



ALLER AU-DELA DE L'ADOPTION FORMELLE D'UN GUIDE DU PLAN D'EGALITE DE GENRE

GUIDE POUR LES UNIVERSITES

MAROC

MAROC

ALLER AU-DELA DE L'ADOPTION FORMELLE D'UN GUIDE DU PLAN D'EGALITE DE GENRE GUIDE POUR LES UNIVERSITES

Auteur: Maria Caprile (Notus), en collaboration avec Amina Bettachy (UH2C) et Angela Wroblewski (IHS) pour le chapitre national. Traduit au Français par Dalila Loudiyi (UH2C).

Contributeurs: Angela Wroblewski, Andrea Leitner et Victoria Englmaier (IHS); Paola Bello (FRRB); Alina Tariceanu et Daniela Ispas (ARACIS); Dia Anagnostou (ELIAMEP); Kalypso Sepou (RIF); Ivanka Popović, Daša Duhaček et Milica Mirazić (UB); Amina Bettachy (UH2C); Anastasia Zabaniotou et Olivier Boiron (RMEI); Barbara de Micheli et Giovanna Vingelli (FGB).

DOI: 10.5281/zenodo.6514685

TARGET } Taking a Reflexive approach
to Gender Equality for
institutional Transformation



Ce projet a reçu un financement du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne dans le cadre de la convention de subvention n° 741672.

Les opinions exprimées dans ce document reflètent uniquement celles de l'auteur et ne reflètent en aucun cas celles de la Commission européenne. La Commission européenne n'est pas responsable de l'utilisation des informations qui y sont contenues.

Résumé

L'objectif de ce guide est de soutenir les universités désireuses d'élaborer et de mettre en œuvre un Plan d'Égalité de Genre (PEG) au Maroc. Il s'appuie sur l'approche et les enseignements tirés du projet TARGET Horizon 2020 « Adopter une approche réflexive de l'égalité de genre pour une transformation institutionnelle ».

Les expériences de TARGET montrent que les établissements de recherche peuvent être des pionniers – malgré l'absence de politiques nationales et de mesures concrètes pour soutenir l'égalité entre les femmes et les hommes – s'ils sont motivés, impliquent des acteurs institutionnels clés, consacrent des ressources et comptent sur la compétence en matière de genre. Ces expériences ont également montré un potentiel énorme pour influencer le discours national sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs pays. Ce ne sont pas seulement les agences de financement ou d'accréditation qui peuvent susciter des changements : une université pionnière peut également stimuler les changements dans d'autres universités et organismes de recherche.

La nouvelle condition d'éligibilité d'Horizon Europe relative au PEG peut être un facteur clé pour motiver les universités à adopter une politique d'égalité entre les femmes et les hommes - mais elle comporte également le risque que les PEGs ne soient considérés que comme une autre exigence administrative. Ce guide vise à aider les universités à aller au-delà d'une simple adoption formelle d'un PEG et s'adresse particulièrement aux « agents de changement », c'est-à-dire les personnes ou les groupes qui sont conscients des inégalités existantes entre les femmes et les hommes dans leurs établissements et qui sont disposés à les contrecarrer. L'agent de changement agit comme un catalyseur pour obtenir l'engagement de la haute direction et lancer un processus structurel vers l'égalité de genre.

Le changement réel vers l'égalité entre les femmes et les hommes est le résultat d'une volonté et d'une capacité institutionnelles accrues de cerner, de réfléchir et d'aborder les préjugés sexistes de façon soutenue. L'égalité de genre est une question de justice sociale et il existe de nombreuses preuves qu'elle améliore la qualité et l'impact de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

TABLE DES MATIERES

Résumé	3
Introduction	6
1. Contexte national	9
2. Approche TARGET pour l'élaboration et de la mise en œuvre du PEG	11
3. Préparation de base et moyens	17
3.1. Engagement et participation de la direction et des responsables	17
3.2. Création d'une communauté de pratique	18
4. Audit de l'égalité de genre	21
4.1. Structure et contexte institutionnels	21
4.2. Collecte et analyse approfondies des données	23
5. Conception du PEG	28
5.1. Renforcement de l'engagement de la direction et des responsables	28
5.2. Définition des rôles, des responsabilités et des ressources	29
5.3. Définition des visions, des objectifs, des mesures et des cibles	30
6. Suivi et auto-évaluation	38
6.1. Indicateurs de suivi	39
6.2. Exemple de suivi	40
6.3. Auto-évaluation	41
7. Stratégie de communication	43
Références	44

Liste des encadrés

Encadré 1. Critère d'éligibilité d'Horizon Europe relatif au PEG.....	7
Encadré 2. Audit de l'égalité de genre dans la promotion.....	24
Encadré 3. SWOT analysis: removal of gender-related institutional barriers to careers.....	26
Encadré 4. Suivi et évaluation	38

Liste des figures

Figure 1. Cycle d'élaboration et de mise en œuvre du PEG	15
Figure 2. Comment lire le modèle logique	34

Liste des tableaux

Table 1. Aperçu des domaines, objectifs et aspects de l'audit.....	23
Table 2. Égalité de genre : domaines d'intervention et visions.....	30
Table 3. Exemples de résultats d'audit et objectifs associés.....	32
Table 4. Exemples de visions, d'objectifs et de cibles	33
Table 5. Cadre logique des actions de sensibilisation (séminaires, ateliers) du personnel.....	35
Table 6. Matrice : mise en œuvre et impact	35
Table 7. Indicateurs de mise en œuvre du cadre logique des actions de sensibilisation (séminaires, ateliers) du personnel	41

Liste des abréviations

CdP :	Communauté de Pratique	RH	Ressources Humaines
EER :	Espace Européen de la Recherche (EER)	OFR	Organisation pour le Financement de la Recherche
AEG :	Audit de l'Égalité de Genre	R&I:	Research and Innovation Recherche & Innovation
PEG :	Plan d'Égalité de Genre	OR :	Organisation Organismes de Recherche

Introduction

Ce guide soutient les universités désireuses d'élaborer et de mettre en œuvre un Plan d'Égalité de Genre (PEG) au Maroc. Il est basé sur l'approche et les leçons tirées du projet Horizon 2020 TARGET « Adopter une approche réflexive de l'égalité de genre pour une transformation institutionnelle.

Il existe une multitude de ressources pour l'orientation des PEGs dans la recherche et le milieu universitaire. Le guide Horizon sur les plans d'égalité entre les hommes et les femmes¹ et l'outil GEAR² développé par l'institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) sont les principales références au niveau de l'UE. D'autres lignes directrices et outils utiles ont été développés par des projets financés par l'UE, des organismes nationaux et des institutions de recherche dans les pays européens et au-delà.

Ce guide entend fournir des orientations supplémentaires en s'appuyant sur l'expérience de Target. De 2017 à 2021, TARGET a soutenu sept institutions dans la conception et la mise en œuvre d'une politique d'égalité de genre réflexive: deux organismes de financement de la recherche (Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica, FRRB, Italie; Research Innovation Foundation, RIF, Chypre), une agence d'accréditation (Agence nationale pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, ARACIS, Roumanie), une institution de recherche (Fondation hellénique de politique européenne et étrangère, ELIAMEP, Grèce), deux universités (Université de Belgrade, UB, Serbie; Université Hassan II Casablanca, UH2C, Maroc), et un réseau d'écoles d'ingénieurs du bassin méditerranéen (Réseau Méditerranéen des Ecoles d'Ingénieurs, RMEI). La Fondazione Giacomo Brodolini (FGB, Italie) et NOTUS (Espagne) ont joué le rôle de partenaires de soutien, tandis que l'Institut des Études Avancées (Institute for Advanced Studies-IHS, Autriche) était le coordinateur et l'évaluateur.

Les sept institutions chargées de la mise en œuvre avaient très peu d'expérience des questions de genre et sont situées dans des pays où les politiques d'égalité de genre dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation sont limitées. Le processus d'audit, de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de leur premier PEG a été conçu comme le début d'un voyage à long terme fournissant un cadre pour engager différents acteurs institutionnels dans un processus de changement structurel réfléchi et fondé sur des preuves.

Il est largement reconnu que la volonté d'une institution de développer et de mettre en œuvre un PEG dépend dans une large mesure des incitations ou des pressions externes: cadres juridiques, politiques et initiatives adoptées par les organismes gouvernementaux, les agences de financement et d'autres organisations. Néanmoins, les expériences de TARGET montrent que les institutions peuvent aussi être des pionniers, même en l'absence de politiques nationales et de mesures concrètes pour soutenir l'égalité de genre – si elles sont motivées, impliquent des acteurs institutionnels clés, consacrent des ressources et s'appuient sur des compétences en matière de genre. Ces expériences ont également montré l'énorme potentiel pour

1 EC, 2021.

2 Plus d'informations sont disponibles sur le site: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

influencer le discours national sur l'égalité de genre dans leurs pays respectifs. Les agences de financement ou d'accréditation ne sont pas les seules à pouvoir susciter le changement: une université pionnière peut également stimuler le changement dans d'autres universités et organismes de recherche.

La nouvelle exigence d'éligibilité relative au PEG d'Horizon Europe (encadré 1) peut être un élément clé pour motiver les universités à adopter une politique d'égalité de genre, mais elle comporte également le risque que les PEG soient considérées comme une simple exigence administrative supplémentaire. Ce guide vise à aider les universités à aller au-delà d'une simple adoption formelle d'un PGE. En tant que tel, il s'adresse tout particulièrement aux «agents du changement»: les individus ou les groupes qui sont conscients des inégalités de genre existant dans l'institution et qui sont prêts à les combattre. Les agents de changement agissent comme un catalyseur pour renforcer l'engagement de la direction et initier un processus structurel vers l'égalité de genre.

Nous partons du principe qu'il n'existe pas de solution unique. Les PEGs ne peuvent réussir à atteindre les effets souhaités que s'ils sont sensibles au contexte, adaptés aux besoins organisationnels spécifiques de l'institution et intégrés dans un cadre qui favorise l'engagement et la réflexivité des différents acteurs institutionnels. Le changement réel est le résultat d'une volonté et d'une capacité institutionnelles accrues d'identifier, de réfléchir et de traiter les préjugés sexistes de manière durable.

Nous espérons que ce guide vous sera utile à cet effet.

Encadré 1. Critère d'éligibilité d'Horizon Europe relatif au PEG

Pour être éligibles, les entités juridiques des États membres et des pays associés qui sont des organismes publics, organismes de recherche ou établissements d'enseignement supérieur (y compris les organismes de recherche privés et les établissements d'enseignement supérieur) doivent avoir un plan d'égalité de genre, couvrant les processus minimums suivants des exigences de :

- » **publication**: document officiel publié sur le site Web de l'institution et signé par la haute direction;
- » **Ressources dédiées**: engagement de ressources et d'expertise en matière de genre l'égalité pour la mise en œuvre du plan;
- » **Collecte et suivi des données**: données ventilées selon le sexe et/ou le genre sur le personnel (et étudiants, pour les établissements concédés) et les rapports annuels fondés sur les indicateurs;
- » **Formation**: sensibilisation/formation sur l'égalité de genre et les préjugés inconscients du personnel et des décideurs.

Sur le plan du contenu, il est recommandé que le plan d'égalité de genre aborde les domaines suivants, à l'aide de mesures et d'objectifs concrets :

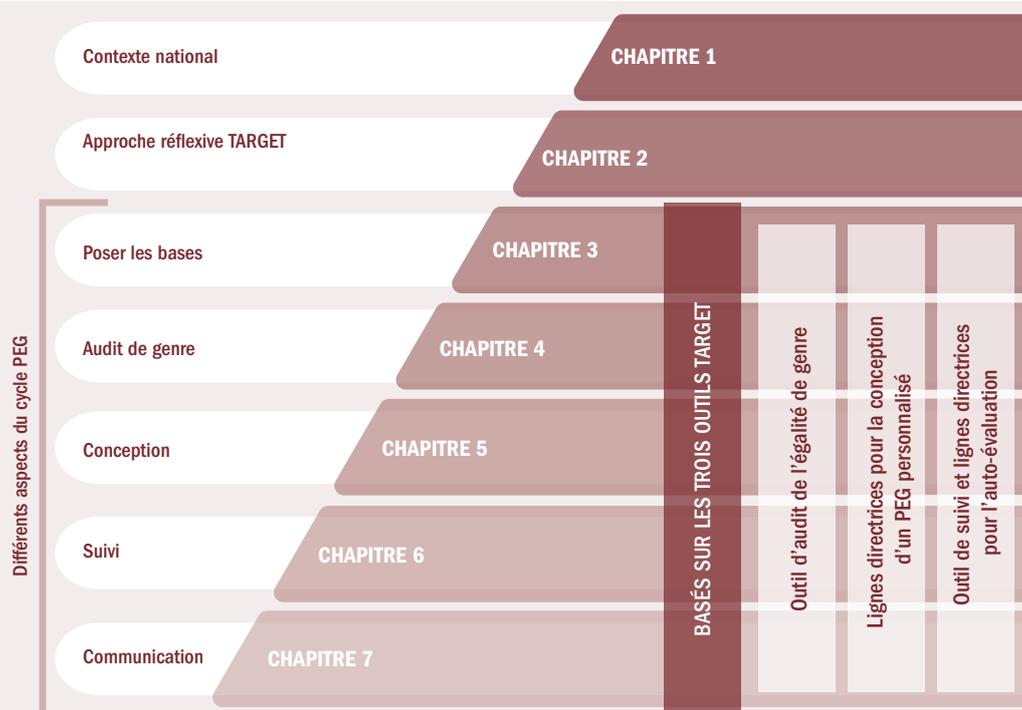
- » L'équilibre **travail-vie** personnelle et la **culture organisationnelle**;
- » L'équilibre entre les sexes dans le **leadership et la prise de décisions**;

- » L'égalité de genre dans le recrutement et l'**avancement professionnel**;
- » L'intégration de la **dimension de genre** dans les contenus de recherche et d'enseignement;
- » Les mesures contre la **violence sexiste**, y compris le harcèlement sexuel.

