de l'égalité entre les sexes et sur le programme lui-même, tout en suscitant un sentiment d'adhésion au sein des deux facultés.

## Postes de titulaire de haut niveau pour les femmes chercheuses de renom

### Université de technologie de Delft (TU Delft), Pays-Bas

L'Université de technologie de Delft (TU Delft) cherche à augmenter considérablement le nombre de femmes chercheuses de renom. Afin d'y parvenir rapidement, la bourse *Delft Technology Fellowship* (proposée pour la première fois en 2010) propose à des chercheuses de renom des postes de titulaire dans les domaines de recherche pertinents aux aires de recherche de l'université. Actuellement, 12% des titulaires sont des femmes. L'objectif est de faire passer ce pourcentage à 20% d'ici 2020. Des bourses de 5 ans sont attribuées aux chercheuses de renom issues de tous pays et de toutes disciplines (à partir du moment où elles sont représentées au sein de l'université) et qui n'occuperaient pas au préalable de fonction à TU Delft. Ces bourses peuvent s'adresser à des personnes de tous niveaux, du maître-sse de conférence à professeur·e. En tant que titulaire d'une bourse de recherche, les femmes se verront offrir une chance unique de définir leur propre programme de recherche de renommée internationale, ce qui inclut un financement généreux de démarrage (de 100 000 € à 300 000 € selon le statut). Les candidat·es peuvent rédiger leur propre projet de recherche (sans se restreindre aux postes à pourvoir). Un programme informel de mentorat est disponible pour les titulaires de la bourse pour apprendre à connaître l'université et le monde de la recherche aux Pays-Bas. De plus, les titulaires de la bourse participent à un programme de présentation générale de l'université et à un programme de développement personnel. À l'issue d'une évaluation positive au bout de 5 ans (maximum), la bénéficiaire de la bourse est titularisée. Suite à cela, la chercheuse pourra poursuivre l'évolution de carrière habituelle au sein de l'Université. Si, à l'issue de la quatrième année de titularisation, la personne n'est pas parvenue à atteindre les objectifs établis pour cette période, alors elle pourra bénéficier de conseils de carrière pour l'aider à identifier d'autres opportunités professionnelles.

### 3.2.6. Postes de direction et instances de décision

Les responsables d'une institution et les membres de ses instances de décision doivent observer une répartition paritaire pour que l'institution soit à la hauteur de ses valeurs. Les femmes et les hommes devraient pouvoir accéder de manière équitable et équilibrée aux postes de direction et aux instances de décision (formelles comme informelles). Les prises de décision doivent, en elles-mêmes, être sensibles et ouvertes à la question du genre parce qu'elles doivent prendre en compte les différences de genre tout en faisant la promotion de l'égalité.

#### À savoir :

1. Les femmes expriment parfois des réserves à l'idée de postuler sur des postes de direction ou décisionnels, surtout dans des environnements dominés par les hommes. Plusieurs facteurs expliquent ce constat. Le fait que l'image de la science soit toujours étroitement liée aux hommes, que les réseaux informels continuent de jouer un rôle dans les processus de sélection et que la majeure partie des postes de responsable soient toujours occupés par des hommes ne sont qu'un petit nombre de facteurs qui laissent entendre que les femmes n'ont pas leur place en haut de la hiérarchie ;
2. La mise en place de relations de travail ouvertes, basées sur la coopération ainsi qu'une culture fondée sur le respect de l'autre sont autant d'aspects qui permettent de construire un environnement de travail dans lequel chaque individu peut se sentir à sa place. Parallèlement, il vaut la peine de soutenir et d'encourager les femmes à postuler sur des postes de responsabilités tout au long de leur carrière ;
3. Lorsque la direction d'une organisation soutient explicitement l'égalité entre les sexes, elle confère à la question plus de légitimité, grâce à quoi les individus se sentent libres de signaler des problèmes d'inégalité lorsque des décisions doivent être prises ;

4. Souvenez-vous que l'équilibre entre les sexes à l'échelle des postes de direction et de décision correspond à une préoccupation majeure à l'échelle européenne. Les conclusions de la Commission européenne<sup>4</sup> ont invité les responsables concernés à définir des objectifs indicatifs, tels que des objectifs quantitatifs, afin d'améliorer l'équilibre entre les sexes au sein des instances de décision, ce qui comprend des conseils scientifiques et administratifs de premier plan, des comités de recrutement et d'avancement ainsi que des commissions d'évaluation. On encourage les organismes de recherche et de financement de la recherche à atteindre ces objectifs d'ici 2020.

### Outils et ressources disponibles :

1. *Charter for more women in management*. Cette charte offre un rapport de fond préparé par l'Université de Copenhague [<https://about.ku.dk/profile-history/diversity/>]
2. *Methodologies and measures for analysing informal decision-making and communication processes* (2015). Préparé dans le cadre du projet européen FESTA, ce rapport s'intéresse aux questions de transparence et d'inclusion dans les processus informels de prise de décision et de communication. Il rassemble également des suggestions pour favoriser une participation plus active des femmes dans les processus de décision et de communication. [[https://eige.europa.eu/sites/default/files/festa\\_methodologies\\_measures\\_analyses\\_informal\\_decision-making\\_communication.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/festa_methodologies_measures_analyses_informal_decision-making_communication.pdf)]
3. *Gendering decision-making and communications processes* (2015). Préparé dans le cadre du projet européen FESTA, ce rapport dévoile les dynamiques du pouvoir dans les organisations et indique des recommandations pour faire montre de plus de transparence dans les processus de décision. [<https://www.genderportal.eu/resource/gendering-decision-making-and-communications-processes>]
4. Un ensemble de ressources numériques préparé dans le cadre du projet européen GENOVATE s'adresse aux personnels de direction dans le monde universitaire. La section n°4 de cet outil (« *How to overcome the barriers* ») illustre les stratégies et les formes d'interventions permettant de promouvoir des personnels de direction capables de prendre en compte la question du genre et de la diversité. [<http://www.genovate.eu/modules/gender-competent-leadership/genovate5.html>]

### Exemples :

#### Procédures électorales pour les conseils d'administration

##### Université de Gand, Belgique

En 2014, l'Université de Gand (Belgique) a modifié ses procédures relatives à l'élection des membres de son conseil d'administration, le *Raad van Bestuur*, en exigeant une représentation équilibrée de 40/60% de ses membres. Aussitôt que cette mesure fut mise en place pour la première fois, le Conseil d'Administration, jusqu'alors dominé par les hommes, en fut transformé : pour la première fois dans l'histoire de l'université, il y avait une représentation équilibrée. Dans le cadre de cette nouvelle procédure, les facultés doivent proposer au moins une candidate femme et un candidat homme pour les élections. Dans l'éventualité où les élections aboutissent à une représentation non équilibrée (qui ne respecterait pas une représentation de

<sup>4</sup> Décembre 2015 : <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14846-2015-INIT/en/pdf>



40/60%), alors le candidat ayant rassemblé le moins de votes parmi les représentants du sexe surreprésenté (au regard des autres facultés) doit laisser sa place à la candidate de la faculté de l'autre sexe ayant rassemblé le plus grand nombre de votes.

### Programme de direction intégrant la dimension de genre

#### Université de Lund, Suède

En 2004, l'Université de Lund (Suède) a inauguré un programme de direction intégrant la dimension de genre (AKKA). Dans le cadre de ce programme, l'idée de *leadership* est ici entendue comme une compétence à apprendre et à développer, laquelle prend appui sur les compétences de l'individu et non sur ses caractéristiques personnelles. Le programme AKKA vise à faire croître le savoir sur la question du genre et à sensibiliser les publics, ainsi qu'à proposer des méthodes et des outils pour stimuler le changement structurel afin que l'équilibre entre les sexes soit assuré de façon durable. De 2004 à 2014, cinq programmes AKKA ont été portés à l'attention de 150 chercheur·ses haut placé·es de l'Université de Lund (37 d'entre eux étaient des hommes). Le programme s'organise sur une année au rythme d'une réunion par mois. Tout au long de son existence, le programme AKKA a : fait augmenter le nombre de femmes occupant des postes de direction ; a rendu plus visible le potentiel des femmes à occuper des postes de direction ; a renforcé la volonté, des femmes comme des hommes, à accepter la responsabilité de postes de direction ; a sensibilisé les dirigeant·es femmes et hommes ; a favorisé la création de réseaux et la collaboration au sein de l'Université ; a sensibilisé les publics à propos des activités et politiques de l'Université ; a développé des outils pour apprendre à faire face aux attitudes réfractaires vis-à-vis de la question du genre et du changement ; a aidé à identifier les formes de discrimination et à développer des projets pour opérer des changements plus concrets.

