

LeTSGEPs Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in research performing organisations



Facteurs individuels et institutionnels pour la mise en œuvre réussie des plans d'égalité des genres

Autrice : Jennifer Dahmen-Adkins (RWTH Aachen University)

Traduction : Stefania Marcassa (CY Cergy Paris University)



This project received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation program under Grant Agreement n° 873072

Table des matières

Introduction	3
Le projet LeTSGEPs	5
Plans d'égalité des genres	6
Les facteurs de soutien pour la mise en œuvre des GEP dans les RPO	9
Facteurs de soutien institutionnels	10
Facteurs de soutien individuels	15
Recommandations	18

Liste des abréviations

Abréviations	
GB	Gender Budgeting (Budgétisation sensible au genre)
GE	Gender Equality (Égalité des genres)
GEP	Gender Equality Plan (Plan d'égalité des genres)
RPO	Research Performing Organisation (Organismes de recherche)

Introduction

LeTSGEPs, ou 'Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in Research Institutions', était un projet financé par le programme Horizon 2020 de la Commission européenne. Il a débuté en 2020 et a duré quatre ans, visant à remédier aux déséquilibres de genre dans la science et la recherche en promouvant l'égalité des genres grâce à l'élaboration et la mise en œuvre de Plans d'Égalité des Genres (GEP) et à l'utilisation de la Budgétisation Sensible au Genre (GB). Les GEP sont considérés comme des catalyseurs pour le changement institutionnel vers l'égalité des genres dans les Organisations de Recherche (RPO). Le projet LeTSGEPs s'est concentré sur les GEP, qui intègrent le genre comme un facteur crucial dans le développement des politiques et comme un outil de suivi de l'égalité des genres. Il a également utilisé la GB, une technique qui intègre une perspective de genre à toutes les étapes budgétaires pour renforcer l'égalité des genres.

LeTSGEPs a impliqué un consortium d'universités et de centres de recherche dirigé par l'Université de Modène et de Reggio d'Émilie (Italie), avec d'autres partenaires, dont la Max-Planck-Gesellschaft (Allemagne), l'Université de Messine (Italie), l'Institut mathématique de l'Académie serbe des sciences et des arts (Serbie), CY Cergy Paris University (France), l'Université de Tirana (Albanie), l'Institut de Ciències del Mar (Espagne) et l'Université RWTH Aachen (Allemagne).

L'approche de suivi du LeTSGEPs était exhaustive, englobant non seulement le suivi des progrès et de la conformité, mais aussi les domaines nuancés d'influence et de changement au sein des RPO. La méthodologie, qui n'est pas détaillée dans ce rapport, reposait sur une approche mixte visant à saisir la nature et l'impact de la mise en œuvre des GEP au niveau institutionnel et individuel.

Un aspect important de ce rapport est son accent sur les facteurs de soutien individuels et institutionnels qui sont essentiels à la mise en œuvre efficace des GEP. Ces résultats sont non seulement fondamentaux pour les réalisations de la mise en œuvre des RPO dans le cadre du projet LeTSGEPs,

mais sont également inestimables pour d'autres organisations de recherche souhaitant entreprendre des efforts similaires. Le travail de suivi effectué au cours des quatre années du projet constitue la base de ces conclusions.

Il s'agit d'une publication complémentaire aux notes politiques 1, 2 et 3 publiées dans le cadre du LeTSGEPs, ainsi qu'à la production finale du projet, le [*Handbook for sustainable GEPs*](#).

Le projet LeTSGEPs

Le projet LeTSGEPs, financé dans le cadre du programme Horizon 2020 de la Commission européenne, était une réponse directe à l'appel SwafS-19-2018-2019, visant à promouvoir l'égalité des genres dans le paysage de la recherche. Cet appel faisait partie intégrante de la stratégie de la Commission européenne visant à renforcer l'Espace européen de la recherche (ERA), reconnaissant l'égalité des genres non seulement comme un droit fondamental, mais aussi comme une condition nécessaire à l'excellence de la recherche et à sa pertinence sociétale¹.

Au cœur du projet LeTSGEPs se trouvait son alignement sur les objectifs de l'ERA visant à promouvoir l'égalité des genres dans la recherche et l'innovation. Le projet a abordé plusieurs domaines clés : la réduction des déséquilibres entre les genres dans les institutions de recherche, la promotion de la progression de carrière des femmes, et l'intégration de la dimension de genre dans le contenu de la recherche et l'enseignement. En se concentrant sur ces domaines, LeTSGEPs visait à contribuer de manière significative à l'objectif plus large de l'ERA de créer un environnement de recherche plus inclusif, innovant et réfléchi à travers l'Europe.

