



MASTER DE SPÉCIALISATION EN ÉTUDES DE GENRE

Analyse des politiques publiques

Professeure : Catherine Fallon

Mémoire

**Regard holistique sur le *gender mainstreaming* :
les soutiens du haut management de l'organisation et de la GRH,
facteurs critiques de succès à l'implémentation de cette politique
publique.**

Prisme sur le SPP Politique scientifique

Thierry GLINNE

Table des matières

Introduction	1
Chapitre Ier - Démarche heuristique et contextualisation	6
Chapitre II - Les prémices du <i>gender mainstreaming</i>	11
Section 1 - L'origine onusienne.....	11
Section 2 - Les acteurs belges fédéraux	12
Section 3 - Le féminisme d'Etat en Belgique.....	13
Section 4 - Féminisme d'Etat et posture du fonctionnaire-chercheur dans une "organisation bureaucratique" (sociologie des organisations).....	18
Chapitre III - Un plan fédéral <i>gender mainstreaming</i>	21
Section 1 - Vision d'ensemble sur un outil ambigu.....	21
Section 2 - Le double rail, un incontournable de l'égalité.....	24
Section 3 - La faiblesse intrinsèque de la loi sur le <i>gender mainstreaming</i>	27
Chapitre IV - Une opérationnalisation complexe.....	30
Section 1 - Niveau ministériel.....	30
Section 2 - La haute hiérarchie	34
Section 3 - Modèle de travail GM et modèle matriciel.....	37
Chapitre V - <i>Gender mainstreaming</i> , égalité des chances et GRH.....	38
Section 1 - Discrimination, égalité des chances, <i>gender mainstreaming</i>	38
Section 2 - Soutien de la macrostructure?.....	40
Sous-section 1 - SPF BOSA et réforme Copernic.....	40
Sous-section 2 - SPF BOSA et <i>gender mainstreaming</i>	41
Section 3 - GRH: rôle horizontal conjoint de la direction d'appui Personnel & Organisation et de la coordination générale <i>gender mainstreaming</i>	43
Sous-section 1 - Cadre opérationnel préconisé : un travail collectif réalisé en équipe projet	43
Sous-section 2 - Résistances et palliatifs.....	45
Sous-section 3 - Agir de manière multidimensionnelle	48
Sous-section 4 - Culture d'organisation et acculturation	49
au <i>gender mainstreaming</i>	49
Conclusion.....	59
Résumé	63
Mots clés	64
Bibliographie	65

Nous avons besoin d'une vision, d'une image de l'endroit où nous cherchons à aller, et d'un ensemble de critères pour évaluer les différentes propositions sur la manière d'y arriver. Nancy Fraser
Ce que l'on ne comprend pas, on ne le possède pas. Goethe
Je ne crois pas qu'il y ait jamais eu un homme traitant une femme d'égale à égal, et c'est tout ce que j'aurais demandé, car je sais que je les vaux. Berthe Morisot

Introduction

Le féminisme, tout en défendant les droits des femmes, reste un projet social global qui concerne tout un chacun, les femmes comme les hommes, d'ici et d'ailleurs. Contrairement aux idées généralement reçues, il bénéficie par conséquent à la société dans son ensemble. Il s'instaure grâce à la transformation progressive qu'il opère par le biais de rapports sociaux qui se veulent de plus en plus égalitaires entre les sexes, que ce soit d'un point de vue juridique d'abord (droits politiques puis économiques et sociaux) que d'un point de vue "effectif", ensuite. Il constitue donc un combat démocratique qui repose sur un principe reconnu par de nombreux textes¹ qui est également une valeur sociétale: la justice. On peut dès lors défendre que le féminisme est doublement universel puisqu'il concerne toutes les femmes et l'ensemble de leurs droits (politiques comme civils) et qu'il repose sur le principe essentiel de la justice entre les êtres humains (dont le droit de disposer de son propre corps est une des prolongations). Aussi *nous ne pouvons pas dire in abstracto que chaque culture a et peut avoir ses propres valeurs*². Il n'y a par conséquent pas de relativisme culturel par rapport à la domination masculine et aux violences faites aux femmes (Françoise Héritier).

¹ Parmi lesquels au niveau international la Déclaration universelle des Droits humains de 1948, la Convention pour les droits politiques de la femme (1952), le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966), le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966), la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discriminations envers les femmes (1979; juridiquement contraignante), la Convention d'Istanbul la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (2011). Le droit européen dans le TFUE contient diverses dispositions reconnaissant l'égalité entre les femmes et les hommes (dont art. 2 et 3§3).

Voyez l'intéressant ouvrage collectif, *L'Europe, une chance pour les femmes ? Le genre de la construction européenne*, Françoise Thébaud (autrice), Eliane Gubin (autrice), Anne-Laure Briatte (autrice), Editions de la Sorbonne; février 2019, 303 pages. Ecoutez à propos de cet ouvrage, "Un jour dans l'Histoire", 8 août 2019, https://www.rtbf.be/lapremiere/emissions/detail_un-jour-dans-l-histoire?programId=5936

Au niveau constitutionnel, les articles 10 et 11 bis garantissent cette égalité.

² Magda Michielsens, *Genre et gender mainstreaming*, in Actes du cycle de séminaires *Le gender mainstreaming, un nouveau défi pour le gouvernement fédéral et ses administrations*, IEFH, Bruxelles, 2008, p.26.

Parce que dans l'Histoire quasiment toutes les sociétés ont adopté des codes sociaux (et souvent juridiques) patriarcaux qui entérinaient la domination masculine et son corollaire³, la subordination des femmes, on a assisté à partir du XIX^e siècle à la survenance de plusieurs vagues de féminisme dont la récente affaire Weinstein (et consorts) a sans doute provoqué en 2018 l'émergence d'une 4^e vague qui suscite des appétits politiques⁴, économiques⁵ et fait l'objet d'une récupération, le "femvertising"⁶. A chacune de ses vagues correspond un modèle économique dominant (tout au moins pour l'Occident). Aussi, convient-il de raccrocher le *gender mainstreaming* à l'une de ces vagues et au féminisme auquel il se rattache, le féminisme universaliste⁷/relationnel/constructiviste. Si l'on synthétise à l'extrême ce courant

³ Cfr. notamment les travaux de Françoise Héritier dont ceux consacrés à la valence différentielle des sexes. Françoise Héritier, *Masculin, Féminin. La pensée de la différence*, Paris, O. Jacob, 1996.

Voyez aussi, entre autres,

- Pierre Bourdieu, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, coll. Liber, 134 p.

- Christine Bard, Mélissa Blais et Francis Dupuis-Déri, *Antiféminismes et masculinismes d'hier et d'aujourd'hui*, PUF, Paris, 2019, 512 p.

- Olivia Gazalé, *Le mythe de la virilité*, Robert Laffont, 416 p.; *Le racisme est puni, mais le sexisme pas*, propos d'Olivia Gazalé recueillis par Corentin Di Prima, *Le Soir*, 24 novembre 2017

⁴ Margaux Collet, *Politique d'égalité, entre engagement sincère et instrumentalisation politique*, Actes du colloque Egalité Femmes-Homme : *levons les freins*, 3 décembre 2018, Centre Hubertine Auclert, pp. 32-36.

Les bénéfiques électoraux avérés (études) sont à la base du volontarisme politique affiché.

⁵ 1/Thierry Glinne, Synthèse du séminaire organisé par la cellule Diversité du SPF Economie tenu le 13.09.2017 (rapport interne daté du 05.10.2017, 3 pages) *L'intérêt économique de l'égalité des genres au travail*.

La promotion, la rétention et la promotion des femmes dans l'organisation est devenue une question fondamentale pour la croissance non seulement des organisations mais aussi du pays parce qu'elles peuvent apporter un avantage économique grâce à une meilleure compétitivité. Il existerait une corrélation entre un taux d'activité féminine élevé, un fort taux de croissance et un faible taux de chômage structurel. Selon le rapport Women Matter Report de Mc Kinsey (2007, cité par Valérie Pascal et Catherine Sexton, *Le grand livre de l'égalité femmes-hommes*, Afnor, 2016, p. 143), les organisations amélioreraient leur performance également grâce à la présence de femmes en nombre suffisant dans les instances dirigeantes (leadership plus "féminin"). De par la complémentarité des talents, celle-ci devient plus compétitive (excellence organisationnelle et performance financière).

2/ France Inter, Débat de Midi, 5 août 2019, *Le féminisme est-il devenu bankable?* Nadia Daam recevait Alice Pfeiffer, journaliste, et Keivan Djavadzadeh, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication (Paris 8). En Podcast durant un temps limité:

<https://www.franceinter.fr/emissions/le-debat-de-midi/le-debat-de-midi-05-aout-2019>

3/ *Miser sur la diversité et l'inclusion pour favoriser l'innovation, le cas de bombardier aéronautique Canada*, Elisabeth Bussé et Christyne Turcot, *Personnel* : la revue de l'ANDRH n°546, janvier 2014, pp. 32-33.

⁶ Le femvertising, ou comment le féminisme est devenu bankable pour les marques, publié le 27 septembre 2016.

<http://cheekmagazine.fr/societe/femvertising-consommation-marques/>

⁷ En quelques mots, les féministes universalistes, à la suite de Simone de Beauvoir et de son "On ne naît pas femme, on le devient", présentent l'identité féminine comme une construction, qui découle de la culture et des pratiques sociales. C'est la socialisation qui impose des rôles sociaux différents aux personnes des deux sexes. Opposées aux féministes essentialistes ou différentialistes qui défendent l'idée qu'il existerait une "nature féminine" caractérisée par la complémentarité entre hommes et femmes, les universalistes considèrent la hiérarchisation des sexes comme un effet de la domination masculine, et minimise le rôle de la différence biologique dans la hiérarchisation. Dans ce féminisme, les revendications pour l'intégration des femmes dans la société se basent non pas sur ce que les caractéristiques féminines pourraient lui apporter (par ex. l'expérience de la maternité et de la douceur); mais bien la libération d'un groupe opprimé.

de pensée, on pourrait écrire que les féministes "universalistes" considèrent que les femmes étant des hommes comme les autres doivent à ce titre bénéficier des mêmes droits. Et ce en raison de notre commune humanité qui doit primer et qui fonde notre égalité "en dignité et en droits". Ce courant universaliste n'est par ailleurs pas sans lien avec le féminisme libéral⁸, tout en sachant que, comme en sociologie des organisations, il n'existe pas de modèle pur mais une dominante. Quoi qu'il en soit, cet ancrage libéral n'est pas sans suite sur la manière d'appréhender la résolution des discriminations, notamment d'un point de vue politico-juridique, car il ne met pas en cause le paradigme néolibéral dominant⁹ au contraire du féminisme matérialiste ou de l'écoféminisme, pour ne citer que ces deux-là. C'est pourquoi, pour quelque peu infléchir cette tendance lourde, nous avons toujours prôné l'association de la société civile appelée aussi "corps intermédiaires" (ONG féminines et/ou féministes, réseaux de femmes; inclusion des femmes; infra) dans l'élaboration de cette politique publique au sein de notre Département¹⁰, en nous prévalant entre autres du forum parallèle des ONG de Pékin de 1995 (quelque trente mille femmes, soit une opinion publique mondiale sur les thèmes de l'égalité et du développement). Notons qu'il nous est paru indispensable dans notre pratique professionnelle de préconiser certains aspects du féminisme intersectionnel¹¹, voire l'afroféminisme¹², afin de tenir compte de l'imbrication des rapports sociaux de sexe (effets dans le cadre de rapports de pouvoir) ancrés au sein de la "diversité"

⁸ Le féminisme libéral égalitaire cherche à obtenir par les réformes une modification des dispositions légales par la voie législative, le lobbying ou l'action militante à destination de l'opinion publique (presse, pétitions, ...). En filiation directe avec le libéralisme et avec son incarnation économique - le capitalisme - les militantes de ce courant souhaitent une institutionnalisation du féminisme, car elles croient la société capitaliste perfectible. Pour elles, le problème est que ce système est simplement mal ajusté aux femmes qui y sont discriminées socialement, politiquement et économiquement. La cause est à trouver dans leur socialisation différenciée : des préjugés, des stéréotypes, des mentalités et des valeurs rétrogrades en sont responsables. Les femmes ne sont pas victimisées dans ce courant, mais elles y sont perçues comme en parti responsables de leur oppression.

Glossaire du féminisme, sous la direction de Viviane Teitelbaum et Claire Lafon, Le Bord de l'eau, Bruxelles, 2014, pp. 53-55, 139-140.

⁹ Jules Falquet, *L'ONU, alliée des femmes? Une analyse féministe du système des organisations internationales*, Multitudes n°11, 2003, p. 179-191; Jules Falquet et al., *Le sexe de la mondialisation. Genre, race et nouvelle division du travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 2010.

La perspective de genre s'inscrirait dans le paradigme néolibéral en instrumentalisant les ressources des femmes et en renforçant les assignations sexuées et la domination patriarcale.

¹⁰ Il y a sans doute un parallèle à établir avec la tardive jonction qui eut lieu entre universitaires et mouvements de femmes.

¹¹ Sirma Bilge, *Théorisations féministes de l'intersectionnalité*, Diogène 2009/1 (n°225), p.70-88.

<https://www.cairn.info/revue-diogene-2009-1-page-70.htm>

Nous avons en vain préconisé cette approche à l'automne 2018 à propos d'un marché public de service relatif à l'externalisation des services de nettoyage (personnel allochtone féminin auquel d'aucuns voudraient imposer des temps partiels en service coupé).

¹² Le Musée royal de l'Afrique centrale (AfricaMuseum) a développé un discours postcolonial auquel a été adjoint un peu d'afroféminisme dans le cadre de la médiation culturelle. En collaboration avec Le Monde selon les Femmes, asbl.

(sexe, race, classe sociale). Le groupe "femme" est en effet lui-même traversé par des rapports sociaux inégalitaires. L'ignorer, c'est encourir le *risque de cloisonnement de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes des autres enjeux politiques contemporains et de la production des inégalités sociétales, en général*¹³. Sans pouvoir à ce stade trancher la question, il nous semble donc qu'une politique de la diversité¹⁴ permettrait de mieux appréhender les différents types de discrimination recensés (à côté du *gender mainstreaming* et de l'égalité des chances, la politique envers les personnes handicapées et les LGBTQI), pour autant que des budgets distincts soient dédiés à chacune de ses composantes, faute de quoi ce sont les femmes qui risqueraient à nouveau de pâtir d'un effritement des (maigres) moyens financiers¹⁵.

Quelque trois ans après notre prise de fonction en tant que coordinateur général du *gender mainstreaming* au sein du Service public de programmation Politique scientifique¹⁶ (Belspo), nous nous interrogeons sans cesse sur les raisons des blocages incessants observés dans nombre de SPF et SPP¹⁷, notre Département cumulant une série de difficultés particulières, ce qui rend fort aléatoire l'établissement d'un plan intégré *gender mainstreaming* quelque peu consistant et cohérent alors même que ledit plan constitue la priorité qui nous a été assignée.

¹³ Pauline Delage, *Droits des femmes. Tout peut disparaître!*, Editions Textuel, Paris, 2018, p.151.

¹⁴ 1/ *Diversité*, numéro spécial, Les Cahiers ANDRH, février 2019, n°79.

2/ Aline Crépin, *Pour promouvoir la diversité, il faut des managers innovants !*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°592, novembre/décembre 2018, pp. 64-65.

3/ Masja Zandbergen, *Gouvernance, égalité des sexes et mixité*, La Libre Entreprise, 7 avril 2018, pp. 10-11.

4/ Walter Benn Michaels, *La diversité contre l'égalité* (traduit de l'américain par Frédéric Junqua, Raisons d'agir Editions, Paris, 2009, 155 p.

¹⁵ Ainsi dans le plan d'administration 2016 émanant du contrat d'administration 2016-2018, instruments de gestion tous deux reconduits, *on peut lire p. 82 1°/ coût personnel : SPP : 1 ETP niv A (coordinateur général; nous-même, A23) et pour les ESF : 3 jours de travail (par an); 2°/ coût fonctionnement : NIHIL (sic).*

On peut déjà tirer certaines conclusions quant à l'investissement humain et financier consenti, qui plus est en période de démarrage et d'analyse-diagnostic.

D'octobre 2016 à octobre 2019, quelques 9.500€ auront toutefois été consacrés au GM en formation pour le réseau Belspo-ESF en GM (995€) et le coordinateur général (930€ dont le minerval pour la 1ère année du master en études de genre de 835€), en achat de quelques livres (+/- 100€), en sensibilisation du personnel (les Midis de l'Egalité dont 2 spectacles, +/- 3.043€), en appel à projets 2018 JIDF pour 2 musées (+/- 3.200€), en soutiens externes (905€), en colloques et frais de déplacement (1.338€).

¹⁶ Composé de l'administration centrale - Belspo - et des 10 établissements scientifiques fédéraux (ESF) dont ils relèvent.

¹⁷ Voyez à cet égard le Rapport de fin de législature sur la politique menée conformément aux objectifs de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes tenue à Pékin en septembre 1995- Octobre 2014 --décembre 2018.

https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/gm - rapport de fin de legislature - final_0.pdf

La partie du SPP Politique scientifique figure aux pages 120-124 (partie ministérielle) et 185-194 (partie de l'administration rédigée par nos soins).

Une analyse ne peut se faire in abstracto. Aussi allons-nous envisager une approche critique non exhaustive de la loi du 12 janvier 2007 sur le *gender mainstreaming* qui a le mérite d'exister mais qui comporte de nombreuses faiblesses et lacunes. Nous tâcherons ensuite de contextualiser le New Public Management (réforme "Copernic") à propos de cette politique publique. Nous comprendrons ainsi mieux les rôles cruciaux censés être joués tant par le politique (Ministre/Secrétaire d'Etat) et le haut management que par la DRH/GRH, celle-ci étant envisagée tant au niveau macro (réglementation; SPF BOSA) qu'au niveau méso (Belspo), voire micro (les établissements scientifiques fédéraux - ESF). Cette relation entre politique publique et rôle de la GRH constitue en fait notre question de recherche qui nécessitera un large cadre de réflexion. La question de recherche est donc une question globale. Mais à ce stade déjà, fût-ce par ces prismes, le lecteur appréhende mieux le côté ardu de notre mission alors que la doxa du management est la performance (résultats¹⁸). En psychologie, on parlerait de message paradoxal et de double injonction tant l'alignement entre le donné juridique et l'exercice de terrain pose question.

Le présent mémoire doit être considéré comme un nouveau jalon du processus d'expérimentation et d'apprentissage¹⁹ destiné à alimenter le travail préalable²⁰ à l'élaboration du plan intégré GM déjà mentionné. Tout savoir étant dit situé, nous ne pouvons faire l'impasse ni sur son heuristique ni sur sa méthodologique féministe²¹ inhérente à l'esprit de Pékin. Nous commencerons donc notre parcours en les abordant.

Il ne suffit pas de savoir, il faut aussi appliquer ; il ne suffit pas de vouloir, il faut aussi agir.

Goethe

¹⁸ Bart Tuyls (DRH de Spadel), *Notre mission ? Rendre l'organisation plus performante*, *RHmagazine*, novembre 2017, pp. 8-11.

¹⁹ Luc Van Campenhoudt, Jacques Marquet et Raymond Quivy, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5^e édition, Dunod, Paris, 2017, 383 p.; Luc Van Campenhoudt, *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Dunod, Paris, 2007, 261 p.

²⁰ Ce mémoire bénéficie des travaux que nous avons rédigés en "Droit et genre" (*Regard critique sur quelques aspects de la loi sur le gender mainstreaming*) et en "Méthodologie de recherche sur le genre" (*Prémises méthodologiques à l'élaboration d'un plan intégré gender mainstreaming*).

²¹ Isabelle Clair, *Faire du terrain en féministe*, *Acte de recherche en sciences sociales* 2016/3, numéro 213, pp. 66-83, DOI 10/3917/arss.213.0066.

<https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2016-3-page-66.htm>

Chapitre Ier - Démarche heuristique et contextualisation

Le SPP Politique scientifique²² est une organisation assez atypique dans le paysage de la Fonction publique fédérale, qui plus est parce que l'essentiel de la recherche et de la culture a été confié aux Communautés et/ou Régions. Le portefeuille de ce département n'en reste pas moins des plus intéressants en compétences dites résiduelles (recherche et culture) et en compétence exclusive (spatial)^{23,24}. C'est dire si son cœur de métier est consacré à la recherche (au travers de programmes) et que par conséquent la démarche scientifique devrait plus qu'ailleurs y être de rigueur. La recevabilité d'un plan intégré GM comportant objectifs opérationnels²⁵ et actions dépend donc de cette approche. En effet, l'intelligence, la rigueur et l'exigence scientifiques rencontrées devraient permettre d'entraîner, sinon l'adhésion, au moins l'abstention bienveillante des directeurs généraux des établissements scientifiques fédéraux (ESF) membres du Comité de direction du Département²⁶, tous docteurs en sciences (humaines ou exactes), tous appelés à se prononcer par un vote sur le plan. Détaillons ce point de vue.

D'un point de vue scientifique, le gender mainstreaming est associé à des mesures et méthodes permettant de contrôler l'efficacité des politiques. Dans ce contexte, les études et recherches menées sur le genre constituent l'un des grands principes méthodologiques du GM. Elles permettent de déterminer et de définir les problèmes spécifiques à chaque domaine

²² http://www.belspo.be/belspo/index_fr.stm

²³ Loi spéciale du 8 août 1980, art. 6bis; sur cette question, voyez notamment Christian Behrendt et Céline Verscheure, *Les compétences de l'Autorité fédérale, des Communautés et des Régions*, avril 2013. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/155666/1/Droit%20constitutionnel%20-%20Syllabus%20R%C3%A9gion%20wallonne%20%28avril%202013%29.pdf>

²⁴ Le Département a néanmoins perdu des joyaux importants depuis 2003 : la tutelle sur les institutions culturelles fédérales (BOZAR, Orchestre national de Belgique, Monnaie; Chancellerie du Premier ministre), les dotations UNESCO et de l'Institut de Florence (SPF Affaires étrangères) et, à la suite de la 6^e réforme de l'Etat, les Pôles d'Attraction Interuniversitaires (PAI; Communautés).

²⁵ Infra. Les objectifs *stratégiques* sont déterminés par le Gouvernement (chaque Ministre et Secrétaire d'Etat dans la sphère de ses attributions) en début de législature et pour toute la durée de celle-ci. Lesdits objectifs sont, suivant la logique copernicienne, inscrits dans le contrat d'administration dans le chapitre consacré aux objectifs transversaux communs à tous les SPF/SPP, article 36 - Promotion de l'égalité des chances. Toutefois, il n'est pas logique d'y adjoindre les objectifs spécifiques. Le plan d'administration (en principe annuel) détaille quelque peu les articles du contrat.

<http://www.belspo.be/belspo/organisation/doc/Org/Contrat%20d'administration%202016-2018%20SPP%20PS.pdf>

²⁶ En date d'août 2019, les 10 ESF sont dirigés par 5 femmes et par 5 hommes (dont 6 a.i.). Les 3 membres de Belspo sont 2 hommes et 1 femme (un président a.i. dont la nomination sera annulée dans les prochaines semaines suite à un recours en suspension déposé le 17 juillet devant le Conseil d'Etat par l'ex-président dudit Comité; une directrice P&O prolongée de 6 mois dans son mandat à partir du 1^{er}/09/19, un directeur général de la Recherche en fin de mandat, départ prévu au 31/05/2020). Faute de président a.i., le Comité de direction n'a pu se réunir de février 2018 à juin 2019. Cette vacance de pouvoir a de grandes chances de se reproduire à brève échéance.

politique (ou secteur d'activité). Elles apportent des moyens pour résoudre les problèmes dans une perspective d'égalité de genre.

La mise en œuvre du GM nécessite l'analyse et la documentation des situations actuelles et l'adoption d'une procédure politico-administrative à partir des données collectées. Toute personne responsable d'un secteur politico-administratif devra s'interroger sur la manière selon laquelle sa politique contribue à l'atteinte des objectifs fixés (...) par le Gouvernement et le Parlement en termes d'égalité des genres. La mission consiste à étudier les profils de genre existants au sein de chaque domaine politico-administratif (in casu les engagements stratégiques du plan fédéral par entité ministérielle) et d'évaluer si ces derniers créent des problèmes d'égalité de genre (écarts). En cas de problème, il sera nécessaire d'évaluer son ampleur²⁷.

Parce que ce plan fait entrevoir par sa seule énonciation la contestation de l'ordre établi et des "rapports de pouvoir" (patriarcat, hétéronormativité), force est de craindre que l'unanimité autour de l'égalité entre les sexes risque rapidement de faire place à la suspicion. C'est d'autant plus le cas que le contexte des ressources budgétaires et humaines est des plus inquiétants : même les "fonctions critiques" au sein de Belspo²⁸ et des ESF ne peuvent plus être remplacées^{29,30}. Aussi, est-il d'autant plus nécessaire de nous insérer dans une démarche

²⁷ Dalia Marcinkeviciene, *Intégration de la dimension de genre et actions positives, quelles différences?* in Actes, op. cit., p.33; avis partagé par Marion Peeters, *Politique de l'intégration de la dimension de genre aux Pays-Bas*, in Actes, op. cit., p.45.

²⁸ Entre 2016 et 2019 (01/01/16-01/09/19; source interne), les effectifs de Belspo ont fondu. (63 départs pour diverses raisons comme la pension, la fin du contrat, la démission, les congés pour stage d'essai dans une autre administration; les recrutements, 26, ne compensent donc pas les départs). Ainsi, pour le niveau A, cette perte est de quelque 15%. Le nombre de collaborateurs oscille autour de 180 (non exprimé en ETP).

²⁹ Les musées fédéraux crient la grande misère, *Le Soir*, 31 décembre 2018 et 1er janvier 2019.

Ainsi, sous réserve de vérification actuellement en cours au sein de Belspo, les Musées royaux d'Art et d'Histoire, de 2014 à 2017, ont perdu 15,24% de leurs membres du personnel (soit 13% en ETP). Les budgets de personnel, de fonctionnement et d'investissement ont été rabaissés respectivement de 14, 20 et 30%, ce qui signifie qu'aujourd'hui la dotation parvient juste à couvrir les frais fixes. Les salaires étant indexés, cette dépense doit être compensée sur le budget global, ce qui crée pas mal de tensions internes. Le Museum des sciences naturelles, a quant à lui perdu, entre 2014 et 2019 13% de ses budgets, ce qui l'a contraint à ponctionner sur ses frais de fonctionnement 100.000€ annuels afin de colmater le trou de l'enveloppe de personnel. Le Museum parvient à peine à préserver les fonctions critiques. Dans ce contexte, le simple renouvellement d'infrastructure devient impossible. Pour ce qui est des Musées royaux des beaux-arts de Belgique, ils ont perdu 19% de leur personnel de 2007 à 2017, et leur dotation est passée de 4,5 millions en 2011 à 3,4 millions en 2018, soit une perte de 25% en 6 ans (20% de personnel et 25 % de dotation). L'AfricaMuseum n'est pas mieux logé (-25% en personnel et en dotation).