Source: EC 2021.

Structure du guide

Le guide est structuré en sept chapitres. Le premier chapitre donne un aperçu du contexte national, en mettant l'accent sur les politiques d'égalité de genre dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation. Le deuxième chapitre présente l'approche réflexive de Target en matière de changement structurel. Les cinq chapitres suivants se concentrent sur différents aspects du cycle des PEG : pose des bases, audit de genre, conception, suivi et communication. Ils sont basés sur les trois outils développés au sein de TARGET, tous disponibles via www.gendertarget.eu: Outil d'audit de l'égalité de genre³; Lignes directrices pour la conception d'un PEG personnalisé⁴ et Outil de suivi et lignes directrices pour l'auto-évaluation⁵. Le guide s'appuie également sur le livre élaboré par les partenaires de TARGET sur nos expériences en matière de conception et de mise en œuvre d'une politique réflexive d'égalité de genre⁶.



3 Chizzola, De Micheli et Vingelli, 2018.

4 Palmén et Caprile, 2018.

5 Wroblewski et Eckstein, 2018.

6 Wroblewski et Palmén, eds., à paraître.

1. Contexte national

Le Maroc a fait de grandes avancées dans l'établissement des fondements juridiques de l'égalité entre les femmes et les hommes. L'article 19 de la nouvelle Constitution de 2011 consacre pour la première fois le principe d'égalité entre les hommes et les femmes dans la protection de tous les droits humains. Il prévoit que l'État s'efforce de réaliser l'égalité entre les hommes et les femmes et il crée une autorité chargée de promouvoir l'égalité et de lutter contre toutes les formes de discrimination. La Constitution consolide les acquis des réformes législatives précédentes qui ont contribué à une plus grande égalité entre les hommes et les femmes et à l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes. Ces réformes comprennent la révision du code du commerce en 1995, l'adoption de la nouvelle loi sur l'état civil en 2002, le nouveau code de procédure pénale en 2003, la poursuite de la réforme du code pénal depuis 2003, les modifications du code du travail en 2003, la réforme du code de la famille en 2004 et la réforme du code de la nationalité en 2007. L'adoption de la loi 103-13, en 2018, pour lutter contre les violences faites aux femmes est une autre étape de ce processus.

Malgré la reconnaissance de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes, les progrès en matière d'égalité de genre sont lents. Les stéréotypes traditionnels et les importantes inégalités entre les femmes et les hommes persistent dans la société.

L'observation de cette inégalité est manifeste dans de nombreux secteurs d'activité, notamment dans celui de l'enseignement supérieur. D'un côté, on constate des évolutions positives en ce qui concerne la présence des femmes parmi les étudiants et les diplômés. Depuis la création de la première université moderne du pays, l'accès des femmes à l'enseignement supérieur a évolué de manière significative au Maroc. Au cours de l'année universitaire 2020-2021, les femmes étaient surreprésentées parmi les diplômés de l'enseignement supérieur (53% des diplômés de l'enseignement supérieur étaient des femmes), bien que leur présence diminue selon le niveau de diplôme : 54% dans les programmes de licence ; 47% dans les programmes de master et 39% dans les programmes de doctorat⁷. En revanche, Nafaa & Bettachy⁸ de l'Université Hassan II Mohammedia ont mis en évidence dans le cadre du projet SHEMERA comment cette situation change lorsqu'il s'agit de postes d'enseignement, de recherche et de décision. Si les femmes sont bien représentées dans les fonctions administratives (41%), elles restent sous-représentées dans les postes de haut grade dans l'enseignement et la direction. Les femmes représentent 33% du personnel enseignant aux grades universitaires de base, mais seulement 18% des professeurs de l'enseignement supérieur qui représente le plus haut grade dans l'enseignement. De même, les femmes sont peu visibles au niveau de la direction des universités. Jusqu'en 2017, une seule femme avait été présidente d'une université, et 'les femmes doyennes ou directrices étaient rares. En 2019, deux présidentes ont été élues : l'une à l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C), l'un des établissements participant au projet Target, l'autre à l'Université Hassan I de Settat. Dans le cadre de ce projet, l'UH2C a adopté une charte de l'égalité et créé une commission Adhoc pour la parité et l'égalité des sexes' au sein du conseil

7 Royaume du Maroc, 2021

8 Nafaa et Bettachy, 2014.

universitaire, qui est en train d'être reproduite au niveau des facultés.

Dans le domaine de l'éducation, la principale priorité politique a été de garantir le droit à l'égalité d'accès, en particulier dans les zones rurales pauvres où les filles sont très désavantagées en ce qui concerne la scolarité obligatoire. Plusieurs mesures ont été adoptées dans le cadre de la Charte nationale de l'éducation et de la formation et du Plan Urgence (2009-2012)⁹, du Plan gouvernemental pour l'égalité 2012-2016¹⁰; du Plan stratégique 2015-2030 élaboré par le Conseil supérieur de l'enseignement¹¹ et du nouveau Plan pour l'égalité 2017-2021¹². Elles consistent notamment à faire de l'école un espace sûr pour l'apprentissage des valeurs et des comportements liés à l'égalité de genre, à favoriser la promotion des femmes à des postes de responsabilité et de direction et à renforcer la capacité institutionnelle à adopter l'égalité de genre comme principe de gouvernance dans l'ensemble du système éducatif – en abordant, entre autres aspects, les programmes et les approches pédagogiques, le budget et la gestion¹³.

Cependant, toutes ces mesures ne concernent que l'enseignement obligatoire. L'égalité de genre est totalement absente des objectifs fixés pour l'enseignement supérieur. Malgré les lois adoptées qui visent à changer la situation des femmes, aucune politique concrète axée sur le genre n'a été mise en œuvre dans le domaine de la recherche et de l'innovation. Outre les barrières sociales, familiales et culturelles (transmission de la culture patriarcale), les femmes ne sont pas encouragées à occuper des postes à responsabilité. L'inégalité devient le défaut normalisé. L'intégration de la dimension de genre dans les contenus d'enseignement et de recherche est également rare. À cet égard, il convient de noter que les groupes de recherche sur le genre de l'UH2C ont organisé en 2015 le premier congrès national marocain sur le genre dans l'enseignement supérieur (États généraux de la recherche et de l'éducation sur le genre) en collaboration avec l'UNESCO. Le congrès a publié une déclaration commune pour favoriser le genre dans la recherche et les programmes d'études, qui a été signée par le président de l'UH2C et plusieurs doyens¹⁴.

9 Royaume du Maroc, 2008.

10 Royaume du Maroc, 2012.

11 Royaume du Maroc, 2015.

12 Royaume du Maroc, 2018.

13 Elammari, 2018.

14 Gillot et Nadifi, 2018.

2. Approche TARGET pour l'élaboration et de la mise en œuvre du PEG

TARGET adopte un objectif tridimensionnel pour l'égalité de genre dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, basé sur les trois domaines d'intervention prioritaires définis par l'Espace Européen de la Recherche (ERA)¹⁵:

1. éliminer les obstacles institutionnels liés au genre dans le développement de la carrière
2. s'attaquer aux déséquilibres entre les femmes et les hommes et aux préjugés sexistes dans la prise de décision
3. intégrer la dimension du genre dans le contenu de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation

TARGET adopte une approche réflexive qui va au-delà de l'adoption formelle d'un PEG en mettant l'accent sur une réflexion itérative sur les progrès accomplis et sur l'établissement d'une communauté de pratique pour effectuer des changements structurels. Dans cette section, nous présentons les concepts de base de l'approche TARGET.

Égalité de genre et changement structurel

L'égalité de genre est reconnue depuis longtemps comme une question de justice sociale. C'est un droit humain fondamental, l'un des objectifs de développement durable des Nations Unies et une valeur fondatrice de l'Union Européenne. Il est de plus en plus évident que la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation a des effets positifs sur les individus, les organismes de recherche et la société dans son ensemble.

L'égalité de genre¹⁶:

- + Crée de meilleurs environnements d'éducation et de travail qui contribuent à attirer, retenir et optimiser les talents.
- + Améliore la qualité et l'impact de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en veillant à ce qu'ils répondent aux besoins, aux attentes et aux valeurs de l'ensemble de la société.

Les universités et le monde académique en général se caractérisent par des déséquilibres persistants entre les femmes et les hommes. Les femmes sont sous-représentées dans les postes de responsabilité dans la direction et les grades universitaires les plus élevés et de nombreux domaines de recherche restent dominés soit par les hommes soit par les femmes¹⁷. Toutefois, l'égalité de genre va au-delà de la représentation égale des femmes et des hommes dans toutes les disciplines et à tous les

¹⁵ EC, 2012b.

¹⁶ EC, 2021.

¹⁷ UNESCO-IESALC, 2021; EC, 2020b.

niveaux hiérarchiques :

- + Il s'agit de supprimer les **obstacles structurels** à l'avancement de la carrière. Ces obstacles reposent sur le concept du « scientifique excellent », qui est basé sur une carrière masculine typique dépassée, caractérisée par des réalisations précoces et un dévouement total au monde universitaire, sans aucune autre obligation. Ce concept a impacté la définition du mérite et les critères de recrutement et de promotion. Il a un impact négatif sur tous les groupes qui ne correspondent pas au modèle du scientifique excellent, par exemple les personnes ayant des responsabilités familiales ou des problèmes de santé¹⁸.
- + En outre, les **préjugés sexistes inconscients** sont omniprésents dans la société et le milieu universitaire ne fait pas exception. Il repose sur une association involontaire à des normes, valeurs et stéréotypes traditionnels liés au genre, qui ont un impact négatif sur la reconnaissance du travail et du potentiel des femmes¹⁹.
- + Des formes ouvertes de discrimination peuvent également être présentes et il existe de plus en plus de preuves de **violence fondée sur le genre**, y compris de harcèlement sexuel dans les universités²⁰.
- + La connaissance et le développement technologique sont le plus souvent supposés être neutres en termes de genre. Pourtant, négliger **l'analyse du sexe et du genre** conduit à des erreurs cognitives, à des opportunités manquées pour la recherche et l'innovation, et renforce les inégalités de genre dans la société²¹.
- + En outre, les inégalités entre les femmes et les hommes s'entrecroisent avec d'autres formes de discrimination fondées, par exemple, sur l'origine sociale, la religion, l'appartenance ethnique, l'origine des migrants, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, les responsabilités familiales et les problèmes de santé. Cette compréhension **intersectionnelle** du genre a des implications tant pour les pratiques organisationnelles que pour le contenu de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation²².
- + La **compétence en matière de genre dans la prise de décision** est un facteur essentiel pour aborder toutes ces questions au niveau institutionnel²³.

Faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation nécessite un processus de changement structurel à long terme et soutenu visant à créer un environnement institutionnel (valeurs, normes, structures et procédures) dans lequel l'égalité de genre est largement discutée et explicitement adoptée dans les pratiques organisationnelles et individuelles²⁴.

18 par exemple: EC, 2004 ; Van den Brink, 2010.

19 par exemple: Science Europe, 2017.

20 Bondestam et Lundkvist, 2020.

21 Schiebinger, 2008 ; EC, 2020b.

22 par exemple: Woods et al, 2021 ; EC, 2020b.

23 par exemple: Lipinsky et Wroblewski, 2021.

24 EC, 2012a, 2021.

Réflexivité et changement structurel

Le travail sur l'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas une tâche facile, quelle que soit l'organisation.

“La problématique de l'égalité de genre n'est pas un problème simple, mais un problème désordonné, ou pernicieux, ou simplement politique, ce qui signifie qu'il n'y a pas de véritable consensus sur ce qu'est exactement le problème, sur la raison pour laquelle et pour qui c'est un problème, sur qui est responsable de l'existence du problème, sur qui est responsable de sa résolution. Cela signifie qu'il existe une lutte de pouvoir politique permanente autour de ces définitions”.²⁵

TARGET considère que la **réflexivité individuelle et institutionnelle** est au cœur du changement structurel²⁶. Le PEG devrait fournir un cadre permettant aux parties prenantes concernées de réfléchir aux pratiques organisationnelles, d'identifier les préjugés sexistes et d'agir en développant des pratiques alternatives non sexistes et en s'attaquant à la résistance. Le PEG est conçu comme un processus d'apprentissage organisationnel, basé sur des preuves empiriques et sur une discussion ouverte et critique des évolutions vers l'égalité Femmes-Hommes. Ce processus renforce l'engagement institutionnel, la compétence en matière de genre et le consensus autour des priorités d'action. Il fournit la base d'un PEG sensible au contexte, adapté aux besoins spécifiques de l'organisation.