### Élections des membres du Conseil de l'université

#### L'Université Šiauliai (SU), Lituanie

Le projet européen INTEGER a joué un rôle fondateur à l'Université Šiauliai (SU) et dans l'ensemble de la Lituanie. L'influence de ce projet a été majeure pour promouvoir la transformation institutionnelle dans les universités. Les élections du Conseil de l'université devaient avoir lieu au moment où la mise en place du projet débutait. Mais compte tenu de la sous-représentation frappante des femmes dans le Conseil, les tactiques électorales et le plan de stratégie du Conseil de l'Université furent réévaluées à la lumière du projet INTEGER, dans le but de favoriser une représentation équilibrée des membres du conseil. Plusieurs activités ont été menées afin d'encourager les candidates à prendre part aux élections du Conseil de l'Université, à l'image : d'opérations de communication auprès des haut·es gestionnaires lors de réunions formelles ; de consultations auprès de l'avocat de l'université pour connaître les divers moyens de parvenir à une représentation équilibrée des femmes au sein du Conseil ; de participation à la préparation des termes de l'élection ; et de recherche de candidates au sein de représentantes de l'Université selon certains critères, comme le degré de loyauté envers l'université et le degré d'engagement en matière d'égalité entre les sexes. Du point de vue des résultats, on constate que le nombre de femmes représentées au Conseil a augmenté considérablement, passant de 0% en 2011 à 36.3 en 2014.

### 3.2.7. Lutter contre le harcèlement sexuel et le sexisme

Le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur n'est pas épargné par le harcèlement sexuel et le sexisme. Des mesures doivent être prises pour mettre un terme à ce type de comportement, en informant par exemple les publics sur les problèmes liés au sexisme et au harcèlement sexuel et en se mettant à l'écoute des personnes, tout en offrant un soutien aux

victimes et aux personnes témoins de ce type d'agissements et en s'engageant à mettre un terme à ces comportements.

### À savoir :

1. Le sexisme et le harcèlement sexuel représentent un problème qui est souvent négligé dans les universités et les organismes de recherche. Ceci étant, de récentes analyses réalisées, entre autres, dans des structures européennes financées par des projets pour le changement structurel ont révélé le besoin urgent de mettre en place des plans d'actions pour lutter contre ce problème ;
2. Les institutions peuvent envisager qu'il soit suffisant de répondre au harcèlement à l'aide des politiques et des procédures déjà en place. Cependant, les institutions jugent qu'il est de plus en plus nécessaire de créer des structures dédiées au problème et/ou de concevoir des procédures et des instruments spécifiques pour y répondre. Dans tous les cas, l'institution doit faire savoir explicitement qu'elle ne tolère les maltraitements sous aucune forme, qu'elles soient physiques ou psychologiques ;
3. Des programmes éducatifs sur le harcèlement sexuel et le sexisme peuvent aider à prévenir les risques.

### Outils et ressources disponibles :

1. *Le guide d'information sur le harcèlement sexuel*. Préparé par Sciences Po dans le cadre du projet européen EGERA. [[http://www.sciencespo.fr/com/ScienceSPo/Guide information sur le harcèlement sexuel.pdf](http://www.sciencespo.fr/com/ScienceSPo/Guide%20information%20sur%20le%20harcèlement%20sexuel.pdf)]
2. *Guidelines for the prevention of sexual harassment, harassment on the grounds of sex and psychological harassment* (2015). Document préparé par l'Université Polytechnique de Madrid dans le cadre du projet européen TRIGGER. [[https://triggerprojectupm.files.wordpress.com/2014/10/guia acosodiscriminacion20150428 review eng.pdf](https://triggerprojectupm.files.wordpress.com/2014/10/guia_acosodiscriminacion20150428_review_eng.pdf)]
3. *Preventing and responding to gender-based violence — guidance for SOAS students and staff* (2015). Préparé par l'École des études orientales et africaines (Université de Londres), ce document propose des initiatives pour sensibiliser et prévenir le harcèlement et le sexisme et comprend un guide destiné aux victimes et à celles et ceux qui souhaiteraient leur porter assistance. [<https://www.soas.ac.uk/equalitydiversity/gender-based-violence/file107475.pdf>]
4. La boîte à outils *Intervention initiative* (2015), conçue par l'Université de l'Ouest de l'Angleterre (UWE), propose des mesures pour prévenir les violences domestiques et sexuelles dans le contexte universitaire. [<https://www1.uwe.ac.uk/bl/research/interventioninitiative.aspx>]
5. *Le Vade-mecum sur le harcèlement sexuel dans l'enseignement supérieur et la recherche* (2017). Ce guide a pour ambition d'accompagner les établissements dans la mise en place d'actions contre le harcèlement sexuel. Il vise à répondre aux questions de divers acteur·ices institutionnel·les, directement ou indirectement concerné·es par le sujet (services de ressources humaines, services juridiques, management, professionnel·les de santé, etc...) [<http://www.anef.org/ledition-2017-du-vade-mecum-a-lusage-des-etablissemments-sur-le-harcèlement-sexuel-dans-lenseignement-supérieur-et-la-recherche-est-disponible-8-mars-2017/>]

## Exemple :

### Un instrument pour prévenir et faire face au harcèlement sexuel et aux violences sexistes.

#### Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po, Paris)

La lutte contre le harcèlement sexuel était l'une des priorités du PEG mis en place à l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) dans le cadre du projet européen EGERA. Un instrument général a été conçu pour surveiller, signaler et intervenir en cas de suspicion. Cet instrument s'adresse à tou·tes les usager·es, qu'elles et ils soient étudiant·es, membres du corps enseignant, chercheur·ses et autres personnels. Son objectif est de favoriser un environnement fondé sur le respect mutuel, de prévenir contre tout comportement illégal tout en offrant aux victimes et aux témoins de violences sexistes ou de harcèlement la possibilité de dénoncer sans risque ce genre de comportements. Une unité de surveillance de 11 personnes a été créée et reste en contact étroit avec les différentes catégories d'usager·es de l'université et les agent·es responsables de l'égalité des sexes. Les membres de cette unité suivent des formations à longueur d'année. Cette mesure comprend également un travail de dissémination, en français et en anglais, des *guidelines* sur le harcèlement sexuel, ainsi que la mise à disposition d'une permanence téléphonique (et postale) bénéficiant d'une visibilité en continue sur les canaux de communication internes de Sciences Po.

### 3.2.8. L'intégration de la dimension du genre dans les productions de la recherche et de l'enseignement

L'intégration de la dimension du genre dans les productions de la recherche et de l'enseignement implique qu'il faille prendre en compte les caractéristiques biologiques et sociales à la fois des femmes et des hommes, des filles et des garçons. Notre savoir est le socle sur lequel les futures générations construiront leurs sociétés. Il est donc crucial que le **savoir, produit par la recherche et transmis grâce à l'enseignement et l'éducation**, soit dégagé de tout préjugé sexiste.

Les **activités de recherche et d'innovation** ont particulièrement besoin, quand c'est pertinent, d'examiner de manière critique les différences et les inégalités entre les sexes. La valeur ajoutée garantie par la prise en compte de la dimension du genre dans la recherche et l'innovation permet de : 1) prétendre à l'excellence et à la qualité en termes de production et d'améliorer la viabilité au long terme des contenus ; 2) de rendre la recherche et l'innovation plus réceptive aux besoins de la société et ; 3) de développer de nouvelles idées et de stimuler l'innovation. En intégrant la dimension du genre dans la recherche et l'innovation, nous serons plus à même de combattre les préjugés sexistes, de proposer des solutions afin de les éliminer.