Le projet LeTSGEPs a adopté une méthodologie holistique, combinant le développement et la mise en œuvre des GEP avec un cadre solide pour la Budgétisation Sensible au Genre (GB), impliquant une analyse sensible au genre des budgets tout au long du processus budgétaire afin de promouvoir l'égalité des genres. Cette approche combinée, intégrant à la fois les GEP et la GB, repose sur la conviction que les budgets reflètent les véritables engagements politiques d'une institution et sont cruciaux pour la durabilité des initiatives en faveur de l'égalité des genres. Le cadre de suivi et d'évaluation du projet a joué un rôle clé dans l'évaluation de l'efficacité et de l'adaptabilité des GEP, garantissant qu'ils puissent évoluer en réponse aux besoins dynamiques des institutions participantes. Avec un consortium composé d'une gamme diversifiée d'universités et d'organisations de recherche européennes, chacune apportant des perspectives et des

¹ Voir: [A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth](#) [25.1.2024]

expertises distinctives, cela a permis la conception sur mesure de GEP aussi uniques que les institutions elles-mêmes.

Un fort accent a également été mis sur le renforcement des capacités grâce à des documents de formation spécialement développés. Les sessions de formation étaient des composantes intégrales, visant à doter les RPO participantes et leurs membres du personnel des outils et des connaissances nécessaires pour mettre en œuvre des GEP efficaces. Dans une certaine mesure, ces activités ont également favorisé la création d'une communauté de pratique, permettant aux institutions d'apprendre des expériences et des défis les unes des autres.

LeTSGEPs a cherché non seulement à influencer directement les institutions impliquées dans le projet, mais aussi à avoir un impact plus large au niveau national et européen. En développant des documents de formation, des lignes directrices et des recommandations politiques, le projet visait à informer et influencer les stratégies d'égalité des genres au-delà de son consortium. Cette approche était cruciale pour assurer la durabilité et l'impact à long terme des efforts du projet. Un résultat majeur à mentionner ici est le *"Handbook on Sustainable GEPs"*, publié par les membres du consortium.

Les documents de formation sur la GB et les GEP, disponibles en six langues, les rapports publics et le manuel en tant que ressource de connaissances peuvent être consultés sur le site web du projet : www.letsgeps.eu

Plans d'égalité des genres

Un GEP sert de cadre fondamental et de feuille de route opérationnelle pour les organisations de divers secteurs afin de promouvoir et d'intégrer l'égalité des genres dans l'ensemble de leurs pratiques opérationnelles et de leur culture organisationnelle.

Le développement du plan commence par une évaluation complète de la situation actuelle de l'organisation en matière d'égalité des genres. Cela

peut inclure l'examen de la représentation des genres à différents niveaux, l'évaluation des structures de rémunération pour l'inégalité, l'examen de la répartition des genres dans les rôles de direction, et la prise en compte des cas de discrimination ou de harcèlement liés au genre. Sur la base de cette analyse, l'organisation fixe des objectifs précis et quantifiables pour relever les défis identifiés. Un GEP décrit ensuite des actions spécifiques et pragmatiques pour atteindre ces objectifs. Celles-ci pourraient inclure, par exemple, la modification des pratiques de recrutement et de promotion pour favoriser l'équilibre des genres, la fourniture de formations sur la sensibilité au genre et la lutte contre la discrimination, et l'établissement de politiques visant à soutenir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Pour passer de la théorie à la pratique, les GEP nécessitent un soutien substantiel en termes de ressources financières, de ressources humaines et d'allocation de temps. La mise à disposition d'un budget dédié est particulièrement cruciale, car elle souligne la reconnaissance du travail en matière d'égalité des genres en tant qu'effort professionnel et valorisé, plutôt que de le reléguer à la catégorie du 'travail de soin' qui pourrait être attendu d'être effectué bénévolement. Un financement adéquat constitue une déclaration puissante, confirmant que le travail en matière d'égalité des genres est aussi crucial et digne d'investissement que n'importe quel autre domaine opérationnel au sein de l'organisation. Avec cet engagement financier, ainsi qu'avec les ressources humaines et le temps nécessaires, les initiatives en faveur de l'égalité des genres sont plus susceptibles d'être vigoureusement poursuivies et intégrées dans la structure même de l'institution. Un tel soutien holistique est essentiel pour garantir que les GEP passent de la théorie à devenir une partie active et intégrante de la structure et de la culture de l'organisation.