En outre, Target affirme que le changement dans les universités est particulièrement complexe²⁷. Les universités ne sont pas seulement des organisations hautement genrées²⁸, elles suivent également deux logiques différentes lorsqu'il s'agit d'égalité de genre²⁹: une **logique académique** (en tant que partie de l'académie) et une **logique organisationnelle** (comme toute organisation). Le genre joue un rôle différent dans chacune de ces logiques. Par exemple, une mesure d'action positive visant à promouvoir les femmes qualifiées peut être acceptée dans la logique organisationnelle, mais pourrait être farouchement contestée dans la logique académique, où le mérite est supposé être neutre du point de vue du genre. Ces deux logiques différentes impliquent également des structures de pouvoir différentes. La haute direction (rectorat, doyens) a le pouvoir de décision en matière de stratégie et de ressources, mais la prise de décision en matière académique est confiée aux grades scientifiques les plus élevés (professeurs titulaires, conseils académiques). Ces structures de pouvoir existent en parallèle et restent dans la plupart des cas non-liées les unes avec les autres. Pour cette raison, nous pensons qu'il n'est pas seulement nécessaire d'inclure la haute direction dans le PEG mais aussi les parties prenantes représentant la logique académique. Un PEG doit laisser place à la réflexivité pour relier ces deux logiques différentes et aborder les pratiques genrées de manière cohérente.

25 Verloo, 2001, pp. 14-15.

26 Wroblewski, 2015, ; Martin, 2006.

27 Wroblewski et Palmén, à paraître.

28 Acker, 1990.

29 Heintz, 2018.

Théorie du changement et preuves empiriques

Une approche fondée sur la théorie du changement permet d'intégrer la réflexivité dans le processus du PEG. Une théorie du changement est « une approche fondée sur les résultats qui applique une réflexion critique à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation d'initiatives et de programmes destinés à soutenir le changement dans leurs contextes »³⁰. Elle implique la réalisation d'un audit initial pour cartographier le contexte pertinent pour l'initiative, l'état actuel du problème que l'intervention vise à résoudre ainsi que les acteurs concernés. Sur la base de cet audit, le changement à long terme que l'initiative aspire à favoriser est défini par le développement de visions, d'objectifs et de cibles. Les actions, accompagnées des résultats et impacts attendus, sont ensuite spécifiées. L'approche de la théorie du changement nécessite l'élaboration d'un processus ou d'une séquence de changement qui indique la voie à suivre pour atteindre le résultat à long terme souhaité, ainsi que des hypothèses explicitement formulées sur la manière dont ce changement pourrait se produire.

Vogel³¹ souligne que la qualité d'un processus de la théorie du changement repose sur le fait de «**rendre les hypothèses explicites**» et de rendre la réflexion stratégique réaliste et transparente. Une théorie du changement implique un processus réflexif profond où les hypothèses de changement, liées au programme, sont rendues explicites. L'articulation des hypothèses est la partie principale du développement d'une théorie du changement. Les hypothèses sont les prémisses sur lesquelles les interventions du programme sont implicitement basées et qui n'ont pas été prouvées par des preuves. L'utilisation de preuves pour identifier, vérifier et remettre en question ces hypothèses clés et cartographier les liens implicites et explicites de l'intervention (entrée, produit, résultat, impact et contexte) fait partie du développement d'une théorie du changement. Dans ce processus, la **pensée critique** est recoupée avec des **preuves qualitatives et quantitatives** – et les différents points de vue découlant des connaissances contextuelles des parties prenantes. S'appuyant sur l'audit, le suivi régulier fournit la base d'une réflexivité institutionnelle soutenue.

Une approche de la communauté de pratique

Un élément clé de l'approche Target est la création d'une communauté de pratique dans l'établissement³². Les expériences ont montré qu'il est difficile d'initier un changement structurel s'il repose sur une seule personne ou un petit groupe ayant peu d'influence sur l'organisation. La notion de communauté de pratique (CdP) a été inventée par Wenger³³ et se compose de trois éléments principaux : un intérêt et un engagement partagés dans un domaine de pratique (domaine), un engagement mutuel (communauté) et le développement d'un répertoire partagé de ressources (pratique).³⁴ Dans TARGET, le **domaine** est le développement et la mise en œuvre d'un PEG. La **communauté** de pratique est constituée d'un groupe de personnes qui

30 Vogel, 2012, p. 3.

31 Vogel, 2012.

32 Palmén et Caprile, à paraître.

33 Wenger, 1998.

34 Wenger-Trayner et WengerTrayner, 2015.

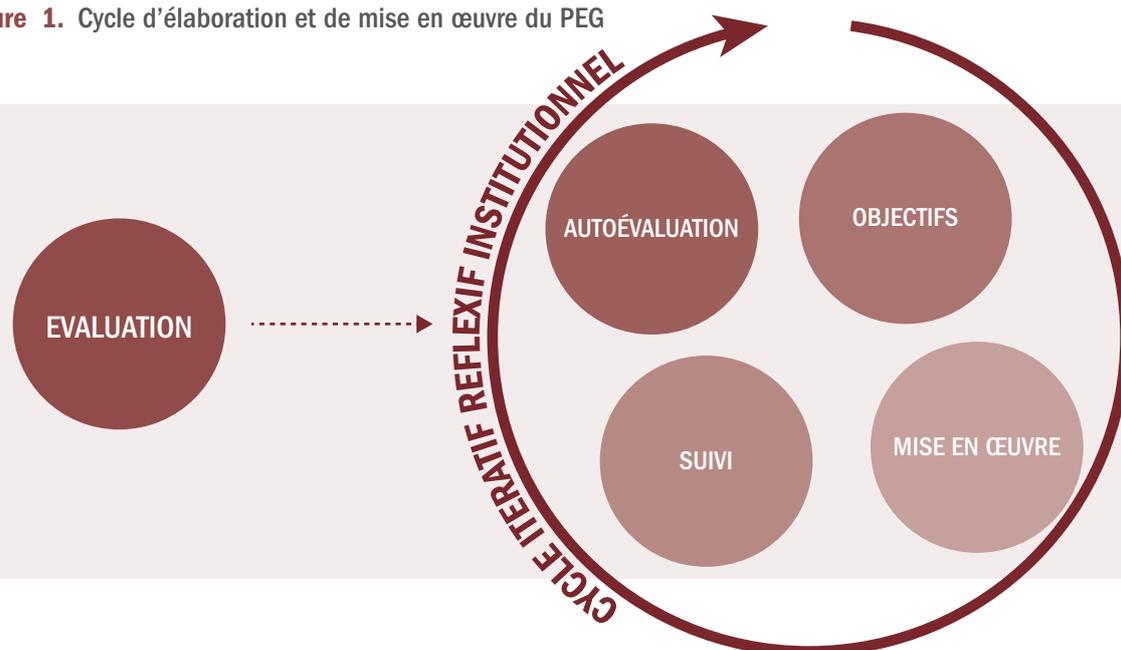
interagissent par le biais d'activités, de discussions et de réunions, s'engagent dans un apprentissage mutuel et soutiennent le développement et la mise en œuvre des PEG. La **pratique** fait référence au développement d'une compétence en matière de genre basée sur le « savoir expérientiel » qui permet aux membres de la CdP d'identifier les pratiques institutionnelles genrées, de développer des alternatives non-genrées et de faire face à la résistance. L'approche TARGET conçoit la CdP comme un aspect essentiel du renforcement de la réflexivité individuelle et institutionnelle en reliant les différentes étapes de l'élaboration des PEG aux discussions au sein de la CdP. Un aspect crucial est que la CdP implique des représentants de la logique organisationnelle et de la logique académique (administration et professeurs).

Un processus cyclique et durable

L'approche du PEG développée dans le cadre du projet TARGET se réfère aux concepts discutés ci-dessus : changement structurel, réflexivité, double logique des universités, théorie du changement et communauté de pratique.

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre des PEG suit un **cycle d'élaboration de politique** complet (figure 1). Le processus commence par une analyse empirique du statu quo en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et du contexte institutionnel (audit). Sur la base des résultats de l'audit, des priorités et des objectifs en matière d'égalité de genre sont formulés. Des mesures concrètes pour poursuivre ces objectifs sont développées, mises en œuvre et contrôlées. Le processus de suivi vise à décrire tout changement dans le contexte pertinent et le statu quo en matière d'égalité de genre, ainsi que la mise en œuvre de mesures concrètes en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Idéalement, le processus est complété par une évaluation externe du PEG. Sur la base du suivi (et de l'évaluation, le cas échéant), les mesures concrètes sont adaptées si nécessaire ou un nouveau PEG est élaboré.

Figure 1. Cycle d'élaboration et de mise en œuvre du PEG



Dans ce processus, la résistance peut prendre de nombreuses formes, apparaissant à différents stades et venant de différents

acteurs. La résistance au changement est généralement forte lorsque les normes, les croyances, les attitudes et les valeurs culturelles d'une organisation sont la cible d'efforts de changement³⁵. C'est évidemment le cas des changements structurels dans les universités, car ils remettent en question les pratiques basées sur le genre qui y sont profondément ancrées. La résistance au changement peut être intentionnelle et « explicite » ou subtile et « implicite ». Elle peut être active ou prendre la forme d'une « non-action » – renforçant ainsi le statu quo en ne faisant rien pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Un aperçu complet des résistances au sein des établissements de recherche et des stratégies pour les surmonter se trouve dans le Manuel FESTA sur les résistances³⁶.

Nous soutenons que la résistance au changement dans les universités peut être particulièrement forte dans la logique académique, où les questions du genre peuvent être considérées comme une menace pour un système méritocratique prétendument neutre et où l'on nie l'importance de la dimension de genre dans l'éducation et la recherche. Dans TARGET, le développement et la mise en œuvre d'un PEG réflexif sont conçus comme un processus itératif, cyclique et soutenu dont la lutte contre la résistance fait partie intégrante.

Le cycle PEG devrait fournir un cadre dans lequel:

- + La double logique scientifique et organisationnelle (et les pratiques subséquentes) peut être médiatisée.
- + La réflexivité continue est soutenue par une théorie du changement et un suivi régulier.
- + Les compétences en matière de genre peuvent être renforcées en combinant et reconfigurant différents types de connaissances et d'expertise pratique dans les domaines du genre et du changement organisationnel.
- + La résistance aux interventions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes peut être identifiée et résolue avec succès, ce qui entraîne parfois des améliorations de la qualité des interventions en reformulant des objectifs ou en reconcevant des mesures concrètes.

35 Benshop et Verloo, 2011, p. 286.

36 FESTA, 2016.

3. Préparation de base et moyens

L'engagement formel de la direction est une condition préalable à l'élaboration d'un PEG. Sans le soutien de la direction et la volonté d'initier un processus de changement organisationnel, un plan d'égalité de genre ne peut être développé et mis en œuvre avec succès.

L'agent de changement doit obtenir cet engagement formel et disposer d'un mandat clair pour lancer le processus. Cela inclut également la mise à disposition des ressources nécessaires (humaines et financières) pour développer l'audit et concevoir le PEG. En termes de ressources humaines, il est crucial d'inclure des expert.e.s en matière de genre et de changement organisationnel, ainsi que les compétences nécessaires pour faciliter le processus d'élaboration d'un PEG. S'il n'est pas possible de compter sur cette expertise au sein du personnel interne, il convient de faire appel à des expert.e.s externes.

En outre, l'élaboration d'un PEG nécessite l'implication de toutes les parties prenantes concernées. Cela est nécessaire pour garantir leur engagement concret et leur volonté de participer au processus de changement structurel.

Afin de s'assurer de l'engagement des principaux groupes de parties prenantes institutionnelles et de les impliquer dès le début du processus, l'approche participative de TARGET se concentre sur deux éléments fondamentaux:

- + Obtenir l'engagement de la direction au niveau supérieur et du personnel de la recherche.
- + Créer une communauté de pratique qui implique des représentants de toutes les catégories du personnel de l'institution.

3.1. Engagement et participation de la direction et des responsables

Si la direction générale de l'université peut exprimer un engagement formel à mettre en œuvre un PEG, il sera nécessaire de consolider cet engagement, de l'opérationnaliser à un niveau pratique et, surtout, de l'étendre aux niveaux et hiérarchie supérieurs, tant en matière de gestion que d'enseignement (par exemple, doyens, conseils académiques, chefs de département)³⁷.

Suggestions pratiques pour consolider et renforcer l'engagement aux niveaux d'organisation supérieurs et les plus élevés de l'université:

- + Présenter des arguments qui établissent un lien entre les priorités de l'université dans les domaines des ressources

³⁷ Chizzola, De Micheli et Vingelli, 2018.

humaines, de la communication, de la reconnaissance externe et du financement et les questions liées à l'égalité de genre, et montrer comment ces priorités pourraient être soutenues par l'introduction de politiques d'égalité entre les femmes et les hommes (par exemple, améliorer les conditions de travail, attirer et retenir les talents; présence dans les médias et construction d'une image positive, gain de légitimité aux niveaux européen et international; accès au financement d'Horizon Europe).

- + Présenter des arguments qui relient les priorités de l'éducation et de la R&I à l'adoption d'une dimension de genre en améliorant la qualité de l'éducation et de la recherche, le potentiel d'innovation et la réactivité aux besoins de l'ensemble de la société.
- + Favoriser une participation active des membres de l'encadrement supérieur et de haut niveau aux activités institutionnelles telles que les ateliers, les activités de diffusion et de communication. Cela donne de la visibilité au personnel clé des niveaux supérieurs de la direction dans les activités institutionnelles liées à l'audit de genre, ce qui ajoute à la légitimité perçue des activités d'audit de genre.
- + Veillez à ce que la direction et les responsables s'engagent à jouer un rôle central dans la stratégie de communication de l'AEG. Par exemple, c'est le recteur ou un haut responsable qui doit annoncer l'audit, les objectifs de l'élaboration d'un PEG et les possibilités et avantages institutionnels attendus.