Les chiffres de la Fonction publique fédérale sont disponibles sur

<https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/fonction-publique-administrative-federale>

scientifique quantitative et qualitative, ce qui devrait amenuiser la "résistance" et autres stratégies d'évitement sur lesquelles nous reviendrons. Les données statistiques différenciées selon les sexes sont d'autant plus importantes qu'elles devraient constituer la charpente du diagnostic et le moteur de la réflexion et de l'action³¹. A défaut, c'est s'exposer à l'ouverture du débat d'opinion - sans forcément l'éthique du débat -, voire à l'irruption de la "théorie du genre" qui sape toute transformation du lien social³². Ce serait la meilleure manière de se faire hara-kiri ou d'obtenir un accord "passe-partout" ou "convenu" dont l'appellation "plan" constituerait une usurpation, ce qui placerait le Département en porte à faux avec ses obligations fédérales (et internationales pour la Belgique). Le risque est d'autant moins théorique que l'avenir du SPP est toujours en suspens³³ et que l'ensemble hétéroclite des ESF et de la DG Recherche-Espace est loin de partager une même vision (au sens managérial). De plus, l'autonomisation accrue des ESF annoncée depuis plusieurs années, et inscrite dans l'Accord de Gouvernement Michel, si elle n'a pas abouti sous la défunte législature, semble être inscrite dans les astres suivant des scénarii qui divergent. De lege lata, nous devons nous référer à l'arrêté royal du 1er février 2000³⁴. Enfin, la création de PersoPoint qui, par phases successives, fera office de centre de services partagés pour tout le personnel fédéral³⁵ ajoute

³⁰ Tous les ESF ne disposent pas d'un coordinateur-riche interne GM. Certaines directions empêchent de facto leur coordinateur-riche de prendre part aux réunions semestrielles de réseau et de s'investir sur le terrain, ce que l'absence d'un addendum à leur description de fonction de base renforce, etc.

³¹ Annie Cornet, *Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes: quels impacts pour la gestion?*, Management International; Fall 2002; 7, 1, p. 9 du document.

³² Voyez notamment Eugénie Bastié, *Le Porc émissaire. Terreur ou contre-révolution*, Editions du Cerf, Paris, France, 2018; *La Théorie du Genre ou Le Monde rêvé des anges*, Bérénice Levet, préface de Michel Onfray, Grasset & Fasquelle, Paris, 2014, 236 p.; *Papa, Maman, le genre et moi*, Michela Marzano, Albin Michel, 2017, 210 p.; Caroline Dayer, *Sous les pavés le genre, Hacker le sexisme*, essai, Ed. de l'aube, mars 2017, 85 p.; Laure Bereni et Mathieu Trachman, *Le genre, théorie et controverses*, PUF - La vie des idées, 3^e tirage, février 2016, 100 p.

³³ Le SPP Politique scientifique en tant que tel, et donc pas ses activités qui sont du ressort de l'Etat fédéral (supra, compétences résiduelle et exclusive fixées par la loi spéciale des réformes institutionnelles du 8 août 1980, art. 6bis; la loi spéciale ne peut être revue que par le mécanisme des majorités spéciales), aurait dû être supprimé en vertu de l'Accord de Gouvernement Michel I^{er} du 9 octobre 2014.

https://www.premier.be/sites/default/files/articles/accord_de_gouvernement_-_Regeerakkoord.pdf

³⁴ Arrêté royal fixant les règles organiques de la gestion financière et matérielle des établissements scientifiques de l'Etat relevant du Ministre qui a la Politique scientifique dans ses attributions, en tant que services de l'Etat à gestion séparée.

http://www.etaamb.be/fr/arrete-royal-du-01-fevrier-2000_n2000021075.html

La gestion séparée ne donne pas aux ESF une personnalité juridique séparée de celle de l'Etat. C'est pourquoi les ESF sont repris dans le budget accordé par l'Etat au SPP Politique scientifique et qu'ils sont inclus dans le contrat d'administration et le plan de gestion du SPP.

Pour approfondir le sujet, voyez Courrier hebdomadaire du CRISP n° 1855-1856, M. Beumier, N. Brynaert, 84 p., 2004.

³⁵ Créé le 1er janvier 2016 et intégré au SPF Stratégie et Appui (SPF BOSA) depuis le 1^{er} mars 2017, PersoPoint offre à ses organisations clientes des services en matière d'administration du personnel et des salaires, de conseil juridique et de rapportage. <https://persopoint.be/fr>

une couche de difficultés et éloigne momentanément (?) encore un peu plus la GRH du traitement intégré du GM (infra). Toujours est-il que cette longue période d'incertitude³⁶ et de basculement numérique³⁷ n'est certes pas non plus porteur pour le *gender mainstreaming* traité comme quantité négligeable. Notez déjà le parallèle qui peut être établi entre le *gender mainstreaming* et la politique de l'égalité des chances portée par un·e Secrétaire d'Etat/Ministre, politique elle aussi caractérisée par son interministérialité. Celle-ci peut également déboucher sur une politique de l'égalité a minima, en vue de mettre tout le monde d'accord.

Or, dans le contexte post "Me too", la question de l'égalité entre les femmes et les hommes pourrait occuper une place non négligeable dans l'agenda politique belge et étranger³⁸, fût-ce en termes d'enjeux post-électorales (consécutifs aux élections régionales, fédérales et européennes du 26 mai 2019) et de constitution des différents Gouvernements du pays et de la nouvelle Commission européenne. Il serait dommage de rater le coche à notre niveau pour la nouvelle législature. On l'aura compris, nous sommes face à une question qui est de nature politique dont une partie modeste de la solution est entre les mains d'un fonctionnaire, un homme de surcroît³⁹, tenu à demeurer apolitique ou neutre (infra), alors qu'il s'appuie sur une posture de chercheur féministe engagé^{40,41} : on ne peut à la fois dire qu'on est pour l'égalité et contre le féminisme. Nous reviendrons brièvement sur cet aspect dans la partie consacrée au féminisme d'Etat.

Depuis le 1^{er} juillet 2019, les services de PersoPoint sont (partiellement) opérationnels et une partie des activités du service P&O de Belspo et de quelques ESF est transférée à PersoPoint.

³⁶ *L'organisation de l'incertitude, Pratique au quotidien*, Jacques Defrenne et Chantal Delvaux, Editions A.G.P.I., Bruxelles, 2005, 198 p.

³⁷ Belspo a dû déménager en mars 2019 et passer à un environnement de travail d'espace partagé (New Way of Working/open space) en abandonnant de surcroît l'univers papier. Ce basculement peu préparé a rajouté du chaos au chaos.

³⁸ Plusieurs partis (toute l'opposition francophone au fédéral sous la législature 2014-2019) sont pour des "assises des droits des femmes" dont l'organisation serait confiée à l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, La Libre Belgique, 13 décembre 2017.

Voyez aussi "Polin" qui, sur base du forum français "Femmes et pouvoir", veut proposer un lieu de rencontre réunissant des femmes politiques de tous bords afin de réfléchir à la bonne manière de se présenter en politique et d'y progresser alors qu'il s'agit d'un monde d'hommes. Le double objectif poursuivi est d'abord d'accroître le nombre et l'influence des femmes en politique et, ensuite, de développer un réseau d'ambassadrices. Sont prévus une journée de formation annuelle et un café politique trimestriel. La première rencontre eut lieu 7/2/2018, Le Soir, 30,31/12/2017 et 1^{er}/1/2018.

³⁹ Nous nous sentons légitime à porter cette politique publique puisque "Nous avons heureusement la capacité de nous émouvoir et de nous mobiliser pour des causes qui ne nous concernent pas directement, simplement parce que nous les trouvons justes", Nadia Geerts, *C'est quoi le féminisme?*, Renaissance du Livre, Waterloo, 2017, pp. pp. 74-75, 82-83; Jane Méjias, *Genre et société*, Bréal, Camecy, France, 2014, 124-125.

⁴⁰ Enjeu d'énonciation-positionnement : savoirs situés contra neutralité axiologique.

⁴¹ *Comment être un homme féministe*, Le Temps, 15 juin 2019.

<https://www.letemps.ch/societe/un-homme-feministe>

Le décor est à présent sommairement planté et il indique à suffisance combien le juridisme constituerait une bévue monumentale s'il était le seul point focal de nos investigations. Plus que jamais une réflexion épistémologique doit être menée et déboucher sur une approche interdisciplinaire. Songeons entre autres à la sociologie dont celle des organisations, aux sciences sociales, politiques, de gestion (management), à la philosophie, ... Nul n'étant omniscient, il convient donc de s'entourer des personnes ressources compétentes dans tous les domaines contributeurs à l'établissement de l'égalité réelle entre les sexes. Notre approche ne pourra en conclusion qu'être parcellaire.

Gardons à l'esprit les prémisses énoncées, car elles participent du diagnostic. Idéalement, quand le temps sera venu de rédiger le projet de plan intégré, il faudrait que ce prédiagnostic soit enrichi des outils analytiques "swot"⁴² et "pestel".

⁴² Valérie Pascal et Catherine Sexton, *Le grand livre de l'égalité femmes-hommes*, Afnor, 2016, pp. 243-260.

Chapitre II - Les prémices du *gender mainstreaming*

Section 1 - L'origine onusienne

La notion de *gender mainstreaming* ("GM"; dont nous ne pourrions reprendre que les grands axes; nous supposons pour acquis les notions de genre et de sexe⁴³) est apparue dès 1985 dans certains documents internationaux issus de la 3^e Conférence mondiale des Nations-Unies sur les femmes tenue à Nairobi. Dix ans plus tard, lors de la 4^e Conférence mondiale, un coup d'accélérateur est donné à Pékin. Une déclaration et un programme d'action en 12 points sont adoptés, impliquant pour les Etats signataires de traduire le programme d'action dans leur ordre juridique interne. L'outil retenu par la Conférence est l'approche intégrée de la dimension de genre - le *gender mainstreaming* - comme stratégie primordiale pour atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes.

Rappelons⁴⁴ que d'autres instruments de droit international public jouent un rôle important en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, que ce soit dans le cadre onusien sensu stricto, de l'ONU Femmes ou de l'OIT, ou bien encore de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe. C'est d'ailleurs la définition du GM développée par cette dernière institution - garante des droits humains en Europe - qui est généralement retenue. *L'approche intégrée consiste en la (ré)organisation de l'ensemble des processus de décision aux fins de faire incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux par tous les acteurs généralement impliqués dans la mise en œuvre des politiques correspondantes*⁴⁵. Cette lecture indique déjà à suffisance qu'il appert d'appliquer à

⁴³ On entend par "sexe" les différences biologiques entre femmes et hommes. Elles ont en général un caractère continu.

Le "genre" renvoie aux rôles et responsabilités des femmes et des hommes construits par la société au sein d'une culture ou dans un espace donné. Il ne renvoie pas à des catégories biologiques (hommes et femmes) mais à des catégories sociales (masculin et féminin) : les rôles féminins et masculins ne sont pas déterminés par le sexe mais sont socialement et culturellement construits. Ces rôles subissent l'influence de facteurs culturels, politiques, écologiques, économiques, sociaux et religieux, ainsi que des coutumes, des lois, des classes sociales, de l'origine ethnique, des préjugés individuels ou institutionnels. Les attitudes et les comportements qui en découlent sont appris et peuvent donc être modifiés.

Les essentiels du genre, n°02, *Les outils de l'approche genre*, Marcela de la Pena Valdivia, Le Monde selon les femmes, Bruxelles, 2016, pp. 5-6

⁴⁴ Note de bas de page n°1.

⁴⁵ Conseil de l'Europe (1998), *Cadre conceptuel, méthodologies et présentation des bonnes pratiques du gender mainstreaming*, Rapport final des activités menées par le Groupe de spécialistes en approche intégrée, Strasbourg.

Voy. aussi Conseil de l'Europe (2004) *Gender mainstreaming: conceptual framework, methodology and presentation of good practices*, Direction générale des Droits de l'Homme.

notre problématique une approche qui est tant holistique⁴⁶ et systémique⁴⁷ que transversale dans ses plans d'action.

Relevons au passage que de notre fréquentation du groupe de coordination (interdépartemental) GM, il nous est permis d'affirmer que la méconnaissance des instruments juridiques et moraux émanant des instances énoncées est de mise⁴⁸. Par conséquent, appréhender l'égalité entre les sexes de manière préventive (le GM, politique publique externe) et curative (l'égalité des chances et ses actions positives, politique essentiellement interne) semble hors de portée de bon nombre de collègues coordinateurs. Nous reviendrons abondamment sur les deux rails de l'égalité (infra).

Section 2 - Les acteurs belges fédéraux

Cet engagement de traduire ledit programme en objectifs stratégiques et en mesures a été honoré par la Belgique par l'adoption de la loi du 12 janvier 2007⁴⁹ et de son arrêté royal d'exécution pris le 26 janvier 2010⁵⁰. Cette législation prévoit (en simplifiant) que les interventions de l'Etat fédéral mettent en place une analyse de genre des politiques publiques et de leurs impacts sur l'égalité femmes-hommes. Schématiquement, cette approche de genre vise les projets de loi, les programmes de financement (appels à projets, subsides non obligatoires, marchés publics), les institutions (comme départements ministériels, les SPF et SPP) et les politiques publiques⁵¹ à mener et qui encouragent l'autonomie des femmes. Nous verrons que cette obligation de "moyen" a, dans le cadre d'une démarche holistique, une

⁴⁶ Prise en compte de l'ensemble des dimensions impactées.

⁴⁷ Identification des interactions entre les dimensions.

⁴⁸ Rapport de fin de législature, op.cit., p.

⁴⁹ M.B., *Loi visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension de genre dans l'ensemble des politiques fédérales*, 13.02.2007, p. 7027 et sq.

⁵⁰ M.B., *A.R. fixant la composition, les missions et les règles de fonctionnement d'un groupe interdépartemental de coordination ainsi que le niveau de qualifications minimales de ses membres en exécution de l'article 8 de la loi du 12 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales*, 08.02.2010, p. 7662 et sq.

⁵¹ Ensemble d'actions coordonnées, mises en œuvre avec pour objectif d'obtenir une modification ou une évolution d'une situation donnée. Les politiques publiques sont mises en œuvre par les institutions publiques et les administrations publiques. Celles-ci conduisent une stratégie avec un ensemble de moyens (humains, financiers et matériels) pour agir sur une situation structurelle ou conjoncturelle déterminée (infrastructure, santé, famille, logement, emploi, formation professionnelle, recherche, fonction publique, crise, déficit), afin d'atteindre un ensemble d'objectifs préalablement fixés (égalité, justice, santé publique, bien-être social, résorption de la crise, du déficit budgétaire) et dont l'évaluation est faite sur la base de la qualité et de l'opportunité de l'intervention publique.

Source : <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/POLITIQUE%20PUBLIQUE/fr-fr/>

portée générale⁵². Par conséquent, elle ne se limite pas aux objectifs stratégiques décidés par le Gouvernement dans le plan fédéral GM (infra). Cette remarque nous paraît fort importante tant elle est méconnue des instances dirigeantes.

Autant il nous est apparu indispensable d'exposer l'heuristique et la contextualisation du SPP Politique scientifique dans la démarche du GM, autant nous voulons à présent réaffirmer la nécessité absolue de comprendre le rôle joué par le féminisme d'Etat.

Section 3 - Le féminisme d'Etat en Belgique

L'émergence d'un féminisme institutionnel ou d'Etat⁵³ est née parallèlement aux mouvements militants de la fin des années 1960, et s'est structurée sous l'impulsion des instances onusiennes puis européennes, ces dernières en faisant une exigence^{54,55}. Les différentes conférences mondiales, de Copenhague (1980) à Pékin (1995), ont à chaque fois donné lieu à des déclarations en faveur de l'égalité des sexes et à la mise en place d'un suivi allant se renforçant, avec toute la nuance intrinsèque au *soft law* (infra). Les objectifs du Millénaire pour le développement (2000-2015) et les Objectifs de développement durable (2016-2030) de l'ONU explicitent l'exigence de l'égalité entre les sexes. De même, l'Union européenne a façonné l'égalité entre les sexes depuis son Traité fondateur jusqu'à celui de Lisbonne (version consolidée), en passant par ses directives, ses Fonds et programmes⁵⁶. Quant à notre Constitution, elle comporte depuis 2002 deux articles, les articles 10 et 11bis, qui traitent de l'égalité des sexes au travers notamment de l'égalité formelle et du principe de la non-discrimination.

Par féminisme d'État, il faut entendre les activités des instances gouvernementales et administratives qui sont officiellement responsables de la promotion des droits des femmes et plus largement de l'égalité des sexes. Il comprend à la fois une intervention institutionnelle et

⁵² Marion Mesters, *Politique d'intégration de la dimension de genre aux Pays-Bas*, in Actes, *op. cit.*, p.42.

⁵³ *Encyclopédie d'histoire des femmes, Belgique, XIX^e-XX^e siècles*, sous la direction d'Eliane Gubin et Catherine Jacques avec la collaboration de Claudine Marisal, Racine, Bruxelles, novembre 2018, pp. 231-240.

Voyez aussi : Anne Revillard, *Le féminisme d'Etat, Construction de l'objet*, 2006, 14p.

<https://annerevillard.files.wordpress.com/2012/01/revillard-2006-fc3a9minisme-detat-doc-de-travail.pdf>

⁵⁴ Un parallélisme historique peut être opéré avec le féminisme belge du début du XX^e siècle qui grâce à son affiliation obligatoire au Conseil international des femmes a gagné une crédibilité et une visibilité internationales et transnationale qui a ensuite renforcé sa position nationale.

⁵⁵ La directive 2010/41 (art. 11) a exigé de chaque Etat membre de créer un *equality body* afin d'élaborer une politique en matière d'égalité des femmes et des hommes.

⁵⁶ dont Horizon 2020, capital pour la recherche scientifique. Un nouveau programme sera lancé par la Commission von der Leyen sous l'appellation provisoire Horizon Europe (2030). Il devrait renforcer la prise en considération du genre dans les programmes soutenus par la Commission.

<https://www.ares-ac.be/images/agenda/A-Pepin-Dimension-genre.pdf>

un engagement de nature idéologique (Lévy 1988). Il traite aussi de l'interaction des mouvements féministes avec l'Etat et du rôle de ces différents acteurs dans la diffusion des demandes "des femmes" et de l'intégration transversale du genre au sein de l'action publique⁵⁷. Suivant le cadre institutionnel de chaque Etat, les institutions dites de féminisme d'Etat peuvent être des instances ministérielles (secrétariats et ministères dédiés aux femmes), des instances consultatives (conseils divers), une administration centrale chargée de ces politiques avec des services "déconcentrés", des structures hybrides placées néanmoins sous la tutelle de l'Etat. Toutes, suivant la politiste Anne Revillard, peuvent être considérées comme des institutions militantes, même si on assiste à leur "normalisation"⁵⁸. Notons que ce positionnement respecte le principe de la neutralité de l'Etat⁵⁹. Ce concept fondateur de notre régime politique impose à l'Etat de s'abstenir de prendre parti en faveur d'une appartenance convictionnelle, qu'elle soit religieuse, philosophique ou politique. Cette abstention ne concerne que l'Etat et est étendue à ses agents⁶⁰. Elle ne concerne donc pas les citoyen.ne.s et, a fortiori les femmes et les hommes politiques.

Face à la frilosité des instances alors nationales, de grandes pointures politiques (parmi lesquelles surtout la Ministre Miet Smet) se sont appuyées sur les sources de droit international public pour infléchir notre droit interne. Pour ce faire, en dehors même du cadre de la Déclaration de Pékin, différents organismes se sont tour à tour succédé depuis 1975. Actuellement, au niveau fédéral, les structures dédiées à l'égalité des sexes sont l'Institut pour

⁵⁷ *Le féminisme d'Etat : une notion polysémique au service de la représentation politique*, Sophie Stoffel Revue française de science politique, vol. 59, No. 2 (avril 2009), pp. 359-365; *Le féminisme dans l'Etat*, Alexandre Jaunait, Revue française de science politique, Vol. 61, No. 5 (octobre 2011), pp. 956-959.

Anne Revillard, *La cause des femmes dans l'Etat. Une comparaison France-Québec*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. « Libres cours », 2016, 265 p.

⁵⁸ Sandrine Dauphin, *L'élaboration des politiques d'égalité ou les incertitudes du féminisme d'Etat : une comparaison France/Canada*, Cahier du Genre, L'Harmattan, 2006/3, p. 98.

⁵⁹ Sur cette intarissable question, voyez parmi l'abondante littérature :

<https://www.ediv.be/site/fr/content/la-neutralite-de-l-etat>

Aicha Mohamed Ali, *Le concept de neutralité : boîte de pandore des institutions publiques belges*, 5 juillet 2018

http://www.bepax.org/publications/analyses/le-concept-de-neutralite-boite-de-pandore-des-institutions-publiques-belges_0000971.html

⁶⁰ L'arrêté royal fédéral du 14 juin 2007 énonçant en son article 8 que : « L'agent de l'Etat respecte strictement les principes de neutralité, d'égalité de traitement et de respect des lois, règlements et directives. Lorsqu'il est, dans le cadre de ses fonctions, en contact avec le public, l'agent de l'Etat évite toute parole, toute attitude, toute présentation qui pourrait être de nature à ébranler la confiance du public en sa totale neutralité, en sa compétence ou en sa dignité » (reformulation des « droits et devoirs des agents » contenus dans l'Arrêté Royal du 2 octobre 1937 portant statut des agents de l'Etat).

- La circulaire ministérielle N°573 du 17 août 2007 relative au cadre déontologique des agents de la fonction publique administrative fédérale précise sur ce point que « dans le respect de leurs droits constitutionnels, les agents font en sorte que leur participation ou leur implication dans des activités politiques ou philosophiques ne porte pas atteinte à la confiance de l'utilisateur dans l'exercice impartial, neutre et loyal de leur fonction ».

l'Egalité des Femmes et des Hommes (IEFH)⁶¹ et le Conseil de l'Egalité des chances entre les hommes et les femmes⁶² qui appuient cette politique publique et lui donnent une certaine dynamique nationale. L'étendue de leur champ d'action embrasse le politique, le social et l'économique. En sélectionnant des problèmes et en les transformant en engagements ou objectifs stratégiques, c'est l'Etat (le Gouvernement fédéral dans la sphère de compétences fédérales) qui façonne la vie des femmes, leurs opportunités et les obstacles auxquels elles font face⁶³. Dès lors l'action étatique ne peut être considérée comme neutre puisque les choix d'intervention et d'arbitrage organisent les rapports de genre.

Dans ce cadre, l'IEFH et le Conseil se situent dans les "périphéries stratégiques" de l'Etat, ce que leurs budgets et moyens limités (et même de plus en plus limités⁶⁴) traduisent par ailleurs. Leurs missions relèvent de l'étude et de la recherche (en passant des commandes auprès des universités, le cas échéant), du conseil envers le Gouvernement grâce à leur expertise critique, de la coordination des instances de l'Etat fédéral, notamment pour le *gender mainstreaming* qui, comme nous l'avons vu, oblige chacun des Services Publics Fédéraux et SPP à se préoccuper *officiellement* du genre, à diffuser une information générale

⁶¹ Créé en décembre 2002, l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes (IEFH) est l'institution publique fédérale (parastatal de type B) qui a pour mission (générale) de veiller au respect de l'égalité des femmes et des hommes, de combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basée sur le sexe et d'élaborer des instruments, stratégies, et actions appropriés fondés sur une approche intégrée de la dimension de genre (*gender mainstreaming*). Il est à ce titre chargé de l'accompagnement et du soutien du processus d'intégration de la dimension de genre dans les politiques, mesures ou actions publiques mises en œuvre au sein des SPF et SPP (art. 7 de la loi du 12 janvier 2007). En d'autres termes, l'IEFH coordonne au niveau fédéral le *gender mainstreaming*.

Pour que les opérateurs s'approprient le concept du GM, l'Institut a produit de nombreuses publications fort utiles sous différents formats (manuels, dépliants, fiches) qui ont trait aux statistiques genrées, gender budgeting, subsides facultatifs genrés, marchés publics, test gender, plan intégré. Ce sont des outils de gestion sociale, sous la forme d'instruments de politique publique (infra). Bref, l'Institut vise à ancrer l'égalité des femmes et des hommes dans la société pour qu'elle devienne une évidence dans les mentalités et les pratiques.

Pour en savoir plus : <https://igvm-iefh.belgium.be/fr/institut/missions>

⁶² Créé initialement en 1993 (révision de l'AR constitutif en 2003), le Conseil est un instrument visant à réaliser l'égalité de fait entre les hommes et les femmes et à éliminer les discriminations de genre directes et indirectes. Il a une compétence d'avis.

⁶³ Concernant la France, mais l'analyse proposée est partiellement transposable à la Belgique, voy. Catherine Coutelle, *Les freins institutionnels à l'égalité : les connaître pour les lever*, Actes du colloque *Egalité Femmes-Hommes : levons les freins*, 3 décembre 2018, Centre Hubertine Auclert, pp. 21-24.

⁶⁴ En 2018, ce montant était fixé à 1.000.020€.

Suivant la circulaire de préfiguration du budget initial de 2019 envoyée par le SPF BOSA aux SPF et SPP., l'indexation pour 2019 est la suivante : les crédits de personnel sont indexés de 2%, les crédits de fonctionnement et d'investissement le sont de 1,3%, les subsides facultatifs, crédits variables et autres crédits de ... 0%, sauf si la base légale ad hoc ou si une indexation spécifique est prévue. Mais les mesures linéaires d'économie étant de 2% (sur les montants indexés), le montant effectif de tous les crédits est moindre qu'à l'année -1.

envers les décideurs politiques et les citoyens.⁶⁵ Il est important de souligner que l'IEFH et le Conseil n'exercent pas (ou peu) de pouvoir formel⁶⁶ sur, par exemple, le SPP Politique scientifique, ce qui n'empêche pas l'IEFH d'exercer un pouvoir informel et d'aiguillon (lettres, présentation au Collège des présidents des SPF et SPP, ...) en vue de "faire faire", c'est-à-dire de convaincre les autres organismes d'Etat de la pertinence des mesures féministes⁶⁷. En ce sens déjà, l'IEFH, comme le Conseil, sont bel et bien des institutions militantes, ce que leur autonomie organique facilite.

La coordination de l'appareil d'Etat sur cette politique du GM est faite au sein d'un Groupe interdépartemental de coordination (GIC), lui-même placé sous la houlette de l'IEFH. Ce qui signifie que l'IEFH dispose en vertu de la loi de 2007 de relais, d'un réseau de correspondants dans les SPF et SPP, les coordinateurs en approche intégrée de genre⁶⁸, membres du GIC, dont nous sommes. A leur niveau, la mission générique des coordinateurs consiste en la réorganisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques (art.1er de l'AR du 26/01/2010). A ce titre, ils rapportent directement au président du comité de direction (art 8 de l'AR).

Si l'IEFH symbolise à lui seul le féminisme d'Etat, une kyrielle d'organismes privés (asbl) agissent directement ou indirectement à des niveaux variés de l'Etat pour traiter la question des femmes. Mentionnons le rôle éminent des coupes faîtières que sont le Conseil Francophones des Femmes de Belgique et le Vrouwenraad.

⁶⁵ Voyez leurs publications : <https://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications>

⁶⁶ Le pouvoir formel a trois fonctions qui se hiérarchisent ainsi :

- 1) Décider des règles de fonctionnement et des objectifs de l'organisation à plus ou moins long terme pour la conserver, l'adapter et la développer ; planifier leur mise en œuvre (direction stratégique).
- 2) Organiser et gérer les moyens et les ressources ; particulièrement les corrélations entre les opérations et les activités humaines faisant système avec les techniques (management et gestion).
- 3) Contrôler et sanctionner la conformité des activités et de leurs résultats avec les consignes afférents aux objectifs (contrôle et sanction).

⁶⁷ Cette façon d'agir comporte un aspect positif car la transversalité de leurs missions pourrait être de nature à générer des conflits de territoire, ce que nous ne connaissons que trop au sein de notre SPP. A contrario, le/la Secrétaire d'Etat ou Ministre en charge de l'Egalité connaît la difficulté de "l'interdépartementalité", surtout dans un régime de coalition gouvernementale (concurrence).

⁶⁸ Au SPP, il y a un coordinateur général et, normalement, un coordinateur interne pour chaque DG de Belspo et pour chaque ESF. Le premier n'exerce aucun pouvoir hiérarchique sur les seconds. Son leadership doit être reconnu par ses pairs.