Par ailleurs, puisque **l'éducation** forme nos futurs scientifiques, il est nécessaire d'enseigner aux jeunes générations les considérations liées au genre pertinentes à leurs disciplines, et de les entraîner à mener des recherches sensibles à la dimension du genre.

#### À savoir :

1. On considère qu'un sujet est **pertinent à la dimension du genre** lorsque l'on peut s'attendre à ce que ses découvertes puissent affecter les groupes de femmes et d'hommes, ou les filles et les garçons, de manières différentes ;
2. L'intégration de la dimension du genre dans les productions de la recherche nécessite que l'on **prenne en compte les dimensions du sexe et du genre tout au long des étapes du projet de recherche** : de la définition des problématiques et hypothèses, aux choix des méthodes de

recherche, pendant la réalisation d'activités de recherche, jusqu'à l'analyse des résultats et leur diffusion ;

3. **Les domaines de recherche STEM** (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics*) apparaissent souvent détachés de tout *a priori* sexué. Dans ce cas-là, on peut poser les questions qui suivent à propos des dimensions qui supposeraient un *a priori* sexué : qui est responsable du programme de recherche ; de quel groupe ce programme sert-ils les intérêts, et les besoins ; à qui servira le savoir produit par le programme ; qui pourra bénéficier de ce programme de recherche, et de quelle manière ? Il est toujours pertinent de mener des recherches qui ont une valeur sociale élevée et qui sont susceptibles de répondre à des besoins sociaux ;
4. Les interactions des enseignant·es et professeur·es avec leurs étudiant·es sont inconsciemment influencées par les **stéréotypes de genre**. Les jeunes appliquent également des vues stéréotypées sur des aptitudes dites « naturelles » des femmes et des hommes. Aller à l'encontre de ces stéréotypes permet à chacun·e de s'investir dans les sciences sous toutes ses manifestations, sans se restreindre aux limites imposées par des idées préconçues et infondées.

## Outils et ressources disponibles :

### 1. Recherche et innovation

- (a) *Toolkit — Gender in EU-funded research*. Cette boîte à outils rassemble et détaille des conseils sur la manière d'intégrer la question du genre dans la recherche. Elle prend en compte la dimension du genre dans les productions de la recherche (en prenant appui sur des études de cas issues de neuf domaines scientifiques), ainsi que la participation des femmes dans les activités de recherche. Des séances de formation inspirées de la boîte à outils peuvent être organisées.  
[\[https://www.yellowwindow.com/genderinresearch/index\\_downloads.html\]](https://www.yellowwindow.com/genderinresearch/index_downloads.html)
- (b) *Gendered Innovations*. Un site web qui rassemble des recommandations, des études de cas et des outils pour aider à l'analyse sexuée et genrée dans les contenus issus de divers domaines scientifiques.  
[\[http://genderedinnovations.stanford.edu/index.html\]](http://genderedinnovations.stanford.edu/index.html)
- (c) Les vidéos de Londa Schiebinger consacrées à la dimension du genre dans les productions de la recherche.  
[\[https://www.youtube.com/watch?v=GAOLxEpHrwQ\]](https://www.youtube.com/watch?v=GAOLxEpHrwQ)
- (d) Le site web de l'Institut canadien de la santé des femmes et des hommes (IRSC/CIHR [\[https://www.cihr-irsc-igh-isfh.ca/?lang=fr\]](https://www.cihr-irsc-igh-isfh.ca/?lang=fr)) propose un certain nombre de modules de formation gratuits sur la manière d'intégrer la dimension du sexe et du genre dans les domaines de la recherche en santé. Voici un lien vers le premier module intitulé « le sexe et le genre dans la recherche » :  
[https://www.youtube.com/watch?v=2WI-1YBNBTE&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=2WI-1YBNBTE&feature=emb_logo)
- (e) Le projet européen EUGENMED a concentré ses efforts sur l'identification de domaines de travail spécifiques où le sexe et le genre jouent un rôle fondamental en médecine. Ce travail a abouti à l'élaboration d'un guide  
[\[http://www.eugenmed.eu/images/final\\_conference/Background\\_Brief\]](http://www.eugenmed.eu/images/final_conference/Background_Brief)

[\\_090615.pdf](#)) accompagné de notes d'information :

<http://www.eugenmed.eu/index.php/policy-briefs>.

## 2. Recherche et enseignement

- (a) *Toolkit for integrating a gender-sensitive approach into research and teaching*. Préparé par Jovana Mihajlović Trbovc and Ana Hofman dans le cadre du projet européen GARCIA. [[http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA\\_working\\_paper\\_6.pdf](http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA_working_paper_6.pdf)]

## 3. Enseignement

- (a) *The Guidelines on gender fair curriculum development* (2010). Cette publication autrichienne propose un outil de diagnostic et un catalogage des aspects à prendre en compte lorsque l'on cherche à concevoir un cursus équitable en matière de genre qui permette d'améliorer l'égalité d'accès, et des chances de réussite, pour les étudiant·es femmes et hommes dans les établissements d'enseignement supérieur. [[http://www.wus-austria.org/files/docs/Publications/guidelines\\_gender\\_fair\\_curriculum\\_development.pdf](http://www.wus-austria.org/files/docs/Publications/guidelines_gender_fair_curriculum_development.pdf)]
- (b) *One size fits all? Enhancing gender awareness in teaching*. Une publication du projet européen TWIST. [<http://www.eurosfaire.prd.fr/7pc/bibliotheque/consulter.php?id=2802>]
- (c) *A syllabus bank for higher education courses on gender and politics*. Un ensemble de programmes rassemblé par le Consortium européen de la recherche en politique. [<https://ecpr.eu/StandingGroups/StandingGroupHome.aspx?ID=8>]
- (d) *Gender Bias Learning Project*. Un site web qui propose des ressources diverses pour aider à enseigner sur le problème des préjugés sexistes et pour passer en revue les connaissances sur les préjugés sexistes, riches en techniques d'enseignement permettant d'appréhender les préjugés sexistes. [[https://genderbiasbingo.com/web-based-teaching-and-training/\\_Xv3yry1h23](https://genderbiasbingo.com/web-based-teaching-and-training/_Xv3yry1h23)]
- (f) *Teaching with gender*. Cette série d'ouvrages de l'éditeur ATGENDER rassemble un vaste ensemble de pratiques d'enseignement liées à la dimension du genre. [<https://atgender.eu/category/publications/volumes/>]

## Exemple :

### Conférence sur le genre : un exemple à suivre pour intégrer la dimension du genre à l'université

#### L'Université de Linköping, Suède

En prenant appui sur la logique selon laquelle la dimension du genre peut être intégrée à tous les sujets, l'Université de Linköping (Suède) a créé, en 2005, une série de conférences sur le genre afin de montrer aux membres de ses facultés comment intégrer cette dimension à leurs sujets. Les conférences sur le genre sont mises en place par le recteur de l'Université et visent à contribuer de manière active au processus d'intégration de la dimension du genre dans les contenus des programmes d'études et des cours, ainsi qu'à produire des modèles pédagogiques pour des enseignements sensibles à la dimension du genre et à l'égalité entre les sexes à l'université. Les contenus éducatifs doivent être dispensés de manière à ce que l'expérience des femmes et des hommes, et leurs savoirs, puissent se développer en étant sensible à la

dimension du genre. C'est une démarche importante afin de rééquilibrer les relations de pouvoir inégales entre les femmes et les hommes. Au cours des dix dernières années, les conférences sur le genre ont été mises à profit dans le travail d'intégration de la dimension du genre à l'Université Linköping. Plus concrètement, les conférences sur le genre sont une source de données, de compétences et un vecteur de durabilité pour les projets d'intégration. Il s'agit d'un programme qui s'efforce sans relâche d'aborder les problèmes liés au genre rencontrés dans les structures de l'université. Son objectif est de favoriser l'intégration de la dimension du genre dans tous les programmes d'études, y compris au niveau du doctorat.