Un cycle continu de suivi et d'évaluation de ces initiatives est essentiel pour mesurer leur impact et leur efficacité, et implique la collecte et l'analyse de données, l'observation des tendances émergentes et l'affinage du plan pour mieux répondre aux besoins et objectifs évolutifs de l'organisation. Une communication régulière et ouverte sur les progrès et les réalisations du GEP et des efforts en matière d'égalité des genres facilite la

responsabilisation de l'organisation.

Une politique réussie d'égalité des genres au sein d'une organisation et un GEP exigent bien plus qu'un simple geste superficiel de la part de la direction de l'organisation ; un engagement profond pour intégrer l'égalité des genres dans la culture de l'institution et pour obtenir l'adhésion de l'ensemble de la communauté organisationnelle est crucial.

Au cœur de son essence, un GEP est une stratégie holistique et dynamique visant à éliminer les inégalités de genre et à promouvoir une culture organisationnelle à la fois inclusive et équitable. Il s'agit d'un processus itératif et évolutif, soutenu par un engagement fort envers la création d'un environnement de travail où l'égalité constitue une mission fondamentale.

GEP comme exigence dans Horizon Europe

Horizon Europe, le principal programme de financement de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation de 2021 à 2027, accorde une grande importance aux GEP en tant qu'élément crucial pour les organisations de recherche et les établissements d'enseignement supérieur souhaitant participer au programme. Au sein d'Horizon Europe, disposer d'un GEP est un critère d'éligibilité obligatoire pour les organismes publics, les organisations de recherche et les établissements d'enseignement supérieur afin de recevoir un financement. Les GEP développés et mis en œuvre par les RPO dans le cadre du projet LeTSGEPs étaient alignés sur les exigences de contenu et de processus établies par la Commission européenne.

Les GEP des candidats sont censés être complets et devraient couvrir cinq domaines clés : l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et la culture organisationnelle, l'équilibre des genres dans les postes de direction et la prise de décision, l'égalité des genres dans le recrutement et l'évolution de carrière, l'intégration de la dimension de genre dans le contenu de la recherche et de l'innovation, et les mesures contre la violence basée sur le genre, y compris le harcèlement sexuel.

Les organisations sont tenues de mettre en œuvre des GEP avec des ressources et des efforts dédiés, et ils doivent être des documents accessibles au public. Ces plans ne devraient pas se limiter à de simples déclarations d'intention, mais devraient être des stratégies actives et approfondies avec des étapes concrètes et des objectifs mesurables. On s'attend à ce que les GEP soient des documents vivants, faisant l'objet d'examen réguliers et de mises à jour pour refléter les progrès, les nouvelles perspectives ou les changements au sein de l'organisation.

La Commission européenne propose des lignes directrices et des exemples de Plans d'Égalité des Genres (GEP) pour aider les organisations à élaborer et mettre en œuvre leurs plans :

- [Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans](#)

En intégrant les GEP dans le programme Horizon Europe, l'Union européenne vise à promouvoir un changement structurel au sein des organisations de recherche et des universités, les encourageant à poursuivre activement l'égalité des genres à la fois au sein de leurs institutions et à travers le contenu de la recherche et de l'innovation qu'elles produisent.

Ressources supplémentaires sur les GEP, leur conception, leur mise en œuvre et leur suivi :

- [LeTSGEPs Handbook on Sustainable GEPs](#)
- [Gender Equality in Academia and Research \(GEAR\) tool](#)
- [Report on Structural Change in Research Institutions](#)

Les facteurs de soutien pour la mise en œuvre des GEP dans les RPO

La double focalisation sur les facteurs institutionnels et individuels joue un rôle clé dans la mise en œuvre du GEP, les individus assumant le rôle d'agents du changement pour l'égalité des genres. Ce chapitre vise à mettre en lumière les structures de soutien et les dynamiques personnelles qui sous-tendent la réalisation réussie des actions en faveur de l'égalité des genres dans les RPO.

L'analyse présentée ici prend en compte un éventail d'outils de suivi appliqués dans le projet qui transcendent les indicateurs traditionnels, capturant non seulement les résultats quantitatifs, mais aussi l'engagement qualitatif de ceux au cœur du processus. Le suivi s'étend à la participation active et au soutien de l'équipe du projet, les personnes chargées du suivi étant positionnées comme des "amis critiques". Cette désignation va au-delà d'un simple titre ; elle représente une philosophie qui favorise une relation de confiance et ouverte entre les évaluateurs et l'équipe du projet - un préalable essentiel pour un suivi réflexif. L'attitude favorable mais objective des évaluateurs favorise une culture de réflexion et de responsabilisation.