Le système mis en place en exécution du contrat d'administration est bancal et devra être sérieusement repensé. Voyez le *Rapport de fin de législature 2015-2019*, Observations de l'IEFH et de nous-même, op. cit., p. 199 et sq.

Les corps intermédiaires, consultés en principe lors de l'élaboration du plan fédéral GM préparé en début de législature⁶⁹, jouent un rôle important. Parties prenantes à Pékin (art. 2 §1er de la loi), ils le sont tout naturellement en Belgique, pays où la culture politique de la concertation est forte, certes mise à mal sous le Gouvernement fédéral Michel. Ce sont les organisations féminines et féministes, associations de terrain, qui dans la matière qui nous occupe, représentent ce qu'il est convenu de désigner par les termes de "société civile"⁷⁰. Financée par l'Etat (ou les Communautés/Régions suivant le niveau de pouvoir et des compétences), elle peut et doit critiquer l'Etat, tout en collaborant avec lui. Il y a donc une imbrication complexe entre l'Etat et cette société civile qui fait de l'Etat un partenaire des mouvements sociaux⁷¹.

A ce stade de l'exposé, est-ce prétendre que l'Etat se mobilise réellement pour lutter, réduire, encadrer les inégalités entre les femmes et les hommes ? Sans pouvoir revenir sur les circonstances idéologiques qui ont présidé aux avancées de Pékin et de la loi belge de 2007⁷², nous pouvons affirmer que le contexte politico-économique général actuel - le néolibéralisme - met à mal notre modèle de concertation sociale. Sans même évoquer le mode de pensée de la logique marchande, la réorganisation des rapports entre l'Etat et les organisations citoyennes féminines et féministes attendue in fine aux femmes en tant que bénéficiaires indirects de leurs combats. Les coupes budgétaires⁷³ frappent de plein fouet les services qu'elles rendent comme groupes de pression et amenuisent leurs capacités propositionnelles par la diminution de l'emploi (féminin) précarisé (les métiers du "care"). Il est intéressant de

⁶⁹ Au printemps 2015, il a plus particulièrement été demandé aux principales organisations actives dans le domaine de l'égalité hommes-femmes de mentionner les politiques gouvernementales - figurant dans l'accord de gouvernement et les notes de politique générale - devant selon elles figurer dans le plan fédéral *gender mainstreaming*. Les documents transmis par les organisations de la société civile suite à cette sollicitation ont été envoyés sous forme d'un mémorandum aux membres du GIC en complément des fiches thématiques établies par l'Institut. Pour rappel, ces fiches mettaient en évidence les politiques susceptibles de présenter une dimension de genre et donc de figurer dans le plan fédéral *gender mainstreaming*.

Rapport transmis au Parlement par la Secrétaire d'Etat à l'Egalité des chances, point 2.2, p.9 :

<http://igvm->

iefh.belgium.be/fr/publications/rapport_intermediaire_sur_la_politique_menee_conformement_aux_objectifs_de_la_quatrieme

⁷⁰ A titre exemplatif, citons pour les asbl francophones, l'Université des Femmes, Le Monde selon les femmes, le Conseil des femmes francophones de Belgique (coupole)...

⁷¹ Voy. cependant a contrario Clara van Reeth, *L'Etat entend les associations mais ne tient pas compte de leur avis*, Le Soir, 23 mai 2019.

⁷² Voyez à ce propos notamment, *Le féminisme en mouvements, Des années 1960 à l'ère néolibérale*, Nancy Fraiser, traduction française, La découverte, Paris, France, 2012, 327 p.

⁷³ Les subsides aux organisations de terrain représentaient 32% des dépenses de l'IEFH en 2014 (1.566.000€), 29% en 2015 (1.522.000€).

Source : *Osez agir*, Rapport d'activité 2015, IEFH, pp. 101-102

noter que le féminisme d'Etat (celui de l'Etat fédéral) avoisine seulement 0,006 % du budget des voies et moyens de 2018⁷⁴.

Section 4 - Féminisme d'Etat et posture du fonctionnaire-chercheur dans une "organisation bureaucratique" (sociologie des organisations)

Tâchons à présent d'avoir un raisonnement par syllogisme.

Nous savons que le *gender mainstreaming* reconnaît la nécessité de tenir compte des différences sociales et économiques entre les femmes et les hommes, dans le dessein que les politiques et programmes proposés aient les résultats souhaités pour les femmes et les hommes, les filles et les garçons. Nous savons aussi que les résultats escomptés en termes de non-discriminations sont in casu, en sus des objectifs généraux contenus dans la loi, ceux inscrits par chaque Ministre et Secrétaire d'Etat dans la sphère de ses compétences au sein du plan fédéral pour la durée de la législature (2015-2019 puis 2020-20xx; engagements = objectifs stratégiques; infra). Quelle est la conclusion qui s'impose non pas seulement au fonctionnaire-chercheur-coordonateur mais à l'ensemble de l'organisation qui l'emploie puisque nous nous situons dans l'analyse holistique ou systémique voulue par ce même *gender mainstreaming*?

La bipositionnalité, c'est-à-dire la posture du chercheur féministe engagé⁷⁵ et celle du fonctionnaire soumis au statut des agents de l'Etat (ci-dessous), nous semble tout à fait en phase avec l'objet même de notre mission (description de fonction). Au nom de l'adhésion aux valeurs intrinsèques de ce champ matériel au sein duquel l'égalité occupe une place primordiale (la loi du 12 janvier 2007), voire souhaitable en vertu de l'épistémologie féministe⁷⁶, aucun doute n'est en effet permis. La présente recherche, ce mémoire, se situe clairement au niveau macro et conditionne, selon nous, l'objectif final, la préconisation d'un plan intégré GM négocié au sein d'un réseau (infra). Et ledit plan intégré ne peut être un plan de management classique puisqu'il vise une transformation des rapports sociaux⁷⁷, c'est le corpus du féminisme universaliste ou relationnel, dont les effets externes ciblés - la politique

⁷⁴ ONU Femmes, *Vingt-cinquième anniversaire de la Conférence mondiale sur les femmes et l'adoption de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing (1995), Note d'orientation concernant les examens approfondis au niveau national, rapport de la Belgique*, p. 58

https://www.unece.org/fileadmin/DAM/Gender/Beijing_20/Belgium.pdf

En France, le budget dédié à l'égalité femmes-hommes représente 0,008% du budget de l'Etat dans la loi de finances 2019.

Margaux Collet, *Actes Egalité femmes-hommes*, op. cit., p. 33.

⁷⁵ Enjeu d'énonciation-positionnement : savoirs situés contra neutralité axiologique.

⁷⁶ C'est une donne délicate qui n'est absolument pas comprise par la direction de notre Département.

⁷⁷ De dominants à dominés et de déterminismes sociaux.

publique - reposent sur une GRH repensée en termes de gestion du changement (acculturation et processus internes, infra) sur le long terme⁷⁸. L'objectivisation de la démarche, et partant la garantie scientifique, est selon nous assurée grâce au rapport instrumental au terrain (données chiffrées sous forme de statistiques sexuées ou autres⁷⁹, études qualitatives, questionnaires, enquêtes). Cette exigence de probité (scientifique) est du reste celle attendue de tout fonctionnaire, au même titre que son impartialité dans son rapport aux client·e·s ou usagers des services publics^{80,81}.

En dehors de ce que nous venons de développer, depuis au moins les années 1980, de nombreux travaux ont remis en question l'idée même d'une neutralité par rapport au genre de l'organisation (privée comme publique) et du pouvoir. C'est ainsi que Jacqueline Laufer rappelle que "l'entreprise définie comme "neutre" dans sa poursuite de finalités économiques fut aussi un monde masculin construit par des hommes qui consciemment ou inconsciemment assignent une certaine place aux femmes et à la féminité" (rapports sociaux de domination). La culture organisationnelle (infra) y est pour beaucoup, notamment par la généralisation d'un système de "valeurs", d'idéaux collectifs qui définissent dans l'organisation les compétences désirables (qu'est-ce qu'un bon "manager"?), puis leur mode de traitement à travers des dispositifs de gestion et d'organisation. Par conséquent, l'organisation a été façonnée par des hommes qui ont développé une vision et pris l'habitude d'interagir entre eux. Ceci constitue

⁷⁸ 1/ Eva Spiritus-Beerden, *Stimuler les changements de comportement à long terme*, RHmagazine, février 2019.

2/ *Changement management, une question de tempo*, dossier coordonné par Jean-Paul Erhard, Peopleshere n°204, mai 2016, pp. 18-53.

3/ Façoise Luc, *Etre DRH d'une commune, c'est s'inscrire dans une démarche citoyenne*, RHmagazine, juin 2018, pp. 8-11.

⁷⁹ Sur ce point, voy. notamment Hildegard Van Hove, *Les statistiques et les indicateurs, instruments du gender mainstreaming et de l'évaluation des politiques*, in Actes, op. cit., pp. 166-174.

⁸⁰ KOUBI (G.), *Le principe de neutralité des services publics un principe corollaire à la modernisation de l'Etat ?* La Revue Administrative, n°270, 1992, pp. 492.

⁸¹ C'est la dichotomie entre « neutralité des actes » et « neutralité des apparences » qui est en définitive posée avec acuité depuis des années, car un individu par essence ne peut pas être « neutre », chacun dispose d'un bagage culturel-convictionnel qu'il manifeste par son apparence. La question du voile islamique illustre à suffisance notre propos. UNIA, connu précédemment sous l'intitulé Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, prône une position "inclusive".

Voyez différents passages de son dernier rapport annuel (2018)

<https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-annuel-2018>

Il n'y a pas de loi (ou de décret) définissant la neutralité des services publics. Les textes existants énoncent que les agents des services publics doivent rendre un service neutre aux usagers, qu'ils doivent traiter ceux-ci de façon égale, s'abstenir de tout prosélytisme. Mais ces dispositions législatives ne statuent pas sur l'apparence de neutralité et d'impartialité.

En vérité, la Belgique n'a jamais tranché la question de savoir ce qu'implique véritablement la neutralité de l'Etat, et notamment si celle-ci doit se concevoir de manière exclusive ou inclusive : exclusive au sens où elle requiert l'abstention de toute démonstration d'appartenance convictionnelle ; inclusive dans le sens où elle se manifeste par la pluralité affichée et assumée des appartenances convictionnelles.

déjà un frein à la progression des femmes parce que contribuant à la formation de stéréotypes ou encore à l'exclusion des femmes des réseaux et au manque de parrainage. Enfin, le caractère universel de la gestion des carrières au sein des organisations est un leurre en raison des effets différenciés pour les hommes et les femmes qu'elle induit⁸².

Par ailleurs, nous connaissons l'importance de la sociologie des organisations chère à Michel Crozier (dont la configuration à "tendance bureaucratique professionnelle"); elle ne pourra être abordée mais nous devons en tenir compte lors de l'élaboration du plan intégré. Qu'il soit cependant énoncé qu'un processus de "normalisation" est inéluctable à la pérennisation et à l'homogénéisation du féminisme d'Etat⁸³ (infra), ce qui impacte les processus et génère des mesures contraignantes (dépourvues cependant de sanction). Ce point d'attention est d'autant plus important que le *gender mainstreaming*, depuis la Conférence de Pékin de 1995, fait l'objet d'une promotion bureaucratique d'appropriation (actions et lexiques particuliers). Les logiques bureaucratiques de l'action publique pour l'égalité entre les sexes recourent donc au concept du genre et le secteur associatif l'a capté comme matrice d'action et comme vocabulaire de revendications⁸⁴.

⁸² Sophia Belgheti-Mahut et Sophie Landrieux-Kartochian, *Le plafond de verre, encore et toujours*, GRH et genre, op. cit., p.113 et 121.

⁸³ Sandrine Dauphin, *L'élaboration des politiques d'égalité ou les incertitudes du féminisme d'Etat : une comparaison France/Canada*, Cahiers du Genre, 2006/3 HS n°1, p.98. L'auteur indique que le processus de normalisation s'étend sur 4 axes et qu'il œuvre sur 3 niveaux. Ceux-ci sont 1°/ la manière de penser l'égalité; 2°/dans la stratégie institutionnelle d'action pour l'égalité; 3°/ dans les relations avec les associations féministes.

⁸⁴ La globalisation du genre, op. cit., p. 7-22.

Chapitre III - Un plan fédéral *gender mainstreaming*

Section 1 - Vision d'ensemble sur un outil ambigu

La mise en œuvre du GM constitue une obligation légale pour toutes les administrations fédérales et pour tous les membres du Gouvernement fédéral (Ministres et Secrétaires d'Etat; art 2 de la loi).

Tous les objectifs stratégiques (engagements) de la législature 2014-2019 étaient consignés dans le plan fédéral 2015-2019 du 27 mars 2015.⁸⁵ De facto, en vertu du principe de droit administratif de la continuité du service, ces engagements demeurent jusqu'à l'adoption d'un nouveau plan couvrant la période 2020-2024 (sauf élections fédérales anticipées), lui-même dépendant évidemment de l'installation d'un Gouvernement de plein exercice.

Sous l'empire de cette loi de 2007, tout contenu de politique publique doit intégrer la dimension de genre, c'est-à-dire les différences socio-économiques qui existent entre les hommes et les femmes, à toutes les phases de l'adoption et du cycle d'une politique, de son élaboration (dont l'analyse d'impact réglementaire ou "Test gender", peu ou pas utilisé dans la pratique à l'instar du test Kafka) à son évaluation. L'objectif est d'analyser et de limiter les éventuelles inégalités ou, dans le pire des cas, d'éviter d'ajouter de nouvelles formes d'inégalité.

La seule énonciation de cette donnée de base fait d'emblée percevoir la difficulté de manipuler le GM en tant que dispositif méthodologique innovant qui pose de surcroît à l'organisation une interrogation globale (analyse holistique et systémique).

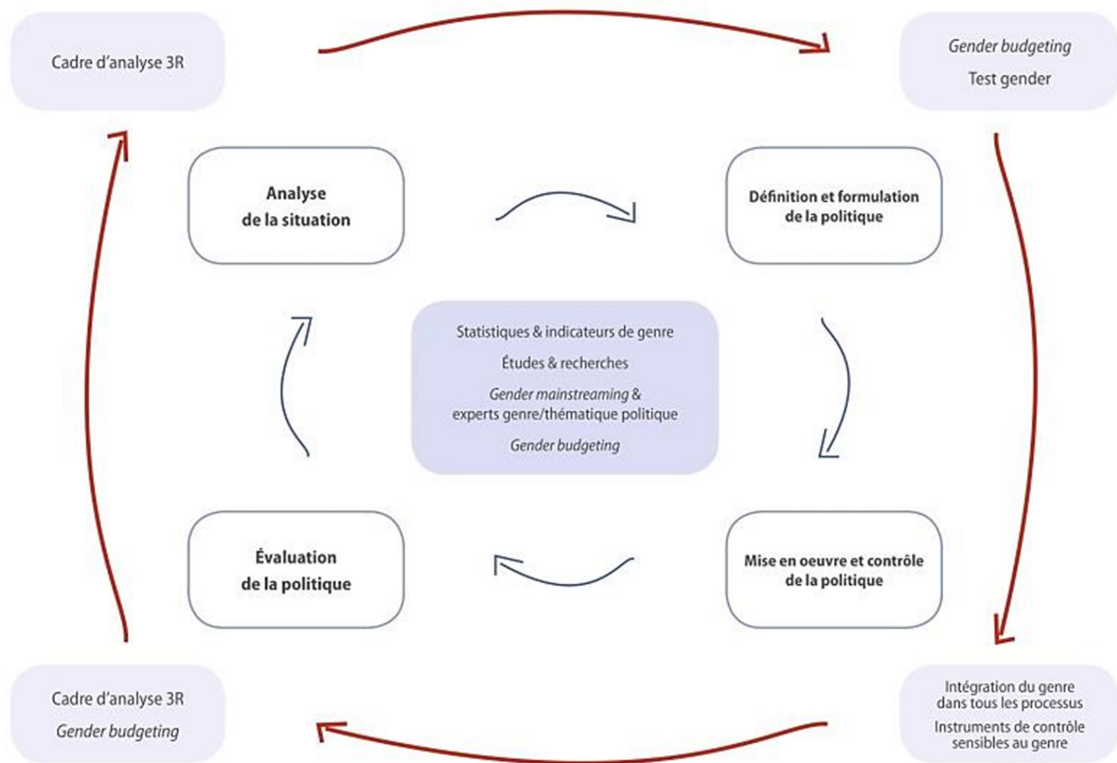
Le schéma ci-après illustre à merveille notre propos⁸⁶. Belspo se situe encore dans la phase d'analyse et de préparation, phase capitale dans l'intégration de la perspective de genre :

⁸⁵ Accord de Gouvernement du 9 octobre 2014:

http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/plan_gm-fr_2015-2019.pdf

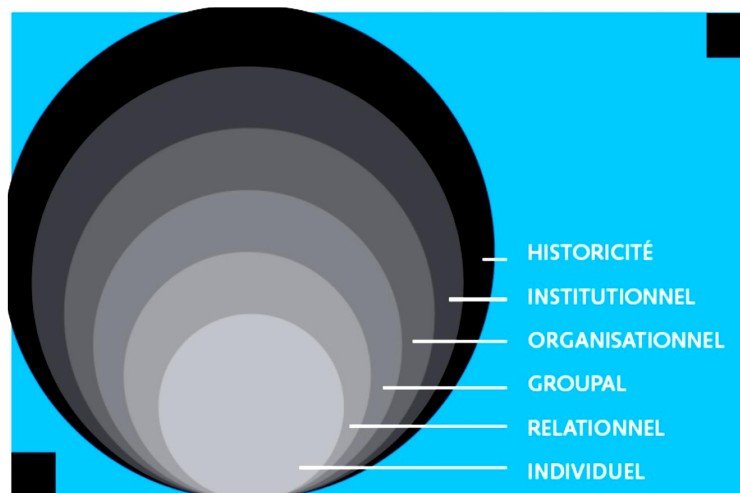
⁸⁶ Manuel pour la mise en œuvre du *gender mainstreaming* au sein de l'administration fédérale belge, Bruxelles, 2008, p. 91.

https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/32%20-%20Gendermainstreaming_FR.pdf



L'INTÉGRATION DE LA DIMENSION DE GENRE DANS UNE POLITIQUE

Cette découpe⁸⁷ résume fort pertinemment l'approche concentrique que nous retenons :



⁸⁷ <http://www.mondefemmes.be/pdf/genrnivsoc.pdf>

L'analyse "pestel"⁸⁸ exprime autrement le même objet :



Démarche interdisciplinaire postmoderne⁸⁹, le *gender mainstreaming* mobilise en effet à la fois des approches sociologique, philosophique, économique et littéraire qui sont mises sous tension pour penser les enjeux et les espaces politiques contemporains. Bref, il est délicat à manipuler et à opérationnaliser, d'autant plus qu'à côté des objectifs généraux (statistiques, budget, subsides genrés, marchés publics, test genre), il y a autant de spécificités qu'il y a d'engagements particuliers à chacun des départements ministériels⁹⁰ et, in casu, aux entités plus ou moins autonomes qui composent le SPP Politique scientifique (les ESF principalement qui doivent davantage être considérés comme des parties prenantes ou "stakeholders"). En un mot comme en cent, au niveau pratique, il y a pour les personnes de terrain comme pour les décideurs politiques et la haute administration un savoir, ou des savoirs, à acquérir et puis un savoir-faire à mettre en mouvement, ce qui suppose de surcroît quelque compétence en gestion de projet (et d'outils de gestion comme "Mindmapping", Prince II, AFKAR; à combiner avec le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques CAF⁹¹) et en analyse des politiques publiques. Il n'est donc pas aisé de rassembler tous ces

⁸⁸ Avec l'aimable autorisation de la formatrice Marielle Daisy, co-titulaire de la "trajectoire pour dirigeants tactiques", IFA, 2017-2018.

⁸⁹ Le courant postmoderne a pour but de décloisonner les disciplines et les catégories précédemment identifiées comme séparées les unes des autres.

⁹⁰ Horizontaux -SPF BOSA - comme verticaux, les SPF et, pour partie, les SPP.

⁹¹ Nous avons eu recours dans le passé à l'édition 2006. L'édition 2013 est téléchargeable à l'adresse :

facteurs clés de succès, raison pour laquelle il convient de recourir à des équipes projets multidisciplinaires centrées sur les obligations et engagements abordés comme thématiques particulières (infra). A ces difficultés, s'ajoute une grande rotation des personnes en charge de cette politique⁹², notamment parce qu'elles déplorent le manque d'implication des dirigeants⁹³, qu'elles manquent de reconnaissance institutionnelle (description de fonction) et que leur sacerdoce n'est pas valorisé dans leur trajet de carrière, ce qui émousse leur motivation elle-même éprouvée par la question du sens de l'action⁹⁴.

Section 2 - Le double rail, un incontournable de l'égalité

Prévenir que de nouvelles discriminations (en défaveur très généralement des femmes) ne s'immiscent dans les politiques publiques est un objectif louable et nécessaire. C'est la quintessence *du gender mainstreaming* qui évalue l'impact d'une mesure selon le genre en se tournant vers le futur. Il revêt donc un caractère préventif⁹⁵. Quant aux discriminations avérées, c'est cette fois la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines discriminations qui doit être activée⁹⁶, loi qui permet des mesures correctrices et spécifiques parmi lesquelles les actions dites positives⁹⁷, par exemple en faveur des femmes. Exprimé autrement, ceci

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi_tMnH8_zjAhVDr6QKHxe0A_MQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.enseignement.be%2Fdownload.php%3Fdo_id%3D12517%26do_check%3D&usg=AOvVaw18ZOWnBomi9LXmfPKi3DSG

⁹² Sur 8 ans, nous sommes le 3^e coordinateur général pour le SPP; au sein du réseau Belspo (Colette Janssen 2011-31 mars 2012; Bernadette Vrancken, fin 2012-fin 2014 (rapport de fin de législature 2011-2014, p.180 <https://igvm->

iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Rapport%20de%20fin%20de%20l%27C3%A9gislation%20FR.pdf ; Thierry Glinne, juin 2016 -; au sein des ESF d'octobre 2016 à mars 2018, la rotation des représentants des ESF est de quelque 50% avec un taux d'assiduité aux réunions semestrielles de 30%. Un constat similaire est à établir au sein du GIC, *Rapport de fin de législature*, op. cit., p. 199 et sq.

⁹³ Dirigeants : Ministre ou Secrétaire d'Etat de tutelle, Ministre ou Secrétaire d'Etat en charge de l'Egalité des Chances, Présidence du Comité de direction, directeurs d'appui et directeurs généraux.

⁹⁴ Jacques Lecomte, *Les équipes accompagnées par un leader serviteur sont très motivées*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°569, mai 2016, pp. 46-47.

⁹⁵ C'était l'objectif du "test genre" (art.2§2) ...; opérer un screening des propositions politiques pour que l'on puisse évaluer la présence éventuelle d'un impact différencié ou d'effets non désirés sur les femmes et les hommes, de sorte que ces inégalités puissent être prises en charge avant que la proposition ne soit adoptée ou exécutée.

⁹⁶ M.B. 20 mai 2007, loi modifiée le 30/12/ 2009 (M.B. 31/12/2009) et la loi du 17 août 2013 (M.B. 5/3/2014)

⁹⁷ Pour qu'une mesure d'action positive soit admise, il faut qu'elle rétablisse un déséquilibre initialement évalué selon des critères objectifs et chiffré sur le marché de l'emploi (au niveau sectoriel par exemple), qu'elle soit temporaire et amenée à disparaître dès que l'équilibre est rétabli. Il s'agit en fait de rétablir l'égalité des chances entre tous les travailleur-euses et, à compétences égales, de donner aux travailleur-euses de la catégorie défavorisée, une chance d'obtenir un emploi.

L'action positive ne peut en aucun cas être confondue avec la discrimination positive. Cela signifierait qu'un candidat à un emploi déterminé ne serait pas soumis aux mêmes exigences professionnelles que les autres candidats. Ce n'est pas le cas avec l'action positive: c'est uniquement à compétences égales que la priorité peut être donnée à une personne du groupe cible visé.

Source : <https://www.ediv.be/site/fr/action-positive>

revient à dire que l'évaluation de l'impact selon le genre doit être réalisée avant les actions positives et que celles-ci tentent de supprimer tout moyen de discrimination fondée sur le genre déjà présentes dans certaines politiques⁹⁸. Selon nous, ces deux approches de l'égalité ne peuvent se regarder en chiens de faïence. Dans un souci d'efficacité, il y a au contraire un besoin d'articuler ces deux lois de 2007 afin d'appréhender globalement l'égalité, en ce compris dans la GRH des services publics (politique interne), sur laquelle nous reviendrons abondamment dans la partie suivante de ce document. Cette cohérence interne et externe des organisations n'empêche pas que les décisions prises soient juridiquement justifiées en mentionnant le champ matériel ad hoc. Ajoutons au passage que les organisations étatiques gagneraient à tenir compte également d'autres dispositifs conventionnels obligatoires comme la Convention sur l'élimination de toutes formes de discriminations envers les femmes (CEDAW)⁹⁹ ou celle dite d'Istanbul contre la violence faite aux femmes¹⁰⁰.

Pour illustrer notre propos, reprenons les corps intermédiaires déjà évoqués (supra).

Force est de reconnaître que s'ils ont été subrepticement consultés au niveau macro lors de l'élaboration du plan fédéral GM 2015-2019, ils n'en sont pas moins structurellement ignorés dans la majorité des cas lors de la conception des plans intégrés GM des SPF¹⁰¹ et SPP¹⁰². Ainsi, les engagements pris par chaque Ministre ou Secrétaire d'Etat dans le cadre du plan fédéral ne sont pas soumis pour avis à une consultation quelconque de représentants de la société civile. Or, une approche inclusive et une qualité des textes légaux et réglementaires sont meilleures si les femmes elles-mêmes produisent ceux-ci ou sont associées au processus,

Les actions positives ont été introduites dans le cadre de la directive 76/207/CEE sur l'égalité de traitement.

⁹⁸ Dalia Marcinkeviciene, op.cit., p.38.

⁹⁹ Son article 3 demande aux Gouvernements signataires de lutter activement contre les discriminations faites aux femmes et de prendre toutes les mesures nécessaires pour identifier et supprimer tout stéréotype de genre sous-tendant, le cas échéant, leurs législations et politiques.

¹⁰⁰ Même si la convention d'Istanbul est secondaire pour le SPP Politique scientifique; seuls les activités des services éducatifs et culturels des musées fédéraux et assimilés sont influencées à la marge par cet instrument juridiquement contraignant, en ce compris dans son volet préventif.

¹⁰¹ Avec l'exception notable du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement: La coopération belge est guidée par la loi du 19 mars 2013 relative à la Coopération au Développement. Cette loi prévoit, en son article 11, l'intégration transversale de la dimension de genre dans toutes ses interventions. Deux ESF dépendant du SPP Politique scientifique (l'Institut royal des sciences naturelles de Belgique et le Musée royal de l'Afrique centrale) reçoivent des subsides conditionnés de la Coopération au développement. A contrario, ceci illustre la faiblesse de la tutelle exercée par Belspo à leur endroit et en la matière du GM.