### 3.2.9. Mesures analytiques, objectifs, indicateurs, suivi et évaluation

Les procédures et les pratiques de collecte, d'évaluation et d'analyse des données rendent possible une planification et une mise en place optimales d'un PEG. Un plan, comme tout autre initiative *ad hoc*, ne peut se passer de données concrètes afin de lui fournir une base stable. Une auto-évaluation initiale de l'état des lieux de la question de l'égalité des sexes au sein de l'institution comprend le plus souvent une analyse statistique autocritique de données sexuées et une analyse des politiques nationales, ainsi qu'une analyse des documents stratégiques de l'organisation. Cette étude a pour objectif de rassembler des données précieuses afin de définir les mesures et les actions qui seront nécessaire pour faire reconnaître la dimension du genre (nous vous invitons à consulter la section « Analyser et évaluer l'état d'avancement au sein d'une institution »). Ensuite, il est important de définir des **objectifs** et d'établir un **suivi** tout au long de la mise en œuvre des actions afin de suivre de près le progrès réalisé, mais aussi pour ajuster et améliorer les mesures ou actions tout au long du processus. Enfin, une fois que les mesures ou les actions touchent à leur terme, il est judicieux de procéder à leur **évaluation** dans le but de tirer des leçons qui serviront à de futures initiatives (nous vous invitons à consulter la section « Suivre le progrès et évaluer un PEG »).

#### À savoir :

1. Les données de l'état des lieux représentent certes des informations nécessaires à la conception d'un PEG taillé sur mesure à son contexte mais il est recommandé de ne pas passer trop de temps sur l'étape de collecte et de traitement des données. Si besoin, un travail d'analyse complémentaire pourra toujours être envisagé, même une fois que la mise en œuvre des activités concrètes aura débutée ;
2. La meilleure manière de se faire une image précise de l'état des (in)égalités entre les sexes au sein d'une organisation, et d'évaluer le progrès accompli, c'est d'utiliser de manière croisée des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs sensibles ou spécifiques au genre sont des éléments clés permettant de mesurer les changements liés au genre au fil du temps. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs (comme le nombre de chercheur·ses femmes et hommes), ou qualitatifs (souvent utilisés pour saisir/évaluer l'expériences, les opinions, les attitudes, les comportements et les sentiments des personnes). Tandis que les indicateurs quantitatifs donnent accès à des preuves statistiques témoignant du changement, les analyses qualitatives permettent de mesurer la nature du changement, et aident ainsi à comprendre l'émergence de certaines situations ;
3. Souvenez-vous que les « femmes » et les « hommes » ne sont pas des groupes monolithiques et que les différences en termes de situation de chaque individu au sein de ces deux groupes peuvent être plus importantes que celles qui séparent les groupes eux-mêmes. Il est donc recommandé de rester vigilant sur la question des inégalités croisées et sur l'influence de facteurs étrangers (comme l'âge, la situation de la famille, la nature du contrat, etc...) ;
4. Les efforts de suivi ne permettent pas seulement de mesurer l'impact des initiatives et leurs progrès en termes de changement, mais ils servent également à identifier ce qui doit être

amélioré. Le suivi est donc une source d'enseignements : il s'agit de prendre en compte les leçons tirées de la pratique afin de perfectionner les actions entamées.

## Outils et ressources disponibles :

1. *She Figures Handbook 2018*. Ce guide peut vous aider à renforcer votre capacité à produire systématiquement des données pertinentes puisqu'il offre des conseils méthodologiques sur la manière de calculer les indicateurs renseignés dans une version précédente du guide (*She Figures 2015*). Organisées en fonction de la source des données, les informations relatives à chaque indicateur rassemblent leurs définitions succinctes, la logique motivant leur utilisation, ainsi que des techniques de calcul et un très grand nombre de commentaires et de sujets majeurs rendus accessibles aux lecteur·ices.  
[[https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=library&lib=gender\\_equality](https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=library&lib=gender_equality)]
2. Le projet européen INTEGER propose un certain nombre de modèles prêts à l'emploi (en tant qu'outils de mesure) afin d'aider les universités et les organismes de recherche à évaluer les besoins de leur PEG. [<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>]
3. Le projet européen STAGES met à disposition dans son guide des recommandations sur la collecte des données et le suivi du progrès en matière d'égalité entre les sexes. Les pages 29 à 33 seront particulièrement utiles.  
[[https://eige.europa.eu/sites/default/files/guidelines\\_stages\\_1.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/guidelines_stages_1.pdf)]
4. Le projet européen FESTA propose une boîte à outils dont l'objectif est de fournir des indications pratiques, des exemples et des outils afin d'apprendre à rassembler et à comprendre les statistiques (y compris les indicateurs), mais aussi pour parvenir à faire de ces données des vecteurs de prise de conscience.  
[[https://eige.europa.eu/sites/default/files/festa\\_toolkit\\_towards\\_raising\\_organizational\\_awareness.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/festa_toolkit_towards_raising_organizational_awareness.pdf)]
5. Le projet européen GenisLab rassemble des instructions sur la manière de réaliser des audits participatifs sur le genre (APG). Un APG est une méthodologie d'action et de recherche qui permet de « cartographier » une organisation selon la perspective du genre. Cette méthodologie associe une observation objective des faits et des données à une réflexion qualitative plus poussée sur les règles collectives et individuelles, mais aussi sur les comportements, les croyances ainsi que leurs impacts sur l'égalité entre les sexes. Vous pouvez télécharger le guide complet et les outils (voir pages 29 à 55) à cette adresse : [https://eige.europa.eu/sites/default/files/genis-lab\\_achieving\\_gender\\_balance\\_top\\_scientific\\_research\\_guidelines.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/genis-lab_achieving_gender_balance_top_scientific_research_guidelines.pdf)
6. Plusieurs ensembles d'indicateurs en faveur du changement structurel dans les organismes de recherche et établissements de l'enseignement supérieur ont été développés dans le cadre de plusieurs projets européens : par ex. Gender-Net [<http://www.gender-net.eu/>] ou encore EGERA [<http://www.egera.eu/>].

## Exemples :

### Un sondage pour apprendre à connaître votre institution

#### Université de technologie et de chimie de Prague (UCT Prague), République Tchèque

Au regard de la nécessité de mettre en œuvre le changement structurel, les procédures de mise en place de l'égalité entre les sexes doivent prendre appui sur une bonne connaissance de l'institution. C'est dans cette perspective qu'une analyse initiale complète de l'institution a été conduite à l'Université de technologie et de chimie de Prague (UCT Prague). Cette analyse prenait en compte 1) la collecte et l'analyse de données ; 2) un sondage sur les conditions de travail des personnels enseignants et administratifs ; 3) des interviews de personnes et de groupes ; 4) des analyses de documents ; 5) des analyses de média ; et 6) une analyse des cadres juridiques autour de la question du genre en République Tchèque. Le modèle de recherche, l'instrument et les analyses ont été conçus et réalisés par une experte et un partenaire externe sur la question du genre, le Centre national de contact pour le genre et la science de l'Institut de sociologie. Ces analyses ont servi à identifier les blocages et les problèmes sur lesquels devait agir le PEG, et elles continueront d'être suivies périodiquement afin d'orienter la mise en place prochaine du PEG et les actions visant à guider le développement institutionnel à l'UCT Prague. Suite à la collecte de données statistiques, le système de suivi interne a été modifié pour prendre en compte la variable « sexe » et faciliter le suivi à l'avenir.