À partir de l'évaluation et de l'expérience des RPO mettant en œuvre des GEP dans le cadre de LeTSGEPs, les considérations suivantes sont formulées.

Facteurs de soutien institutionnels

Mettre en œuvre l'égalité des genres dans les institutions académiques et scientifiques est un processus complexe qui nécessite une approche pluridimensionnelle, englobant divers facteurs de réussite institutionnels.

L'établissement de **politiques claires et exhaustives** est fondamental pour promouvoir l'égalité des genres au sein des organisations, notamment dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques tels que l'augmentation de la représentation des femmes à des postes de direction et la garantie de la parité des genres dans les pratiques de recrutement. Cependant, la simple existence de ces politiques ne suffit pas. Un défi majeur réside dans leur application. Des politiques d'égalité des genres faibles ou mal appliquées peuvent entraver considérablement les progrès. L'efficacité de ces politiques dépend souvent de la manière dont elles sont mises en œuvre, surveillées et appliquées. Sans mécanismes solides pour garantir que ces politiques sont activement respectées et intégrées dans la pratique quotidienne, leur impact restera limité. Par conséquent, il ne s'agit pas seulement de créer des politiques, mais aussi d'établir un cadre solide pour leur mise en œuvre et leur application efficaces. **L'engagement fort et visible de la direction**, depuis le sommet de l'organisation, est crucial pour ces efforts. Les responsables doivent non seulement promouvoir activement les valeurs d'égalité, mais aussi veiller à ce que ces valeurs soient profondément intégrées dans la culture organisationnelle et les opérations quotidiennes, y compris les leurs.

La **résistance au changement** constitue une barrière significative au sein des organisations lorsqu'il s'agit de modifier les structures et les pratiques traditionnelles, ce qui peut entraver les progrès dans la promotion d'une culture inclusive en matière de genre. Cette résistance découle souvent d'une adhérence profondément enracinée au statu quo, rendant la transformation vers des pratiques plus équitables en matière de genre difficile. De plus, l'efficacité de ces changements dépend fortement de l'engagement de la direction. Lorsque la haute direction n'est pas pleinement engagée à promouvoir et soutenir l'inclusion de genre, cela peut sérieusement entraver la mise en œuvre de politiques et de pratiques de soutien. Un tel manque d'approbation de la part de la direction peut conduire à une adoption tiède des mesures d'égalité des genres, réduisant leur impact et leur durabilité au sein de l'organisation. Par conséquent, surmonter la résistance organisationnelle et obtenir un engagement fort de la part de la direction sont cruciaux pour la mise en œuvre réussie et l'efficacité durable des initiatives inclusives en matière de genre.

L'accès à des **données genrées** et leur disponibilité sont des éléments clés pour le développement et la mise en œuvre efficaces d'un GEP. Ce type de données permet aux organisations d'acquérir une compréhension nuancée des dynamiques de genre au sein de leurs structures, fournissant des informations essentielles sur des domaines tels que la représentation, les écarts salariaux et l'évolution de carrière. Ces informations détaillées sont essentielles pour identifier des défis et des opportunités spécifiques en matière d'égalité des genres. Cependant, dans les cas où les données existantes ne captent pas suffisamment ces nuances, le **développement et l'application d'indicateurs spécifiques** sont nécessaires. En utilisant des données genrées et des indicateurs adaptés, les organisations peuvent garantir que leurs GEP sont ancrés dans la réalité, alignés de manière effective et capables de susciter des changements significatifs dans les dynamiques de genre sur le lieu de travail. Des programmes de formation et de sensibilisation efficaces sont essentiels pour surmonter les défis liés à la collecte et à la manipulation des données genrées au sein des organisations. Ces programmes jouent un rôle crucial en éduquant le personnel, en particulier dans les rôles administratifs et des ressources humaines, sur l'importance des données genrées. En améliorant la compréhension et les compétences, de telles initiatives abordent la résistance potentielle du personnel qui pourrait considérer la collecte de données comme une charge supplémentaire. Cette approche garantit non

seulement le traitement précis et délicat des données générées, mais favorise également un environnement favorable aux mesures d'égalité des genres, intégrant le processus de collecte de données dans les flux de travail réguliers.