La loi énoncée institue un Conseil consultatif Genre et développement dont la création est régie par l'arrêté royal du 2 avril 2014. <http://www.etaamb.be/fr/2014015104.html><http://www.etaamb.be/fr/2014015104.html>

¹⁰² Art. 3, 1°

pour autant cependant que celles qui siègent n'aient pas le syndrome de Stockholm!¹⁰³ De plus, la haute hiérarchie administrative étant très majoritairement aux mains des hommes¹⁰⁴, leurs représentations (stéréotypes de genre, des conceptions des rôles masculins et féminins, division sexuée du travail) ont des impacts sur des structures et des rapports de pouvoir de domination. Par conséquent, les "délivrables" ont une tendance viscérale à être androcentrés/hétéronormés ("gender blind") alors même que les différences entre les hommes et les femmes nécessitent un intérêt de la part des représentants de l'autorité. Parce que chacun est supposé participer à cette approche de genre, accroire qu'il ne faut plus d'actions positives comme les quotas "femmes" relève d'une vue de l'esprit ou de la méthode Coué.

Dans la suite logique de cette réflexion, afin d'objectiver l'approche genrée, la loi¹⁰⁵ nous invite à recourir aux statistiques ventilées par sexe et même aux indicateurs de genre. Leur nécessité est incontestable et induit le recours incontournable à l'approche scientifique (supra). Toutefois, à nouveau, il convient d'être vigilant. Travaillant à la Politique scientifique fédérale, nous avons pu observer que la science n'est jamais ce qu'on considère de scientifique à un moment donné. Les résultats scientifiques ne sont pas inéluctables, ils sont le produit d'un état matériel et social du monde, et des connaissances et techniques que nous apportons. La science ne peut par conséquent être considérée comme universelle et désincarnée. De plus, *recourir à une perspective de genre dans le monde scientifique n'est pas synonyme de recourir à la science pour l'émancipation des femmes. Pareille démarche implique de s'intéresser aux femmes et aux hommes, à l'interdépendance de la construction de la féminité avec celle de la masculinité, ainsi qu'aux conséquences des changements dans les rôles sexuellement marqués pour les femmes et pour les hommes*¹⁰⁶. Ce qui revient à dire que les différences de genre précèdent également la construction du discours scientifique. Et comme l'essentiel de la production scientifique provient à nouveau des hommes, il y a une présomption que le discours normatif contienne l'un ou l'autre biais¹⁰⁷. Ceci corrobore à nouveau la nécessité d'encourager activement la présence de femmes dans les organes de décision (jurys, panels).

¹⁰³ A été théorisé par Dee L. R. Graham, professeure agrégée de psychologie à l'Université de Cincinnati (USA), dans son livre : *Loving to Survive: Sexual Terror, Men's Violence, and Women's Lives* (aimer pour survivre : la terreur sexuelle, violence des hommes et vies de femmes).

¹⁰⁴ *Hautes fonctionnaires, la Belgique, pire élève d'Europe*. Le Soir, 3 août 2018. Le pourcentage de femmes occupant les plus hautes fonctions publiques n'atteint pas le quota existant.

¹⁰⁵ Article 4.

¹⁰⁶ Magda Michielsens, op.cit, p.21.

¹⁰⁷ Voyez notamment Nathalie Grandjean, *Ni vues, ni connues : les femmes dans la recherche*, Midi de l'ADRE, 21 mai 2019, Namur.

Si nous tentons de ramasser notre propos, nous savons que l'outil de l'approche intégrée de la dimension du genre (ou *gender mainstreaming*, *GM*) est un dispositif qui, malgré sa longueur et sa complexité, comporte beaucoup de potentiel. Il est mu par une dynamique positive traduite sous forme de stratégie dont l'ambition est de renforcer l'égalité substantielle (en plus de la formelle) des femmes et des hommes dans la société, en intégrant la dimension de genre dans le contenu des politiques publiques. A leur propos¹⁰⁸, contentons-nous de savoir que c'est un concept de science politique qui désigne les «interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire.»¹⁰⁹

Section 3 - La faiblesse intrinsèque de la loi sur le *gender mainstreaming*

Nonobstant le soutien et les outils méthodologiques de grande qualité développés par l'IEFH¹¹⁰, la tâche de concourir à l'édification d'une société plus équitable entre les femmes et les hommes demeure périlleuse par le seul levier du *gender mainstreaming*.

Il n'entre pas dans le cadre de cette contribution de réaliser une analyse "swot" de la loi du 12 janvier 2007. Nous épingleons cependant que si, à l'instar de la réforme "Copernic", la loi sur le *gender mainstreaming* a voulu recourir à des méthodes du secteur privé, elle ne s'en est pas moins écartée à certains égards. Cette loi obligatoire n'introduit en effet que des obligations de moyen et non de résultat dont une des conséquences majeures est l'absence de sanction, tant dans le chef du politique (sauf censure fort théorique de la Chambre) que de la haute administration sensée implémenter les engagements gouvernementaux¹¹¹ (infra). Elle relève par conséquent de la catégorie du "soft law" ou "droit mou"¹¹², importé directement du droit anglo-saxon, et qui soulève la question de l'effectivité de la norme juridique dans notre système de "civil law". Ce droit modulable requiert a fortiori du volontarisme afin d'éviter le

¹⁰⁸ Voyez notamment Claude Rochet, *Politiques publiques, De la stratégie aux résultats*, de Boeck, Bruxelles, 2010, 287 p. et Jacques de Maillard & Daniel Kübler, *Analyser les politiques publiques*, 2^e édition, Presses universitaires de Grenoble, sept. 2015, 259 p.

¹⁰⁹ Jean-Claude Thoenig, *Dictionnaire des politiques publiques*, 4^e édition, Presses de Sciences Po, 2014.

¹¹⁰ *Manuel pour la mise en œuvre de gender mainstreaming au sein de l'administration fédérale*, 2010; *Manuel pour la mise en œuvre du gender budgeting au sein de l'administration fédérale belge*, 2011; *Manuel et check list pour l'intégration de la dimension de genre dans les procédures d'octroi de subsides*, 2016...

¹¹¹ Il est attendu de l'Etat qu'il fournisse des efforts en vue d'atteindre l'égalité, ce qui lui permet, comme au SPP Politique scientifique, d'invoquer les difficultés en lien avec le contexte, les priorités ou les moyens lors du rapportage. Le caractère non contraignant renforce le problème.

¹¹² Un texte relève du soft law quand il se contente de conseiller, sans poser d'obligation juridiquement sanctionnée. Le soft law consiste donc en des textes de droit non contraignant et pouvant être librement interprété. Prétendant agir pour la préservation de l'intérêt général, cet angle d'approche lui confère une certaine légitimité.

manque de cohérence et d'efficacité, voire d'efficience, vocables indispensables à la bonne gouvernance¹¹³ voulue par le new management d'inspiration libérale.

Cet embarras, qui n'est pas un obstacle irrémédiable, requiert, comme la loi nous y invite (art. 5 §3), d'oser écrire sans langue de bois les entraves rencontrées dans la note de diagnostic transmise au Parlement en fin de législature. Parmi les améliorations, de citer avant tout un basculement de paradigme : nous préconisons entre autres l'instauration d'une véritable contrainte (évaluation) dans le chef de la ligne hiérarchique administrative opérationnelle (cascade) qui inciterait sans doute quelque peu le management à respecter le prescrit légal (description de fonction, objectifs de prestation et de développement à atteindre, indicateurs de performance et critères d'évaluation ayant un poids suffisant pour motiver les rétifs, tableaux de bord, monitoring, rapportage, ...). Nous reviendrons sur cette difficulté d'appropriation dont les causes ne se limitent hélas pas à ce qui vient d'être énoncé. Un autre aspect non abordé dans le cadre de cette étude réside dans la réforme de l'analyse d'impact réglementaire (AIR; test gender) qui à l'heure actuelle est de la poudre aux yeux (art. 3, 2°), faute d'application, tout simplement¹¹⁴. Pour sûr, les moyens humains (art. 6) sont à recruter, former, valoriser et les moyens matériels (art.2§2) à dégager. Une explicitation légale/réglementaire (arrêté royal) éviterait les zones d'ombre... Certains points de ce paragraphe seront bientôt développés.

Nous avons donc perçu dans la partie précédente qu'un certain nombre de facteurs clés de succès à l'implémentation du GM devaient être réunis. Nous ne pouvons tous les aborder mais voudrions en épingle quatre qui sous-tendent la démonstration et qui, en cas d'absence, hypothèquent cette mise en œuvre. En effet, la politique publique du GM dépend non seulement du "sponsoring" que lui donne tant le politique (Ministre et Cabinet rebaptisé "Cellule stratégique" depuis la réforme Copernic) que la Présidence du Comité de direction, mais aussi du soutien indéfectible de la direction des Ressources humaines¹¹⁵. La DRH-GRH retiendra par conséquent particulièrement notre attention au motif que c'est elle qui est susceptible plus que tout autre instance d'encourager l'acculturation^{116,117,118,119} au GM de

¹¹³ Didier Van Caillie, *Bonne gouvernance : pourquoi c'est plus compliqué dans le public*, Magazine Pouvoir locaux, p. 24

¹¹⁴ En tous les cas au sein de Belspo.

¹¹⁵ *L'organisation, nouveau territoire des DRH*, Charles-Henri Besseyre des Horts (professeur associé à HEC Paris, directeur de la Chaire Webhelp-HEC « Capital Humain et Performance »), *Personnel : la revue de l'ANDRH* n°546, janvier 2014, pp. 66-68.

¹¹⁶ Sur ce terme et dans une perspective historique, *De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire : Petite histoire d'un terme connoté*, Cécilia Courbot, Ed. de la Sorbonne, 2000/1, n°3, pp. 121-129. En ligne <https://www.cairn.info/revue-hypothèse-2000-1page-121.htm>

l'organisation et d'impulser la gestion du changement sans pour autant toucher aux fondamentaux (cœur de métier). C'est elle aussi qui peut relier les deux rails de l'égalité afin de développer une approche interne (actions spécifiques) et externe (prospective et préventive) cohérente. Par ailleurs, l'appropriation par les agents de cette politique publique¹²⁰, à quelque niveau de la ligne hiérarchique que ce soit, a besoin à n'en point douter d'une batterie de leviers internes placés entre les mains de la DRH-GRH. Puisque cette dernière est peu ou prou cornaquée par le niveau macro au travers du SPF BOSA (fusion du SPF Personnel & Organisation et du SPF Budget & Contrôle de gestion), on peut aussi s'interroger sur le rôle joué par celui-ci dans la diffusion de notre politique transversale, commune à tous les SPF et SPP.

¹¹⁷ *Quel rôle de la DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise ?*, Charles-Henri Besseyre des Horts et François Eyssette, *Personnel* : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp.64-65.

¹¹⁸ Laurent Taskin, *Quels DRH pour demain ?*, *La Libre Entreprise*, 9 février 2019, pp. 10-11.

¹¹⁹ Philippe Thurat, *La DRH doit avoir le feu sacré*, *Personnel* : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 58-59.

¹²⁰ Rik Vera, *La GRH au service...des clients* (internes), *RHmagazine*, avril 2017, pp. 12-13.

Chapitre IV - Une opérationnalisation complexe

Section 1 - Niveau ministériel

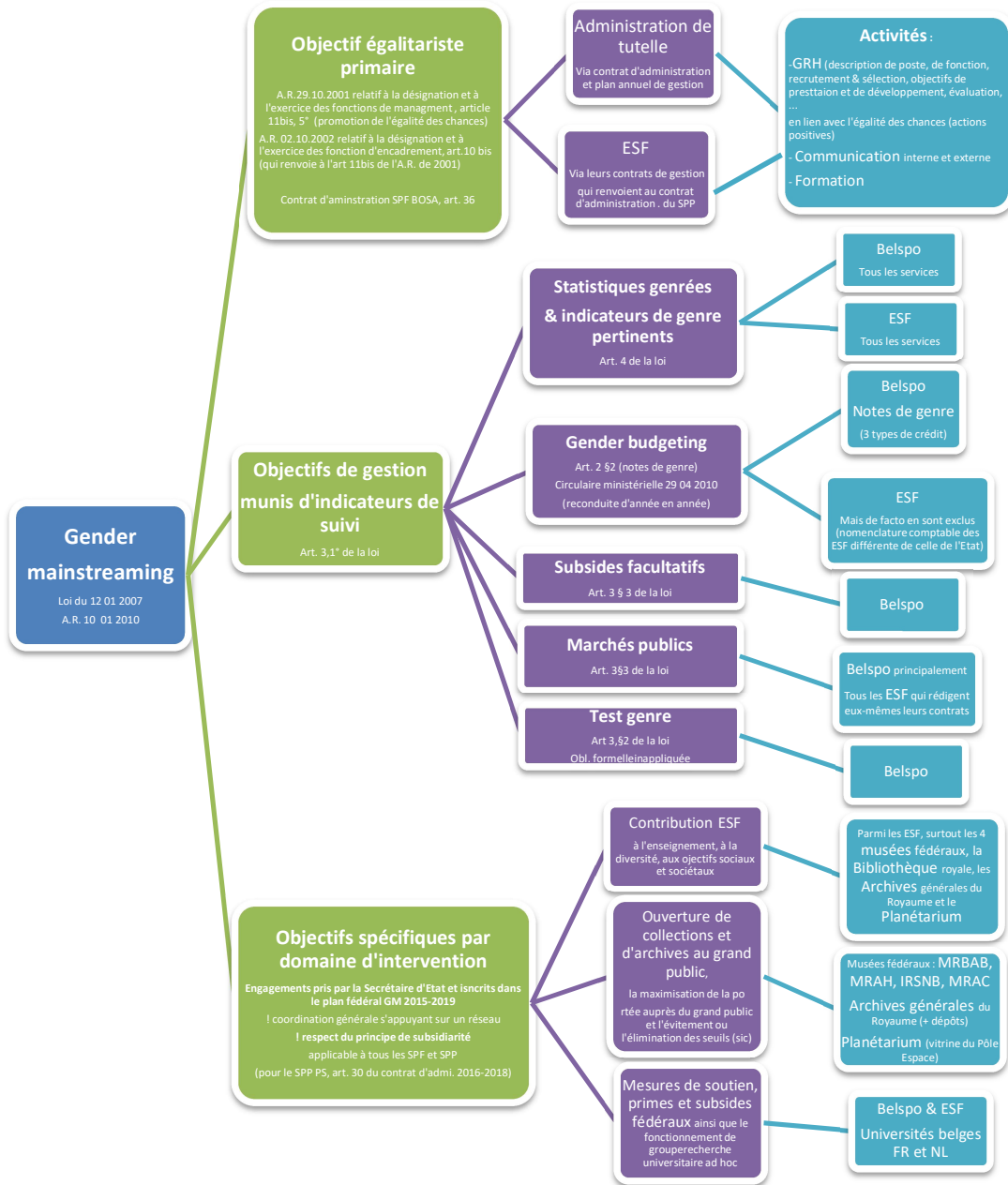
Il est souvent dit et répété que la mise en œuvre de notre loi requiert avant tout un engagement fort de la part des responsables politiques, qu'il soit pris collectivement (déclaration gouvernementale notamment) ou individuellement (à l'occasion de la discussion des notes des politiques générales et de la présentation des actions, mesures et actions qui concourent à la réalisation des objectifs gouvernementaux). C'est dire si d'emblée le GM constitue non seulement une vision de la notion d'égalité mais aussi un objectif stratégique horizontal, pour l'Exécutif et ses Membres, motivés et coordonnés par le/la Ministre/Secrétaire d'Etat en charge de l'Egalité des chances, en bonne entente avec l'IEFH (supra). Observons que c'est à chaque Ministre/Secrétaire d'Etat, pour le domaine de compétence qui le/la concerne, qu'il revient de coordonner les politiques de son ressort. Notons déjà que le SPF BOSA n'occupe de facto qu'une place marginale dans ce puzzle (infra; GRH). Le témoin de l'action gouvernementale est quant à lui transmis à la haute hiérarchie administrative de chaque SPF et SPP (Présidence).

Le temps est à présent venu d'explicitier quelque peu ce qu'ailleurs on nomme "intérêt général", mâtiné par le *gender mainstreaming* en l'espèce. Puisque cette politique d'égalité globale contribue à améliorer la qualité générale de la société à venir, c'est aux SPF et SPP de s'efforcer à poursuivre en permanence cet objectif égalitariste premier/primaire dans leur politique courante/ordinaire : l'inégalité des genres est imbriquée dans tous les recoins de la société et est par conséquent présente partout dans les divers domaines politiques. Le fait de ne pas tenir compte de la réalité socioéconomique des hommes et des femmes dans cette politique générale est susceptible d'entraîner un effet différentiel de celle-ci sur les hommes et les femmes : la politique adoptée peut agir de manière défavorable ou différente à l'égard des femmes et des hommes, sans que cela ne soit le but poursuivi. Le GM fait place en son sein aux différences de circonstances de vie entre les hommes et les femmes. D'un intérêt certain pour les femmes, comme nous l'avons déjà signalé, cette stratégie est bénéfique pour l'ensemble des citoyens¹²¹. Dès lors, la prise en considération de cet aspect structurel améliore l'efficience et l'efficacité des mesures, et donc la bonne gouvernance, grâce à la

¹²¹ Marjolein Paantjens, Actes, op.cit., p.99

segmentation¹²². Celle-ci s'applique évidemment aussi aux objectifs spécifiques formulés dans des domaines politiques particuliers. C'est la double approche qui vise une adéquation des mesures prises en fonction de groupes cibles - femmes-hommes, filles-garçons - et non plus suivant des normes androcentrées (supra).

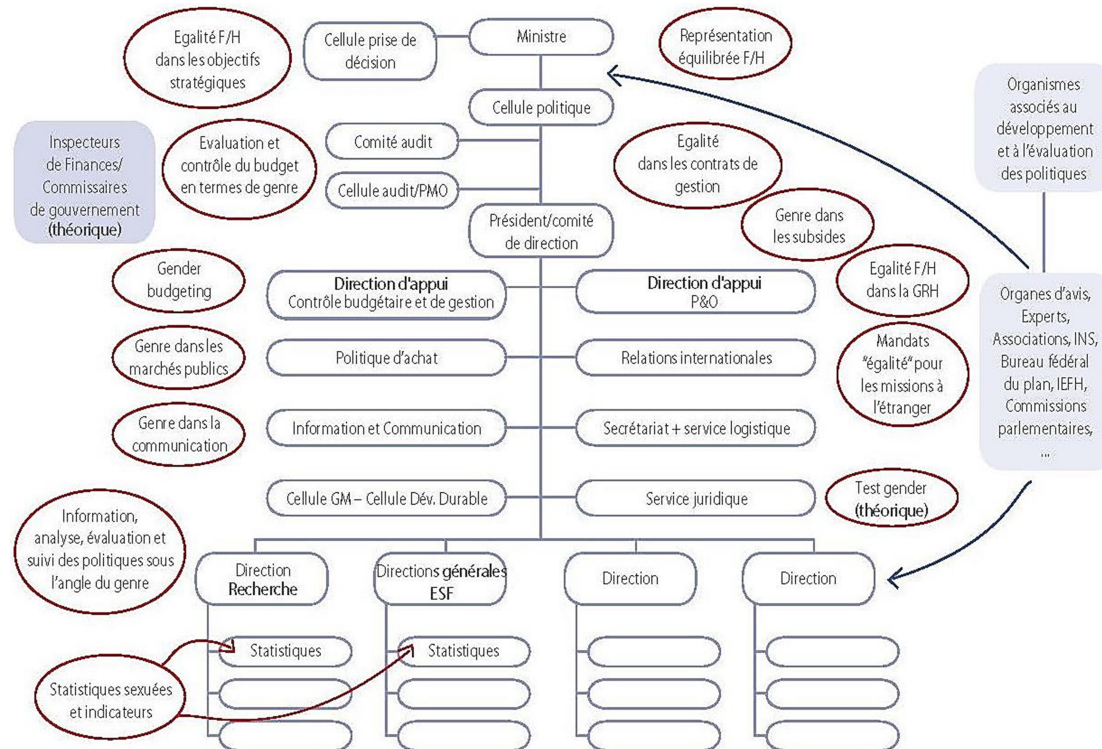
Voici les objectifs égalitariste primaire, de gestion et spécifiques du SPP :



¹²² On recourt à l'analyse 3R qui a pour but de mettre en évidence les relations de genre existant au sein d'un groupe cible déterminé. Les 3 "R" correspondent aux notions de représentation (description du groupe cible), de ressources (moyens alloués) et de réalité (porte sur normes et valeurs sous-jacentes des résultats antérieurs).

Marjolein Paantjens, Actes, op. cit., pp. 107-108.

Si l'on examine à présent l'ensemble des acteurs d'un Département qui, dans la démarche holistique, sont impactés, voici ce que théoriquement cela donne pour le SPP Politique scientifique¹²³ :



La mise en œuvre au sein des administrations se réalise au travers des instruments de planification stratégique que sont les contrats d'administration et les plans de management.

Notre préoccupation devrait ensuite se traduire en objectifs clairs¹²⁴, visibles et mesurables, en allocation de ressources et par la mise en place de structures de coordination stables et solides ... mais aussi de transparence et de professionnalisme de la part des personnes ressources de l'organisation (services internes à Belspo) et de ses satellites (ESF) et en leur sein¹²⁵. Sans transfert d'information, collaboration et implication, l'objectif égalitariste

¹²³ Manuel pour la mise en œuvre du GM, op. cit., p.101. Cette conceptualisation n'a pas été mise en pratique.

¹²⁴ Ce qui n'est pas le cas des objectifs spécifiques du SPP Politique scientifique. Il a fallu pas mal de temps au réseau Belspo-ESF GM et à son coordinateur général pour comprendre les objectifs spécifiques fort mal rédigés tant en français qu'en néerlandais. L'avantage est que cela permet une certaine liberté d'interprétation.

¹²⁵ Prenons l'objectif spécifique "ouverture de(s) collections" et limitons-nous aux Musées royaux d'Art et d'Histoire composés du Musée du Cinquantenaire, du Pavillon des passions humaines, du Musée des Instruments de Musique (MIM), de la Porte de Hal, des Musées de l'Extrême-Orient. Si on se focalise sur le seul Musée du Cinquantenaire, nous pouvons y admirer des pièces de la Préhistoire, de l'Antiquité égyptienne, grecque, romaine, du Moyen Age et des Temps modernes, jusqu'aux arts décoratifs. Ce n'est donc pas un seul

primaire (avec entre autres son volet GRH), les objectifs de gestion et les objectifs spécifiques par domaine d'intervention n'amuseront que la galerie et déboucheront sur un exercice de style à la Queneau. La production d'un plan intégré GM de façade ne changera d'aucune sorte les rapports sociaux entre les sexes (éviter ou rectifier les situations d'inégalité entre hommes et femmes).

S'il faut connaître le cœur de métier des 3 DG internes de Belspo, ainsi que des ESF dans la majorité de leurs composantes, il faut aussi posséder une compréhension de la problématique GM. C'est pourquoi la présence de spécialistes de l'approche intégrée est d'une importance capitale, tant au sein de l'administration centrale que de nos partenaires ESF (leurs métiers et activités qui ressortent de l'objectif égalitariste primaire). Belspo jouit d'ailleurs d'un avantage considérable par rapport aux autres SPF et SPP. Si volonté politico-administrative il y avait, le SPP pourrait aisément utiliser le bras de levier du programme "BRAIN 2.0" (Belgian Research Action Through Interdisciplinary Networks)¹²⁶. Ses piliers 2 et 3 sont en effet tout désignés pour qu'une des missions de base du Département, l'aide à la décision, soit encore mieux rencontrée. Il s'agit des piliers 2, alias "Science du Patrimoine" ("Heritage science"), et 3, alias "Défis fédéraux de société". Des appels à propositions de recherche, combinés le cas échéant à un projet de consultation, pourraient être lancés et à terme renforceraient la démarche scientifique impulsée par le coordinateur général et le réseau qu'il pilote cahin-cahan¹²⁷. Comme nul n'est prophète en son pays, et à défaut de voir ces pistes empruntées par la hiérarchie, d'autres sources de connaissances sont disponibles au sein des universités (en tout ou en partie payantes cependant) ou d'autres lieux associés au féminisme (IEFH, ONG). A posteriori, il conviendrait que ces spécialistes en genre n'aient pas été sollicités pour rien parce que leurs avis n'auraient pas été pris en compte dans le cadre des politiques mises en œuvre (image et notoriété de Belspo, à supposer que ça ait une incidence).

archéologue/historienne de l'Art qui est à associer. Une compréhension du genre est requise; voyez en ce sens "*Le patriarcat chez nos ancêtres est une invention sexiste d'archéologues hommes*", Interview de Chloé Béland par Maxime Grimbert, 30 avril 2019, <https://www.vice.com/fr/article/wjv8j4/le-patriarcat-chez-nos-ancetres-est-une-invention-sexiste-darcheologues-hommes>

Quid de plus de l'acculturation au GM de la GRH?

¹²⁶ https://www.belspo.be/belspo/brain-be/index_fr.stm

http://extranet.belspo.be/comm/doc/note/BRAINmr31082018_nota_FR.pdf (note au Conseil des Ministres 23/08/2018)

https://www.belspo.be/belspo/brain2-be/agenda_fr.stm

¹²⁷ 1/ *Des programmes de développement basés sur les réseaux*, propos de Philippe De Bock recueillis par Barbara Vandebussche, RHmagazine, juin 2014, pp. 22-23

2/ Peter Ooms, *L'organisation en réseau réclame encore du travail*, RHmagazine, mars 2018.

Section 2 - La haute hiérarchie

Un des handicaps de la matière est que la haute hiérarchie et à sa suite la ligne hiérarchique ne fassent pas la distinction entre le *gender mainstreaming* et les politiques spécifiques. Il en ressort que la stratégie (supra) de GM n'est pas mise en application lorsque cela s'avère nécessaire ou souhaitable, pas plus que les procédures de modernisation culturelle de l'administration à cet endroit ne sont enclenchées. En ce cas, le risque est grand que le modèle d'organisation et des pratiques de GRH à mettre en place pour assurer une répartition et un positionnement plus égalitaires, et ce, dans un souci d'efficience et d'efficacité de l'organisation ne soit installé. Sans même évoquer les résistances antiféministes des *masculinistes* et de ceux et celles qui s'inscrivent dans les mouvements ultra-conservateurs, les facteurs d'explication sont multiples. Ils englobent bien souvent le manque d'intérêt, la crainte de sortir de sa zone de confort et de revoir les schémas de "pouvoir". Une démarche holistique et transversale - abandonnant la pensée du "silo"- combinant des va-et-vient entre le sommet et la base (top down et bottom up) interroge en effet des fondamentaux. Rien d'étonnant dès lors que les dirigeants des SPF et SPP (dont celui de la Politique scientifique) s'abstiennent de demander explicitement à leurs collaborateurs de s'engager en la matière. Le positionnement inverse et véritable, consolidé par le recours aux outils de la GRH (infra), renverserait la vapeur. Cette dynamique positive devrait de surcroît couper l'isolement dont souffrent les coordinateurs Genre (& Egalité des chances), avec les conséquences déjà énoncées (désinvestissement, épuisement professionnel, démission, rotation, ...) ¹²⁸. C'est pourquoi le politique et en particulier le/la Ministre de l'Egalité (pour autant que son poids politique soit suffisant) doit rappeler à ses Collègues leurs responsabilités tant vis-à-vis de l'ordre juridique interne que de l'ordre juridique international, qu'il soit onusien ou communautaire (supra). On peut espérer qu'ensuite les contacts bilatéraux entre la Cellule stratégique du/de la Ministre et la Présidence du Comité de direction mettent cette dernière sous pression. A en croire les politologues, rien n'est moins sûr.

En effet des observateurs ¹²⁹ étrangers et belges, en particulier le Professeur Christian De Visscher, se sont montrés pour le moins sceptiques quant à la réforme Copernic en général et

¹²⁸ Thierry Laurent et Ferhat Mihoubi , Orientation sexuelle et écart de salaire sur le marché du travail français : une identification indirecte, 2013, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1378018?sommaire=1378033>

¹²⁹ Jacques Bourgault et Karolien Van Dorpe, *Les réformes managériales, les marchés bureaucratiques (public service bargains) et l'identité des hauts fonctionnaires*, Revue Internationale des Sciences Administratives (RISA), vol. 79, n°1, mars 2013, pp. 53-74.

quant à l'attelage Ministre - Cabinet - Présidence et à la responsabilisation des premier et troisième cités en particulier.