### Le rapport sur l'égalité entre les sexes : suivre le progrès en faveur de l'égalité de genre à l'université

#### L'Université de Beira Interior (UBI), Portugal

L'Université de Beira Interior (UBI) a été la première université portugaise à mettre en place un PEG. Le travail pionnier effectué par UBI dans ce domaine est reconnu dans l'ensemble du pays. Une analyse initiale minutieuse (2010-2011) sur l'état des lieux en matière d'égalité entre les sexes au sein de l'Université a été préalable à l'élaboration du PEG. L'une des mesures de ce plan concernait l'élaboration de statistiques sexuées portant sur les personnels enseignants, administratifs et les étudiant-es. Depuis 2012, les rapports en matière d'égalité des sexes ont été produits annuellement afin de suivre le progrès accompli. Ces rapports sont mis à disposition du public et poursuivent le travail d'analyse initial avant la mise en place du PEG. L'analyse soumise dans ces rapports envisage l'égalité entre les sexes en termes de disciplines enseignées, en termes de postes décisionnels et de direction, en termes d'écart de salaire, de mesures adoptées pour rendre compatible la vie professionnelle et personnelle (comme la possibilité de travailler selon des heures flexibles), d'analyses de données sexuées sur la prise aux congés, et en termes de statistiques sur le nombre d'étudiant-es réparti-es par sexes et par facultés.

### Rapport sur le genre

#### L'Université de Ferrare, Italie

Le « *Bilancio di Genere* » (auquel on fera référence sous le nom « rapport sur le genre » ci-dessous) de l'Université de Ferrare est une action mise en place depuis 2011 par le Comité de garantie unique pour l'égalité des chances dans les domaines publics pour le bien être des employé-es et contre la discrimination (CUG) et le Comité pour l'égalité des chances (CPO). Elle se divise en quatre parties : 1) la première partie (et la plus importante) correspond au suivi du taux de participation des femmes dans l'organisation parmi les étudiant-es, les professeur-es, les administrateur-ices et toutes les instances de décision ; 2) la deuxième partie fait état des instances pour l'égalité des chances au sein de l'organisation ; 3) la troisième rend compte du plan d'action positif (*Positive Action Plan* - PAP) de l'université et de ses objectifs ; 4) et la quatrième réalise le bilan de mise en œuvre des actions prévues par le PAP. Le rapport sur le genre a en



premier lieu été réalisé dans le cadre du premier PAP (2011-2013) de l'Université de Ferrare et pris en compte par le budget de responsabilité sociale de l'université. Le rapport fait maintenant parti du second PAP (2014-2016) et fait office d'action de suivi. On désigne souvent le rapport sur le genre de l'Université de Ferrare comme une pierre angulaire du système universitaire italien. Le rapport emploie des méthodologies quantitatives pour faire la collecte de données pertinentes relatives à l'évolution des carrières et s'inscrit le sillage des indicateurs européen *She Figures*. Le rapport sur le genre est rédigé en partenariat avec la direction générale de l'information statistique du Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche italien (*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca* - MUIR), et pour la première fois ce rapport a produit des données longitudinales sur la présence des femmes dans l'université. Depuis 2011, le rapport sur le genre est diffusé sur le site web de l'unité pour « l'égalité et la diversité » de l'Université de Ferrare. Le Cabinet pour l'égalité des chances (DPO) du Conseil des ministres italien a financé l'unité pour « l'égalité et la diversité » à hauteur de 183 000 € afin d'établir un modèle en matière de rapport sur le genre (des *guidelines*) et pour inviter toutes les universités italiennes, les structures administratives publiques et les sociétés publiques à suivre ce modèle dans le but d'harmoniser les données et de compiler des indicateurs nationaux.

### 3.2.10. Le principe de récompense pour promouvoir l'égalité entre les sexes.

Les principes de sanction et de récompense peuvent être un moyen de favoriser le changement vers plus d'égalité entre les sexes en incitant les acteur·ices à se comporter de la manière souhaité. Le fait de recomposer les contributions positives peut permettre d'améliorer les relations professionnelle et l'atmosphère au sein de l'organisation. Les méthodes d'incitation peuvent prendre la forme, par exemple de ressources (plus importantes), de récompenses spécifiques ou de mentions honorifiques, etc.

#### À savoir :

1. Tâchez de donner de la visibilité aux formes d'encouragement afin de promouvoir l'égalité entre les sexes. Faites en sorte que le public ciblé par ces formes d'encouragement soit conscient de leur existence. Il sera nécessaire de fournir des informations complémentaires sur quand et où participer.
2. Définissez des critères sensibles et spécifiques à la question du genre afin de mettre en œuvre ces formes d'encouragement.
3. Procédez à des processus transparents de sélection.

#### Outils et ressources disponibles :

1. Le projet européen Gender-Net a publié un rapport dans lequel sont analysées les récompenses existantes. Ce rapport mesure l'impact national et régional des opérations de récompenses qui visent à favoriser l'égalité entre les sexes, et évalue leur aptitude à stimuler les acteur·ices et à motiver le changement structurel au sein des organismes de recherche.  
[[http://www.gender-net.eu/IMG/pdf/D2-7 - Analysis report on existing gender equality awards and corresponding stimulatory initiatives ECU .pdf](http://www.gender-net.eu/IMG/pdf/D2-7_-_Analysis_report_on_existing_gender_equality_awards_and_corresponding_stimulatory_initiatives_ECU.pdf)]

#### Exemples :

##### Favoriser la mise en place d'activités pour l'égalité de genre au niveau communautaire

L'Université d'Helsinki, Finlande

Entre 2002 et 2011, l'Université d'Helsinki (Finlande) a mis des fonds à disposition de projets de petite ampleur en faveur de l'égalité des sexes au sein de l'université. Le financement a permis de renforcer l'implication des personnes dans les projets pour l'égalité des sexes au niveau communautaire, et a aussi permis d'identifier et de faire face aux problèmes ainsi qu'aux besoins spécifiques de différentes facultés et départements, tout en amenant à la création de réseaux permanents et de pratiques exemplaires. En l'espace de 10 ans, des projets en faveur de l'égalité des sexes ont été mis en place à tous les niveaux : facultés, départements et unités. Un large éventail de disciplines issues de presque toutes les facultés étaient représentées, ce qui comprenait les *gender studies*, la médecine vétérinaire, la théologie, les mathématiques, les sciences politiques, le droit, les sciences de l'éducation, les sciences biologiques et les sciences physiques. Dans la majorité des cas, les initiatives étaient poussées par des personnels ou des étudiant·es, et le projet était défini en collaboration avec la direction. Le projet proposait des formations sur l'égalité entre les sexes, des initiatives visant à intégrer la dimension du genre dans les contenus d'enseignement des différentes disciplines ainsi que des suivis d'impact des réformes menées. Plusieurs facultés et départements ont réalisé des études approfondies pour évaluer leurs situations respectives en matière d'égalité des sexes et identifier des moyens de les améliorer. Des projets concrets dans les disciplines dominées par les hommes, telles que les mathématiques et les sciences physiques, ont adopté des mesures pour améliorer la place des femmes parmi les étudiant·es et les chercheur·ses. Dans certains cas, des financements complémentaires ont été octroyés afin de tirer profit des savoirs et des outils produits par les projets précédents. Les résultats des projets étaient présentés à l'ensemble de l'Université à l'occasion de séminaires annuels consacrés à la question de l'égalité des sexes afin de donner de la visibilité au sujet et promouvoir le partage d'expériences. Les résultats concrets (comme les études, les outils, les rapports) étaient diffusés sur le réseau intranet de l'Université afin de servir d'exemples à de futurs projets.

### **Intégrer la perspective du genre dans les productions de la recherche et les ressources de l'enseignement**

#### **Université de Saint-Jacques-de-Compostelle (USC), Espagne**

Depuis 2010, une remise de prix en matière d'intégration de la dimension du genre dans les productions de la recherche est organisée chaque année par l'Université de Saint-Jacques-de-Compostelle (Espagne). L'objectif de ce prix est de reconnaître et donner de la visibilité aux projets de recherche et aux pratiques d'enseignement qui se démarquent par leur capacité à intégrer la perspective du genre dans leurs contenus. Six prix sont attribués tous les ans : trois d'entre eux récompensent les pratiques d'enseignement notables (à l'exception des enseignements dédiés aux études de genre) tandis que les trois autres récompensent les projets de recherche tous domaines confondus (qui prennent en compte la dimension du genre dans la formulation de leurs hypothèses, dans la conception de leur projet, dans leur méthodologie, dans leurs procédures de recherche ou la dissémination et la publication des conclusions). Le prix cherche à valoriser la synergie entre les différentes actions menées au sein de l'université telles que les formations et les conférences sur le genre. De plus, le prix donne plus de visibilité à la question du genre dans la recherche et l'enseignement. Enfin, un travail en synergie a été réalisé avec des initiatives parallèles (comme des formations et des conférences) avec lesquelles les lauréat·es ont la possibilité de partager leurs découvertes ou de rendre compte de la manière dont elles et ils sont parvenu·es à intégrer la dimension du genre dans leurs enseignements (sans oublier les obstacles et les formes de résistance rencontrés et les solutions alors trouvées pour les dépasser).