Pour concevoir un **GEP inclusif** qui transcende divers groupes de statuts au sein d'une organisation, y compris les différences d'âge, de niveau de carrière et d'autres dimensions de la diversité, la création d'un Groupe de Travail GEP peut être cruciale. En réunissant des individus de différents groupes d'âge, de stades de carrière et d'horizons différents, le groupe de travail peut garantir qu'une large gamme de perspectives et d'expériences soit prise en compte dans l'élaboration du GEP. Cette diversité au sein du groupe de travail permet d'identifier et de **traiter un large éventail de problèmes liés au genre**, garantissant que le plan soit non seulement complet mais aussi sensible aux défis uniques rencontrés par différents groupes. En incorporant cette large gamme d'avis et d'expériences, le groupe de travail peut élaborer un plan véritablement inclusif avec des mesures ciblées respectives qui reflète les besoins et les aspirations de la communauté organisationnelle. Pour soutenir ces efforts, il est également utile d'évaluer les perceptions des membres de l'organisation concernant la culture organisationnelle existante ; ici, les enquêtes en ligne se sont avérées être un moyen approprié d'atteindre une grande partie de la main-d'œuvre. De plus, des discussions de groupe ou des ateliers peuvent aider à discuter et analyser des aspects spécifiques avec les personnes concernées et à obtenir une compréhension plus approfondie des problèmes liés à l'inégalité.

Établir des **objectifs clairs, spécifiques, réalisables et mesurables au sein d'un GEP** est fondamental pour son succès. Ces objectifs bien définis fournissent une direction précise pour le GEP et créent un cadre permettant de suivre systématiquement les progrès. Cette clarté dans les objectifs garantit que le plan est non seulement ciblé, mais aussi efficace pour traiter les problèmes spécifiques d'égalité des genres pertinents pour l'organisation. Cependant, bien que ces objectifs doivent être clairs et mesurables, il est également important de maintenir un certain degré de flexibilité au sein du plan, surtout pour les organisations débutantes. L'adaptabilité permet au GEP de répondre aux circonstances évolutives et aux nouvelles perspectives. Le paysage de l'égalité des genres au sein d'une organisation peut évoluer en raison de divers facteurs, notamment des changements de politique, des changements dans la culture organisationnelle ou

des changements plus larges dans la société. Par conséquent, avoir la capacité d'ajuster les objectifs et les stratégies en réponse à ces dynamiques garantit que le GEP reste pertinent, efficace et aligné sur les besoins et les défis actuels de l'organisation. Cet équilibre entre des objectifs clairs et mesurables et la flexibilité pour s'adapter est essentiel pour que le GEP soit à la fois efficace à court terme et durable à long terme.

La disponibilité susmentionnée des données est également cruciale pour définir des objectifs clairs et des buts mesurables au sein d'un GEP. La collecte régulière et l'analyse de données genrées contribuent à **suivre les progrès** et à identifier les domaines nécessitant des améliorations. Les données servent de base pour évaluer efficacement les progrès et l'impact du GEP. Si des objectifs clairs, spécifiques, réalisables et mesurables sont définis dans le GEP, les données genrées fourniront les mesures nécessaires pour suivre ces objectifs. Ainsi, la collecte et l'analyse de données sont cruciales pour identifier les domaines nécessitant une attention particulière et des améliorations, et garantissent que les efforts sont ciblés là où ils sont le plus nécessaires. De plus, les informations tirées des données ventilées par genre sont essentielles pour la prise de décision éclairée. Cela permet aux décideurs et aux responsables de la conception du GEP de fonder leurs stratégies sur des preuves concrètes, conduisant à des initiatives plus ciblées et efficaces dans le cadre du GEP. Cette approche axée sur les données fournit également un mécanisme d'**évaluation continue** du GEP, permettant à l'organisation de s'adapter et de peaufiner ses stratégies en réponse aux conditions changeantes ou aux nouvelles perspectives.

De plus, des programmes de **formation et de sensibilisation spécifiques** au groupe cible, idéalement obligatoires, sont un élément clé de la mise en œuvre réussie du changement de politique en matière de genre. Ces programmes devraient être proposés régulièrement, non seulement aux membres existants du personnel, mais également pour informer les nouveaux membres afin de garantir une formation et une sensibilisation continues. Ils visent, par exemple, à améliorer la compréhension des préjugés et des stéréotypes liés au genre parmi l'ensemble du personnel et à diffuser des connaissances sur l'égalité des genres et la dimension de genre dans la recherche. En adaptant ces programmes aux besoins des différents groupes au sein de l'organisation, ils jouent un rôle crucial dans la promotion d'un environnement inclusif et favorable à tous les genres. Intégrer de

telles initiatives éducatives en tant que partie régulière et obligatoire du développement du personnel garantit que la poursuite de l'égalité des genres n'est pas seulement une question stratégique et de gestion, mais aussi une préoccupation éducative globale au sein de l'organisation.