Tâchons de synthétiser les conclusions rédigées par les contributions des uns et des autres.

Par rapport aux maux endémiques de l'administration belge (politisation excessive et lotissement des postes de management en parallèle à la polarisation de la société belge et de la "clef d'Hondt"), le plan Copernic a certes voulu imposer une réforme des structures et du fonctionnement de l'Etat dont l'une des ambitions proclamées était la responsabilisation des hauts fonctionnaires (fin des nomination à vie des secrétaires généraux, sélection par le biais d'un "assessment", relation contractuelle négociée, ...). C'était sans compter sur la coriacité du système politico-administratif fédéral belge. En s'appuyant sur l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977), plusieurs facteurs d'explication ont été avancés pour saisir les raisons de cette déconvenue. En premier lieu, certaines mesures associées à la responsabilisation menaçaient les différentes sources de pouvoir des Ministres et de leurs membres de Cabinet. Ceci explique le maintien des contrôles ex ante : le Ministre politiquement responsable devant le Parlement veut continuer à contrôler l'administration et son travail dans le dessein de prévenir tout dysfonctionnement. Il est dès lors difficile de justifier le renforcement des contrôles a posteriori sur les résultats des politiques publiques. Afin ensuite de s'assurer de certains de leurs enjeux, les concepteurs de la réforme ont opéré des choix dans le design des dispositifs dont celui relatif à la sélection des mandataires. Il fallait avant tout s'assurer de l'adéquation politique du futur top manager avec son Ministre (loyauté), ce qui accroît le côté cornélien des rapports en cas d'alternance au pouvoir¹³⁰. Toutefois, les responsables politiques se sont détachés des nouvelles règles proposées, à telle enseigne qu'ils ne prennent que rarement part aux entretiens de fonctionnement et au processus d'évaluation des mandataires, confiant cela à une éminence de leur Cabinet. Ce

Christian De Visscher et Heidi Houlberg Salomonsen, *Expliquer les différences dans les "manages à trois" : les marchés multiples en Belgique et au Danemark*, RISA, vol. 79, n°1, mars 2013, pp. 75-94.

Christian De Visscher et François Randour, *La réforme de l'administration fédérale belge 10 ans après : Quel équilibre entre l'autonomie opérationnelle des tops managers et l'encadrement effectué par les départements ministériels horizontaux?*, RISA, vol. 80, n°1, mars 2014, pp. 35-52.

Marc Göansson, *Les dispositifs de responsabilisation des hauts fonctionnaires belges. Analyse politico-administratif fédéral*, RISA, vol. 80, n°1, mars 2014, pp. 53-70.

¹³⁰ Le cas de notre ancien président de Comité de direction Philippe Mettens est assez emblématique. Il avait lui-même composé son jury en étant chef de cabinet sortant du Commissaire du Gouvernement à la Recherche scientifique (Yvan Ylief). Un fac-similé de sa lettre adressée au président de Selor d'alors Marc Van Hemelrijck (du même bord idéologique) a circulé dans la presse. Dès lors qu'un Ministre d'une autre formation politique a été nommé, la guerre des tranchées a été déclenchée avec d'innombrables recours devant le Conseil d'Etat dont un a été tout récemment introduit (17 juillet 2019). Cet élément n'est pas sans lien avec la décision non appliquée du Gouvernement Michel de dissoudre le SPP.

constat n'est pas sans conséquence sur l'ambition du plan de management rédigé par le top manager en ses objectifs politiques et administratifs. Par ailleurs, les hauts fonctionnaires ne se sont pas vu proposer de nouvelles ressources et capacités, et eux-mêmes n'ont pas adopté de nouveaux comportements par rapport à certains de leurs devanciers secrétaires généraux. Bref, les stratégies des uns et des autres ont été parées de vertus modernistes mais n'ont rien changé aux mœurs, ce qui n'a donc pas transformé le système d'action, ni modifier la culture d'organisation et pas davantage ses valeurs véritables (au-delà des valeurs génériques du service public; communes et partagées, pas celles qui sont proclamées¹³¹). Il n'est donc guère étonnant d'observer des incohérences de contenu entre la réglementation et la mise en œuvre des dispositifs de responsabilisation. Celle-ci est un échec patent, car les caractéristiques du système politico-administratif fédéral belge (objectifs, contraintes, relations de pouvoir en son sein et stratégies des acteurs) n'ont pas permis le big bang pourtant tant vanté. Bref, le système n'a pas évolué vers un équilibre plus favorable aux hauts fonctionnaires et leur autonomie (décisionnelle; délégation) ne s'est que faiblement accrue. Or, il s'agissait de renforcer la performance de l'organisation par la mise en place d'une gestion par objectifs, d'une évaluation annuelle de leurs résultats (reddition des comptes) et d'un système de sanctions et de récompenses appropriés (jamais installé) pour vérifier les compétences managériales. Concernant le *gender mainstreaming*, on peut déjà en déduire, sans même nous intéresser au triptyque Ministre - Cabinet - Présidence qui assure ou non la cohérence dans l'action publique en raison de leur interdépendance et de leurs "tricheries" mutuelles (De Visscher), que l'adoption de nouvelles règles formelles ne suffit pas pour imposer un changement et que le soutien d'en haut relève du fait du Prince et de l'intérêt que celui-ci portera ou non à notre matière en l'espèce. Ceci nous invite également à dépasser le mirage de la structure et du droit, et de prendre en compte la relation de l'organisation avec son environnement¹³². Il nous faut enfin déplorer plus généralement le désintérêt du monde politique pour la fonction publique.

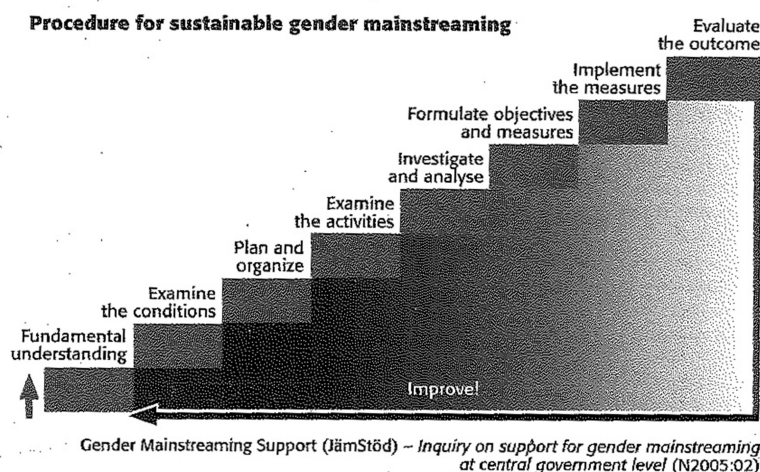
¹³¹ 1/ *Comment une entreprise définit-elle ses valeurs ?*, propos de Christine Donjean recueillis par François Weerts, RHmagazine, décembre 2014, pp. 41-42.

2/ *Le groupe Colruyt, guidé par ses valeurs*, propos de Koen De Maesschalck recueillis par Annick Claus, RHmagazine, octobre 2014, pp. 40-42

¹³² Sandra Enlart, *L'entreprise doit se questionner sur les évolutions de son environnement*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp. 72-74.

Section 3 - Modèle de travail GM et modèle matriciel

Différents modèles de travail sont proposés dans la littérature touchant à notre sujet. Nous avons opté en faveur de celui-ci¹³³ en raison de la simplicité qu'il propose et parce qu'il s'inscrit de surcroît dans l'approche séquentielle préconisée dans le Manuel GM à destination des services publics :



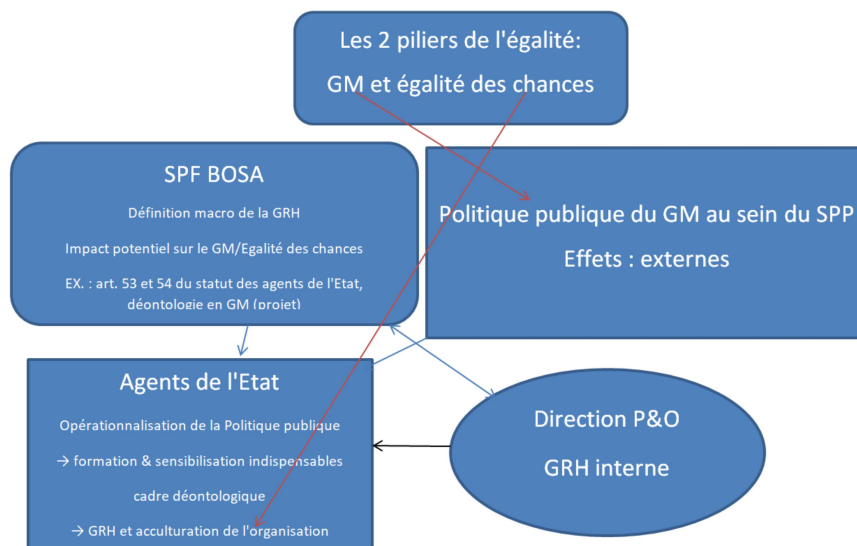
Cette échelle expose les différentes étapes de la procédure GM. Toutes les actions énoncées à la base de ce modèle doivent être réalisées pour que le travail mené ait un impact durable sur l'activité concernée. Belspo se trouve entre les marches une et deux et les ESF, à la suite de la rotation des membres du réseau GM Belspo-ESF (supra), seulement sur la première marche. Belspo n'est pas encore en mesure d'appliquer l'analyse des "3 (ou 4) R", en particulier à propos de tous ses programmes de recherche.

¹³³ Catharina Alpkvist, *Approche intégrée de la dimension de genre en Suède*, in Actes, op. cit., p. 126.

Chapitre V - Gender mainstreaming, égalité des chances et GRH

Section 1 - Discrimination, égalité des chances, gender mainstreaming

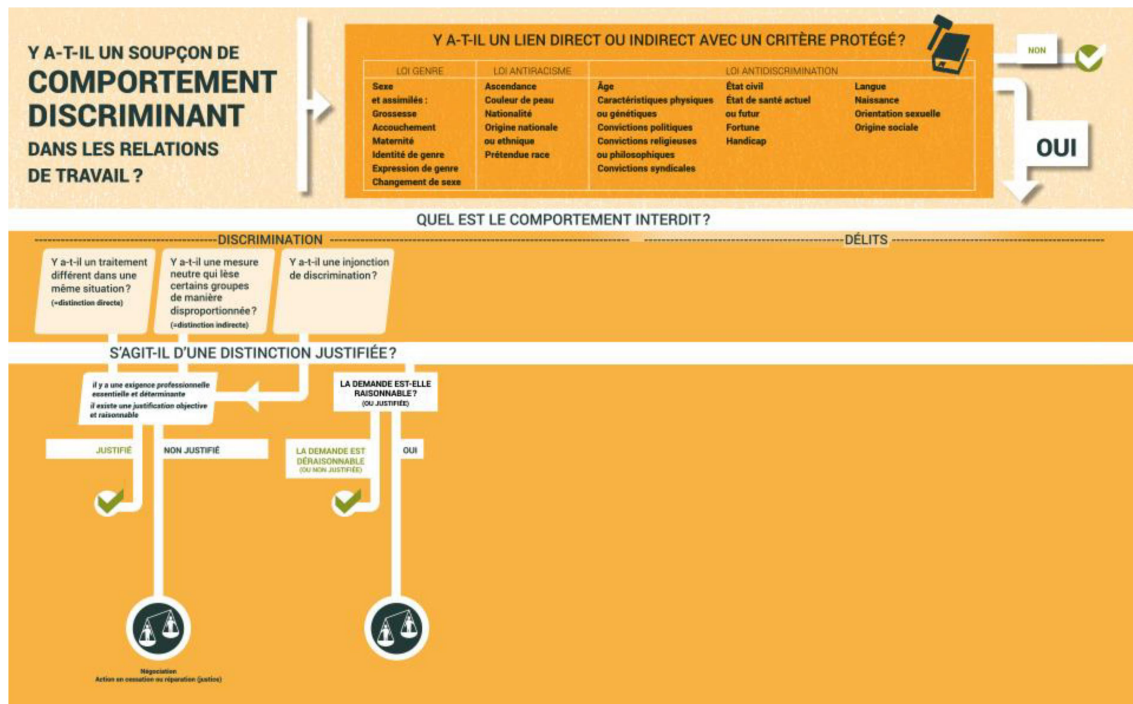
Quasiment 10 ans après l'adoption de l'arrêté royal portant exécution de la loi de 2007, s'il faut certes "laisser du temps au temps" (François Mitterrand), force est de constater que la question de l'égalité en général et de *gender mainstreaming* en particulier suscite un intérêt poli, sauf de la part de quelques convaincus. Les connaissances de base requises demeurent donc fort parcellaires, ce qui constitue une des plus grandes menaces pour la stratégie de *gender mainstreaming*. L'intégration de la perspective de genre dans toute organisation doit impérativement s'effectuer à plusieurs niveaux et au sein des différentes directions générales et d'appui (P&O, finances, statistiques, communication, audit, ...) en tenant compte du tripode que nous avons proposé (objectif égalitariste primaire, objectifs de gestion et objectifs spécifiques). Comme nous le savons déjà, nous devons également tenir compte des deux rails de l'égalité, le GM et l'égalité des chances. Cette double approche comporte son lot de conséquences sur l'opérationnalisation administrative par les macro (SPF BOSA) et méso (Belspo) niveaux¹³⁴ :



Afin de permettre le raisonnement par analogie, reprenons la distinction entre discrimination (directe et indirecte) et délit, notions juridiques mal perçues par d'aucuns. Il s'agit d'un diagramme inséré dans un dépliant édité par le centre de formation d'UNIA à propos de la

¹³⁴ Thierry Glinne, communication faite à l'ARES, commission Femmes & sciences, 20 mai 2019, *Vision managériale et responsabilité sociale de l'organisation : implémentation délicate du genre au sein des programmes de recherche de Belspo*, <https://www.ares-ac.be/images/agenda/T-Glinne-vision-mangeriale.pdf>

gestion de la diversité en entreprise. Nous l'avons simplifié pour les besoins de la démonstration comme suit¹³⁵:



C'est ce type de questions qu'il faut se poser également dans le cadre de notre loi GM. Ne pouvant dans le cadre de cette contribution analyser plus avant les liens complémentaires entre GM et égalité des chances, reprenons la vue synthétique que la Professeure Annie Cornet propose judicieusement¹³⁶.

TABLEAU 1

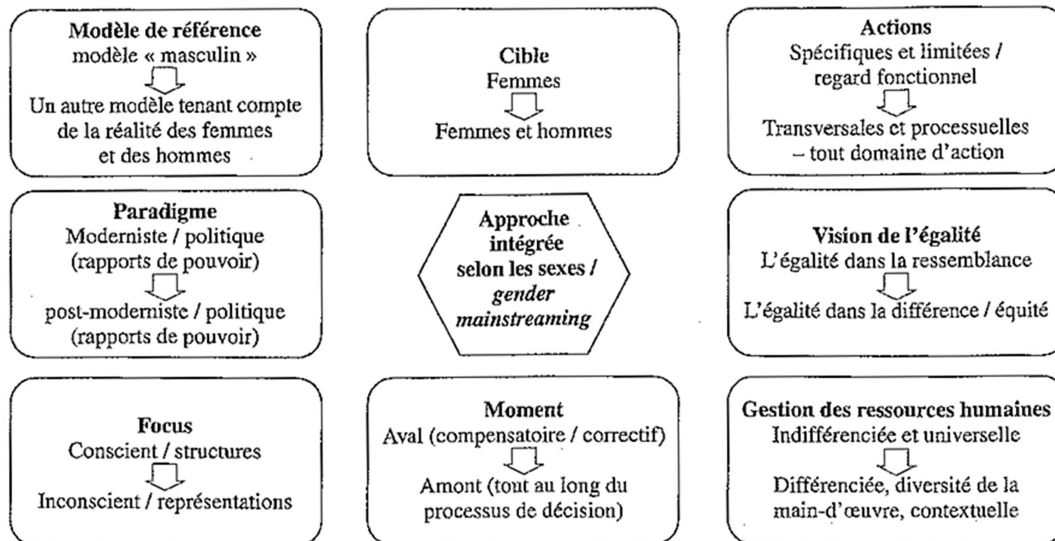
	Fondements normatifs
Programmes d'accès à l'égalité et politiques d'égalité des chances	Tradition démocratique : égalité des citoyens Égalité de droit Rejet des obstacles et discriminations négatives Logique de la ressemblance Public-cible : les femmes
Programmes d'actions positives	Processus compensatoire et réparateur Égalité de fait Logique de la ressemblance Public-cible : les femmes
Gestion de la diversité	Processus de recherche d'efficacité et d'efficacé Contingence et ajustement à l'environnement Pas une question d'égalité Diversité sexuelle mais aussi ethnique, etc. Logique de la différence
Gender mainstreaming	Remise en question de l'apparente neutralité sexuelle des cadres de référence Volonté d'agir en amont des processus de décision Logique de la différence : prise en compte des spécificités des rôles et positions sociales des femmes et des hommes Public-cible : les femmes et les hommes

¹³⁵ https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/Pdf_Brochure_eDiv_Loi_2017.pdf

¹³⁶ Annie Cornet, *Gender mainstreaming et approche différenciée*, op. cit., tableaux aux pages 5 et 6.

In fine, les rapports GM et égalité des chances peuvent être illustrés ainsi :

FIGURE 1



Section 2 - Soutien de la macrostructure?

Sous-section 1 - SPF BOSA et réforme Copernic

Avant d'énoncer quelques outils de GRH qui s'enchevêtrent et qui ne suivent pas forcément le parcours de carrière des collaborateurs, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ de l'organisation, il nous faut nous interroger sur le rôle éventuellement joué par le SPF BOSA et empruntons dans un premier temps à nouveau le chemin de la réforme Copernic pour défricher le terrain¹³⁷.

Nous avons précédemment vu que l'autonomie managériale des tops managers vis-à-vis du Ministre et de son entourage est un leurre. Tâchons à présent de voir succinctement si la relation qu'entretient le département horizontal "BOSA"¹³⁸ avec son Ministre de tutelle est meilleure et ensuite de quelle nature sont ceux noués ou pas avec les autres SPF et SPP.

BOSA a une mission de réflexion stratégique, ainsi que des activités de soutien, de coordination et de "contrôle" vis-à-vis des SPF et SPP, notamment dans le domaine des ressources humaines. A ce titre, il développe en principe des bonnes pratiques, des méthodes

¹³⁷ Christian De Visscher et François Randour, *La réforme de l'administration fédérale belge 10 ans après: Quel équilibre entre l'autonomie opérationnelle des tops managers et l'encadrement effectué par les départements ministériels horizontaux?*, op. cit.

¹³⁸ Acronyme bilingue pour Stratégie et Appui, né le 1er mars 2017 de la fusion des SPF P&O, Budget & Contrôle de gestion, de Fedict et d'Empreva.

et des normes de qualité, et veille à ce que celles-ci soient appliquées avec cohérence dans l'ensemble de l'administration. Quant au/à la directeur·rice d'encadrement de chaque SPF/SPP (aussi à mandat), il/elle est chargé·e d'appliquer les politiques générales de son SPF/SPP dont il/elle fait partie et de veiller à ce que la gestion quotidienne des RH respecte les normes fédérales. Le SPF BOSA horizontal offre ainsi une assistance spécialisée aux directeur·rices d'encadrement de chaque département dans la mise en œuvre des politiques relatives au personnel. De ces quelques lignes, on déduit d'une part qu'il n'existe pas de relation hiérarchique entre ce SPF horizontal et un SPP vertical comme celui de la Politique scientifique, et d'autre part que nous sommes en présence d'une matrice virtuelle.

Les incohérences précédemment résumées du système copernicien dans le tripode Ministre - Cabinet - Présidence du Comité de direction se retrouvent ici avec d'autres accents¹³⁹, que ce soit dans la relation entre le/la Ministre de la Fonction publique et la Présidence du SPF horizontal BOSA, ou dans la relation entre le/la Ministre/Secrétaire d'Etat ayant en charge la Politique scientifique dans ses attributions et la Présidence du SPP. In fine, les hauts fonctionnaires (président·e et directeur·rices d'encadrement) jouissent d'un manque d'autonomie dû non à la contractualisation mais bien aux incohérences du système. En effet, Ministre et membres du Cabinet peuvent réduire à néant la marge discrétionnaire du haut management en multipliant les interventions impromptues ou en maintenant les dispositifs, formels et informels, de contrôle sur la mise à disposition des ressources. Incohérence interne et incohérence contextuelle se renforcent. Et si l'on revient aux relations entre les hauts fonctionnaires (président·e) et le SPF BOSA, il semblerait qu'elles soient quasiment inexistantes et à peine plus intenses avec les directeur·rices d'encadrement P&O.

Sous-section 2 - SPF BOSA et *gender mainstreaming*

Il est fondamental de retenir que ce qui a été et va être développé ne relève pas de la loi (ou de son A.R.). Resserrons notre propos autour du *gender mainstreaming*. Force est de constater qu'en la matière BOSA est aux abonnés absents et que c'est donc sur une base volontariste que des initiatives sont éventuellement prises au méso niveau (comme au niveau micro du reste). En raison de la dimension transversale du GM commune à tous les SPF et SPP, on aurait pu croire que le SPF BOSA jouerait le rôle d'aiguillon de cette politique

¹³⁹ Management de la performance/par les résultats mais agents difficilement sanctionnables, décentralisation du SPF horizontal vers les verticaux mais sans grands moyens budgétaires et ceux-ci sont répartis par "programmes" - l'enveloppe de personnel étant classée dans le programme 0 "les organes de gestion interne", l'audit interne n'a pas rempli les espoirs mis sur lui, ...

publique en encourageant des pratiques de GRH inclusives du genre (en dehors des missions de l'Institut de Formation pour l'Administration fédérale - IFA), voire en pilotant des adaptations réglementaires sur le régime des mandats (supra). Il n'en est rien.

Quant à son propre contrat d'administration¹⁴⁰, on y trouve la même formulation laconique, à peu de chose près, que dans les contrats d'administration des autres Départements horizontaux comme verticaux^{141,142}. Les plans d'administration annuels sont du même acabit. Par ailleurs, le *gender mainstreaming* est en tant que tel ignoré puisque l'article 36 est intitulé "Promotion de l'égalité des chances":

Les SPF se veulent le miroir de la société et ils sont dès lors en faveur d'une société inclusive. Ils entendent traduire cette volonté dans la composition du personnel à l'aide d'une politique RH inclusive qui garantit une égalité d'accès à la fonction publique pour tout citoyen du pays.

Dans ce domaine, le SPF P&O s'engage entre autre à (pour les détails voir partie 7 annexe2):

1/ augmenter l'occupation du nombre de membres du personnel de moins de 26 ans

2/ assurer le suivi du quota de 3% de personnes avec handicap dans l'effectif du personnel pour les 3 prochaines années

3/ assurer le suivi du KPI pour les 3 prochaines années concernant l'état de la situation par rapport à la proportion H/F

D'année en année, les services de la Présidence du SPF BOSA ayant été interrogés par nos soins, les 3 points sont reconduits¹⁴³. De plus, leur plan d'administration ne contient pas d'objectifs opérationnels pour le *gender mainstreaming*.

En conclusion, en raison du principe de subsidiarité, le SPF BOSA, autrement dit le niveau macro, n'est apparemment d'aucun secours pour faire progresser notre matière. L'IFA¹⁴⁴, un des piliers du SPF BOSA, ne nous épaulé pas davantage puisqu'il ne propose aucune formation dédiée au respect de l'égalité femmes-hommes et au principe de non-discrimination dans le cadre de la GRH ou du management. Quant au Selor, autre pilier de BOSA, nous avons quelque doute quant à sa maîtrise des concepts ici développés, au-delà d'une adhésion sémantique (il suffit de voir les offres d'emploi publiées). Nous avons toutefois découvert que le Selor organise annuellement une formation "Top Skills" pour les femmes ayant des

¹⁴⁰ <https://fedweb.belgium.be/fr/publications/contrat-dadministration-du-spf-personnel-et-organisation>

¹⁴¹ Partie 4. Objectifs transversaux, Section 1, articles 30 et 31, dispositions générales ; section 2 -Dispositions spécifiques dont les "KPI", (en français, ICP pour Indicateurs Clés de Performance), art. 32 à 34.

¹⁴² https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/strategie/plan_management/contratdadministration

¹⁴³ Courriel du 31/07/2019: "J'ai vérifié les BOCA BOSA 2017 et 2018-2020, ainsi que les BOCA P&O et B&B 2016. Dans tous ces contrats, nous avons repris cette matière à l'art. 36 : Promotion de l'égalité des chances (c'est un objectif transversal, donc d'application pour tous les SPF, SPP)"

¹⁴⁴ <https://www.foifa.belgium.be/fr>

ambitions managériales¹⁴⁵. Par ailleurs, nous avons suffisamment étudié le rôle de l'IEFH (supra) pour savoir qu'il n'a aucun pouvoir d'injonction sur les Départements.

Section 3 - GRH: rôle horizontal conjoint de la direction d'appui Personnel & Organisation et de la coordination générale *gender mainstreaming*

Sous-section 1 - Cadre opérationnel préconisé : un travail collectif réalisé en équipe projet

La tentation est grande pour les organisations de se défaire de leurs responsabilités en GM sur le/la coordinateur·rice GM (art. 6 et 8 de la loi du 12 janvier 2007 et art. 3, 7, 8, 9 de l'A.R. du 26 janvier 2010), quitte à en faire le bouc émissaire tout désigné du manque de résultat. Le/La coordinateur·rice GM (et idéalement Egalité des Chances) possède en principe une connaissance sérieuse de la matière et du fonctionnement de la démarche. Il est par conséquent en mesure de soutenir le personnel dans le cadre de la mise en place du GM dans le fonctionnement quotidien¹⁴⁶, sans toutefois être un spécialiste des matières gérées dans chacune des directions générales et des services qui les composent, qui plus est dans un contexte aussi complexe que celui du SPP Politique scientifique. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le GM est une mission qui n'incombe pas à ce fonctionnaire aussi spécialisé soit-il mais bien à la totalité du service public concerné en raison de ses dimensions holistique et systémique. C'est pourquoi il importe de créer des cellules GM permettant une forme de concertation-coordination interne structurée¹⁴⁷, sans doute sous forme d'une structure matricielle, délicate à mettre en place¹⁴⁸. S'appuyant sur l'approche processuelle et

¹⁴⁵ Les femmes demeurent encore sous-représentées dans les fonctions de management et ce, quel que soit le domaine, le secteur ou le pays. Cela concerne principalement les fonctions avec un large pouvoir de décision et de grandes responsabilités. Ainsi, au sein de l'administration fédérale, seulement 27 % des top managers sont des femmes. Top Skills est une initiative visant à encourager les femmes avec de l'expérience à postuler pour les fonctions de top management dans l'administration fédérale.

Concrètement, il s'agit de fonctions à mandat qui font l'objet d'une procédure distincte chez Selor. Parmi celles-ci, citons des fonctions comme celle de président·e d'un service public fédéral, de directeur·rice (général·e) d'un service ou d'un département ...

¹⁴⁶ Benoît Octave, *Conduire le changement*, La Libre Entreprise, 9 février 2019, p. 8.

¹⁴⁷ Jeroen Decuyper, *Mise en œuvre du gender mainstreaming au sein des services et institutions publics*, in Actes, op. cit., pp. 162-163.