## 4. Remarques constructives

Les remarques ci-dessous sont tirées du guide élaboré dans le cadre du projet STAGES. Elles témoignent de l'expérience acquise par les organisations partenaires au cours du projet STAGES. Ces remarques offrent un apport précieux qui aidera les personnes intéressées par la conception et la mise en place d'un PEG au sein de leur organisation ou université.

Source : Marina Cacace, 'Introduction', in Cacace, M., Balahur, D., Bleijenbergh, I., Facinelli, D., Friedrich M., Kalpazidou Schmidt, E. (dir.), *Structural transformation to achieve gender equality in science*, Guidelines, STAGES Project, 2015, pages vii-ix.

### Prise en compte du contexte et apprentissage mutuel

Il faut tout d'abord prendre en considération la nature fortement contextuelle de la mise en place d'un PEG. On a pu remarquer que des actions comparables ont eu un impact et des effets différents dans le cadre des plans en cinq étapes établis en fonction de facteurs contextuels, les plus importants d'entre eux étant l'organisation générale de l'institution (structure organisationnelle, culture interne et valeurs de l'établissement, philosophie de la direction) ; l'existence et le type d'acteur·ices internes impliqués dans les mesures pour l'égalité des sexes ; et les positions intellectuelles et culturelles des parties intéressées majeures vis-à-vis de la question de l'égalité des sexes. C'est pourquoi différentes stratégies, mais aussi des outils et des méthodes spécifiques, ont été mobilisées pour des actions comparables sur l'ensemble des plans d'actions, tout en étant taillées sur mesure à l'environnement local et prenant appui sur des stratégies de négociation locale. Des réunions pour faciliter le partage d'expérience ont permis de souligner ces différences. L'une des séances en particulier a par exemple rendu visible la nature différente du rôle joué par les réseaux de femmes chercheuses dans le cadre des différents plans, ainsi que la différence de leurs interprétations. On mesure ainsi combien il serait inutile de se contenter de dupliquer un ensemble de mesures pourtant efficaces dans un contexte précis sans prendre le temps de les adapter au nouveau contexte. En ce sens, le dialogue entre les différent·es partenaires permet de maintenir une attitude autocritique vitale.

### « Qu'entendez-vous par égalité entre les sexes ? »

Il a été nécessaire au moment de l'élaboration de chaque plan d'action de définir sans cesse le sens que l'on accorde à l'idée d'égalité entre sexes, par rapport aux différentes actions que les plans mettaient en avant et par rapport aux différentes parties intéressées impliquées. Très souvent, le sens des mots utilisés a été la première chose à définir, ce qui revient à dire que le véritable objectif du plan d'action a dû être clairement explicité. Tandis que le mot « discrimination » était souvent écarté, puisqu'il sous-entend une forme de victimisation des femmes chercheuses tout en attirant l'attention sur l'existence de comportements hostiles à leur encontre, il se trouve que la notion même d'« égalité des sexes » avait plus ou moins tendance à susciter une forme de gêne passagère parmi les groupes de parties intéressées, voire à l'échelle de l'organisation tout entière. Lorsque c'était le cas, au-delà du fait d'approfondir le travail de sensibilisation, les équipes tâchaient de mettre en avant les angles possibles par lesquels les plans d'action pouvaient être envisagés, en abordant la question de l'égalité des sexes en fonction des domaines d'action prioritaires et des problématiques ouvertement reconnues par les organisations (attirer des talents et obtenir des financements de recherche, compétitivité, ouverture à l'internationale). Selon les contextes, il a été judicieux de parler de « diversité » plutôt que d'« égalité », sans pour autant perdre de vue la pertinence spécifique et transversale de la diversité en matière de genre.

## **Résoudre tous les problèmes**

Pour les plans d'action en cinq étapes, il avait été décidé d'inclure, selon des proportions diverses, des mesures pleinement dédiées aux femmes chercheuses, des mesures œuvrant à changer les institutions et des mesures interrogeant la neutralité des disciplines scientifiques. Même si l'on considère traditionnellement que ces trois types de mesures s'opposent mutuellement, selon une sorte de continuum évolutif, l'expérience des projets STAGES indique que ces mesures ont en réalité tendance à se compléter et que certains angles d'attaque et outils peuvent être efficaces sur les trois niveaux à la fois, ce qui souligne l'impact des actions. Mais il est par-dessus tout important de ne pas travailler selon le modèle du déficit (selon lequel les femmes auraient un déficit à combler par rapport aux hommes), mais plutôt d'adopter la perspective du changement structurel. De cette manière, même les actions qui serviraient directement certaines femmes peuvent avoir une portée à plus large échelle selon l'observation qu'elles sont susceptibles d'influencer l'organisation dans son ensemble, en termes de culture interne mais aussi du point de vue de ses caractéristiques organisationnelles et normatives.

## **Prendre appui sur des ressources disponibles au préalable**

Au moment de l'étape de conceptualisation des actions, les équipes doivent non seulement établir un état des lieux des problèmes rencontrés mais elles doivent aussi identifier les ressources disponibles dans l'organisation, et en dehors. Entendu au sens large, cette étape peut regrouper des démarches de collecte de données, de politiques et de services préalables, de groupes et de structures internes, d'outils de communication, ainsi que des attitudes propices parmi les membres de la direction, ou encore des institutions externes œuvrant selon des objectifs comparables à ceux du plan d'action. C'est pourquoi une première étape de repérage a souvent été réalisée afin d'identifier diverses ressources, et dont l'objectif était de diminuer le coût et les efforts tout en œuvrant pour une meilleure intégration des actions au sein de l'organisation, grâce à quoi le plan allait bénéficier d'une meilleure visibilité et d'un soutien plus important de la part de nouvelles parties intéressées.

## **La transversalité hiérarchique**

Les actions capables de faire le lien entre des approches ascendantes et descendantes ont eu un impact notable. C'est ce qui se passait lorsque, par exemple, les membres de la direction avaient l'opportunité de rencontrer directement les chercheur·ses et leurs réseaux afin de convenir de problématiques communes. C'était aussi le cas lorsque des activités entre pairs pouvaient se faire dans le contexte institutionnel, ce qui leur donnait l'impression de se sentir épaulé·es par la direction et étroitement lié·es à l'organisation. La coopération avec les parties intéressées externes, comme les responsables locaux ou nationaux a également pu jouer un rôle décisif dans certains cas, surtout lorsqu'il avait été difficile, dans un premier temps, d'établir le contact avec les membres de la direction interne, et dans la mesure où un soutien et une reconnaissance externe avait pour effet d'améliorer la visibilité et la légitimité en interne.

## **Planifier le changement**

Même si les organisations concernées étaient très différentes, des éléments récurrents sont apparus pendant la période nécessaire à la conception des plans. La première étape était, bien sûr, la plus difficile et la plus chronophage, d'autant plus que les équipes n'avaient alors pas dépassé la phase préparatoire, et que la coopération entre les membres n'était pas encore totale. On peut observer, si l'on admet quelques extrapolations, qu'il aura fallu moins d'un an pour que les plans finissent par être en bonne voie, et pour qu'ils soient portés par des équipes soudées, bien organisées et bénéficiant d'une visibilité suffisante en interne. Suite à ça, la vitesse de croisière a pu être atteinte : le travail était moins laborieux et toutes les équipes commençaient à travailler

de concert avec un nombre croissant de parties intéressées, tandis que les activités se poursuivaient en accord avec les prévisions du programme. Dans certains cas, on a pu observer un effet d'accélération enclenché à mi-parcours : le projet accélérait, les équipes faisaient face à moins de résistance et se voyaient offrir de nombreuses opportunités de prendre part à la vie de l'organisation à un niveau plus structurel. Il est cependant impossible de savoir quels seront concrètement les améliorations durables au bout de seulement quatre ans de mise en œuvre. L'expérience gagnée à l'échelle internationale nous indique que les changements profonds et durables nécessitent un travail sur le long terme. On ne peut donc pas sous-estimer l'importance d'une planification sur le long terme (voir ci-dessous).