Un engagement fort et explicite de la direction et des responsables est essentiel pour légitimer le temps et les efforts qui devront être investis par le personnel de l'université pour mettre en œuvre l'audit, pour autoriser les flux d'informations et pour résoudre les problèmes qui peuvent survenir à ce stade initial. Il augmente la visibilité et la légitimité perçue du processus d'audit, et facilite les procédures de collecte des données pertinentes. La participation de la direction et des responsables est tout aussi importante pour les étapes suivantes du processus, à savoir la conception et le suivi des PEG.

3.2. Création d'une communauté de pratique

La mise en place d'une communauté de pratique impliquant les principales parties prenantes institutionnelles est essentielle pour renforcer la capacité institutionnelle d'une politique d'égalité de genre réflexive. Il est important de créer cette communauté dès le départ. La mobilisation de différents acteurs garantit que l'audit ne dépend pas uniquement de l'agent de changement et enrichit la collecte et l'analyse des données³⁸.

Comment identifier les parties prenantes pertinentes? Il est important de garder à l'esprit que **l'on ne doit pas attendre des membres de la communauté de pratique qu'ils aient une expertise spécifique en matière d'égalité entre les femmes et les hommes**. Le principal critère de sélection des membres doit être leur fonction dans l'organisation et leur intérêt à être impliqués dans le processus. La communauté de pratique devrait impliquer des personnalités stratégiquement importantes représentant la double logique de l'université (académique et organisationnelle), y compris le personnel de l'administration

38 Chizzola, De Micheli et Vingelli, 2018.

qui a accès aux documents et statistiques institutionnels pertinents pour la mise en œuvre de l'audit et le suivi ultérieur.

Les **participants potentiels** pourraient être:

- + La direction et les membres des organes de décision.
- + Les membres de conseils universitaires et de groupes de recherche stratégique.
- + Les professionnels des services administratifs (ressources humaines, budget, statistiques).
- + Les spécialistes du genre; les spécialistes du changement organisationnel.
- + Les représentants du personnel (personnel administratif et personnel d'enseignement et de recherche) de différents niveaux hiérarchiques (y compris les conseils d'établissements).
- + Les représentants des organisations de la société civile (par exemple, des associations de féministes ou de chercheuses).
- + Les représentants des organisations d'étudiants.

Lors de la prise de contact avec les membres potentiels de la communauté de pratique, il convient de souligner les objectifs et les avantages possibles de la mise en œuvre d'un PEG. Il est également nécessaire de préciser, au moins de manière préliminaire, le type de contribution qu'ils peuvent apporter et les activités d'audit dans lesquelles ils pourraient être impliqués, en fonction de leur fonction dans l'institution.

L'identification et la participation des parties prenantes doivent être considérées comme un processus itératif à poursuivre tout au long du cycle de mise en œuvre des PEG. Au cours de ce processus, il est probable qu'on puisse trouver de nouvelles parties prenantes comme sources de contribution et de collaboration (tandis que d'anciens membres de la CdP la quittent ou jouent un rôle moins actif); et on peut également constater la nécessité d'ajuster et d'adapter les responsabilités et les tâches des personnes déjà impliquées dans la CdP.

La communauté de pratique dans son ensemble se réunit généralement régulièrement afin de discuter de l'état d'avancement du développement ou de la mise en œuvre du plan d'égalité. La dynamique de travail de la communauté de pratique peut varier dans une large mesure : de quelques réunions très formelles et longues à des réunions plus informelles et plus courtes à intervalles plus rapprochés. Une autre option consiste à lier les réunions de la communauté de pratique à d'autres réunions et procédures de travail institutionnelles. Quelle que soit la modalité de réunion, l'essentiel est que les réunions permettent la fonction centrale de la communauté de pratique, qui est d'établir une compréhension commune de l'égalité de genre dans l'institution parmi les parties prenantes concernées. Par conséquent, en plus de l'implication des parties prenantes spécifiques à une tâche, il est important de garantir une discussion commune qui implique également des représentants de la direction.

Une interaction régulière et un travail conjoint entre les membres de la communauté de pratique permettent de **construire et de renforcer la compétence de genre** en combinant et en reconfigurant différents types de connaissances et de pratiques sur le genre et le changement organisationnel. Par exemple, un spécialiste du genre peut avoir une profonde compréhension théorique de l'égalité de genre, mais peu d'expertise dans la mise en œuvre de politiques d'égalité de genre, contrairement aux praticiens dans le domaine de l'égalité de genre et du changement organisationnel. Un statisticien peut développer une

compétence en matière de genre au cours du processus par une réflexion critique sur la manière de collecter et de construire des indicateurs de genre pertinents. Il en va de même pour un professionnel de la finance qui développe des procédures spécifiques pour collecter des données pertinentes pour la budgétisation sensible au genre. Le résultat global est que tous les membres de la communauté de pratique apprennent des autres et développent conjointement des **«connaissances expérientielles»**³⁹.

39 Palmén et Caprile, à paraître.

4. Audit de l'égalité de genre

L'objectif de l'audit est d'analyser la situation actuelle ou le statu quo de l'université en termes d'égalité Femmes-Hommes afin d'identifier les défis spécifiques en matière d'égalité de genre. L'audit est basé sur l'analyse des données disponibles (documents, dossiers administratifs, bases de données) complétée par des entretiens qualitatifs et des méthodes supplémentaires lorsque cela est possible (en particulier, des enquêtes auprès du personnel et des étudiants).

Il est important de souligner que la réussite d'un audit de l'égalité de genre (AEG) nécessite le développement d'une stratégie de communication efficace, adaptée au contexte national spécifique et au cadre institutionnel de l'université. Le personnel de l'université doit comprendre pourquoi on lui demande de participer au processus d'audit sur l'égalité de genre, l'intérêt de réaliser cet audit et les gains et avantages qui peuvent en résulter, tant au niveau organisationnel qu'individuel. En outre, un calendrier clair et réaliste détaillant chaque étape du processus d'audit doit être communiqué au personnel de l'organisation.

4.1. Structure et contexte institutionnels

Chaque université est une entité organisationnelle unique dotée d'une structure interne et d'un contexte externe spécifiques. La première étape de l'audit a pour but de recueillir des informations générales sur le contexte national et local, de fournir une description générale de l'université (objectifs, organes de décision, institutions, structures, processus fondamentaux, taille) et de procéder à une première évaluation de deux aspects principaux : 1) le niveau de sensibilisation de l'établissement aux questions d'égalité de genre; 2) la disponibilité de données ventilées par sexe et d'autres données relatives au genre⁴⁰.

Sensibilisation institutionnelle à l'égalité de genre

L'évaluation de la sensibilisation institutionnelle à l'égalité de genre repose sur l'analyse des principaux documents organisationnels, des communications internes et externes, et des autoprésentations institutionnelles. Plusieurs **questions qualitatives clés** permettent d'évaluer le niveau de sensibilisation des institutions:

- + Quels sont les principaux documents institutionnels de l'université? Dans quelle mesure les questions de genre sont-elles intégrées dans ces documents institutionnels?
- + L'organisation dispose-t-elle d'un code d'éthique ou d'un code de conduite? Si oui, inclut-il spécifiquement l'égalité Femmes-Hommes comme élément clé?
- + Quels sont les principaux modes de communication internes et externes (site web, bulletin d'information, etc.)? Dans quelle mesure les questions de genre sont-elles intégrées dans ces modes de communication?

40 Chizzola, De Micheli et Vingelli, 2018.

- + L'université a-t-elle reçu le prix d'excellence pour le développement des RH dans le domaine de la recherche⁴¹?
- + L'université a-t-elle adopté des règles concernant le langage sensible au genre? L'université a-t-elle adopté des règles concernant les images sensibles au genre?
- + L'université a-t-elle adopté une politique d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée? Si oui, cette politique vise-t-elle à favoriser un partage égal des responsabilités familiales entre les femmes et les hommes?
- + L'université a-t-elle adopté une politique visant à prévenir la violence basée sur le genre, y compris le harcèlement sexuel?
- + Quelles sont les principales politiques nationales et locales en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation? Existe-t-il des politiques spécifiques pour promouvoir l'égalité de genre? Si oui, existe-t-il des mesures spécifiques pour soutenir la mise en œuvre des PEG?
- + L'université est-elle en phase avec le niveau national de sensibilisation aux questions de genre, tel que défini dans la législation nationale sur l'égalité entre les femmes et les hommes et les politiques nationales d'égalité de genre dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation?

Données relatives au genre

Les **données ventilées par sexe** sont essentielles pour analyser les déséquilibres entre les femmes et les hommes dans les établissements. La première étape de l'audit consiste à déterminer quel type de données ventilées par sexe est déjà disponible dans les dossiers administratifs du personnel et des étudiants, qui les collecte et dans quel but. À un niveau très basique, cette étape vise à identifier si l'université collecte des données ventilées par sexe pour:

- + Personnel, ventilé par fonction (gestion, administration, enseignement et recherche)
- + Organes de décision (y compris les commissions de recrutement et de promotion)
- + Personnel d'enseignement et de recherche, ventilé par discipline et par grade
- + Rémunération du personnel, ventilée par fonction (gestion, administration, enseignement et recherche), grade et discipline (le cas échéant).
- + Étudiants et diplômés, ventilés par discipline et par niveau (licence, master, doctorat)

En outre, les femmes et les hommes ne constituent pas des groupes homogènes. Il est important de savoir si l'université recueille des données sur **d'autres variables sociales** qui peuvent présenter un intérêt pour l'analyse des données ventilées par sexe (telles que l'âge, les responsabilités familiales, la religion, l'origine ethnique et l'origine des migrants).

Dans cette étape initiale, il est également pertinent d'identifier si **d'autres données pertinentes** peuvent être disponibles - par exemple, des données ventilées par sexe provenant d'enquêtes sur le climat ; des données sur les cours et programmes

41 De plus amples informations sur le prix sont disponibles à l'adresse suivante: <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r#hrs4r-acknowledged-institutions>

liés au genre; l'allocation du budget par genre, permettant la budgétisation sensible au genre.

4.2. Collecte et analyse approfondies des données

Une fois les données disponibles collectées et analysées, l'étape suivante consiste à réfléchir aux principales lacunes en matière de données : quelles sont les informations supplémentaires nécessaires pour identifier et comprendre les principaux défis en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et la manière de les relever ? L'audit doit être aussi complet que possible et englober les trois domaines d'intervention essentiels - les carrières, la prise de décision et le contenu.

Pour chaque domaine, le tableau ci-dessous donne une indication de l'objectif principal du domaine d'audit et des aspects clés à vérifier.

Table 1. Aperçu des domaines, objectifs et aspects de l'audit

Domaine	Objectif de l'audit	Aspects relatifs à l'audit
Carrières	Mise en place d'une base de connaissances pour l'élimination des obstacles institutionnels liés au genre en matière d'avancement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Données ventilées par sexe sur le recrutement, la fidélisation et la promotion. Données ventilées par sexe sur les comités de recrutement et de promotion. Critères et procédures de recrutement et de promotion. Écart de rémunération entre les femmes et les hommes, par discipline et par niveau hiérarchique. Politiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Des politiques de lutte contre la discrimination, y compris des mesures contre la violence basée sur le genre et le harcèlement sexuel. Formation à l'égalité de genre pour l'ensemble du personnel.
Prise de décision	Mise en place d'une base de connaissances pour lutter contre les déséquilibres Femmes-Hommes et les préjugés sexistes dans la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> Données ventilées par sexe dans les postes de direction et les organes de décision. Niveau de sensibilisation aux questions de genre et compétence en matière de genre dans la prise de décision, y compris la budgétisation sensible au genre. Mise en œuvre de la budgétisation sensible au genre. Formation à l'égalité de genre pour le personnel occupant des postes de direction et des organes de décision.
Contenu	Mise en place d'une base de connaissances pour l'intégration de la dimension de genre dans les contenus d'enseignement, de recherche et d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de cours liés au genre (optionnels/ obligatoires), par discipline et par niveau. Niveau d'intégration de la dimension du genre dans les programmes d'études généraux. Formation des enseignants et des chercheurs sur l'analyse des sexo-spécificités et des inégalités Femmes-Hommes dans les contenus d'enseignement et de recherche. Présence de groupes de recherche sur le genre, par discipline. Niveau d'intégration de l'analyse des sexo-spécificités dans les programmes d'études et les projets de recherche

Les moyens d'aborder ces aspects dépendront des données disponibles dans chaque université et des domaines qui sont en principe considérés comme plus pertinents. La mise en œuvre de l'audit n'est pas une fin en soi. Il s'agit plutôt d'un moyen de préparer le PEG en identifiant les défis spécifiques à l'organisation en matière d'égalité de genre. L'audit peut se

concentrer sur certains de ces aspects et identifier les lacunes en matière de données qui doivent être comblées dans le cadre du PEG. Par exemple, il se peut qu'une université ne dispose d'aucune donnée sur les cours liés au genre : un objectif du PEG pourrait être de créer une base de données sur les cours liés au genre. Dans d'autres cas, les données peuvent être collectées spécifiquement pendant l'audit - par exemple, la composition par sexe des organes de décision et des comités de recrutement et de promotion. Un objectif du PEG sera de s'assurer que ces données sont collectées régulièrement.