Il peut également être bénéfique de faire appel à des **experts externes**, soit pour élaborer un GEP en général, si les connaissances nécessaires ne sont pas disponibles au sein de l'organisation, soit pour des questions spécifiques de politique d'égalité, telles que le GB. Ces experts ont souvent des connaissances spécialisées et une expérience dans les domaines de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion, ce qui peut être utile pour introduire de nouvelles connaissances et de bonnes pratiques. Leur perspective objective est particulièrement précieuse car elle offre une vue impartiale qui peut aider à identifier les zones de biais ou d'omission dans le cadre existant de l'organisation. En adaptant les stratégies aux besoins particuliers et au contexte de l'organisation, ces experts peuvent ajuster des modèles réussis pour relever des défis spécifiques, augmentant ainsi l'efficacité des initiatives en matière d'égalité des genres. De plus, leur implication peut conférer une crédibilité à ces initiatives et signaler un engagement sérieux envers les parties prenantes internes et externes.

Bien que les experts externes puissent apporter une contribution précieuse dans la phase initiale des efforts en matière de politique d'égalité des genres par les organisations scientifiques, le **renforcement des capacités internes** émerge comme un élément essentiel, indispensable à l'institutionnalisation du GB et d'un GEP. La création d'une unité ou d'un comité spécialisé comprenant une gamme de représentants de différents départements au sein du RPO est cruciale. Cette structure garantit non seulement que le GB et le GEP sont profondément intégrés dans le cycle organisationnel, mais souligne également l'importance du développement et de la promotion de l'expertise et des connaissances internes.

En conclusion, la mise en œuvre réussie des GEP dans les institutions académiques et scientifiques nécessite une approche globale. Cela comprend un leadership fort, une application efficace des politiques, des stratégies basées sur les données, des groupes de travail inclusifs, ainsi que des efforts continus de formation et de sensibilisation. Ces éléments combinés créent un environnement propice à l'égalité des genres, favorisant un changement significatif et durable au sein de l'organisation.

Facteurs de soutien individuels

Un agent de changement pour l'égalité des genres dans les RPO est généralement une personne ou un groupe qui favorise activement la mise en œuvre d'initiatives en matière d'égalité des genres, influençant et inspirant un changement systémique et culturel au sein de l'organisation. Le rôle en tant qu'agent de changement en matière d'égalité des genres dans les organisations publiques peut être particulièrement difficile en l'absence ou sous-développement de politiques d'égalité des genres, car il implique souvent le développement de nouvelles stratégies et la surmonte des normes institutionnelles et préjugés enracinés. Souvent, ces agents de changement gagnent en visibilité pour leur engagement envers l'égalité des genres, ce qui est parfois accueilli par des réactions mitigées de la part des collègues, allant du soutien au scepticisme ou à la résistance.

Le **renforcement des capacités** des agents de changement est essentiel pour favoriser l'égalité des genres au sein des organisations, car il les dote des compétences, des connaissances et des outils nécessaires pour conduire et soutenir efficacement des initiatives de transformation et des changements culturels durables. Les agents de changement ont besoin d'une compréhension approfondie des questions de genre, englobant une connaissance des défis spécifiques et des obstacles à l'égalité des genres dans le contexte de la recherche. Cette expertise est cruciale car elle permet aux agents de changement d'identifier les domaines clés d'action et de développer des stratégies informées, spécifiques au contexte, ciblées et pertinentes pour les besoins uniques de leur organisation. Dans ce cas, l'apprentissage continu et l'amélioration sont également essentiels. Les agents de changement doivent être ouverts aux nouvelles idées, prêts à apprendre des expériences et chercher constamment des moyens d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre du GEP.

L'empathie et la sensibilité culturelle sont fondamentales pour comprendre et aborder les perspectives et besoins variés au sein d'une organisation, jouant un rôle crucial dans la promotion d'une approche inclusive de l'égalité des genres. Reconnaître et valoriser la diversité interne est essentiel pour créer un Plan du GEP qui résonne avec tous les membres. Parallèlement à cela, posséder une connaissance approfondie de la culture de l'organisation est essentiel pour les agents de changement. Cela leur permet d'adapter efficacement leurs stratégies et interventions, en tenant compte des dynamiques, des valeurs et des normes

spécifiques de leur RPO.

La communication continue et efficace dans la mise en œuvre des plans d'égalité est également cruciale. Les succès et les difficultés de la mise en œuvre doivent être communiqués de manière visible pour maintenir la transparence et promouvoir la compréhension collective.