¹⁴⁸ Anne Drumaux et Christophe Goethals, *De l'usage de l'outil stratégique dans l'administration fédérale belge*, Pyramide, 2007, n°13, pp. 125-154. Voy. en particulier le point II.4. "L'articulation entre « polices » verticale et horizontale ou la difficile mise en œuvre de la structure matricielle : le cas du SPF Personnel & Organisation". Mutatis mutandis, c'est ce type de difficulté que connaît déjà Belspo en interne et qui est encore plus prégnant dans ses relations avec les ESF.

<https://journals.openedition.org/pyramides/295?lang=en>

incrémentale de la stratégie¹⁴⁹, travaillant en mode équipe¹⁵⁰ projet, elle misera sur la co-création¹⁵¹ et sur une dynamique d'évolution progressive¹⁵². La feuille de route est ambitieuse ! La complexité des processus stratégiques n'est en soi pas une vue de l'esprit, qui plus est lorsque l'on prend conscience des spécificités des organisations de l'Etat. Il y a inévitablement des interactions avec les valeurs, les structures, les cadres réglementaires, les outils administratifs et la présence ou non d'une vision organisationnelle¹⁵³, pourtant condition sine qua non de toute l'opération GM. Bref, le caractère tant horizontal que systémique du GM justifie de faire appel à l'intelligence collective¹⁵⁴ et d'instituer un organe de concertation interne, une équipe interdisciplinaire dans laquelle chacun collabore¹⁵⁵ autour d'objectifs partagés, se responsabilise, tâtonne peu ou prou, doit s'ajuster à autrui, ce qui constitue autant de petites ou grandes retouches relationnelles. Enfin, l'imbrication du GM nécessite l'intériorisation des codes sociaux de l'égalité et des normes genrées de l'interaction sociale puisque ce groupe a vocation à être lui-même producteur de normes de genre. Le penser "genre" doit devenir un habitus¹⁵⁶.

¹⁴⁹ Bachir Mazouz et Anne Rousseau avec la collaboration de Pierre-André Hudon, *La gestion stratégique des administrations publiques. Une approche de la stratégie par les résultats de la gestion publique*, RISA, vol. 83, n°3, sept. 2016, pp. 439-445.

¹⁵⁰ 1/ Nelly Le Bot, *Le coaching d'équipe, un levier fort de changement et de transformation*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°576, février 2017, pp.23-24.

2/ Olivier Jaskulké, *La motivation est centrale dans le fonctionnement des équipes*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°584, janvier 2018, p. 57.

3/ Arnaud Trenvouez et Alexandra Didry, *Faire équipe : de la mesure du « savoir être » individuel au savoir « faire équipe »*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°584, janvier 2018, pp. 54-56.

¹⁵¹ 1/ Justine Massu, *Démystifions l'innovation managériale*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°592, novembre/décembre 2018, pp. 68-71.

2/ François Silva, *Enjeu central des nouvelles pratiques managériales : libérer la parole*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°575, janvier 2017, pp. 62-64.

¹⁵² Dossier *Manager à l'ère digitale*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 48-65.

¹⁵³ L'épée de Damoclès suspendue depuis si longtemps sur Belpo interpellé.

¹⁵⁴ 1/ Christophe Favoreu, David Carassus, Christophe Maurel, *Le management stratégique en milieu public : approche rationnelle, politique ou collaborative?*, RISA, vol. 82, n°3, sept. 2016, pp. 465-482.

2/ Florence Méaux, *Sourcing et coconstruction : moteurs de l'innovation managériale à la tête de l'Etat*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°592, novembre/décembre 2018, pp. 66-67.

3/ Aude Fournier et JohanTheuret, *Les managers publics intermédiaires : enjeux et évolutions dans la fonction publique territoriale*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°589, juillet/août 2018, pp. 57-59.

4/ Patricia Ardillier et Hervé Sortais, *Pour une intelligence collective de l'entreprise*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp. 80-82.

¹⁵⁵ 1/ Marie-Caroline Lanfranchi, *Bonnes pratiques de nouveaux modèles de management*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 70-71.

2/ Isabelle Lamothe, *Introduire de la coopération et la renforcer*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 82-83

¹⁵⁶ Habitus : série de pratiques sociales apprises, une manière d'être, une allure générale, une « tenue », une disposition d'esprit (Bourdieu)

Sous-section 2 - Résistances et palliatifs

Problématique

Si la perspective de genre ne se limite certes pas à la gestion du personnel, celle-ci n'en est pas moins primordiale. "Nouveau" savoir-faire pour modifier les procédures et les outils de travail, le GM est une opération qui nécessite du temps et des moyens, car sa mise en œuvre n'est pas une sinécure puisqu'elle va souvent à contre-courant des pratiques et représentations, même quasiment 10 ans après son introduction.

Sans épuiser le sujet, des bibliothèques entières lui ont été consacrées, la résistance au changement dans l'administration (que ce soit dans les organisations publiques comme privées) n'est pas une légende. Quant à la DRH, fonction tout aussi horizontale que le GM - ce que nous n'avons perçu que dernièrement - et partant alliée objective de ce dernier, elle ne semble pas souvent s'approprier le sujet et établit un distinguo entre l'Egalité des Chances (actions positives) et le *gender mainstreaming*, s'arc-boutant dans le meilleur des cas au champ matériel différent de ces deux législations de 2007. Pire, il y a une résistance intellectuelle et factuelle à accepter l'interconnexion des deux rails de l'égalité, tout au moins à en juger de notre expérience et de notre pratique des réunions du GIC (Groupe Interdépartemental de Coordination GM). Cette lacune est de surcroît plus large puisqu'elle ne met pas au diapason de l'égalité les outils de gestion des RH prétendument neutres dont elle dispose, hypothéquant de la sorte la concrétisation des politiques externes égalitaristes. Ceci interpelle, tant le métier ne cesse de se renouveler¹⁵⁷. Nous y reviendrons.

Typologie des résistances

En s'appuyant sur les travaux de devanciers qui ont alimenté sa thèse de doctorat, la Professeure Soline Blanchard (université de Lausanne)¹⁵⁸ a fort bien analysé puis synthétisé la typologie des résistances à l'égalité qui sont omniprésentes dans les milieux politico-économiques et qui alimentent l'inertie observée à l'échelle globale, pour reprendre ses termes. Elle a tour à tour d'abord étudié l'occultation des inégalités (qui s'opère par la stratégie du "déli" et celle de la "légitimation"), leur relativisation (au travers des stratégies

¹⁵⁷ 1/ Dossier *Fonction RH : objectif 2020*, La revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 48-73.

2/ Dossier – *Le DRH face au choc des contraires*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°569, mai 2016, pp. 50-84.

3/ *Le temps est venu pour le management des ressources humaines de se réinventer*, propos de Bernard Galambaud recueillis par Sylvie Aghabachian, Personnel : la revue de l'ANDRH n°548, mars/avril 2014, pp. 44-45.

¹⁵⁸ Actes du colloque *Egalité Femmes-Homme*, op. cit., pp.26-31.

de "dilution" et de "relégation"), l'opposition aux réformes égalitaires (par les stratégies de "l'effet pervers", de "l'inanité" et de la "mise en péril"). Elle a ensuite envisagé différentes tactiques en appui aux stratégies de résistance à l'égalité. Elle propose pour conclure différents leviers de promotion de l'égalité.

Les tableaux ci-après reproduits visualisent les développements contenus dans sa contribution. Ils nous ont été fort éclairants pour compléter le diagnostic du cadre institutionnel qui est le nôtre et pour, demain, actionner les différents leviers d'action à développer afin de déjouer les multiples résistances et élaborer notre plan intégré à soumettre à qui de droit. A n'en point douter, ces tableaux alimentent notre conviction suivant laquelle la place et la stratégie de la fonction ressources humaines ont un lien étroit avec le degré de *women-friendliness* des pratiques organisationnelles et avec les facteurs de succès du GM et de l'égalité des chances. L'articulation des mesures avec la GRH est donc évidente et essentielle¹⁵⁹. C'est en soi déjà un changement organisationnel dont la gestion devrait être étalée en 3 phases (audit, sensibilisation, suivi dans le cadre d'une structure avec des objectifs chiffrés et/ou des mesures de rattrapage).

Tableau 1: Mécanismes et stratégies de résistance à l'égalité

MÉCANISME	OCCULTATION DES INÉGALITÉS		RELATIVISATION DES INÉGALITÉS		OPPOSITION AUX RÉFORMES ÉGALITAIRES		
STRATÉGIE	DÉNI	LÉGITIMATION	DILUTION	RELÉGATION	EFFET PERVERS	INANITÉ	MISE EN PÉRIL
Y A-T-IL UN PROBLÈME?	non		Oui, mais...		Oui, mais...		
ARGUMENTS TYPES	L'égalité est déjà là Les inégalités n'existent pas/plus chez nous Hommes et femmes vivent les mêmes inégalités	Les inégalités sont liées à l'existence de rôles sexués Les inégalités résultent des choix des femmes	Les inégalités sont traitées spontanément C'est plus globalement une question de diversité	Il faut d'abord s'attaquer aux stéréotypes dans l'éducation Il y a d'autres problèmes plus urgents à traiter	Les actions favorisant les femmes discriminent les hommes	L'entreprise ne peut rien, c'est une question de société	Faveurs de l'égalité mettent en péril la survie des entreprises

¹⁵⁹ En ce sens, voy. entre autres la conclusion d'Annie Cornet dans *Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes*, op. cit., p.9.

Tableau 2: Tactiques de résistance à l'égalité

EUPHÉMISATION	Minimisation dans le langage des chiffres et faits en matière d'inégalités
	Survalorisation de contre-exemples minoritaires
	Atténuation de la responsabilité individuelle/collective au sein de l'auditoire
CULPABILISATION	Transfert de la responsabilité des inégalités sur les femmes
PSYCHOLOGISATION	Dépolitisation renvoyant les inégalités à des facteurs non pas structurels mais personnels
NATURALISATION	Inscription des inégalités dans un ordre social naturel
	Valorisation de l'idée d'instinct « masculin » et « féminin »
COMPARTIMENTATION	Séparation des diverses formes d'inégalités empêchant de penser leur continuité et leur caractère structurel
	Segmentation du groupe des femmes (selon leur origine sociale, ethnique, etc.)
DISCRÉDIT	Dépréciation et stigmatisation des promotrices (et promoteurs) de l'égalité, de leurs arguments et initiatives, au nom de leur militantisme et/ou de leur féminisme
COMPLEXIFICATION	Accentuation des difficultés de compréhension des inégalités
	Accentuation des difficultés de mise en œuvre de l'égalité
SYMÉTRISATION	Mise en équivalence des situations vécues par les femmes et les hommes
DRAMATISATION	Exagération et mise en scène de l'inutilité ou des dangers de la promotion de l'égalité

Tableau 3: Tactiques de promotion de l'égalité

CLARIFICATION	Explicitation des notions, du cadre de l'action et des mécanismes de production des inégalités
EXACTITUDE	Mobilisation de chiffres, données et faits précis
NEUTRALISATION	Mise à distance de toute forme de militantisme/ féminisme
	Mise à distance de la dimension affective de la thématique
DÉDRAMATISATION	Mobilisation d'un registre humoristique
SCIENTIFICITÉ	Mobilisation d'études et de concepts scientifiques
	Localisation dans des théories établies et/ou reconnues
	Parallèle avec des analyses acceptées socialement
TECHNICISATION	Inscription dans des dispositifs techniques pour légitimer l'action
DÉCULPABILISATION	Mise en lumière de mécanismes dépassant les individus
EXEMPLIFICATION	Valorisation des démarches menées par d'autres pour susciter identification et mimétisme
POLITISATION	Ancrage dans des valeurs, des enjeux politiques et sociétaux
RESPONSABILISATION	Rappel des responsabilités individuelles et collectives
DÉCOMPARTIMENTATION	Mise en lumière du continuum des inégalités de sexe
VALORISATION	Mise en lumière des bénéfices en termes de prévention des risques
	Mise en lumière des bénéfices en termes de « business case »
ENTRISME	Intégration de l'égalité professionnelle dans d'autres enjeux déjà reconnus comme légitimes

Sous-section 3 - Agir de manière multidimensionnelle

Nous avons de manière disséminée abordé les facteurs de succès. La Professeure Annie Cornet¹⁶⁰ reprend les 6 facteurs présentés dans le Manuel de GM à destination des services publics : 1/ Aller au-delà des statistiques sexuées pour réaliser une analyse en terme de genre¹⁶¹; 2/ Convaincre les parties prenantes de la nécessité de mener des actions et d'avoir un regard genre¹⁶²; 3/ Intégrer le GM à chaque étape du processus de décision et d'action politique¹⁶³; 4/ Impliquer les parties prenantes¹⁶⁴; 5/ Mobiliser un ensemble de ressources financières, humaines et d'information¹⁶⁵ ; 6/ Agir de manière multidimensionnelle.

"Agir de manière multidimensionnelle" suppose d'agir de manière ... multidimensionnelle et simultanée sur les individus (hommes et femmes) en vue de changer les comportements, attitudes, valeurs et représentations, d'une part, et sur les structures¹⁶⁶ (modes d'organisation de travail, GRH proprement dite, culture d'entreprise et moyens financiers), d'autre part.

Voyons d'abord le niveau de la structure interne.

Installer une démarche GM, c'est-à-dire externe, suppose d'être en cohérence, en interne, avec les principes que l'on tente d'injecter dans ses projets et politiques. Il revient dès lors au management de veiller à ce que l'organisation du travail (les structures) et la culture organisationnelle n'entrent pas en contradiction avec l'égalité des femmes et des hommes. Il s'agit de débusquer les choix organisationnels et politiques qui s'avèrent consciemment ou inconsciemment pénalisants et discriminatoires pour l'un ou l'autre sexe. Ceci revient à dire que les structures doivent elles-mêmes être égalitaires, tout en n'excluant pas d'introduire des discriminations positives (égalité des chances), qu'elles doivent s'abstenir de colporter des

¹⁶⁰ Annie Cornet, *Réussir le gender mainstreaming*, in *Actes, op. cit.*, p. 136 et sq.

¹⁶¹ = s'attaquer aux sources des inégalités entre les femmes et les hommes : stéréotypes féminins et masculins, rôles sexués, inégalité dans l'accès aux ressources, lieux de décision, participation équitable aux bénéfices d'une politique publique, hiérarchisation du féminin et du masculin.

¹⁶² Nous avons déjà développé les différents arguments proposés : préoccupation d'égalité des femmes et des hommes; respect des lois et des directives internationales; préoccupation d'efficacité et d'efficience; préoccupation de bonne gouvernance et de modernisation de la Fonction publique.

¹⁶³ Approche globale, structurée et préventive des inégalités entre les femmes et les hommes. Elle recourt à l'analyse séquentielle.

¹⁶⁴ L'action collective, transversale et préventive est portée par toutes les catégories d'acteurs (des fonctionnaires aux mandataires politiques, en passant par les partenaires de l'action publique). Celles-ci doivent pouvoir agir pour réduire et prévenir les inégalités entre les sexes.

¹⁶⁵ Statistiques genrées, indicateurs de genre quantitatifs et qualitatifs, études existantes et nouvelles recherches, consultation d'expert-es, utilisation d'outils de communication divers comme l'intranet, les revues interne et externe, ...

¹⁶⁶ Nous nous inscrivons dans l'approche structuraliste.

stéréotypes sexuels¹⁶⁷ et de produire de nouvelles inégalités. Par conséquent, il est de bon aloi pour la direction d'interroger l'organisation du travail (résistances et leviers d'action¹⁶⁸) et la politique de GRH¹⁶⁹, avec introspection, ajouterions-nous. Et a contrario, de cesser de se réfugier derrière les pratiques ayant cours ailleurs pour justifier le statu quo au sein de sa propre organisation. En vertu du principe de subsidiarité, on sait déjà que chaque service P&O jouit d'une large autonomie par rapport au SPF BOSA. De plus, dans le respect du statut des agents de l'Etat (dit "Camu" de 1937 très régulièrement révisé), il y a suffisamment de marge de manœuvre pour innover¹⁷⁰. "Il faut vouloir afin de pouvoir" (Bergson, *Les deux sources de la morale*).

Tout concourt à nous pencher sur la culture de l'organisation.

Sous-section 4 - Culture d'organisation et acculturation au gender mainstreaming

Une politique externe visant les citoyens repose sur la politique interne des pouvoirs publics : les administrations et leurs agents. Une série de modifications au sein de la culture institutionnelle¹⁷¹ et organisationnelle s'avère incontournable. Sans être exhaustif, nous avons ci et là déjà épinglé la prise en compte et l'inclusion de l'égalité des genres comme objectif de travail clair pour toute la "chaîne de commandement" (avec le concours primordial des cadres intermédiaires) et les agents d'exécution¹⁷², avec à la clef *primo* la responsabilisation des un-es et des autres (compte tenu des objectifs généraliste égalitariste, de gestion et spécifiques), *secundo* le soutien indéfectible de la haute hiérarchie, *tertio* la révision des mécanismes opératoires au travers d'une dynamique transversale et interdisciplinaire, ce qui implique de quitter la logique du silo et de la gestion uniquement descendante top down, *quarto* l'équipement en instruments de gestion ad hoc intégrateurs de la dimension de genre, conformément au prescrit légal (statistiques genrées, indicateurs pertinents pour permettre la

¹⁶⁷ *Superman : en finir avec le mythe*, propos de Katrien Van der Heyden recueillis par Christine Huyge, RHmagazine, juin 2018, pp.24-26.

¹⁶⁸ Soline Blanchard, *Mettre en œuvre l'égalité professionnelle. Résistances et leviers d'action*, in Actes du colloque Egalité Femmes-Homme, op.cit., pp. 26-31.

¹⁶⁹ A ce propos, voy. Jacqueline Laufer, *Egalité professionnelle et GRH, GRH et Genre, Les défis de l'égalité hommes-femmes*, ouvrage coordonnée par Annie Cornet, Jacqueline Laufer et Sophia Belghiti-Mahut, Vuibert, Paris, 2008, pp. 25-42.

¹⁷⁰ Nous avons rédigé avec les partenaires sociaux le règlement de travail des Musées royaux d'Art & d'Histoire quand nous y avons été détaché de 2005 à 2007.

¹⁷¹ *La culture est-elle soluble dans la formation au management ?*, Philippe Gabilliet, Personnel : la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp.64-65.

¹⁷² Francois Galichet, *Egalité "a minima" et égalité "a maxima". La citoyenneté implique une exigence de convivialité qui suppose qu'on lutte contre l'exclusion - celles "d'en haut" comme celles "d'en bas"*, Le Monde, 03/07/2002. Cet article était une sorte de préfiguration de l'intersectionnalité.

"mesure de la performance"), ainsi que le recours aux expert·es genre externes ou provenant de la société civile (ONG), offrant un appui aux expert·es internes (entendement voulu pour les questions de genre par rapport à certaines branches scientifiques, par ex.), *quinto* la libération effective et structurelle des crédits budgétaires et des moyens humains raisonnables, avec un investissement de départ plus important (aucun changement qualitatif n'est gratuit), *sexto* la conscientisation que le GM est un moyen et non une fin en soi pour atteindre l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Ce bond qualitatif souhaitable - loin d'être atteint à Belspo, ce qui hypothèque la phase décisive de l'analyse - n'est néanmoins pas suffisant.

Au risque d'enfoncer des portes ouvertes, la greffe du GM au sein de l'organisation ne peut prendre que si concomitamment un climat social favorable à l'égalité des femmes et des hommes est instauré par des mesures concernant la conciliation des temps de vie, la gestion des carrières, la mixité des groupes de travail¹⁷³, la diversité, etc. C'est toute la question de l'acculturation de l'organisation qui se pose, ainsi que celle de l'interactivité (combinaison des politiques ascendantes et descendantes). Le message préalable à faire passer et à véhiculer est que les femmes doivent jouir des mêmes opportunités et possibilités que les hommes, et que cette fin n'implique pas qu'elles doivent se comporter en fonction de la norme masculine. Ceci suppose que l'égalité des genres porte également sur l'établissement de nouveaux standards masculins et féminins qui conviennent tant aux femmes qu'aux hommes¹⁷⁴. La GRH occupe un rôle pivot essentiel (supra; descriptions de fonction, cycles d'évaluation), tandis que la communication interne¹⁷⁵ au service des process, du dialogue social et du dialogue professionnel, et la communication externe complètent le dispositif (préjugés inconscients et stéréotypes favorisant les inégalités existantes sur le plan des relations entre les genres).

Dès lors que la dimension de genre est diffusée par toutes sortes de biais (supra; formation, descriptions de fonction, évaluation, ...), un des moyens préconisés pour compléter le dispositif est de systématiquement recourir préventivement à des listes de test ou contrôle

¹⁷³ Francesca Aceto, *Un regard mixte pour contribuer à la stratégie de l'entreprise*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 64-66.

¹⁷⁴ Marjolein Paantjens, in Actes, op.cit., p.97.

¹⁷⁵ Etant donné que nous fûmes responsable de la communication interne de 2005 à 2007 des Musées royaux d'Art et d'Histoire, nous avons décidé de ne pas approfondir ce point parce que nous pensons le maîtriser suffisamment bien. Cette mission de détachement a donné lieu à la rédaction d'un mémoire pour l'ICHEC (janvier 2008; licence spéciale en Ressources humaines): Thierry Glinne, *La communication interne aux MRAH : un projet innovateur manqué*, 88 p. + annexes.

(check lists) établies par l'IEFH, l'U.E., les ONG¹⁷⁶ suivant la thématique abordée. Certains préconisent le recours au quickscan : Afin de détecter des effets de genre potentiels, le *quickscan* se base sur l'information disponible ainsi que sur l'expertise interne ou externe. Il s'agit d'une estimation des effets à court et moyen terme de la politique projetée¹⁷⁷. De même, la consultation explicite au moins du/de la spécialiste interne en genre/Egalité des Chances doit être prévue et respectée (process, accords de service, ...).

L'insertion par les SPF et SPP d'un bilan social¹⁷⁸ à leur rapport d'activités annuel¹⁷⁹ constituerait un progrès général et renforcerait la prise en considération du GM dans l'organisation. D'autres instruments ponctuels et structurels peuvent être utilisés (enquêtes, questionnaires, analyses comparatives, ...).

Les points d'attention sont pluriels : quelle est la répartition sexuée des métiers et fonctions au sein des directions générales et des services qui les composent et quel impact l'homogénéité du personnel peut-elle avoir sur les représentations et actions mises en œuvre ? La mixité bat en brèche la reproduction des stéréotypes et clichés sexués, permet de mieux appréhender les réalités, contraintes et conditions de vie de l'un et l'autre sexe, d'améliorer la compréhension de l'effet du genre sur les besoins des publics-cibles, etc. Ceci constitue un argument supplémentaire pour lutter contre la sous-représentation des femmes dans les postes de

¹⁷⁶ Affaiblies par les restrictions budgétaires (supra).

¹⁷⁷ Marjolein Paantjens, in Actes, op.cit., p.109.

¹⁷⁸ 1/Marie-Noëlle Lopez, *Une petite dose de social dans la rude gouvernance économique*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°545, décembre 2013, pp.36-37.

2/ Max Masse, *Responsabilité sociale de l'Etat-employeur et qualité de vie au travail – Une innovation managériale française ?*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°550, juin 2014, pp. 72-73.

La certification ISO 26 000 est traitée.

¹⁷⁹ A Belspo, cela fait des années que ce type de document d'information a disparu. L'autorité de tutelle qu'est Belspo pourrait toutefois promouvoir à moyen terme auprès des ESF le recours à un instrument comparable au "rapport de situation comparée" français qui est/était un outil de diagnostic.

http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_RSC_aout_2008.pdf

C'est cette démarche faite de persuasion qui avait permis l'adoption de l'AR du 1er février 2000 fixant les règles organiques de la gestion financière et matérielle des établissements scientifiques de l'Etat relevant du Ministre qui a la Politique scientifique dans ses attributions, en tant que services de l'Etat à gestion séparée.

Observons que l'outil des tableaux de bord requis pour la gestion financière a d'abord été détourné pour être ensuite vidé de toute utilité. A l'origine, par la transparence, il voulait permettre de mieux visualiser les besoins ou possibilités d'investissement divers. Il donnait sans doute une trop grande lisibilité à la Commission de gestion de chacun des pôles sur la situation financière réelle des ESF. Ceux-ci craignaient que leurs réserves ne donnent lieu à une diminution de leurs dotations annuelles sous pression de l'Inspection des Finances.

Sur le bilan social abordé sous l'angle large du bonheur au travail, voy. *Le bonheur au travail : utopie ou progrès ?*, dossier coordonné par Florence Davy et Elisabeth Provost Vanhecke, Personnel : la revue de l'ANDRH n°546, janvier 2014, pp.34-62.

Le bonheur au travail est érigé en facteur de production, Christian Baudelot, Personnel : la revue de l'ANDRH n°547, février 2014, pp.24-25

pouvoir et de responsabilité (ségrégation verticale ou plafond de verre¹⁸⁰). Toutefois, leur présence équilibrée n'implique pas forcément l'émergence d'une sororité, pas plus qu'elle ne garantit la prise en compte de l'égalité dans le traitement de l'égalité.

Dans un autre domaine, nous sommes bien placé pour pouvoir attester, surtout dans une administration qui se veut digitale ou "paper less", combien l'expertise genre est fragile. Le/La coordinateur·rice parti·e, c'est tout une connaissance qui s'envole, car le transfert des compétences, des dossiers et des relais dans les réseaux multiples n'est pas encore systématisé, et d'autant moins pour une activité non valorisée, ni priorisée. S'investir dans l'égalité peut être synonyme de voie de garage et/ou de carrière dépourvue d'évolution.

Il convient de valoriser l'intégration de l'égalité dans la GRH¹⁸¹ afin que les actions mues par les fonctionnaires soient formulées et valorisées par une série de moyens qui permettent d'influer graduellement la culture et les pratiques organisationnelles grâce à d'autres modalités de fonctionnement que celles qui survalorisent, par exemple, les comportements dominateurs masculins attendus de la haute hiérarchie et des cadres opérationnels¹⁸². Un mélange des attitudes généralement attribuées à l'un ou l'autre sexe est à promouvoir. Parmi les moyens, citons la description en écriture inclusive^{183,184} des tâches et fonctions dénuée de stéréotypes et préjugés sexués et de référence indirecte au modèle masculin¹⁸⁵ (traits de

¹⁸⁰ Sur ce point, voy. notamment Sophia Belghiti-Mahut et Sophie Landrieux-Kartochian, *Le plafond de verre, encore et toujours*, GRH et genre, op. cit., pp. 105-124, en particulier p. 114 et 121. Citant, en p. 121, une enquête datant de 1996 (Catalyst "Women in Corporate Leadership"), les autrices indiquent que les stratégies d'organisation les plus favorables à l'avancement des femmes sont : donner aux femmes des missions à haute visibilité (74%), s'assurer que les plannings de succession sont attentifs à la diversité en termes de genre (54%), mettre en place des programmes de parrainage formel (44%) et enfin responsabiliser les managers quant à l'avancement des femmes.

¹⁸¹ Et ne date pas d'aujourd'hui. Avant la réforme Copernic et la loi sur le gender mainstreaming, voy. - *Emancipatiegericht personeelsbeleid in de overheidssector. Naar meer gelijke kansen voor mannen en vrouwen*, Annie Hondeghem et Sarah Nelen, KU Leuven, 1999, 109 p.

¹⁸² Sylvie Cousin, *La femme, l'avenir de l'entreprise ?*, RHmagazine, mai 2014, pp. 22-24.

¹⁸³ Contra : le Selor publie ses offres d'emploi en recourant à la formulation faussement épicène.

¹⁸⁴ Il existe une littérature abondante sur cette question. Voy. notamment Eliane Viennot, *La domination du masculin dans la langue française: un frein aussi puissant que mal connu*, Actes du colloque Egalité Femmes-Hommes : levons les freins, p. 8 et sq.