Principales méthodes

Les principales méthodes de collecte des données sont l'analyse documentaire des documents et des dossiers administratifs de l'université (ressources humaines, prise de décision, programmes d'études) ainsi que des entretiens semi-structurés avec des représentants des principaux organes de l'université (ressources humaines, décideurs, conseils académiques). Si l'université a mis en place des politiques en matière d'égalité entre les hommes et les femmes (telles que celles concernant la formation à l'égalité entre les hommes et les femmes, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le harcèlement sexuel), l'audit doit accorder une attention particulière à leur analyse. L'analyse de la politique doit combiner une analyse documentaire (des documents qui définissent la politique) et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes concernées (décideurs, exécutants et bénéficiaires : personnel et étudiants, le cas échéant).

La stratégie de mise en œuvre de l'audit dépendra de la composition de la communauté de pratique et de la mesure dans laquelle la collecte de données est facilitée par la direction générale. Il n'existe pas de liste généralisée et unique d'indicateurs quantitatifs ou de lignes directrices pour les entretiens. À titre indicatif, nous fournissons ci-dessous un exemple de la manière d'auditer l'égalité de genre dans les procédures de promotion.

Encadré 2. Audit de l'égalité de genre dans la promotion

Pour analyser les tendances du genre dans la promotion de carrière, plusieurs **indicateurs quantitatifs** peuvent être utiles:

- » Nombre d'étapes de progression de carrière au sein de l'université depuis une année x, ventilé par domaine disciplinaire ; progression vers un poste temporaire ou permanent; poste à temps partiel ou à temps plein; et - si possible - par âge, responsabilités familiales, religion, ethnicité, immigration et toute autre caractéristique sociodémographique disponible.
- » Part des femmes et des hommes parmi les candidats ou les personnes présélectionnées pour une promotion depuis une année x, ventilée comme indiqué ci-dessus.
- » Part des femmes et des hommes promus depuis une année x, ventilée comme indiqué ci-dessus.
- » Taux de réussite des candidats féminins et masculins à une promotion, ventilé comme indiqué ci-dessus (le taux de réussite est calculé comme le nombre de personnes promues divisé par le nombre total de candidats).

Ces informations peuvent être complétées par des données ventilées par sexe sur la composition des **commissions de promotion**.

La principale source administrative d'information sera les registres des progressions de carrière internes détenus par le département des ressources humaines de l'université. Elle doit être complétée par une analyse des documents établissant les critères et les procédures de promotion, s'ils sont disponibles.

Des **entretiens semi-structurés** avec des représentants du département des ressources humaines et des membres des commissions de promotion seront utiles pour interpréter la signification des données collectées et recueillir des informations supplémentaires. Voici une liste de questions qualitatives clés qui peuvent servir de bases à ces entretiens:

- » Les possibilités de promotion sont-elles publiques et largement diffusées? Les femmes sont-elles explicitement encouragées à postuler?
- » Existe-t-il des procédures standard et des lignes directrices formalisées pour les procédures de promotion interne? Si oui, sont-elles élaborées de manière approfondie et transparente?
- » Les critères de promotion sont-ils explicites, transparents et pondérés de manière standard? Sont-ils fixes pour l'ensemble du processus?
- » Existe-t-il une procédure de routine pour garantir que seuls les critères explicitement énoncés ont un impact sur les décisions de promotion et que les critères sont appliqués de la même manière à chaque candidat?
- » L'expertise en matière de genre fait-elle partie du profil requis pour le candidat? Si non, est-elle récompensée de manière positive?
- » L'université dispose-t-elle de politiques formalisées pour promouvoir l'égalité de genre dans la progression de carrière? La direction s'est-elle engagée à promouvoir la représentation des femmes aux niveaux supérieurs?
- » Les jurys de promotion sont-ils équilibrés entre les femmes et les hommes? Le niveau d'autorité et de responsabilité est-il équilibré entre les membres féminins et masculins du jury de promotion?
- » Existe-t-il des initiatives de sensibilisation au genre et/ou une formation sur les préjugés sexistes inconscients pour les membres des comités de promotion - en particulier en ce qui concerne la progression de carrière vers des postes influents?
- » Existe-t-il des incitations pour soutenir/promouvoir les employés en début de carrière? Les questions liées au genre sont-elles prises en compte?

Enquête auprès du personnel

Une enquête auprès du personnel est une méthode supplémentaire de collecte de données et peut s'avérer très pertinente pour explorer des informations qui ne sont pas disponibles par le biais des dossiers administratifs et d'un nombre limité d'entretiens semi-structurés. Dans le cadre du projet TARGET, cette approche a été utilisée dans certaines institutions et s'est avérée particulièrement utile pour explorer les perceptions sur des questions telles que les difficultés d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les obstacles à la progression de carrière ou à l'accès aux postes de décision, les niveaux généraux de sensibilité au genre, ainsi que le niveau de connaissance et de

soutien des politiques d'égalité de genre dans l'organisation. Une enquête peut également être un outil de suivi des tendances dans l'organisation si elle est régulièrement diffusée. Le projet ACT a développé l'enquête Gender Equality Audit and Monitoring (**GEAM**)⁴² sur l'audit et le suivi de l'égalité de genre qui est accessible au public et permet aux organisations d'adapter le questionnaire à leurs besoins spécifiques. Elle adopte une approche croisée pour la collecte de données sociodémographiques qui peuvent être très pertinentes pour analyser comment l'inégalité de genre se croise avec d'autres inégalités sociales. Nous suggérons l'utilisation du GEAM si une enquête est réalisable. Toutefois, le lancement d'une enquête n'est peut-être pas la meilleure approche s'il s'agit du premier audit. Elle nécessite un engagement fort de la part de la direction et du département des ressources humaines, ainsi que du temps et des compétences statistiques pour analyser les résultats. Une option dans ce cas est d'inclure une enquête comme **l'une des mesures du PEG**.

Analyse SWOT

Pour soutenir la réflexivité, une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) doit être réalisée une fois les données collectées pour chaque domaine d'égalité de genre. Une analyse SWOT est une méthode de planification structurée qui évalue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en ce qui concerne le processus de promotion d'objectifs organisationnels spécifiques - dans notre contexte, le changement structurel vers l'égalité Femmes-Hommes. L'encadré 3 présente un exemple d'analyse SWOT.

Encadré 3. SWOT analysis: removal of gender-related institutional barriers to careers

Points forts: caractéristiques de l'organisation qui lui confèrent un avantage en termes d'élimination des obstacles institutionnels liés au genre dans les carrières.	Faiblesses: caractéristiques de l'organisation qui la désavantagent en termes d'élimination des obstacles institutionnels liés au genre dans les carrières
<ul style="list-style-type: none"> » Un cadre juridique existe en matière d'égalité Femmes-Hommes et de lutte contre la discrimination sur le lieu de travail. » Formalisation des procédures standard et de lignes directrices pour les procédures de promotion interne. » Dans l'ensemble, le nombre d'hommes et de femmes occupant des postes d'enseignement et de recherche est relativement bien équilibré 	<ul style="list-style-type: none"> » Les déséquilibres entre les femmes et les hommes dans les disciplines sont le résultat de la vision dominante des rôles par sexe - professions, facultés et départements traditionnellement masculins ou féminins. » Aucun progrès en ce qui concerne la sous-représentation des femmes au plus haut niveau académique. » Déséquilibres entre les femmes et les hommes dans les commissions de promotion. » Aucun système n'est en place pour suivre l'évolution des parcours professionnels. » Pas de politique contre le harcèlement sexuel

42 Pour plus d'informations, consulter : <https://act-on-gender.eu/nes/gender-equality-audit-and-monitoring-geam-tool>

<p>Opportunités: éléments que l'organisation pourrait exploiter pour favoriser la suppression des obstacles institutionnels liés au genre dans les carrières.</p>	<p>Menaces: éléments de l'environnement organisationnel susceptibles d'entraver le changement structurel en vue de l'élimination des obstacles institutionnels à la carrière liés au genre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> » Grand nombre d'étudiantes (avec une probabilité d'augmentation). » Les documents politiques pourraient facilement servir d'outil de sensibilisation en utilisant un langage et une terminologie sensibles au genre. » Il existe un système d'information centralisé qui pourrait suivre les tendances des parcours professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> » Contrecoup - le climat général de "retraditionnalisation" de la société et l'émergence de mouvements conservateurs et d'extrême droite au discours hostile à l'égalité de genre. » Absence de mesures nationales concrètes et d'incitations pour soutenir l'égalité de genre dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation.

Cette analyse permet d'identifier les principales priorités d'action. En principe, les priorités devraient être liées aux domaines dans lesquels les inégalités entre les femmes et les hommes sont plus prononcées et où il existe des possibilités d'action. La discussion des résultats de l'audit au sein de la CdP, y compris la direction, constitue le point de départ de la conception du PEG.

5. Conception du PEG

L'audit analyse le statu quo de l'organisation et fournit une base empirique pour identifier les priorités du PEG et établir des objectifs, des mesures concrètes d'égalité Femmes-Hommes et des cibles.

Un aspect crucial de cette étape consiste à consolider les processus qui ont déjà commencé à la suite de l'audit – en renforçant l'engagement des responsables et en définissant les rôles, les responsabilités et les ressources⁴³.

Conformément au critère d'éligibilité du PEG d'Horizon Europe, la conception du PEG nécessite également d'identifier les ressources et l'expertise en matière de genre qui seront consacrées à sa mise en œuvre. Cela ouvre la voie à la mise en place d'une structure d'égalité de genre bien équipée avec des compétences et une capacité d'action adéquates en matière de genre.

5.1. Renforcement de l'engagement de la direction et des responsables

Le leadership et l'engagement des responsables sont essentiels pour un PEG réussi. Lors de la phase d'audit, cet engagement est crucial pour donner une légitimité et une visibilité institutionnelle à l'audit et faciliter la collecte des données. Il est également important de s'assurer que la direction de haut niveau est activement impliquée dans la discussion sur les priorités du PEG, les principaux objectifs et mesures.

Des représentants de la direction devraient participer aux réunions de la CdP au cours desquelles les résultats de l'audit sont discutés et le PEG est conçu. La direction doit également jouer un rôle central dans la stratégie de communication et la diffusion de l'information. Ce devrait être le recteur ou un responsable de haut niveau qui annonce les résultats de l'audit, le début du processus de conception du PEG et l'approbation du PEG. Une exigence formelle des critères d'éligibilité du PEG d'Horizon Europe est que le PEG soit signé par des représentants de la direction et soit rendu public via le site Internet de l'institution.

L'implication de la direction et hauts responsables dans le processus PEG est nécessaire pour intégrer efficacement l'égalité de genre au sein de l'institution. L'EIGE⁴⁴ met en évidence trois conditions qui contribuent à faciliter le processus visant à faire de l'égalité Femmes-Hommes un **objectif à long terme**:

1. Intégrer une perspective et des objectifs d'égalité de genre dans les documents de pilotage des institutions.

43 Palmén et Caprile, 2018.

44 EIGE, 2016b, p. 3.

2. Allouer le travail en matière d'égalité entre les femmes et les hommes à un budget pluriannuel spécifique.
3. Créer et mettre en œuvre des processus de redevabilité, de suivi et d'évaluation réguliers, pour alarmer chaque fois que la durabilité commence à prendre du retard et que d'autres actions sont nécessaires.

Les trois conditions ne peuvent être remplies qu'avec le soutien et l'engagement de la direction et des hauts responsables envers le processus du PEG. Cela nécessite non seulement de sensibiliser au genre, mais aussi de développer les compétences en matière de genre et de renforcer la redevabilité. Le PEG devrait donc inclure des mesures concrètes à cette fin.

Les critères d'éligibilité au PEG d'Horizon Europe nécessitent au minimum une formation sur les préjugés sexistes inconscients pour les décideurs. Sur la base de notre expérience dans TARGET, nous pensons qu'il est également important d'envisager des **activités de formation au profit de la direction et hauts responsables** n qui permettent de discuter de la :

- + Preuve que l'égalité Femmes-Hommes profite aux priorités de l'université dans les domaines de l'enseignement, des ressources humaines, de la communication et de la reconnaissance externe (par exemple, en améliorant les conditions d'apprentissage et de travail; attirer, retenir et maximiser les talents; par la présence dans les médias et la construction d'une image positive; et en gagnant en légitimité aux niveaux européen et international).
- + Preuve que l'intégration d'une dimension de genre dans les programmes et les activités de recherche profite aux priorités de l'université en matière d'enseignement et de R&I (par exemple, en améliorant la qualité de l'enseignement et de la recherche; en augmentant le potentiel d'innovation; et en renforçant la réactivité d'enseignement, de la recherche et l'innovation vers les besoins de toute la société).

5.2. Définition des rôles, des responsabilités et des ressources

Dans la phase initiale, une CdP a été établie. Le développement et la consolidation de cette CdP sont essentiels pour la conception, la mise en œuvre et le suivi réussis du PEG.

L'EIGE à travers son outil GEAR recommande également de travailler de cette manière et souligne comment cette approche de **responsabilités partagées** (et pas trop de dépendance vis-à-vis d'un ou deux acteurs) peut empêcher les changements de direction, les coupes budgétaires ou l'apathie contrecarrant les progrès réalisés vers les PGE. Cela a des implications pour la répartition des rôles et des responsabilités au sein de la CdP au stade de la conception. En fait, la quête de la durabilité commence au tout début du processus PEG. Une approche qui prend en compte la durabilité doit intégrer la possibilité d'une phase de transition - "où les équipes continuent de coopérer à la livraison de l'action en réduisant progressivement leurs efforts à mesure que de nouveaux acteurs institutionnels prennent le relais"⁴⁵.