### **Des plans qui ne cessent d'évoluer**

Les plans d'actions avaient été conçus en amont de la date de mise en place du projet, tandis qu'une planification plus détaillée et concrète a ensuite été réalisée au cours de la première phase de mise en place, avant d'être reconduite au début de chaque nouvelle année. Il apparaît clairement qu'il fallait sans cesse adapter et transformer les plans d'action pour que le projet ne perde pas sa pertinence face aux nouvelles situations, aux nouveaux besoins et aux nouvelles priorités qui faisaient leur apparition au sein des organisations. Dans certains cas, la capacité à modifier et à transformer le plan était l'élément clé à la réussite du plan d'action, puisque les équipes parvenaient, grâce à leur expérience et à leur implication, à identifier les facteurs qui étaient à l'origine du bouleversement, en fonction desquels ils réussissaient à modifier les actions et à réorienter les ressources. Cela confirme que la conception *a priori* du plan ne doit pas être trop détaillée ni trop rigide. Il importe surtout de concevoir un plan capable de faire place à de nouveaux besoins et de prendre en compte des opportunités susceptibles d'apparaître en cours de route.

### **La planification dynamique comme gage de durabilité**

La planification dynamique est également nécessaire lorsqu'il s'agit de prendre en compte la durabilité des actions entamées sous le parapluie du projet initialement financé. L'expérience gagnée au cours du projet STAGES montre que la quête de la durabilité commence dès les premières étapes, et notamment dans la conception des mesures qui encadrent la mise en place du plan, lesquelles seront ensuite continuellement suivies de très près afin de définir des solutions valables et ainsi renforcer leur durabilité. Plusieurs actions offraient une efficacité durable dès le début, tandis que d'autres ont nécessité d'être retravaillées, redéfinies, modifiées, fusionnées et transformées de multiples manières. Dans certains cas, des phases de transition ont été nécessaires, au cours desquelles la coopération des équipes s'est poursuivie jusqu'à ce que de nouveaux et nouvelles acteur·ices institutionnel·les soient en mesure de prendre le relais.

## 5. Les cadres juridiques et les contextes politiques

Les contextes nationaux définissent de manière notable l'état des lieux de la situation en matière d'égalité des sexes dans la recherche. En suivant les liens listés dans la prochaine section, vous pourrez obtenir de nombreuses informations sur les contextes juridiques et politiques, et sur d'autres mesures de soutien visant à promouvoir l'égalité entre les sexes dans la recherche pour chacun des États membres.

Un rapport d'analyse sur l'état des lieux en termes de changement structurel pour plus d'égalité entre les sexes dans la recherche et l'innovation est disponible en téléchargement sur le site web de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes.

→ <https://eige.europa.eu/fr/in-brief>

## 6. Ressources clés

Vous trouverez ci-dessous des ressources et des sites web clés, tels que :

### Les sites web de la Commission européenne sur la question de l'égalité des sexes dans la recherche

1. La bibliothèque électronique de la Commission européenne.  
[https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=library&lib=gender\\_equality](https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=library&lib=gender_equality)
2. Le guide *She Figures* rassemble des statistiques cruciales sur la place des femmes dans les sciences à l'échelle de l'Union européenne, toutes disciplines et postes universitaires confondus. Dernière version : *She Figures 2018* (accompagné de son manuel, *She Figures 2018 — Handbook*), Commission européenne. Luxembourg : Bureaux de publication de l'Union européenne.  
[\[https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=library&lib=gender\\_equality\]](https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=library&lib=gender_equality)
3. La *Charte européenne du chercheur* et le *Code de conduite pour le recrutement des chercheurs* : deux documents destinés aux chercheur·ses ainsi qu'à leurs employeurs et/ou bailleurs de fonds dans les secteurs public et privé. Ces documents sont deux éléments clés de la politique européenne qui vise à faire de la recherche un domaine professionnel attractif.  
[\[https://euraxess.ec.europa.eu/content/brochure-european-charter-researchers-code-conduct-their-recruitment\]](https://euraxess.ec.europa.eu/content/brochure-european-charter-researchers-code-conduct-their-recruitment)
  - (a) La *Charte européenne du chercheur* précise notamment que les employeurs et organismes de financement « devraient viser à fournir des conditions de travail qui permettent aux chercheurs tant féminins que masculins de combiner la famille et le travail, les enfants et la carrière. Une attention particulière devrait être prêtée, entre autres, à l'horaire variable, au travail à temps partiel, au télétravail et aux congés sabbatiques, ainsi qu'aux dispositions financières et administratives indispensables régissant ce type de dispositions » (p. 17). Ce document souligne également l'équilibre entre les sexes, et déclare que « les employeurs et/ou bailleurs de fonds devraient viser l'instauration d'un équilibre représentatif entre hommes et femmes à tous les niveaux du personnel, y compris au

- niveau des directeurs de thèse/stage et des gestionnaires. Cet équilibre devrait s'obtenir au moyen d'une politique d'égalité des chances au moment du recrutement et aux étapes ultérieures de la carrière, sans prévaloir pour autant sur les critères de qualité et de compétence. Pour que l'égalité de traitement soit assurée, les comités de sélection et d'évaluation devraient refléter un équilibre adéquat entre hommes et femmes. » (p. 19)
- (b) Le *Code de conduite pour le recrutement des chercheurs* précise, entre autres, que les comités de sélection devraient refléter un équilibre adéquat entre hommes et femmes, que les candidats devraient être informés, avant la sélection, du processus de recrutement et des critères de sélection, du nombre de postes disponibles et des perspectives de développement de carrière, et que le mérite devrait être jugé tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif (pp. 25-26).
4. Commission européenne (2012), *Structural change in research institutions: enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation*, Luxembourg : Bureaux des publications de l'Union européenne. [<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dff78961-40a9-41cd-940a-a4a5afa8ed5f>]
  5. Commission européenne (2013), *Fact sheet: Gender equality in Horizon 2020*, Luxembourg : Bureaux des publications de l'Union européenne. [[https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/FactSheet\\_Gender\\_091213\\_final\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/FactSheet_Gender_091213_final_2.pdf)]
  6. Commission européenne (2014), *Gender equality Horizon 2020*, Luxembourg : Bureaux des publications de l'Union européenne. L'objectif de ce guide est de mettre à disposition des membres de la Commission et des agences européennes, des candidats potentiel·les, du groupe Helsinki, des points de contact nationaux, ainsi que des évaluateurs et autres acteur·ices impliqué·es dans la mise en application des objectifs du programme Horizon 2020. Il fournit également des conseils pratiques sur la manière efficace de mettre en place les mesures en vigueur en matière d'égalité de genre. Il est donc question d'intégrer ces considérations à tous les niveaux du cycle de la recherche : du travail préparatoire à la mise en œuvre, en passant par le suivi et l'évaluation. [[https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/grants\\_manual/hi/gender/h2020-hi-guide-gender\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/grants_manual/hi/gender/h2020-hi-guide-gender_en.pdf)]

## Projets européens en faveur du changement institutionnel :

1. **EGERA** — *Effective gender equality in research and the academia* (2014-2017): <https://www.egera.eu/>
2. **FESTA** — *Female empowerment in science and technology academia* (2012-2017): <https://www.festa-europa.eu/>
3. **GARCIA** — *Gendering the academy and the research: combating career instability and asymmetries* (2014-2017): <http://garciaproject.eu/>
4. **GENDER-NET**: <http://www.gender-net.eu/>