<https://www.centre-hubertine-auclert.fr/outil/actes-du-colloque-egalite-femmes-hommes-levons-les-freins>

Le refus (de bonne ou de mauvaise foi) de la féminisation des titres, métiers et fonctions est un frein considérable à la place des femmes. Ce refus entraîne une invisibilité des femmes dans les postes de responsabilité et prive de modèle d'identification des jeunes filles et jeunes femmes.

¹⁸⁵ Ce qui renforce le discours naturalisant autour duquel se construisent les inégalités.

Jacqueline Laufer, *Egalité professionnelle et GRH*, op. cit., p. 28.

En ne changeant rien, le sexe masculin servirait de référent cognitif pour les descriptions de femmes. En ce cas, les femmes sont toujours "plus" ou "moins" que les hommes. Il n'y a pas vraiment de masculin. En fait, il y a "un général et un féminin, un humain et une femelle".

Sabine De Bosscher et consorts, *Recrutement et ...*, op. cit., p. 57.

caractère¹⁸⁶, habilités, aspirations, diversité des types de leadership dans les équipes de management, disponibilité, flexibilité, etc.¹⁸⁷), l'identification des compétences transversales égalitaristes (voire spécifique si dans le cœur de la fonction) à posséder au moment du recrutement et de la sélection¹⁸⁸ (ce qui permettrait d'inclure une forme d'expertise en matière de genre qui ne peut qu'accroître ce type d'expertise au sein de l'organisation), la prise en considération de l'évolution sociétale¹⁸⁹ qui tend à une répartition plus équilibrée des tâches éducatives et domestiques, l'insertion d'objectifs de prestation et de développement liés à l'égalité lors de l'évaluation, objectifs à atteindre formulés de manière "smart", ... Toutes raisons qui appellent aussi à équilibrer les jurys de recrutement-sélection¹⁹⁰ et à former leurs membres à la dimension du genre. Belspo pourrait s'auto-administrer ce point puisqu'il organise bon nombre d'épreuves complémentaires à celles du Selor (pour son personnel et pour partie pour les ESF). Des actions de formation/sensibilisation spécifiques destinées aux acteurs de cette étape de l'insertion professionnelle pourraient viser à rendre manifestes ces processus sociocognitifs implicites et inconscients. On le voit, la gestion des carrières, la rétention des talents, la gestion des hauts potentiels, le plafond de verre, le tuyau percé, la diversité etc. ne peuvent faire l'impasse sur ces considérations et devraient être traitées sous forme de "business case" de la féminisation.

¹⁸⁶ A titre d'illustration, "Les qualités attendues des femmes - soumission, docilité, dévouement, attention aux autres, etc. - apparaissent comme contradictoires avec les représentations des contraintes professionnelles du travail scientifique, qui exigeraient une forte disponibilité temporelle et psychique" (Marry, 2003, p. 6 citée par Anne-Françoise Bender et Frédérique Pigeure, *Carrières de femmes entre opportunités, contraintes et choix*, GRH et genre, op. cit., p. 96.

¹⁸⁷ Cela touche à la quintessence même de l'approche intégrée et différenciée selon les sexes qui met en avant la possibilité "pour chacun et chacune de développer des choix sans être limités par des rôles de genre stricts". C'est toute la question de l'assignation, des biais de genre et des rapports de pouvoir qui est soulevée.

¹⁸⁸ Friedel Schreyögg, in Actes, op.cit., préconise le recours à 14 directives visant à renforcer le développement des instruments les plus importants de gestion du personnel dont certaines sont heureusement dépassées, pp. 18-183.

Sabine De Boscscher, Pascale Desrumaux et Annick Durand-Delvigne, *Recrutement et système catégoriel de sexe*, GRH et genre, op. cit., pp. 45-62.

¹⁸⁹ 1/ Anastasia Mikova, *La place de la femme dans le monde*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 40-42.

2/ Brigitte Grésy, *Le sexisme au travail : un outil de dissolution massive des politiques publiques*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 43-44.

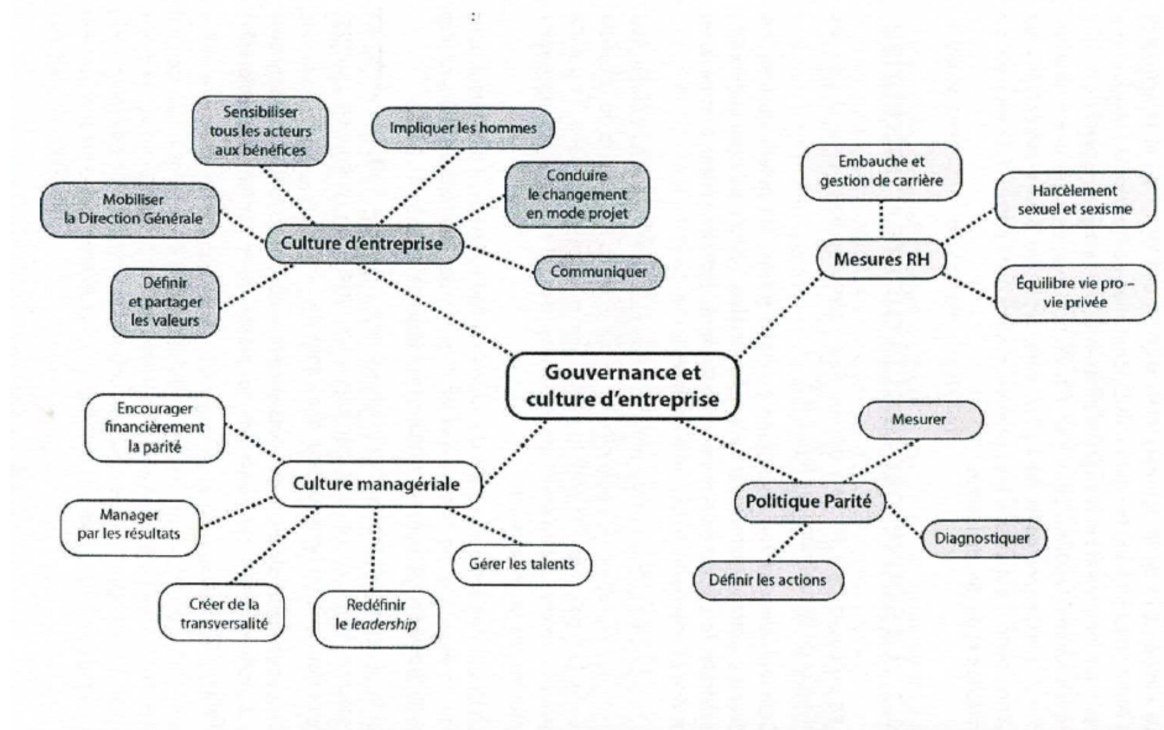
3/ Audrey Richard et Aline Crepin, *8 impulsions pour l'égalité réelle*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 48-49.

4/ François Rebeix et Isabelle Guion de Méritens, *Discussion engagée entre une générale et un DRH : des histoires de bonnes femmes ?*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 50-52.

¹⁹⁰ A titre de comparaison, *Un métier d'hommes ? La place et les carrières des femmes en finance*, Valérie Boussard (professeure de sociologie, chercheuse à l'IDHE-CNRS), Personnel : la revue de l'ANDRH n°550, juin 2014, pp. 42-44.

Nous avons proposé, à l'instar de la Professeure Cornet, de nous pencher sur l'agir multidimensionnel; en son sein, après avoir vu le côté structurel, complétons à présent son volet individuel. Celui-ci souhaite modifier les comportements, attitudes, valeurs et représentations des hommes et des femmes grâce à l'information, la sensibilisation et la formation. Ces trois éléments sont incontournables si l'on veut véritablement que chacun-e prenne conscience de l'importance d'inclure le genre dans ses propres priorités, de disposer de compétences partagées en matière de rapports sociaux de genre, de s'interroger sur les impacts différenciés d'une politique sur les femmes et les hommes et d'échapper aux stéréotypes et clichés de genre. Mais, pour paraphraser Keynes, "You can lead a horse to water but you can't make him drink".

Ce schéma, moyennant des adaptations au contexte particulier de l'organisation, propose une vue générale sur la gouvernance et la culture d'entreprise dont nous n'envisageons (en amont ou en aval) que quelques points¹⁹¹:



¹⁹¹ Valérie Pascal et Catherine Sexton, Le grand livre de l'égalité femmes-hommes, op. cit., p. 142.

Information, sensibilisation, formation, éléments structurels de la prise en considération du gender mainstreaming

On peut multiplier à l'envi des plans intégrés GM mais si la connaissance du personnel en matière d'égalité des genres ne s'accroît guère, ni ne s'inscrit dans un cadre structurel¹⁹², c'est le mythe de Sisyphe qu'on rejoue. Se référer à la seule loi est d'un piètre secours et n'est assurément pas la meilleure des motivations¹⁹³, qui plus est parce que les nouvelles demandes génèrent, d'un côté, de modifier la perception générale qu'avaient les différentes "unités" de leurs missions et, de l'autre, au moins dans un premier temps, du travail supplémentaire¹⁹⁴, en plus d'analyser de manière critique les conséquences de leurs actes¹⁹⁵. Exposer le contexte valoriel et de société, c'est sans doute par là qu'il faut débiter. Il convient en effet de montrer l'importance de la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes comme un élément de qualité des politiques publiques et des services offerts aux citoyens car, à notre corps défendant, nous pourrions chacun.e concourir à la reproduction de stéréotypes sexués, comme tomber dans l'hétéronormativité/androcentrisme alors que l'administration publique se juge objective et pense de manière abstraite, etc. Il faut sans cesse remettre notre ouvrage sur le métier par des actions d'information et de sensibilisation¹⁹⁶ qui abordent tant les tréfonds de l'égalité, les moyens et ressources mis à disposition, les bonnes pratiques internes ou externes, les résultats escomptés et leurs impacts en termes d'efficacité et d'efficience. Quoi qu'il en soit, les formations (ex cathedra, participatives, sous forme d'ateliers de travail, etc.) non seulement doivent donner à tous et à toutes un aperçu général du mode de fonctionnement de la problématique du genre et de l'inégalité (à inscrire dans l'appréhension de la diversité; supra) mais aussi aller crescendo dans le degré de connaissance de la matière en fonction du positionnement dans l'organisation et du métier exercé. Les attentes dans la

¹⁹² Marion Peeters, *Politique de l'intégration de la dimension de genre aux Pays-Bas*, in Actes, op. cit, p.51.

¹⁹³ Marjolein Paantjens, *La loi du 12 janvier 2007 et son application concrète: quels sont les instruments, méthodes et techniques permettant d'intégrer la dimension de genre dans les phases d'élaboration de la politique?*, in Actes, op, cit, p. 96.

¹⁹⁴ Débiter l'approche client par une analyse différenciée des besoins et des conditions de vie des groupes cibles des services rendu par l'organisation.

¹⁹⁵ De notre pratique professionnelle, nous pouvons témoigner de cet obstacle.

Friedel Schreyyögg, *Evaluation de l'intégration de la dimension de genre dans les politiques au sein des instances administratives de la ville de Munich*, in Actes, op. cit., p. 177.

¹⁹⁶ Nous avons organisé les Midis de l'Egalité en 2017 et 2018 (2 spectacles à l'occasion de la Journée internationale des Droits des Femmes 2017 et 2018, un atelier "Déconstruire les préjugés liés au genre" (avec la rédactrice en chef de Psychologie magazine Christiane Thiry), "La féminisation de la langue" (avec la réalisatrice Patricia Niedzwiecki), "L'égalité sur le lieu de travail" (avec Claire Godin, DRH BNP-Paribas et Valérie Tanghe, présidente d'Amazone), "Les conseils des femmes, pour quoi faire?" (avec les Présidentes du Vrouwenraad et du CFFB, Magda De Meyer et Sylvie Lausberg). Ces initiatives que nous portons seul sont épuisantes à organiser. La libération de chiches moyens financiers fut à chaque fois difficile...

maîtrise des concepts diffèrent donc d'un individu à l'autre et, idéalement, les supports méthodologiques iront également en ce sens, ce qui n'exclut pas une sensibilisation à des éléments assez rébarbatifs (p.ex.: analyse du budget selon la perspective de genre). La diffusion de tests à utiliser par les membres du personnel lors de la procédure d'élaboration des politiques fait partie du processus d'appropriation (test genre et/ou *quickscore*). Ils permettront en effet de vérifier le respect de l'égalité factuelle des femmes et des hommes dans les nouvelles orientations, internes et externes ("réglementaire"). Fût-ce par ce seul angle, les résultats¹⁹⁷ en termes de GM ne peuvent que progresser. Toutefois, il est recommandé de créer une masse critique de personnes obligatoirement¹⁹⁸ formées pour faciliter l'introduction de la stratégie de GM dans l'organisation administrative¹⁹⁹, faute de quoi les pratiques de travail risquent de ne pas évoluer²⁰⁰.

Dans le rayon des formations, évoquons sans nous étendre celles qui accroissent l'assertivité²⁰¹ des femmes. La fréquentation de réseaux féminins²⁰² constitue également un moyen pour accroître l'empowerment des femmes. Le réseau assure un soutien à la carrière de par l'appui, la protection ou encore la visibilité offerte par le réseau, et aussi un soutien psychosocial via les conseils, l'amitié, l'intégration. Le parrainage est pareillement évoqué par la littérature mais elle indique qu'il est moins efficace que celui opéré au bénéfice des hommes en raison du manque d'accès aux réseaux informels. Ces exemples choisis parmi d'autres sont de nature à briser des croyances comme celle du manque d'expérience opérationnelle qui empêche des femmes de se diriger vers certaines fonctions qui ne sont pas vues comme féminines. Quoi qu'il en soit, notre propos est d'affirmer que l'organisation, haute hiérarchie et DRH confondues, a une responsabilité sociale/sociétale à endosser proactivement en travaillant la culture d'entreprise pour qu'elle devienne véritablement inclusive "à tous les étages" (supra; c'est-à-dire à l'avantage de tous les échelons de l'organisation et pas seulement des femmes cadres) en bannissant les stéréotypes, préjugés,

¹⁹⁷ A objectiver par des indicateurs de genre pertinents (et donc non "bidons"...) et des données statistiques appropriées.

¹⁹⁸ Idéalement, cela devrait se faire sur base volontaire.

¹⁹⁹ LIKADI S.L., *L'Unité d'Égalité et Genre d'Andalousie*, in Actes, op. cit., p. 149.

²⁰⁰ Sous l'ancienne législation, le Ministère de la Communauté française avait rendu obligatoire la formation en *gender mainstreaming* à tous ses agents. C'était une décision du Ministre communautaire de la Fonction publique lui-même, ce qui corrobore la nécessité du soutien au GM en haut lieu.

²⁰¹ Audrey Richard et Laure Boulay, *L'autocensure des femmes, un frein au cœur de la marche vers l'égalité réelle ?*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 53-54.

²⁰² 1/ Vanessa Frey, *La naissance d'un réseau féminin : l'exemple de la Française des Jeux*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 67-68.

2/ Catherine Ladousse, *Cercle InterElles : le réseau féminin de 14 entreprises du secteur technologique et scientifique*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 69-71.

représentations et autres constructions sociales sur les femmes, en encourageant celles-ci à (pour)suivre des formations comme en leadership au "féminin"²⁰³, à fréquenter des réseaux féminins/féministes²⁰⁴, etc.

Dans un autre registre, sans nous appesantir sur la question du reste déjà mentionnée, le recrutement, la sélection et la formation des membres du réseau GM Belspo-ESF (en genre, en GM et en thèmes spécifiques liés au cœur de métier) est vraiment problématique. A propos de leur formation, son efficacité limitée s'explique par la non-prise en considération du contexte opérationnel et organisationnel dans lequel les coordinateur·rices internes sont censés appliquer et transférer leur apprentissage. Un autre point laissé en suspens concerne celui de la masse critique nécessaire pour pouvoir bouger les lignes. Concernant Belspo, nous en doutons, et nous serions tentés de penser a fortiori de même pour la majorité des ESF.

Inclusion des hommes

Aussi bizarre que cela puisse paraître, nous n'avions pas jusqu'ici mentionné les hommes dans les parties prenantes, sans doute parce que nous-même sommes habitué à faire partie des privilégiés !

Dans le cadre de l'acculturation de l'organisation à l'égalité entre les sexes (*gender mainstreaming* comme égalité des chances), il faut inclure dès le départ les hommes dans ce changement de paradigme. Ce faisant, on les rend acteurs de ce changement de culture sur le genre et ils en deviennent les promoteurs. Selon McKinsey, ce serait d'autant plus aisé que 74% des hommes (en France) se disent favorables aux mesures proactives d'égalité professionnelle.

Cinq bonnes pratiques soutiennent la démarche. Premièrement, créer la transparence et la prolonger au travers d'indicateurs choisis judicieusement. Deuxièmement, faire passer le message suivant lequel la conciliation des temps de vie (professionnelle et privée, parentalité en ce compris son volet congé de paternité) est au bénéfice des hommes comme des

²⁰³ Annie Cornet et Stéphanie Bonnivert, *Leadership et genre*, GRH et genre, op. cit., pp. 125-135.

- Davide Christian Orazi, Alex Turrini et Giovanni Valotti, *Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique*, RISA, vol. 79, n°3, septembre 2013, pp. 521-541.

- *Le guide du nouveau leadership au féminin et comment faire de la parité un atout pour l'entreprise*, numéro spécial de Management Magazine, n°275, juin 2019. La bibliographie reprend un à un tous les articles.

- *Le leadership partagé*, dossier, Personnel : la revue de l'ANDRH n°547, février 2014, pp. 38-46.

²⁰⁴ Au niveau de la Fonction publique fédérale, Felink organisait par ses activités du réseautage. Nous ignorons s'il est encore en activité.

<https://igvm-iefh.belgium.be/fr/liens/felink>

femmes²⁰⁵. La flexibilité du temps de travail et des carrières est donc également à vendre auprès des hommes (du reste la nouvelle génération semble plus sensible à cet argument). Troisièmement, comme nous l'avons vu, faire évoluer les processus de gestion des ressources humaines. Quatrièmement, aider les femmes à accroître leur leadership, avec les nuances apportées à propos des codes masculins. Cinquièmement, ici comme ailleurs, impliquer personnellement le/la haut fonctionnaire dirigeant·e et les personnes influentes de l'organisation. C'est ce que McKinsey promeut du reste dans son rapport déjà cité²⁰⁶.

²⁰⁵ *Egalité Femmes-Hommes, une opportunité pour repenser l'organisation du travail*, Sylvie Aghabachian, Personnel, la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp. 36-37

²⁰⁶ Valérie Pascal et Catherine Sexton, op. cit., p. 144.

Conclusion

L'action ou l'inaction étatique n'est jamais neutre. Le choix opéré, inspiré du droit anglo-saxon, du *soft law* dépourvu de portée coercitive rend l'application effective de la loi de janvier 2007 sujette à velléité.

Différentes causes peuvent expliquer la frilosité des pouvoirs publics à l'endroit du *gender mainstreaming*. Tout en relevant du féminisme universaliste, le *gender mainstreaming* a été adopté dans un contexte néo-libéral qui a façonné tant les esprits que l'approche du management. La réforme Copernic en est un des avatars. Ensuite, le redimensionnement de l'Etat social accentué par la crise de 2008 n'est pas non plus resté sans conséquences sur l'organisation des rapports de genre, et donc sur la vie des femmes. Si les arbitrages budgétaires sont toujours fonction des orientations politiques et idéologiques du moment, les politiques publiques actuelles en Belgique, sinon en Europe et dans le monde, sont clairement néolibérales et malmènent l'héritage de l'Etat-Providence²⁰⁷. Lesdites politiques encouragent la limitation de l'intervention étatique en réanimant le mythe de la main invisible et ont tendance à renoncer à la transformation des structures sociales, à moins qu'aux entournures elles ne servent le marché du travail et la logique marchande (taux d'emploi des femmes, métiers en pénurie à haute qualification, société de la connaissance, ...). Cette approche met le caractère universaliste du *gender mainstreaming* en cause. On ne s'adresse en ce cas de figure plus à toutes les femmes mais à des catégories de femmes que l'on hiérarchise, à l'instar de la hiérarchisation du féminin et du masculin.

La démarche holistique, systémique et préventive, ainsi que son caractère transversal dans son traitement opérationnel, rend l'outil *gender mainstreaming* des plus complexes à manipuler. Pourtant l'un des intérêts du GM est d'élargir le débat et de le positionner justement à un niveau systémique, donc de rappeler que l'objectif d'égalité femmes/hommes ne peut se traiter en isolant les femmes. Celles-ci peuvent par ailleurs dans le cadre de l'égalité des chances toujours bénéficier des mesures spécifiques visant à pallier les inégalités existantes entre les femmes et les hommes. Les politiques spécifiques destinées à promouvoir l'égalité de genre et le GM sont par conséquent des stratégies différentes et complémentaires qui doivent être menées conjointement afin d'atteindre l'objectif voulu : l'égalité réelle entre les hommes et les femmes dans les perspectives politiques, économiques et sociales,

²⁰⁷ Nancy Fraser, *Le féminisme en mouvements, Des années 1960 à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012, p.328; Thierry Glinne, recension de l'ouvrage, juin 2019 (cours de philosophie féministe).

permettant par la chasse aux discriminations indirectes aux uns et surtout aux unes d'évoluer. C'est pourquoi le décloisonnement des deux lois sur l'égalité et leur articulation avec les conventions internationales obligatoires et le droit européen s'impose.

Quel que soit le volet, *gender mainstreaming* ou égalité des chances, l'implication stratégique de tous les secteurs et de tous les niveaux constitue la condition sine qua non de leur succès. Aussi nous sommes-nous d'abord situé dans un cadre institutionnaliste qui accorde une place essentielle au contexte général économique, socio-politique et juridique. Ce contexte influence les destinées des un·es et des autres, des carrières individuelles par un ensemble de dispositifs et de processus intervenant en amont des organisations. Ensuite, pour encadrer cette évolution nécessaire, nous avons vu combien le développement opérationnel de l'organisation mérite une attention soutenue. Que serait une politique publique de l'égalité entre les femmes et les hommes sans moyens d'action, sans son bras politico-administratif? Idéalement, celui-ci cherchera à établir la meilleure politique qualitativement parlant, car elle répondra aux besoins tant des femmes que des hommes, grâce à la prise en compte des relations entre les genres tout au long du processus d'action politique et au fait que l'égalité de genre est recherchée de manière active en s'assurant de préférence le concours de la société civile. Vendre le *gender mainstreaming* comme projet social au nom de la société de droit et de l'égalité des citoyens, de la valeur ajoutée de la mixité (et de la diversité)²⁰⁸ et de la responsabilité sociale n'est cependant hélas pas suffisant. Exciper l'efficacité et l'efficacité de l'action publique et le ratio financier est davantage audible par une catégorie importante de décideurs. Quoique...²⁰⁹

L'ampleur du succès d'un instrument ne dépend pas toujours de sa qualité puisque bien des interférences peuvent le parasiter venant surtout du tripode Ministre - Cabinet - Présidence (de Comité de direction d'un SPF/SPP) qui joue un jeu de dupes malsain renforcé par la réforme Copernic, celle-ci n'ayant pas modifié les errements partisans du système politico-administratif fédéral belge.

Quoi que nous déplorions ce constat, d'autres obstacles doivent encore être surmontés pour réussir la politique de l'égalité entre les sexes en ses deux dimensions. Nous en épingleons

²⁰⁹ Tessa Melkonian, *Performance globale de l'entreprise : le rôle clé des RH*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°591, octobre 2018, pp. 42-43.

ici deux : la méconnaissance de la dimension de genre et une modernisation de l'administration publique qui ne la prend pas en considération. Pour ce faire, une profonde évolution de la méthode de travail de l'administration et de sa culture est requise, que ce soit à Belspo, dans les ESF ou ailleurs; en l'état actuel elle ne pourra que mollement compter sur le macro-niveau (SPF BOZA, en ce compris ses branches IFA et SELOR).

L'adhésion et le soutien du sommet de la hiérarchie - qui tient du fait du Prince et non tant de la contractualisation des objectifs - ainsi que l'implication des cadres supérieurs et surtout intermédiaires sont essentiels pour que la dynamique percole, devienne une priorité en temps et ressources nécessaires (humaines et financières adéquates) et soit à son tour appropriée par tous les agents, sensibilisés et formés à des degrés divers, eu égard à leur fonction ou à leurs activités quotidiennes dans l'un ou l'autre des objectifs recensés. Dans cette architecture, deux fonctions jouent un rôle pivot : la direction générale des Ressources humaines (direction d'encadrement Personnel & Organisation dans la Fonction publique fédérale) et le coordinateur général *gender mainstreaming*. Tous deux, alliés en cette matière, occupent une position horizontale stratégique pour opérer grâce à leur leadership le changement de paradigme et faire basculer l'organisation patriarcale vers une organisation inclusive, étape par étape.

En vertu du principe de subsidiarité, nous savons que la DRH dispose potentiellement d'une force de persuasion et des outils de gestion internes pour mener une politique du personnel qui tienne compte tant de l'égalité des chances que du GM, il en va de la cohérence institutionnelle et de l'adhésion des un·es et des autres. Nous avons entre autre cité en amont tout le processus du recrutement et de la sélection et en aval l'évaluation avec ses objectifs de prestation et de développement. Bien d'autres actions sont tout aussi nécessaires et nous confrontent à ce qui de prime abord peut relever du paradoxe. A défaut d'acculturation au GM et à l'égalité des chances, de culture d'entreprise reposant sur des valeurs en adéquation avec ceux-ci, la politique publique (externe) ne pourra vraiment être menée. Qui plus est parce que nous sommes en présence d'un système prétendument axé sur la performance, depuis le sommet jusqu'à la base. En d'autres termes, l'implémentation du GM dépend à l'heure actuelle de l'investissement et de la conscience humaniste de quelques un·es, peu importe la place occupée dans l'organigramme. Et si le/la coordinateur·rice GM ne reçoit guère de soutien constant au minimum de la DRH (et/ou de la Présidence), la messe est dite pour cette politique publique ! Ce risque est d'autant moins théorique que la direction d'encadrement P&O connaît les mêmes affres que le tripode.

Nous n'avons jamais cru à "la main invisible" et c'est pourquoi la politique de la carotte et du bâton doit être manipulée avec discernement. Un même raisonnement, bien que dépourvu des outils juridiques et surtout de la volonté politique, pourrait être tenu vis-à-vis des partenaires in casu de Belspo (subsides facultatifs, marchés publics), mais aussi des ESF majoritairement encore plus frileux vis-à-vis du changement de paradigme et de l'analyse holistique. Accompagnement doublé de dates butoirs (étapes) pour atteindre des objectifs négociés, rapports (certifiés) et bilan social²¹⁰, contrôle (interne et externe), labellisation, autant de pistes pour professionnaliser davantage l'implémentation de l'égalité entre les femmes et les hommes en leur sein.

D'aucuns se précipitent ventre à terre parce que l'injonction donnée est de produire rapidement des "outputs", des "délivrables". La phase d'analyse rigoureuse et de diagnostic répondant à la probité scientifique est alors passée à la trappe, ou peu s'en faut. De même la réflexion autour de la mise en place de groupes projets GM engagés reflétant la diversité des métiers et des activités de l'organisation. Le modèle matriciel semble être un des moyens pour quitter le modèle dépassé du silo et des rapports descendants ("top down"), permettant de quitter l'énonciation de valeurs in abstracto, positionnement qui se révèle être bien trop souvent une simple posture sans conséquences. Cette piste matricielle doit être explorée tant à Belspo que dans les ESF.