45 Cacace et al., 2015, p .ix.

La communauté de pratique devrait également discuter des **ressources** nécessaires à la mise en œuvre du plan. Cela comprend la création **d'un organisme permanent pour l'égalité de genre** au sein de l'institution. La recherche indique comment « un organisme de promotion de l'égalité de genre bien équipé et bien situé (comme une unité dédiée, un groupe de travail, une équipe ou un bureau) a été identifié comme un facteur de succès pour promouvoir l'égalité de genre par le biais de changements institutionnels et de cadres d'enseignement supérieur »⁴⁶. Ces organes, et en particulier les dirigeants de ces organes, devraient être alignés sur les organes de gouvernance supérieurs et devraient détenir un titre qui reflète la proximité avec le pouvoir. C'est une manière de gagner en légitimité au sein de l'institution. En outre, ces organes devraient avoir accès à des ressources adéquates et permanentes – y compris du personnel, des expert.e.s en genre et un budget pour que les activités puissent être menées⁴⁷. Les nouveaux critères d'éligibilité du PEG d'Horizon Europe stipulent que le PEG doit inclure un « engagement de ressources et d'expertise en matière d'égalité de genre pour mettre en œuvre le plan »⁴⁸.

5.3. Définition des visions, des objectifs, des mesures et des cibles

Au sein de TARGET, l'égalité de genre est définie de manière globale et comprend une vision dans chacun des trois domaines substantiels définis : carrières, prise de décision et contenu.

Table 2. Égalité de genre : domaines d'intervention et visions

Domaine d'intervention		Vision
Carrières	Supprimer les obstacles institutionnels liés au genre dans les carrières	<ul style="list-style-type: none"> • La discrimination manifeste et la violence sexiste sont éradiquées. • Les préjugés sexistes inconscients et les obstacles structurels sont abolis. • Les femmes et les hommes bénéficient d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. • Les femmes et les hommes sont représentés de manière égale dans toutes les disciplines et à tous les niveaux hiérarchiques
Prise de décision	Lutter contre les déséquilibres entre les femmes et les hommes et les préjugés sexistes dans la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes et les hommes sont représentés à parité dans les organes de décision. • Les organes de décision sont sensibles au genre et compétents en la matière.
Contenu	Intégrer la dimension genre dans les contenus d'enseignement, de recherche et d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Le genre est intégré dans les programmes d'enseignement supérieur, y compris la présence de matières spécifiques au genre. • La recherche et l'innovation tiennent compte du genre à toutes les étapes.

46 Sekula & Pustulka, 2016, p. 18.

47 EC, 2012a, p. 27.

48 EC, 2021, p. 9.

La conception du PEG doit contenir une discussion sur:

- + le concept ou la **vision** sous-jacente du genre (Comment le genre est-il défini ?)
- + les **objectifs** d'égalité de genre (Que faut-il atteindre ?)
- + ainsi que des **hypothèses** sur les raisons des inégalités entre les femmes et les hommes (Quels sont les mécanismes sous-jacents qui conduisent à l'inégalité liée au genre ?) au sein de l'organisation.

Cela permet d'identifier des mesures et des objectifs concrets⁴⁹.

Visions, objectifs et cibles

Le concept ou la **vision** de l'égalité de genre est très sensible au contexte et peut être formulé de différentes manières dans chaque université. Une organisation peut avoir une vision fixe qui ne change pas avec le temps. Cependant, elle peut avoir des objectifs différents qui sont ajustés à la vision au fil du temps. En outre, la vision peut évoluer à long terme : l'un des objectifs de TARGET était d'aider les universités à parvenir à une vision globale de l'égalité de genre, pas seulement axée sur « corriger les chiffres ». Un autre exemple de cette vision évolutive est l'attention croissante portée à la lutte contre le harcèlement sexuel, un aspect qui était relativement absent dans de nombreuses universités jusqu'à récemment.

En revanche, dans une vision idéaliste, les objectifs doivent être réalistes. **L'objectif** est ce qui doit être atteint en fin de compte ; la forme ou la situation finale que nous aimerions voir. Ces objectifs doivent être explicites et fondés sur des preuves, en s'appuyant sur le travail effectué dans le cadre de l'audit. Un lien explicite doit être établi entre les résultats de l'audit et les principaux objectifs identifiés dans le PEG. Ils devraient également refléter l'impact attendu et souhaité que le PEG aura dans chaque domaine de l'égalité Femmes-Hommes. Le tableau suivant fournit un exemple des principaux résultats d'audit et le relie aux objectifs ultérieurs possibles dans chacun de nos trois domaines.

49 Wroblewski et Eikstein, 2018.

Table 3. Exemples de résultats d'audit et objectifs associés

Domaine	Résultats de l'audit	Objectifs possibles
Carrières	Déséquilibres persistants entre les femmes et les hommes dans la progression de carrière. Aucun système en place pour suivre l'évolution des cheminements de carrière des femmes et des hommes à l'université.	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la proportion de femmes professeurs nouvellement nommées. Réviser les critères de recrutement et de promotion. Mettre en place un système de collecte de données pour suivre les tendances de progression de carrière.
Prise de décision	Les femmes sont sous-représentées dans les instances de décision. Il n'y a pas de collecte régulière de données ventilées par sexe pour les organes de décision.	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser à l'importance de la parité Femmes-Hommes dans les organes de décision. Mettre en place un système de collecte régulière de données ventilées par sexe.
Contenu	Les cours liés au genre sont rares; le genre n'est pas intégré dans les programmes. Il n'y a aucune indication de cours liés au genre.	<ul style="list-style-type: none"> Formation du personnel enseignant sur l'importance de l'analyse des sexo-spécificités et du genre. Établir une base de données des cours liés au genre.

L'objectif ne devrait pas être formulé en termes vagues, tels que « augmenter la proportion de femmes parmi les professeurs », mais devrait contenir une valeur **cible** concrète à atteindre d'ici une certaine date. Au cours de la discussion sur les moyens d'atteindre la cible, une cible pourrait également être formulée qui ne se réfère pas à la proportion de femmes parmi les professeurs dans leur ensemble, mais plutôt à la proportion de femmes parmi les professeurs nouvellement nommés.

Les objectifs doivent être formulés de manière SMART⁵⁰:

- + Spécifique (formulé le plus concrètement possible)
- + Mesurable (associé à des métriques quantitatives et/ou qualitatives)
- + Acceptée (soutenu par tous les groupes de parties prenantes concernés)
- + Réaliste (réalisable dans les délais envisagés et avec les moyens mis à disposition)
- + Programmée (à remplir dans un délai défini)

Le tableau ci-dessous illustre les différences entre les visions et les objectifs liés à des cibles concrètes.

50 Wroblewski, 2021.

Table 4. Exemples de visions, d'objectifs et de cibles

Vision	Objectif	Cible
Les barrières structurelles aux carrières des femmes sont abolies	Augmenter la part des femmes parmi les professeurs nouvellement nommés jusqu'à atteindre la part des femmes parmi les candidats	Augmenter la proportion de femmes parmi les professeurs nouvellement nommés à X % d'ici Y (date)
Les femmes et les hommes sont représentés à parité dans la prise de décision	Augmenter la proportion des femmes dans les comités décisionnels et les conseils d'établissements	Augmenter la part des femmes dans les conseils A à X% d'ici Y (date)
Le genre est intégré dans les programmes	Augmenter le nombre de cours liés au genre	Développer (#) cours liés au genre dans (#) disciplines par Y (date)
	Sensibiliser le personnel enseignant à la pertinence de l'analyse par sexe/genre	X% du personnel enseignant participant à la formation sur le genre d'ici Y (date)

Définir des mesures concrètes

La deuxième étape consiste à développer un ensemble de mesures concrètes pour répondre aux objectifs identifiés. À cette fin, il est essentiel de répondre aux questions suivantes pour chaque mesure :

- + Quelle est la cible?
- + Quel est le groupe cible?
- + Quel est le délai?
- + Qui est responsable?
- + Quelles ressources seront nécessaires?
- + Comment la mesure sera-t-elle suivie?

Au cours de la conception de la mesure, les hypothèses sur la façon dont les interventions aboutiront au résultat souhaité (cible) sont généralement formulées dans une théorie du changement (**cadre logique**). « Le cadre logique du programme est défini comme une image de la façon dont votre organisation effectue son travail – la théorie et les hypothèses sous-jacentes au programme. Un cadre logique du programme relie les résultats (à court et à long terme) aux activités/processus du programme et aux hypothèses/principes théoriques du programme »⁵¹.

51 WK Kellogg Foundation, 2004, p. 3.

Figure 2. Comment lire le modèle logique

Source: W.K. Kellogg Foundation, 2004, p.1 et p. 3.

Un cadre logique doit d'abord indiquer l'objectif (impact visé), puis les changements (résultats) qui doivent être apportés pour atteindre cet objectif, puis tout ce qui doit être livré (produits) pour provoquer ces changements et les activités qui doivent être effectuées afin de garantir que les produits prévus soient livrés. Un cadre logique fournit une compréhension simplifiée et linéaire de l'intervention. Bien que cela soit utile comme point de départ, il convient de noter que toutes les interventions impliquent généralement des boucles⁵².

A titre d'exemple, nous développons ci-dessous le cadre logique de formation sur les préjugés sexistes inconscients, adressé au personnel d'un service RH. L'exemple montre que différentes cibles doivent être définies pour différentes étapes. L'intervention suppose que la participation à des activités de formation (y compris des séminaires et des ateliers) augmentera les compétences des participants en matière de genre et leur permettra de détecter les préjugés sexistes inconscients dans les pratiques quotidiennes, en changeant ces pratiques pour éviter les décisions sexistes. Cela changera les processus de prise de décision, conduira à de « meilleures » décisions et contribuera à long terme à atteindre l'objectif d'une participation égale des hommes et des femmes dans tous les domaines et niveaux hiérarchiques d'une organisation.

⁵² Wroblewski, 2021.

Table 5. Cadre logique des actions de sensibilisation (séminaires, ateliers) du personnel

	1 Ressource/Entrée	2 Activité	3 Produit	4 Résultat	5 Impact
Description	Concept du séminaire, groupe cible, formateurs/expert.e.s	Processus de sélection, séminaire ou atelier organisé	Séminaires terminés	Les participants effectuent leur travail quotidien d'une manière plus sensible au genre	Les organes de décision se comportent différemment
Cible	Le concept est développé, les formateurs sont disponibles, le groupe cible est invité	Les séminaires/ateliers sont organisés selon le calendrier	Les participants terminent la formation comme prévu	Les participants appliquent le contenu de la formation dans leur travail quotidien	Les décisions sont prises sans préjugés sexistes implicites

La réalisation des produits, cependant, n'entraîne pas nécessairement la réalisation des résultats escomptés. Bien que cela devrait logiquement être le cas, les hypothèses selon lesquelles les mesures devraient fonctionner peuvent s'avérer fausses ou des circonstances inattendues peuvent survenir qui pourraient affecter les produits ou les résultats. Comme nous le verrons, le suivi permet de poursuivre l'analyse de ces aspects et de reformuler les hypothèses et les mesures en cas de besoin.

Prioriser les mesures

Il peut être utile de hiérarchiser les mesures identifiées ci-dessus lorsque l'on envisage d'allouer des ressources à différentes actions visant à avoir un impact sur des objectifs spécifiques. Trois axes principaux peuvent être identifiés : la mise en œuvre (facile, moyenne ou difficile), le niveau d'impact (faible, moyen ou élevé) et la durée de la période de mise en œuvre du PGE (court/moyen terme). Un outil possible pour classer les objectifs selon les deux premières dimensions est le tableau suivant.

Table 6. Matrice : mise en œuvre et impact

	Faible impact	Impact moyen	Fort impact
Facile à mettre en œuvre			
Moyen à mettre en œuvre			
Difficile à mettre en œuvre			

Une fois que les mesures ont été cartographiées le long de la matrice d'impact et de mise en œuvre, elles peuvent ensuite

être classées en fonction de la durée. Par exemple, les mesures et actions identifiées comme « faciles à mettre en œuvre » avec un « impact élevé » à court terme devraient être envisagées pour la mise en œuvre au début du processus PEG. Cela signifie que la CdP et les parties prenantes institutionnelles plus larges commenceront à voir des résultats concrets et visibles dès le début du processus. Cela peut être essentiel pour faire avancer l'ensemble du processus. La priorisation doit être justifiée et explicite⁵³.

Intégrer les processus de collecte de données

Le projet TARGET adopte une approche autoréflexive du suivi institutionnel, visant à renforcer la capacité institutionnelle d'identifier les données pertinentes ainsi qu'à établir et adapter les procédures, processus et systèmes d'information existants pour améliorer la collecte de données et combler les lacunes en matière de données. La phase d'audit a non seulement fourni une première série de données, mais a également permis d'identifier les lacunes en matière de données pertinentes pour analyser le statu quo de l'université en termes d'égalité de genre. Cela signifie que l'amélioration de la collecte de données, principalement dans les domaines où l'action est prioritaire, est une question clé dans la conception du PGE.