Les agents de changement ont besoin non seulement de **compétences en communication** pour articuler clairement et persuasivement la signification, les objectifs et les avantages des plans d'égalité à un large éventail de parties prenantes, mais aussi de **compétences en négociation** pour résoudre efficacement les conflits, aligner des points de vue divergents et obtenir un consensus parmi ces groupes. Cela inclut l'adaptation des messages pour résonner avec différents groupes au sein de l'institution, des enseignants-chercheurs aux administrateurs et à la direction. Une communication et une négociation efficaces sont essentielles pour assurer une base large de compréhension et de soutien, car elles aident à aligner les intérêts et perspectives diversifiés de l'institution sur les objectifs du GEP. En s'engageant continuellement avec les parties prenantes, en célébrant les succès, en abordant ouvertement les défis et en adaptant les stratégies de communication et de négociation à différents publics, les agents de changement peuvent favoriser une approche plus inclusive et participative, essentielle pour la mise en œuvre réussie et durable d'initiatives d'égalité dans cet environnement complexe.

En plus du rôle clé de la communication efficace, le concept de "l'alliance" devient particulièrement important dans des situations difficiles. Le **réseautage et le renforcement des relations** sont des composants essentiels de l'arsenal d'un agent de changement. En établissant des liens solides à la fois au sein de leur propre organisation et avec des entités externes, les agents de changement peuvent créer une communauté de soutien qui partage les meilleures pratiques, offre un renforcement mutuel et tire des enseignements des expériences collectives. Ces réseaux ne sont pas seulement des plateformes d'échange, mais sont cruciaux pour favoriser un sentiment d'alliance. En période difficile, lorsqu'il y a de la résistance ou des obstacles aux initiatives d'égalité des genres, avoir des alliés peut être une source de force et de ressources. Les alliés peuvent offrir des perspectives différentes, partager des stratégies qui ont fonctionné dans des situations similaires et fournir un soutien moral. Cette approche collaborative,

soutenue par des relations solides et une alliance, est inestimable pour faire progresser le programme d'égalité des genres, en faisant de celui-ci un objectif partagé plutôt qu'une poursuite solitaire, et en augmentant l'impact des initiatives dans des environnements institutionnels complexes et dynamiques.

Dans les environnements dynamiques et complexes des universités et des organismes de recherche, l'adaptabilité et les compétences en résolution de problèmes jouent un rôle clé pour les agents de changement chargés de mettre en œuvre les GEP. Ces environnements, caractérisés par des cultures différentes et des hiérarchies complexes, posent souvent des défis uniques pour la mise en œuvre des GEP. Les agents de changement doivent être **flexibles et innovants** dans le développement de solutions, car ils peuvent rencontrer des problèmes imprévus allant de la résistance institutionnelle aux contraintes politiques. Leur capacité à adapter les stratégies à ces contextes spécifiques tout en trouvant des solutions créatives est essentielle à la réussite des initiatives en matière d'égalité des genres.

De même, la **persévérance et la résilience** sont des qualités importantes pour les agents de changement, car le chemin vers le changement institutionnel dans ces environnements est souvent lent et semé d'obstacles. Les revers, qu'il s'agisse d'un retard dans la mise en œuvre des politiques, d'un engagement variable des parties prenantes ou d'une évolution des priorités organisationnelles, ne sont pas rares. Dans de tels cas, les agents de changement doivent faire preuve d'un engagement et d'une persévérance inébranlables. La promotion continue de l'égalité des genres, la focalisation sur des objectifs à long terme et la poursuite constante du progrès, même face à un changement lent et incrémentiel, sont essentielles pour un changement significatif et durable dans ces institutions.

Le **soutien de la haute direction** est crucial pour le succès des agents de changement dans le milieu universitaire et les institutions de recherche, en particulier lors de la mise en œuvre d'un GEP, car ils manquent généralement d'autorité formelle malgré leur engagement et leur expertise dans la promotion des initiatives en faveur de l'égalité des genres. L'approbation de la direction confère légitimité et influence, ce qui est essentiel dans des environnements souvent dominés par des normes hiérarchiques. Grâce à leur soutien, les agents de changement ont accès à des ressources critiques, notamment des fonds et du personnel, qui sont essentiels pour une mise en œuvre efficace du GEP. De plus, la

participation de la direction est essentielle pour surmonter la résistance institutionnelle, intégrer l'égalité des genres comme une priorité stratégique et favoriser une culture organisationnelle favorable. Ce soutien au plus haut niveau n'amplifie pas seulement les efforts des agents de changement, mais assure également la durabilité et l'efficacité des initiatives en faveur de l'égalité des genres au sein de l'institution.