5. GENDER TIME: <https://gendertime.org/>
6. GENERA — Gender equality network in the European research area (2015-2018): <https://genera-project.com/>
7. GENIS LAB — Gender in science and technology lab (2011-2014): <https://www.genderportal.eu/projects/gender-science-and-technology-lab-genis-lab>
8. GENOVATE — Transforming organizational culture for gender equality in research and innovation (2013-2016): <http://www.genovate.eu/>
9. INTEGER — Institutional transformation for effecting gender equality in research (2011-2015): <http://www.integer-tools-for-action.eu/en>
10. LIBRA — Leading innovative measures to reach gender balance in research activities (2015-2019): <https://www.eu-libra.eu/>
11. STAGES — Structural change toward gender equality in science (2012-2015): <http://www.projectstages.it/index.php/en/>
12. TRIGGER — Transforming institutions by gendering contents and gaining equality in research (2014-2017): <http://triggerproject.eu/>

### Ressources de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes :

1. Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2015) *Report: Online discussion on integrating gender equality in universities and research institutions*, EIGE : Vilnius. [[https://eurogender.eige.europa.eu/post/s/report-online-discussion-integration-gender-equality-rpos-and-universities - post](https://eurogender.eige.europa.eu/post/s/report-online-discussion-integration-gender-equality-rpos-and-universities-post)]
2. Le guide de l'Institut dédié à la question du changement institutionnel rassemble des conseils pour obtenir une représentation équilibrée des sexes [<https://eige.europa.eu/publications/institutional-transformation-gender-mainstreaming-toolkit>]
3. Le guide de l'Institut sur la question de la formation [<https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-training-gender-mainstreaming-toolkit>]
4. L'annuaire des parties intéressées de l'Institut permettant d'identifier et de localiser des expert-es et/ou des formateur·ices au sein de chaque pays membre. [<https://eurogender.eige.europa.eu/community>]

### Ressources pertinentes du Conseil de l'Union européenne :

1. Council of the European Union (Decembre 2015), *Council conclusions on advancing gender equality in the European Research Area*, Brussels: Council of the European Union. [<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14846-2015-INIT/en/pdf>]

### Articles portant sur la question de l'égalité des sexes dans la recherche :

1. League of European Research Universities (2015), *Gendered research and innovation: integrating sex and gender analysis into the research process*. [<https://www.leru.org/publications/gendered-research-and-innovation-integrating-sex-and-gender-analysis-into-the-research-process>]



2. League of European Research Universities (2012), *Women, research and universities: excellence without gender bias*. [<https://www.leru.org/publications/women-research-and-universities-excellence-without-gender-bias>]
3. Un résumé de plusieurs d'articles consacrés au principe de transformation institutionnelle dans les organismes de recherche, structuré en trois sections : 1) les disparités entre les femmes et les hommes ; 2) les préjugés sexistes indirects ; 3) mesures recommandées et solutions envisageables. [<https://genderedinnovations.stanford.edu/institutions.html>]
4. Une bibliographie sur les préjugés cognitifs et les stéréotypes sexistes, compilée par le projet *Gender Bias Learning*. [<https://genderbiasbingo.com/bibliography-on-cognitive-bias-and-gender-stereotypes/-Xv90Zi1h061>]
5. Rice, C., (no date). *6 Steps to gender equality: and more essays about how every university can get more women to the top and why they should*, Tromsø: University of Tromsø. [<http://curt-rice.com/wp-content/uploads/2012/11/6-Steps-to-Gender-Equality1.pdf>]
6. Horvath, M., *Gender Equality at European universities of science and technology; based on the CESAER Gender Equality Survey 2014*. [<https://www.cesaer.org/content/5-operations/2015/cesaer-gender-equality-oct15-incl-annexes.pdf>]
7. Une bibliographie annotée rassemblant les études les plus récentes consacrées à la question des préjugés sexistes (entre autres) dans le monde universitaire est disponible sur le site web *hastac* (une communauté interdisciplinaire regroupant des humanistes, des artistes, des chercheur·ses en sciences sociales, des scientifiques et des ingénieur·es qui s'efforcent de changer nos façons d'enseigner et d'apprendre). [<https://www.hastac.org/blogs/superadmin/2015/01/26/gender-bias-academe-annotated-bibliography-important-recent-studies>]

### **Outils permettant de stimuler le changement institutionnel pour plus d'égalité :**

1. La charte Athena SWAN, rédigée par la structure *Equality Challenge Unit* au Royaume-Uni. Cette charte qui œuvre à promouvoir le progrès en matière d'égalité entre les sexes a été adoptée au Royaume-Uni en 2005, avant d'être adoptée en Irlande en 2015. [<https://www.ecu.ac.uk/equality-charters/athena-swan/>]
2. La boîte à outils StratEGIC est un support précieux prenant appui sur l'expérience et les leçons tirées par les institutions qui ont pris part au programme américain ADVANCE (Fondation nationale pour la science) visant à promouvoir le changement institutionnel. Cette boîte à outil rassemble les rapports de 13 interventions stratégiques, 15 portfolios d'institut et 11 vidéos donnant la parole à des responsables d'établissement qui partagent leurs expériences et les difficultés rencontrées, ainsi qu'une liste de conseils pour les dépasser. [[https://www.colorado.edu/eer/sites/default/files/attached-files/userguide010816\\_1.pdf](https://www.colorado.edu/eer/sites/default/files/attached-files/userguide010816_1.pdf)]
3. Le comité norvégien pour l'égalité entre les sexes et la diversité dans la recherche met à disposition sur son site web un ensemble de ressources précieuses pour celles et ceux qui se penchent sur la question de l'égalité des sexes dans la recherche. Vous y trouverez des listes d'arguments pour les PEG, des exemples de PEG, une vue d'ensemble des textes juridiques norvégiens pertinents, ainsi qu'un ensemble de mesures envisageables.

[\[http://kifinfo.no/en/tags/committee-gender-balance-and-diversity-research-kif\]](http://kifinfo.no/en/tags/committee-gender-balance-and-diversity-research-kif)

### Plateformes de dépôt et bases de données :

1. GenPort : une plateforme hébergeant des ressources sur la question du genre dans les sciences  
[\[http://www.genderportal.eu/\]](http://www.genderportal.eu/)
2. AcademiaNet est une base de données gérée par des femmes scientifiques de renom travaillant dans de multiples disciplines. Cette base de données peut vous aider à identifier et contacter des experts, des conférenciers, des intervenants, des membres de jurys, etc...  
[\[https://www.academia-net.org/\]](https://www.academia-net.org/)
3. Êtes-vous à la recherche d'un formateur afin d'organiser des journées de formation dans votre organisation ? L'annuaire Eurogender est à votre disposition :  
<https://eurogender.eige.europa.eu/community>







La présente publication est le fruit d'une traduction du *Gender Equality in Academia and Research - GEAR Tool*, publié en octobre 2016 par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE). Elle est disponible en ligne dans sa version originale, à l'adresse <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-academia-and-research-gear-tool>

La CPED – Conférence Permanente des chargé.e.s de mission égalité et diversité ou mission assimilée des établissements d'enseignement supérieur et de recherche a pris forme en janvier 2011, lors d'une rencontre à l'Université de Strasbourg. Elle se réunit 3 à 4 fois par an, pendant 2 jours, afin d'échanger sur les pratiques des établissements qui la composent et sur les différents aspects de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'enseignement supérieur et la recherche publique. Elle se saisit des difficultés rencontrées par les acteurs et actrices de l'égalité-diversité dans la mise en œuvre des actions, et formule des propositions pour les résoudre. La CPED compte à ce jour 94 établissements membres.



[contact@cped-egalite.fr](mailto:contact@cped-egalite.fr)



@cped\_egalite



[www.cped-egalite.fr/](http://www.cped-egalite.fr/)



@cped-egalite

**Date de publication de la version française : Octobre 2020**

*Ce document est gratuit et libre de diffusion. Pour toute reproduction ou modification de la version française de ce document, merci de contacter la CPED et de mentionner le travail de la CPED et de l'EIGE, en renvoyant vers nos sites internet respectifs.*