Intégrer le PEG dans les documents institutionnels stratégiques

Le PEG ne doit pas seulement être public. L'intégration du PEG dans les documents institutionnels clés de l'université est un aspect crucial pour donner de la pertinence et de la visibilité à l'engagement de l'institution en faveur de l'égalité de genre et assurer la durabilité. Cela comprend les statuts de l'université et d'autres documents stratégiques (par exemple, la déclaration de mission, le code de déontologie, les règles internes de fonctionnement, les lignes directrices pour les procédures de nomination, etc.).

Une mise en œuvre réussie: une approche réflexive

Bien que la définition des objectifs et la conception des mesures requises soient des éléments clés du processus de conception du PEG, il ne peut être tenu pour acquis que des mesures et des actions bien pensées seront automatiquement mises en œuvre avec succès et créeront l'impact souhaité. Il existe de nombreux exemples de politiques bien pensées et conçues qui n'ont finalement pas conduit au changement escompté. Par exemple, Wroblewski⁵⁴ explique comment, malgré l'élaboration de lignes directrices visant à accroître la transparence et à réduire les préjugés sexistes dans les procédures de nomination des professeurs titulaires dans les universités autrichiennes, les pratiques de genre restent ancrées. La persistance des préjugés a été attribuée à un manque de réflexivité. Un autre exemple peut être trouvé dans les mesures

53 Palmén et Caprile, 2018.

54 Wroblewski, 2015.

d'équilibre travail-vie personnelle – comme le soulignent Oetke et al.⁵⁵, les politiques et mesures conçues dans ce domaine doivent remettre en question la vision traditionnelle des femmes comme remplissant un rôle de soins et doivent contribuer à favoriser la co-responsabilité des soins et d'assistance sociale. Les mesures dans ce domaine doivent donc être formulées de manière à inclure le genre. Un aspect clé est d'éviter l'idée que les opportunités de congé parental et d'aménagements flexibles du travail ne sont prises que par les femmes.

55 Oetke et al., 2016.

6. Suivi et auto-évaluation

Le suivi fait référence à l'observation continue du: 1) statu quo de l'égalité de genre dans une institution, en prenant l'audit de l'égalité de genre comme référence; 2) progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures concrètes d'égalité de genre incluses dans le PEG.

Les résultats du suivi devraient être utilisés pour lancer un **discours interne sur l'égalité de genre**. Comment la situation a-t-elle changé? Qu'est-ce qui a fonctionné? Ce qui n'a pas fonctionné? Pourquoi? Quelles ont été les raisons du succès ou de l'échec d'une mesure? Est-il nécessaire de fixer des objectifs plus concrets ou de développer davantage les mesures?

Apprendre de l'échec constitue un élément clé du processus réflexif et peut conduire à des améliorations des mesures existantes ou à l'élaboration de nouvelles. L'échec ne doit pas être puni mais doit être transformé en «leçons constructives»⁵⁶.

Pour obtenir ces effets, il est nécessaire de créer un **«espace de réflexivité»** qui permet une discussion ouverte et fournit une base pour l'apprentissage organisationnel⁵⁷. Cela nécessite l'engagement de la direction envers la politique d'égalité de genre en tant que processus à long terme. Ce processus peut inclure la mise en œuvre d'activités infructueuses ou basées sur des hypothèses erronées. La création d'un espace de réflexivité nécessite donc également un climat de confiance et d'appréciation qui facilite une discussion ouverte sur l'échec. La discussion des résultats du suivi peut conduire à l'adaptation des mesures concrètes qui ont été mises en œuvre ou bien à la reformulation du PEG.

Encadré 4. Suivi et évaluation

Le suivi est défini comme une fonction continue qui utilise la collecte systématique de données sur des indicateurs spécifiés pour fournir aux gestionnaires et principales parties prenantes d'une intervention en cours des indications à la fois sur le niveau du progrès et de réalisation des objectifs et sur l'utilisation des fonds alloués. En revanche, l'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, couvrant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but d'une évaluation est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs ainsi que le développement de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles qui permettent aux enseignements tirés d'être intégrés au processus de prise de décision. L'évaluation fait également référence au processus de détermination de la valeur ou de l'importance d'une activité, d'une politique ou d'un programme et s'appuie idéalement sur les données du suivi (voir Espinosa et al., 2016 ; Salminen-Karlsson, 2016 ; Lipinsky et Schäfer, 2015).

Le suivi et l'évaluation vont de pair – aucun n'est plus important que l'autre. Le suivi garantit que la bonne chose est faite, tandis que l'évaluation garantit que les bons résultats sont atteints.

56 Wroblewski et Eckstein, 2018.

57 Wroblewski, 2015 ; Moldaschl, 2005.

6.1. Indicateurs de suivi

Le suivi doit contenir des indicateurs pour chaque dimension qui décrivent le statu quo de l'égalité de genre dans l'institution (**indicateurs du contexte institutionnel**) ainsi que des indicateurs qui décrivent la mise en œuvre de mesures ou de politiques (**indicateurs de mise en œuvre**). Ces derniers contiennent des informations sur les intrants (ressources), les activités, les produits et les résultats.

Un indicateur est une variable mesurable utilisée pour représenter un facteur ou une quantité associée (mais non mesuré ou non mesurable). Par exemple, la part des membres du personnel qui ont suivi une formation sur les compétences en matière de genre est utilisée comme l'un des nombreux indicateurs de la compétence en matière de genre de l'institution. Un indicateur doit faire référence à un objectif spécifique d'égalité de genre mentionné dans le PEG. Ces objectifs d'égalité de genre devraient, à leur tour, être cohérents avec la vision de l'égalité de genre⁵⁸. Exemples de la manière dont les indicateurs peuvent refléter différents objectifs et visions de l'égalité de genre: L'égalité de genre est-elle atteinte lorsque les femmes et les hommes sont représentés de manière égale (parité de genre)? L'égalité de genre est-elle atteinte lorsque les femmes sont représentées selon la proportion de femmes qualifiées pour un poste? L'égalité de genre est-elle atteinte lorsqu'un quota cible spécifique fixé par l'institution est atteint? L'égalité de genre est-elle atteinte lorsque le genre est intégré dans tous les cours?⁵⁹.

Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs (par exemple, nombres, pourcentages ou ratios) soit qualitatifs (par exemple, évaluation en termes qualitatifs).

Étant donné que dans la plupart des cas, les données (par exemple, les données administratives) utilisées pour le suivi existent déjà, il est nécessaire de refléter explicitement si ces données sont adéquates pour l'analyse de genre. L'analyse des données ventilées par sexe n'est qu'une première étape vers une analyse complète du genre. Une **évaluation critique** des sources de données disponibles, le cas échéant pour l'analyse de genre, doit être menée pour éviter les restéréotypes qui pourraient être contre-productifs. Les données ventilées par sexe ont une valeur limitée pour l'analyse selon le genre si le processus de collecte de données est biaisé. C'est le cas lorsque les finalités administratives – la base de la collecte des données – s'appliquent à un groupe spécifique plus qu'à d'autres. Si la validité des données sur les questions de genre est limitée, cela doit être pris en compte dans l'analyse et l'interprétation.

Un aspect pertinent de cette réflexion critique sur la validité des données est la discussion explicite des lacunes dans les données. L'interprétation des indicateurs devrait combler les lacunes dans les données qui fournissent des informations importantes pour le développement ultérieur du suivi.

58 Wroblewski et al., 2017.

59 Wroblewski et Leitner, à paraître.

6.2. Exemple de suivi

Dans cette section, nous donnons un exemple de la façon de développer un processus de suivi dans un domaine spécifique des obstacles institutionnels pour éliminer ceux liés au genre - entravant le développement de carrière.

Dans l'audit de genre, le statu quo peut être décrit comme suit :

- + Composition du personnel par sexe, différenciée par faculté ou discipline
- + Composition du personnel par sexe selon le niveau hiérarchique, différenciée par faculté ou discipline
- + Étudiants et diplômés par sexe, différenciés par faculté ou discipline
- + Description des processus internes de sélection, de rétention/fidélisation et de promotion du personnel

Les mesures proposées peuvent inclure :

- + Activités de sensibilisation (ateliers) pour les membres du personnel
- + Utilisation d'un langage sensible au genre dans les offres d'emploi
- + Mise en place d'un organisme de promotion de l'égalité de genre à l'université

Voici un exemple d'**indicateurs du contexte institutionnel** possibles :

- + Part des femmes parmi les membres du personnel nouvellement nommés au cours d'une année X par rapport à la part des candidatures féminines, par discipline et niveau hiérarchique (nécessite une collecte de données séparées par sexe pour plusieurs étapes de la procédure de nomination)

Concernant les **indicateurs de mise en œuvre**, nous développons ci-dessous le cadre logique de sensibilisation des membres du personnel. Comme expliqué ci-dessous (tableau 7), l'exemple montre que différentes cibles doivent être définies pour différentes étapes. Dans ce cas, nous incluons les indicateurs de suivi correspondants.

Table 7. Indicateurs de mise en œuvre du cadre logique des actions de sensibilisation (séminaires, ateliers) du personnel

	1 Ressource/Entrée	2 Activité	3 Produit	4 Résultat	5 Impact
Description	Concept de séminaire, groupe cible, formateurs/expert.e.s	Processus de sélection, séminaire ou atelier organisé	Séminaires terminés	Les participants effectuent leur travail quotidien d'une manière plus sensible au genre	Les organes de décision se comportent différemment
Cible	Le concept est développé, les formateurs sont disponibles, le groupe cible est invité	Les séminaires/ateliers sont organisés selon le calendrier	Les participants terminent la formation comme prévu	Les participants appliquent le contenu de la formation dans leur travail quotidien	Les décisions sont prises sans préjugés sexistes implicites
Indicateur de mise en œuvre	Oui Non	Nombre de séminaires	Nombre de participants par sexe et autres critères pertinents (tels que le groupe cible)	Nombre de participants qui appliquent le contenu de la formation dans leur travail quotidien	Part des femmes aux différentes étapes des procédures de nomination

6.3. Auto-évaluation

TARGET reconnaît que la mise en œuvre d'un PEG est un projet à long terme qui nécessite une réflexion constante sur le développement de l'égalité de genre, les objectifs et cibles formulés et les mesures proposées. Comme le processus lui-même, les objectifs, cibles et mesures continus peuvent être adaptés en raison de changements de contexte, de progrès ou d'une compréhension plus approfondie du problème spécifique⁶⁰.

Les résultats du suivi fournissent un point de départ pour un tel processus réflexif. Pour initier un discours sur l'égalité de genre au sein d'une organisation, un format de discussion des résultats du suivi en interne doit être trouvé. Cela nécessite la publication interne des résultats du suivi sous différentes formes (comme un rapport imprimé ou un site Web) et un format discursif (comme une présentation ou un atelier). Cependant, les résultats du suivi pourraient également être utilisés pour une publication externe afin de présenter l'université comme une organisation sensible au genre, de démontrer les progrès et de mettre en évidence les initiatives d'égalité de genre et de contribuer au discours national/régional sur l'égalité de genre. Une combinaison de stratégies et de formats internes et externes peut également être utilisée.

⁶⁰ Wroblewski et Eckstein, 2018.

Il est essentiel de reconnaître l'importance d'établir un « espace de réflexivité » interne. Des espaces de réflexivité doivent être créés afin de discuter des résultats du suivi et de fournir aux participants un environnement sécurisé pour une discussion ouverte. Dans notre approche, cet espace est fourni par la CdP qui implique également le top management des universités.

Pour de nombreuses universités, la mise en œuvre de leur premier PEG est la première tentative de poursuivre des objectifs d'égalité Femmes-Hommes d'une manière structurée, régulière et cohérente. On peut donc supposer que certaines des mesures prévues n'atteindront pas leurs objectifs ou que les hypothèses sous-jacentes aux mesures s'avéreront irréalistes. Les tentatives infructueuses fournissent également des enseignements utiles qui sont pertinents pour l'évolution des mesures existantes ou le développement de nouvelles. Il doit être clair que même si les objectifs ne sont pas atteints immédiatement, les objectifs d'égalité de genre resteront une priorité. L'échec ne devrait pas entraîner de sanctions mais devrait être transformé en enseignements constructifs. Cela fait partie de l'engagement des responsables et de la haute direction.

Le discours sur l'égalité de genre émergeant de « l'espace de réflexivité » devrait également être utilisé pour obtenir un engagement envers les objectifs d'égalité de genre de tous les membres de l'institution. Un aspect clé de l'engagement des responsables et de la haute direction nécessite une action compétente en matière de genre de la part de tous les membres du personnel dans leur domaine de responsabilité (y compris les enseignants dans le cadre de l'enseignement, les administrateurs dans leurs tâches administratives, les chercheurs dans le cadre de projets de recherche). Cela fait partie du processus d'apprentissage organisationnel et implique tous les membres du personnel. Afin de favoriser ce processus, la direction doit également trouver un équilibre entre les exigences et les incitations (par exemple, les incitations financières).

7. Stratégie de communication

La mise en œuvre du GEP devrait inclure l'élaboration d'une stratégie de communication interne et externe sur l'égalité de genre⁶¹.

Nous avons fait référence aux problèmes de communication tout au long des chapitres précédents – nous présentons ici un résumé des points clés.

Au sein de l'université, les étapes du développement du PEG doivent être rendues transparentes afin d'informer les membres de l'établissement de l'engagement de la direction en faveur de l'égalité de genre et des informations détaillées doivent être fournies à chaque étape (audit, conception et approbation du PEG, suivi régulier).