Pour résumer, le rôle d'un agent de changement pour la mise en œuvre d'un GEP au sein d'un RPO est complexe et nécessite une combinaison de connaissances, de compétences et de caractéristiques personnelles. Cela implique non seulement une compréhension approfondie des questions de genre, mais aussi la capacité de communiquer efficacement, de diriger, d'influencer, de collaborer et d'adapter des stratégies au contexte unique de l'organisation. Avec ces compétences, les agents de changement peuvent favoriser efficacement l'adoption et la mise en œuvre réussie des GEP, conduisant à des environnements de recherche plus inclusifs et équitables.

Recommandations

Les recommandations suivantes peuvent être proposées aux nouveaux acteurs dans le domaine de l'égalité des genres dans la science et la recherche, basées sur les enseignements tirés de l'expérience des partenaires de LeTSGEPs dans la mise en œuvre des GEP :

- L'égalité des genres devrait être intégrée dans l'ensemble des politiques et pratiques institutionnelles. Il est important de prendre des mesures délibérées pour identifier et remédier aux écarts et aux inégalités entre les genres, en adaptant les actions aux besoins spécifiques et aux priorités des femmes au sein de l'institution. Ainsi, visez un changement durable en intégrant profondément l'égalité des genres dans la culture institutionnelle, veillant à ce qu'elle demeure un aspect permanent et valorisé de l'organisation.
- Il est important de créer une culture organisationnelle qui soutient activement l'égalité des genres, sous l'impulsion et la facilitation de la direction de l'institution. Pour renforcer cette culture, il est important de favoriser la collaboration entre toutes les parties

prenantes.

- La direction doit témoigner d'un engagement ferme envers des politiques spécifiques au genre, car cela démontre l'engagement de l'institution à promouvoir un environnement éducatif équitable et inclusif, tant en interne qu'en externe.
- Les GEP doivent être soutenus par des ressources à long terme adéquates, y compris des financements et du personnel, et des responsabilités claires pour les tâches liées aux GEP doivent être définies pour garantir une mise en œuvre efficace.
- Il est recommandé de développer un calendrier structuré pour la mise en œuvre des GEP, ainsi qu'un système de suivi et d'évaluation robuste qui utilise des indicateurs sensibles au genre pour mesurer objectivement les progrès et l'impact.
- Il est recommandé d'intégrer la perspective de genre comme composante intégrale du GEP dès le départ. La budgétisation sensible au genre offre un regard critique sur les allocations budgétaires, garantissant que les objectifs d'égalité des genres ne sont pas uniquement définis, mais également soutenus financièrement et mis en œuvre de manière stratégique. Commencez par une analyse approfondie des pratiques et politiques budgétaires existantes à travers une perspective de genre pour identifier les domaines d'intervention. En priorisant la budgétisation sensible au genre dès les premières étapes du développement du GEP, les institutions posent des bases solides pour des avancées durables en matière d'égalité des genres.
- Pour mettre en œuvre efficacement les GEP, il est essentiel de se concentrer sur le renforcement des capacités à la fois des agents de changement et du personnel budgétaire. Cela implique de fournir une formation complète qui transmet des connaissances et des compétences essentielles pour promouvoir l'égalité des genres au sein de l'institution. La formation doit couvrir les principes de l'égalité des genres, les stratégies de mise en œuvre des GEP et les complexités de la dynamique des genres. De plus, une formation spécialisée pour le personnel budgétaire est cruciale pour intégrer les considérations de genre dans la prise de décision financière. Cette approche double garantit un engagement bien équilibré et

éclairé envers l'équité des genres institutionnelle.

- À des fins de suivi, il est essentiel de définir des indicateurs de résultats clairs pour le GEP dans le but de les atteindre ou de les dépasser. Ces repères sont cruciaux pour suivre les progrès et évaluer l'efficacité des initiatives mises en œuvre en matière d'égalité des genres.
- Des défis tels que des ressources limitées, des changements institutionnels ou des résistances surviendront, et il est important de maintenir l'adaptabilité et la persévérance pour surmonter ces problèmes lorsqu'ils se présentent.
- Pour garantir l'efficacité et l'intégration holistique d'un GEP, il est important qu'il soit développé et mis en œuvre de manière inclusive, en embrassant tous les groupes de statut au sein de RPO, y compris le personnel scientifique, technique et administratif.
- Pour favoriser une acceptation et un engagement généralisés, la mise en œuvre des GEP doit être un processus collaboratif et inclusif avec des responsabilités partagées. Cette approche, par opposition à un mandat descendant, garantit une participation active au développement et à l'exécution du GEP, favorisant ainsi un sentiment partagé de propriété et de dévouement à l'égalité des genres au sein de l'institution.