Afin d'impliquer le personnel dès le départ, il est primordial d'annoncer le début de l'audit et de désigner l'équipe en charge.

Les autres aspects à communiquer sont les suivants:

- + Mise en place de la communauté de pratique, sa composition et sa mission
- + Présentation des résultats de l'audit de genre
- + Priorités et objectifs en matière d'égalité de genre
- + Présentation des mesures mises en œuvre dans le cadre du plan pour l'égalité
- + Présentation des résultats du suivi et des principales conclusions

Des informations sur le statu quo de l'égalité de genre et sur la mise en œuvre du PEG peuvent être mises à la disposition des membres de l'institution via l'intranet ou par des mises à jour régulières par courrier électronique.

En plus de la communication interne sur l'égalité, l'engagement de l'université peut également être communiqué en externe à des moments précis - par exemple, lorsque le processus est lancé ou le PEG est adopté, ou lorsque des mesures spécifiques sont lancées. Pendant la phase de mise en œuvre, les rapports de suivi pourraient également être utilisés pour la communication externe.

La communication externe sur l'égalité de genre peut avoir lieu dans des formats de publication séparés, par exemple, à travers un rapport annuel sur le genre ou l'égalité qui est accessible au public. De plus, les modes de communication existants peuvent être utilisés, comme le site internet, le rapport annuel ou d'activité, ou les réseaux sociaux. De cette manière, l'engagement de l'université en faveur de l'égalité de genre gagne en importance et est clairement lié à d'autres objectifs stratégiques.

61 Wroblewski, 2021.

Références

Acker, Joan (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177%2F089124390004002002>

Benschop, Yvonne & Verloo, Mieke (2011). Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies. In: Emma Jeanes, David Knights & Patricia Yancey Martin (Eds.) *Handbook of Gender, Work & Organization* (pp. 277-290). London: John Wiley.

Bettachy, Mina, Derouiche, Abdelali, Mordane, Soumia, Fatima-Ezzahra, Boujrhal, Maaroufi, Fatiha, Baitoul, Mimouna, & Mimouni, Zineb (2019). Toward gender parity in the sciences and physics in Morocco. *AIP Conference Proceedings*, 2109, 050027. <https://doi.org/10.1063/1.5110101>

Bondestam, Fredrik & Lundqvist, Maja (2020). Sexual harassment in higher education—a systematic review. *European Journal of Higher Education*, 10(4), 397-419.

Cacace, Marina; Balahur, Doina; Bleijenbergh, Inge; Falcinelli, Daniela; Friedrich, Michaela & Kalpazidou Schmidt, Evanthia (2015). Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. Guidelines. STAGES Project. Retrieved from: http://www.stages.unimi.it/upload/documents/Guidelines_STAGES_new.pdf [17.11.2021]

Chizzola, Valentina; De Micheli, Barbara & Vingelli, Giovanna (2018). Gender Equality Audit Tool (GEAT), TARGET Deliverable D3.1. Retrieved from: http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_GEAT_D3.pdf [07.10.2021]

EIGE (2016a). Integrating gender equality into academia and research organisations: Analytical paper. Retrieved from: <https://eige.europa.eu/publications/integrating-gender-equality-academia-and-research-organisations-analytical-paper> [17.11.2021]

EIGE (2016b). Roadmap to Gender Equality Plans in research and higher education institutions: Success factors and common obstacles. Retrieved from: https://eige.europa.eu/sites/default/files/gear_roadmap_02_successfactors_obstacles_0.pdf [17.11.2021]

Elammari, Bouchra (2018). Diagnostic de l'Éducation genrée au Maroc: Evaluation et evolution [Diagnosis of gendered education in Morocco: assessment and trends]. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 8, 65-93. Retrieved from : <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v3i2.12147> [17.11.2021]

Espinosa, Julia; Bustelo, Maria & Velasco, Maria (2016). Evaluating Gender Structural Change. Guidelines

for Evaluating Gender Equality Action Plans. Retrieved from: www.genovate.eu [16.10.2021]

European Commission (2004). Gender and Excellence in the Making. Brussels: European Commission. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ce10dfeb-4e36-49ed-a9ec-b2182c8b986f> [12.08.2021]

European Commission (2012a). Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Directorate-General for Research and Innovation. Retrieved from: <http://dx.publications.europa.eu/10.2777/32045> [12.11.2021]

European Commission (2012b). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth. COM(2012) 392. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0392&from=EN> [10.11.2021]

European Commission (2020a). Commission Staff Working Document. Accompanying the document: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new ERA for Research and Innovation. COM/2020/628 final. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020SC0214> [17.11.2021]

European Commission (2020b). Gendered Innovations 2: How inclusive analysis contributes to research and innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/33b4c99f-2e66-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en> [10.11.2021]

European Commission (2021). Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs) Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ffcb06c3-200a-11ec-bd8e-01aa75ed71a1> [17.11.2021]

FESTA (Female Empowerment in Science and Technology Academia) (2016). Handbook On Resistance to Gender Equality in Academia. Deliverable WP 7. Retrieved from: <http://www.festa-europa.eu/sites/festa-europa.eu/files/FESTA%20D7.1%20Handbook%20on%20Resistance%20to%20Gender%20Equality%20in%20Academia.pdf> [12.11.2021]

Gillot, Gaëlle, & Nadifi, Rajaa (2018). Le genre et l'université au Maroc : État des lieux, enjeux et perspectives [Gender and university in Morocco: state of play challenges and perspectives]. UNESCO and Université Hassan II Casablanca. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366597> [17.11.2021]

Heintz, Bettina (2018). Ohne Ansehen des Geschlechts? Bewertungsverfahren in Universität und

Wissenschaft [Regardless of gender? Assessment procedures in university and science]. In: Sabine Hark & Johanna Hofbauer (Eds.) *Vermessene Räume, gespannte Beziehungen. Unternehmerische Universitäten und Geschlechterdynamiken*. Berlin: Suhrkamp.

Kingdom of Morocco/ Ministry of National Education, Higher Education, Staff Training and Scientific Research (2021). *Statistiques Universitaires. Enseignement Supérieur Universitaire Public. Année universitaire 2020-2021* Retrieved from: <https://www.enssup.gov.ma/storage/Statistiques%20Universitaires%20-%20Enseignement%20Supérieur%20Universitaire%20Public%202020-2021.pdf> [07.12.2021]

Kingdom of Morocco/Higher Education Council (2015). *Vision stratégique de la réforme 2015-2030: Pour une École de l'Équité, de la Qualité et de la Promotion* [Strategic vision of the 2015-2030 reform: For a School of Equity, Quality and Promotion]. Retrieved from: https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/morocco_vision_strategique_reforme_education_2015-2030.pdf [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of Family, Solidarity, Equality and Social Development (2018). *Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2017-2021 "ICRAM 2"* [Government Plan for Equality 2017-2021 "ICRAM 2"]. Retrieved from: <http://81.192.52.121/sites/default/files/icram%20%20fr.pdf> [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of National Education, Higher Education, Staff Training and Scientific Research (2008). *Pour un nouveau souffle de la réforme Présentation du Programme « NAJAH 2009-2012 » Rapport de synthèse* [For a new breath of reform. Presentation of the Programme NAJAH 2009-2012. Synthesis report]. Retrieved from: https://www-ium.univ-brest.fr/epure/figures/Programme_urgence_Maroc.pdf [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of Solidarity, Women, Family and Social Development (2012). *Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2012-2016 "ICRAM"* [Government Plan for Equality 2012-2016 "ICRAM"]. Retrieved from: [http://www.ogfp.ma/uploads/documents/Plan%20gouvernemental%20pour%20l%27%20egalit%C3%A9%20ICRAM%20\(Fran%20%C3%A7ais\).pdf](http://www.ogfp.ma/uploads/documents/Plan%20gouvernemental%20pour%20l%27%20egalit%C3%A9%20ICRAM%20(Fran%20%C3%A7ais).pdf) [17.11.2021]

Lipinsky, Anke & Schäfer, Maria (2015). *INTEGER Guidelines for the Self-Assessment of Transformational Gender Action Plans set up in Higher Education and Research Institutions*. Retrieved from: http://www.integer-tools-for-action.eu/sites/www.integer-tools-for-action.eu/files/file_fields/2015/06/25/integerevaluationguidelines-draft-23-06-15.pdf [16.10.2021]

Lipinsky, Anke & Wroblewski, Angela (2021). *Re-visiting Gender Equality Policy and the Role of University Top Management*. In: Pat O'Connor & Kate White (Eds.) *Gender, Power and Higher Education in a Globalised World* (pp. 163-186). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69687-0_8

Martin, Patricia (2006). *Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity*. *Gender, Work and Organization*, 13(3), 254-276. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00307.x>

Moldaschl, Manfred (2005). Institutionelle Reflexivität. Zur Analyse von "Change" im Bermuda- Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie. In: Michael Faust, Maria Funder & Manfred Moldaschl (Eds.) Die "Organisation" der Arbeit (pp. 355-382), Hampp, München/Mering.

Nafaa, Rachida, & Bettachy, Mina (2014). National Report: Morocco. SHEMERA Project –Euro-Mediterranean research cooperation on gender and science: SHE Euro-Mediterranean Research Area. Cairo: Academy of Scientific Research & Technology. ISBN 2014/21520. Retrieved from: <http://shemera.eu/sites/shemera/files/NR%20Morocco%20EN.pdf> [14.10.2021]

Oetke, Nicole; Holzinger, Florian & Baraba, Irene (2016). GENERA Fields of Action. Retrieved from: https://www.genera-network.eu/_media/genera:genera_fields_of_action.pdf [07.10.2021]

Palmén, Rachel & Caprile, Maria (2018) TARGET. Guidelines to design customised GEPs, TARGET Deliverable D3.3. Retrieved from: http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2019/02/741672_TARGET_D3.3-GEP-Guidelines.pdf [07.10.2021]

Palmén, Rachel & Caprile, Maria (forthcoming). Relevance of a CoP for a Reflexive Gender Equality Policy: A Structural Change Approach. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality. Bingley: Emerald.

Salminen-Karlsson, Minna (2016). The FESTA handbook of organizational change. Implementing gender equality in higher education and research institutions. Retrieved from: www.festa-europa.eu [16.10.2021]

Schiebinger, Londa (2008). Gendered Innovations in Science and Engineering. Stanford: Stanford University Press.

Science Europe (2017). Practical Guide to Improving Gender Equality in Research Organisations. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4980162>

Sekula, Paula & Pustulka, Paula (2016). Successful Gender Equality Measures and Conditions for improving research environment in the fields linked to physics. Technical Report from the GENERA Project. Retrieved from: https://genera-project.com/dl_assets/WorkingPaper1.pdf [07.10.2021]

UNESCO-IESALC (2021). Women in higher education: has the female advantage put an end to gender inequalities? Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182> [17.11.2021]

Van den Brink, Marieke (2010). Behind the Scenes of Science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands. Amsterdam: Pallas Publications.

Verloo, Mieke (2001). Another Velvet Revolution? Gender mainstreaming and the politics of implementation. IWM Working Paper No. 5/2001: Vienna.

- Vogel, Isabel (2012). Review of the use of 'Theory of Change' in international development. UK Department for International Development (DFID). London. Retrieved from: http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf [12.08.2021]
- W.K. Kellogg Foundation (2004). Logic Model Development Guide. Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action, Battle Creek/Michigan. Retrieved from: <https://www.bttop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf> [16.10.2021]
- Wenger-Trayner, Etienne & Wenger-Trayner, Beverly (2015). Communities of Practice a Brief introduction. Retrieved from: <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf> [12.08.2021]
- Wenger, Etienne (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Woods, Dorian R.; Benschop, Yvonne & van den Brink, Marieke (2021). What is intersectional equality? A definition and goal of equality for organizations. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 92-109. <https://doi.org/10.1111/gwao.12760>
- Wroblewski, Angela (2015). Individual and institutional reflexivity – a mutual basis for reducing gender bias in unquestioned practices. *International Journal of Work Innovation*, 1(2), 208-225. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJWI.2015.071190>
- Wroblewski, Angela (2021). Leitfaden zur Entwicklung von Gleichstellungsplänen in österreichischen Hochschul- und Forschungseinrichtungen. Institute for Advanced Studies (IHS).
- Wroblewski, Angela & Eckstein, Kirstin (2018). Gender equality monitoring tool and guidelines for self-assessment, TARGET Deliverable 4.1. Retrieved from: http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_Monitoring_Tool_D4.pdf
- Wroblewski, Angela & Leitner, Andrea (forthcoming). Relevance of Monitoring for a Reflexive Gender Equality Policy. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.
- Wroblewski, Angela & Palmén, Rachel (forthcoming) (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations: A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.
- Wroblewski, Angela & Palmén, Rachel (forthcoming), A Reflexive approach to Structural Change. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.
- Wroblewski, Angela; Kelle, Udo & Reith, Florian (Eds.) (2017). *Gleichstellung messbar machen – die Entwicklung von Gender-Indikatoren. Grundlagen und Anwendungen*, Wiesbaden: Springer VS.

TARGET } Taking a Reflexive approach to Gender Equality for institutional Transformation



Ce projet a reçu un financement du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne dans le cadre de la convention de subvention n° 741672.

Les opinions exprimées dans ce document reflètent uniquement celles de l'auteur et ne reflètent en aucun cas celles de la Commission européenne. La Commission européenne n'est pas responsable de l'utilisation des informations qui y sont contenues.