Le *gender mainstreaming* n'est pourtant pas quelque chose d'insurmontable même si la démarche de changement est complexe, car de nombreux facteurs entrent en compte: mentalités, stéréotypes, culture d'organisation, structures, GRH, lois, ... Il requiert temps, moyens et méthode. Mais qu'importe puisqu'il est nécessaire pour vivifier les droits des femmes soumis aux attaques des milieux conservateurs et pour contrer un tant soit peu les transformations de l'Etat de moins en moins Providence. Si l'on n'y prend garde, les privilèges des classes dominantes dont font partie les hommes (a fortiori blancs, hétérosexuels, mariés) et l'ordre sexué inégalitaire auront un boulevard devant eux. Or, "Il faudrait féminiser des hommes et des femmes de pouvoir ou porter des féministes au pouvoir"!

Quant au SPP Politique scientifique, il est grand temps qu'il soit fixé sur son sort. Aucune vision ne le pilote encore, ce qui rend l'implémentation professionnelle du GM impossible.

²¹⁰ L'autorité de tutelle qu'est Belspo pourrait promouvoir à moyen terme auprès des ESF le recours à un instrument comparable au "rapport de situation comparée" français qui est/était un outil de diagnostic.
http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_RSC_aout_2008.pdf

Résumé

Comme tous les départements ministériels, SPF et SPP, la Politique scientifique fédérale a été invitée au début de la législature 2014-2019 à collaborer à l'exécution du plan fédéral *gender mainstreaming* 2015-2019 alors que l'accord de Gouvernement prévoyait concomitamment sa suppression. Les plans d'économie linéaire ont touché chaque année un peu plus ses capacités, affectant grandement ses ressources humaines et financières, lui faisant perdre la masse critique en matière grise nécessaire notamment pour implémenter le GM. Le tourniquet à la Présidence du Comité de direction, des directeurs généraux majoritairement a.i. à la tête des Etablissements Scientifiques Fédéraux, établissements dont le statut aurait dû de surcroît être modifié, des programmes scientifiques (FEDtWIN et Brain 2.0) qui décollent à grand peine... Tout plan de gestion repose pourtant sur l'énonciation de la mission, de la vision et des valeurs... Par la même occasion, on en oublierait presque nos obligations onusiennes et européennes en termes d'égalité !

La politique publique de l'égalité entre les femmes et les hommes est méconnue à Belspo et ses branches, GM et égalité des chances, y sont de surcroît séparées, et non pour des raisons de "champ matériel" (2 législations). Ce n'est pas sans conséquence sur la GRH qui ne bénéficie pas des actions positives en interne. Cela n'est pas du tout de bon augure pour la réception auprès des collaborateurs du GM, celui-ci étant tourné vers les citoyen·nes. Or il est indispensable que l'acculturation tous azimuts de l'organisation se fasse pour espérer l'opérationnaliser. C'est d'autant plus nécessaire que si le concours de grande qualité de l'IEFH est acquis, il en va tout autrement de la superstructure administrative (macro niveau), le SPF BOSA et ses piliers que sont l'IFA et le SELOR. Le tripode Ministre-Cabinet-Présidence du Comité de direction est pour sa part un attelage alambiqué sur lequel il serait hasardeux de miser pour faire avancer la cause, et qu'il est bon d'observer avec le regard du politologue et non avec celui du juriste. Vers qui dès lors se tourner ?

Deux acteurs majeurs devraient être des alliés objectifs puisque tous deux exercent une fonction horizontale et qu'en GM il serait bien sot de raisonner en termes hiérarchiques. Ce sont le/la directeur·rice d'encadrement P&O et le/la coordinateur·rice GM. L'un·e et l'autre peuvent par leur background impulser l'énergie nécessaire pour quitter le paradigme patriarcal et faire entendre toute la pertinence de la démarche holistique et systémique. On recourra de plus au mode projet inscrit dans une approche matricielle faite de processus et d'intelligence collective. L'une de ses missions sera de se pencher sur le diagnostic préalable en faisant appel au cycle des "3 R" permettant à terme la rédaction d'un plan intégré GM. C'est d'ailleurs pourquoi le terme coresponsabilité est le leitmotiv suriné au top manager, aux hauts fonctionnaires, cadres intermédiaires et agents d'exécution qui auront été formés et auront compris la valeur et l'éthique de l'égalité, en vantant en sus le gain en efficacité et en efficacité dont les citoyen·nes bénéficieront. La question du sens est vitale pour motiver tout un chacun à réviser ses habitudes de travail. Tant les femmes que les hommes sortent gagnants de l'opération. Et osons le féminisme bien compris, loin de tout "femvertising" !

Mots clés

Politique publique *Gender mainstreaming* (GM) & Egalité des chances (+diversité)

Analyse holistique et systémique

Plan (intégré)

Processus, vision

Direction des Ressources humaines (DRH)/Gestion des Ressources humaines (GRH)

Coordinateur·rice *Gender mainstreaming* & Egalité des chances

Bibliographie

1. Bibliographie générale

Politique publique

- *Analyser les politiques publiques*, Jacques de Maillard, Daniel Kübler, PUG, 2^e édition, Fontaine (Grenoble), France, 2015
- *Politiques publiques, De la stratégie aux résultats*, Claude Richet, de Boeck, Bruxelles, 2010
- *Sociologie politique*, Jacques Lagroye, Bastien François, Frédéric Sawicki, Presses universitaires de Po, France, 2012
- *L'élaboration des politiques d'égalité ou les incertitudes du féminisme d'Etat : une comparaison France/Canada*, Sandrine Dauphin, Cahier du Genre, L'Harmattan, 2006/3
- *Dictionnaire des politiques publiques*, Jean-Claude Thoenig, 4^e édition, Presses de Sciences Po, 2014

En relation avec le féminisme d'Etat :

- *Le féminisme d'État : une notion polysémique au service de la représentation politique*, Sophie Stoffel, Revue française de science politique, vol. 59, No. 2 (avril 2009), pp. 359-365; - - *Le féminisme dans l'Etat*, Alexandre Jaunait, Revue française de science politique, Vol. 61, No. 5 (octobre 2011), pp. 956-959
- *La cause des femmes dans l'État. Une comparaison France-Québec*, Anne Revillard, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. « Libres cours », 2016, 265 p.
- *Le féminisme d'Etat, Construction de l'objet*, 2006, Anne Revillard, 14p.
<https://annerevillard.files.wordpress.com/2012/01/revillard-2006-fc3a9minisme-detat-doc-de-travail.pdf>
- *L'élaboration des politiques d'égalité ou les incertitudes du féminisme d'Etat : une comparaison France/Canada*, Sandrine Dauphin, Cahier du Genre, L'Harmattan, 2006/3, p. 98
- *L'Europe, une chance pour les femmes ? Le genre de la construction européenne*, Françoise Thébaud (autrice), Eliane Gubin (autrice), Anne-Laure Briatte (autrice), Editions de la Sorbonne; février 2019, 303 pages
- *L'ONU, alliée des femmes? Une analyse féministe du système des organisations internationales*, Jules Falquet, Multitudes n°11, 2003, p. 179-191;
- *Politique d'égalité, entre engagement sincère et instrumentalisation politique*, Actes du colloque Egalité Femmes-Homme : levons les freins, 3 décembre 2018, Centre Hubertine Auclert, 49 p. (5 contributions sur 10 exploitées)

Publications de l'IEFH, d'UNIA et rapports officiels gender mainstreaming

- <https://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications>
- *Osez agir*, Rapport d'activité 2015, IEFH
- *Genre et gender mainstreaming, Actes du cycle de séminaires Le gender mainstreaming, un nouveau défi pour le gouvernement fédéral et ses administrations*, IEFH, Bruxelles, 2008, 208 p. (nombreuses contributions)
- *Manuel pour la mise en œuvre du gender mainstreaming au sein de l'administration fédérale belge*, Bruxelles, 2008
https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/32%20-%20Gendermainstreaming_FR.pdf
- Rapport de fin de législature 2011-2014,

<https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Rapport%20de%20fin%20de%20%C3%A9gislature%20FR.pdf>

- Rapport de mi-législature 2014-2019 transmis au Parlement par la Secrétaire d'Etat à l'Egalité des chances :
http://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications/rapport_intermediaire_sur_la_politique_menee_conformement_aux_objectifs_de_la_quatrieme
- Rapport de fin de la législature 2014-2019 transmis au Parlement par la Secrétaire d'Etat à l'Egalité des chances :
- Rapport annuel d'UNIA (2018)
<https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-annuel-2018>
- ONU Femmes, *Vingt-cinquième anniversaire de la Conférence mondiale sur les femmes et l'adoption de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing (1995), Note d'orientation concernant les examens approfondis au niveau national, rapport de la Belgique*
https://www.unece.org/fileadmin/DAM/Gender/Beijing_20/Belgium.pdf

2. Bibliographie Genre

2.1 . Livres :

2.1.1. Gestion :

- *Etudier le genre Enjeux contemporains*, Sous la direction de Maud Anvarre et Georges Ubbiali, Editions universitaires de Dijon, Dijon, 2017, p. 114
- *Le grand livre de l'égalité femmes-hommes*, Valérie Pascal et Catherine Sexton, AFNOR Editions, France, 2016, p. 308
- *Outils de l'approche du genre*, Les essentiels du genre, Marcela de la Pena Valdivia, Le Monde selon les femmes, Bruxelles, 2016, p. 60
- *Droits des femmes, Instruments juridiques internationaux et plaidoyer*, Le Monde selon les femmes, Stefania Del Zotta, Bruxelles, 2015, p. 71
- *Les indicateurs de genre*, Marcela de la Pena Valdivia et Yasmine Kaduri, Le Monde selon les femmes, Bruxelles, 2014, p. 78
- Conseil de l'Europe (1998), *Cadre conceptuel, méthodologies et présentation des bonnes pratiques du gender mainstreaming*, Rapport final des activités menées par le Groupe de spécialistes en approche intégrée, Strasbourg.
- Conseil de l'Europe (2004), *Gender mainstreaming: conceptual framework, methodology and presentation of good practices*, Direction générale des Droits de l'Homme.
- *De l'usage de l'outil stratégique dans l'administration fédérale belge*, Anne Drumaux et Christophe Goethals, Pyramide, 2007, n°13
- *Emancipatiegericht personeelsbeleid in de overheidssector. Naar meer gelijke kansen voor mannen en vrouwen*, Annie Hondeghem et Sarah Nelen, KULeuven, 1999, 109 p.
- *L'organisation de l'incertitude, Pratique au quotidien*, Jacques Defrenne et Chantal Delvaux, Editions A.G.P.I., Bruxelles, 2005, 198 p.

2.1.2. Philosophie féministe :

- *Repenser le politique. L'apport du féminisme*, ouvrage collectif sous la co-direction de Françoise Collin et de Pénélope Deutscher, Les Cahiers du Grif, Paris, France, 2004, p.287

- *Le féminisme en mouvements, Des années 1960 à l'ère néolibérale* Nancy Fraser, La Découverte, Paris, France, 2012, 332
- *Papa, Maman, le genre et moi*, Michela Marzano, Albin Michel, Paris, France, 2017, p. 207
- « *Qu'elle se marient ou se fassent religieuses* » quand les philosophes parlent des femmes, Ed. Libro, France, 2017, 105 p.
- *Théorisations féministes de l'intersectionnalité*, Sirma Bilge, , Diogène 2009/1 (n°225), p.70-88.

2.1.3. Méthodologie féministe :

- D'une intuition de question à la restitution des résultats : un aperçu des enjeux de genre, Florence Degavre et Julie Jebeile, master de spécialisation en études de genre, année académique 2017-2018, séance 6 du 10/11/2017
- *Qui est le/la chercheur-e dans son rapport au terrain et quel(s) lien(s) de la recherche avec le féminisme*, Florence Degavre, cours du 23 novembre 2018

2.1.4. Sociologie/anthropologie :

- *Le danger sociologique*, Gérald Bronner, PUF, Paris, France, 2017, p. 239
- *Masculin, Féminin. La pensée de la différence*, Françoise Héritier Paris, O. Jacob, 1996.
- *La domination masculine*, Pierre Bourdieu, Paris, Seuil, 1998, coll. Liber, 134 p.
- *Qu'est-ce que le genre?* Laurie Laufer et Florence Rochefort, Payot, Paris, France, 2014, p. 315
- *La tyrannie du genre*, Marie Duru-Bellat, Science Po Les Presses, Paris, France, 2017, p. 309
- *Genre et société*, 2e édition, Bréal, France, 2014, p. 128
- *Sociologie du genre*, Guillaume Vallet, Ed. Bréal, France, 2018, 176 p.
- *Le genre, théories et controverses*, Laure Bereni et Mathieu Trachman, PUF, Paris, France, 3e édition, 2016, 100 p.
- *Sous les pavés, le genre. Hacker le sexisme*, Caroline Dayer, Ed. de l'Aube, 2014, 94 p.
- *Antiféminismes et masculinismes d'hier et d'aujourd'hui*, Christine Bard, Mélissa Blais et Francis Dupuis-Déri PUF, Paris, 2019, 512 p.
- *Le sexe de la mondialisation. Genre, race et nouvelle division du travail*, Jules Falquet et al., Paris, Presses de Sciences Po, 2010.

2.1.4. Histoire :

- *Histoire des femmes en Occident*, tome V. Le XXe siècle, sous la direction de Françoise Thébaud, Georges Duby et Michelle Perrot, Perrin, France, 2002, 892 p.
- *Une histoire du féminisme de l'Antiquité grecque à nos jours*, Séverine Auffret, Ed. de l'Observatoire, Paris, France, 2018, 694 p.
- *Encyclopédie d'histoire des femmes, Belgique, XIX^e-XX^e siècles*, sous la direction d'Eliane Gubin et Catherine Jacques avec la collaboration de Claudine Marisal, Racine, Bruxelles, novembre 2018, pp. 231-240.
- *Les femmes qui lisent sont dangereuses*, Laure Adler et Stefan Bollmann, Flammarion, Paris, France, 2015, 148 p.
- *Les femmes qui s'engagent sont dangereuses*, Catherine Valentini, Ed. Gründ, France, 2017, 165 p.
- *Le patriarcat chez nos ancêtres est une invention sexiste d'archéologues hommes*, Interview de Chloé Bélard par Maxime Grimbert, 30 avril 2019, <https://www.vice.com/fr/article/wjv8j4/le-patriarcat-chez-nos-ancetres-est-une-invention-sexiste-darcheologues-hommes>

2.1.5. Divers :

- « *Je ne serais pas arrivée là si...* » *27 femmes racontent*, Annick Cojean, Grasset-Le Monde, Paris, 2018, 318 p.
- *Alors, heureuses ?*, sous la direction de Viviane Teitelbaum, Ed. Luc Pire, Waterloo, 2018, 110 p.
- *Toutes des salopes, Injures sexuelles : ce qu'elles disent de nous*, Sylvie Lausberg, Ed. du Silo, 2017, 103 p.
- *Droits des femmes, tout peut disparaître*, Pauline Delage, Ed. Textuel, 2018, 155 p.
- *Dis, c'est quoi le féminisme ?*, Nadia Geerts, Renaissance du livre, 2017, 93 p.
- *La diversité contre l'égalité* (traduit de l'américain par Frédéric Junqua), Walter Benn Michaels, Raisons d'agir Editions, Paris, 2009, 155 p.
- *Nous sommes tous des féministes/Les marieuses*, Chimamanda Ngozi Adiche, Poche, Paris, 2015, 96 p.
- *Le genre dans la recherche*, Objectif recherche, n°33, mars 2012, p. 1 à 21
- *Genre et science - Compétences, Orientations, diplômes et carrière*, C. Gavray, master de spécialisation en études de genre, année académique 2017-2018, séance 4
- *Ni vues, ni connues : les femmes dans la recherche*, Nathalie Grandjean, Midi de l'ADRE, 21 mai 2019, Namur
- *Politique de l'UE pour l'intégration de la dimension de genre dans le contenu de la recherche*, ARES, 20 mai 2019
<https://www.ares-ac.be/images/agenda/A-Pepin-Dimension-genre.pdf>
- *Le femvertising, ou comment le féminisme est devenu bankable pour les marques*, publié le 27 septembre 2016.
<http://cheekmagazine.fr/societe/femvertising-consommation-marques>
- *Orientation sexuelle et écart de salaire sur le marché du travail français : une identification indirecte*, Thierry Laurent et Ferhat Mihoubi, 2013,
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1378018?sommaire=1378033>
- *Comment être un homme féministe*, Le Temps, 15 juin 2019.
<https://www.letemps.ch/societe/un-homme-feministe>
- *La communication interne aux MRAH : un projet innovateur manqué*, Thierry Glinne, ICHEC, Bruxelles, décembre 2007, 88 p. + annexes
- *Vision managériale et responsabilité sociale de l'organisation : implémentation délicate du genre au sein des programmes de recherche de Belspo*, Thierry Glinne, communication faite à l'ARES, commission Femmes & sciences, 20 mai 2019
- *Synthèse du séminaire organisé par la cellule Diversité de SPF Economie « L'intérêt économique de l'égalité des genres au travail »*, Thierry Glinne (document interne à Belspo), 2017
- *Regard critique sur quelques aspects de la loi sur le gender mainstreaming*, Thierry Glinne, UCL, août 2018
- *Prémises méthodologiques à l'élaboration d'un plan intégré gender mainstreaming*, Thierry Glinne, UCL, janvier 2019

Remarque : Nous ne mentionnons pas ici les prises de notes des nombreuses conférences auxquelles nous assistons et qui alimentent notre vie professionnelle et nos réflexions personnelles et dont le présent travail a indirectement bénéficié.

2.2. Articles de science politique:

- *Le genre dans l'évaluation des politiques publiques*, Congrès AFSP 2009, Isabelle Cecchini et Catherine Fallon
- *Penser le genre en science politique, Vers une typologie des usages du concept*, Jane Jenson et Eléonore Lépinard, *Revue française de science politique*, 2009/2, vol. 59, pp. 183-201
- *Genre et application du concept de gender mainstreaming*, Gwenaëlle Perrier, *L'Harmattan/Politique européenne*, 2006/3, n°20, pp. 55-74
- *Les réformes managériales, les marchés bureaucratiques (public service bargains) et l'identité des hauts fonctionnaires*, Jacques Bourgault et Karolien Van Dorpe, *Revue Internationale des Sciences Administratives (RISA)*, vol. 79, n°1, mars 2013, pp. 53-74
- *Expliquer les différences dans les "manages à trois" : les marchés multiples en Belgique et au Danemark*, Christian De Visscher et Heidi Houlberg Salomonsen, *RISA*, vol. 79, n°1, mars 2013, pp. 75-94
- *La réforme de l'administration fédérale belge 10 ans après : Quel équilibre entre l'autonomie opérationnelle des tops managers et l'encadrement effectué par les départements ministériels horizontaux?* Christian De Visscher et François Randour, *RISA*, vol. 80, n°1, mars 2014, pp. 35-52
- *Les dispositifs de responsabilisation des hauts fonctionnaires belges. Analyse politico-administratif fédéral*, Marc Göansson, *RISA*, vol. 80, n°1, mars 2014, pp. 53-70
- *La gestion stratégique des administrations publiques. Une approche de la stratégie par les résultats de la gestion publique*, Bachir Mazouz et Anne Rousseau avec la collaboration de Pierre-André Hudon, *RISA*, vol. 83, n°3, sept. 2016, pp. 439-445
- *Le principe de neutralité des services publics un principe corollaire à la modernisation de l'Etat ?* KOUBI (G.), *La Revue Administrative*, n°270, 1992, pp. 492.

2.3. Articles de Gestion des Ressources humaines

Remarque importante : tous ces articles ont été lus et annotés. Dans le cadre de ce mémoire restreint en nombre de pages, ils n'ont pu, hélas, qu'être accessoirement exploités dans le corps du texte. Ils nous ont cependant imprégné.

- *Gender mainstreaming et approche différenciée selon les sexes : quels impacts pour la gestion*, Annie Cornet, *Management International*; Fall 2002; 7,1
- *Le guide du nouveau leadership au féminin et comment faire de la parité un atout pour l'entreprise*, coordonné par Christine Régnier et André Mora, *Management Magazine* n°275, juin 2019
 - Mixité, égalité, vitalité !, Christine Régnier, pp. 60-61
 - L'égalité en quelques gestes simples, Sylvie Laidet, pp. 62-65
 - A l'assaut du plafond de verre, Stéphane Reboud (directeur du cabinet du président EMEA, Dell Technologies), Caroline Thelier (directrice générale PayPal France), Léa Baudin (fondatrice de Shero, groupe LVMH) et Alain Masson (directeur responsabilité sociétale, Sodexo France), pp. 68-69
 - L'égalité des droits, oui, l'uniformité de pensée, non, Virginie Malnoy (directrice des régions Centre-Val de Loire, Ile-de-France et Haut-de-France chez Harmonie Mutuelle), p. 70
 - Parité à tous les étages !, Eva Mignot, pp. 72-73
 - La mixité n'est pas une lubie, c'est une nécessité économie !, Chiara Corazza (CEO Women's Forum), pp. 74-75
 - Un peu de femme en l'homme... et vice versa, Fabien Trécourt, pp. 76-78

- Charte de la diversité : où en sont les cadors du CAC 40 ?, Léonor Lumineau, pp. 80-81
 - La femme est un leader comme les autres, Marie-Madeleine Sève, pp. 82-84
 - Non, c'est non !, Stéphanie Maurice, pp. 86-87
 - Ils ont osé briser le silence, Stéphanie Maurice, p. 89
 - Métiers en tous genres, Perrine Stenger, pp. 90-93
 - Parité dans la tech : c'est pas gagné !, Elvire Emptaz, pp. 95-97
 - Se faire respecter, ça s'apprend ! (Extraits du livre « La tête haute. Guide d'autodéfense intellectuelle » Mathilde Levesque), Christine Régnier, pp. 98-101
 - Quand les femmes coachent les hommes, Sarah Haddane (vice-présidente de PWN Paris chargée de mentorat), p. 102
 - Entrepreneures : allez, on se lance !, Laura Makary, pp. 105-110
 - Tous les chemins mènent à l'entrepreneuriat, Valérie Frogner, pp. 112-115
 - Où sont les femmes ?, Benjamin Saragaglia, pp. 116-117
 - Il faut accepter ses monstres pour s'en faire des alliés, Hazel Gale (Championne du monde et d'Europe de kick-boxing full contact en 2010, hypnothérapeute), pp. 118-119
 - Femme et jeune : double peine ou double gagnant ?, Clarisse Martin et Christine Régnier, pp. 120-122
 - Objectif : le sommet !, Christine Régnier et Marie-Madeleine Sève, pp. 124-127
 - Les IA de recrutement sont-elles misogynes ?, Sophie Noucher, pp. 128-130
 - Le nouveau code du savoir-dire, Christine Régnier, pp. 131-133
 - Discriminations : tout petits, déjà..., Guillaume Nail, p. 134
- *Diversité*, coordonné par Caroline Jurado, Les cahiers de l'Association Nationale des DRH n°79, hors-série, février 2014
 - Le mouvement « Egalité Femmes-Hommes et diversité » Des origines aux nouveaux challenges, Pascal Bernard (vice-président de l'ANDRH), pp. 6-8
 - Le label diversité, une démarche de progrès, Aline Crépin (directrice de la RSE – Randstad), pp. 9-10
 - L'état des lieux de la diversité, Armelle Bernard (responsable de la stratégie et des relations institutionnelles, Eau de Paris), pp. 11-12
 - Mettre en place une cellule d'écoute, Anne Liris, pp. 13-14
 - Implication des partenaires sociaux, Anne Liris, pp. 15-16
 - Communication interne, information, sensibilisation, formation, Armelle Bernard, pp. 17-18
 - Recrutement, Christophe Lurand, p. 19
 - Accueil et intégration, Anne Liris, pp. 20-12
 - Evolution professionnelle et formation, Armelle Bernard, p. 22
 - La communication externe, enjeux et risques, Armelle Bernard, p. 23
 - Partenariat territoriaux, Armelle Bernard, pp. 24-25
 - Clients et Fournisseurs acteurs de la diversité, Armelle Bernard, p. 26
 - La norme AFNOR de la mesure de la diversité : un mode d'emploi bien utile !, Aline Crépin, p. 27
 - Témoignages d'entreprises, Dossier réalisé par le Service commercial de la FFE, pp. 30-38
 - *Egalité Femmes-Hommes, une opportunité pour repenser l'organisation du travail*, Sylvie Aghabachian, *Personnel* : la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp. 36-37
 - *Un métier d'hommes ? La place et les carrières des femmes en finance*, Valérie Boussard (professeure de sociologie, chercheuse à l'IDHE-CNRS), *Personnel* : la revue de l'ANDRH n°550, juin 2014, pp. 42-44

- *Vers un tronc commun des deux labels*, Sylvie Aghabachian, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 14-16
 - *Miser sur la diversité et l'inclusion pour favoriser l'innovation, le cas de bombardier aéronautique Canada*, Elisabeth Bussé et Christyne Turcot, Personnel : la revue de l'ANDRH n°546, janvier 2014, pp. 32-33
 - *Programme social mondial, l'universalisation des pratiques de protection sociale chez l'Oréal*, Hugues de Beaugrenier (directeur de la production sociale chez l'Oréal), Personnel : la revue de l'ANDRH n°581, septembre 2017, pp. 30-31
-

- *L'organisation, nouveau territoire des DRH*, Charles-Henri Besseyre des Horts (professeur associé à HEC Paris, directeur de la Chaire Webhelp-HEC « Capital Humain et Performance »), Personnel : la revue de l'ANDRH n°546, janvier 2014, pp. 66-68
 - *De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire : Petite histoire d'un terme connoté*, Cécilia Courbot, Ed. de la Sorbonne, 2000/1, n°3, pp. 121-129. En ligne <https://www.cairn.info/revue-hypothèse-2000-1page-121.htm>
-

- *Le bonheur au travail : utopie ou progrès ?*, dossier coordonné par Florence Davy et Elisabeth Provost Vanhecke, Personnel : la revue de l'ANDRH n°546, janvier 2014, pp.34-62
 - *Le bonheur au travail est érigé en facteur de production*, Christian Baudelot, Personnel : la revue de l'ANDRH n°547, février 2014, pp.24-25
 - *Le fait religieux, pourquoi faut-il l'intégrer dans la gestion des équipes ?*, Nathalie Canard-Béchade, Personnel : la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp.62-63
-

- *La culture est-elle soluble dans la formation au management ?*, Philippe Gabilliet, Personnel : la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp.64-65
 - *Quel rôle de la DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise ?*, Charles-Henri Besseyre des Horts et François Eyssette, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp.64-65
 - *Conduire le changement*, Benoît Octave, La Libre Entreprise, 9 février 2019, p. 8
 - *Stimuler les changements de comportement à long terme*, Eva Spiritus-Beerden, RHmagazine, février 2019
 - *Changement management, une question de tempo*, dossier coordonné par Jean-Paul Erhard, Peopleshere n°204, mai 2016, pp. 18-53
-

- *Evaluation par l'administration de l'aptitude du salarié à occuper son poste de travail : le respect du principe du contradictoire*, Yan-Eric Logeais, Personnel : la revue de l'ANDRH n°558, mars/avril 2015, pp.48-49
- *Quels DRH pour demain ?*, Laurent Taskin, La Libre Entreprise, 9 février 2019, pp. 10-11
- *Le dialogue entre l'Etat et les marchés*, Bruno Colmant, La Libre Entreprise, 9 février 2019, p. 11
- *Notre mission ? Rendre l'organisation plus performante*, Bart Tuyls, RHmagazine, novembre 2017, pp. 8-11

- *Gestion du changement : le grand malentendu*, Jan-Klaas Somer, RHmagazine, février 2018, pp. 20-21
 - *Etre DRH d'une commune, c'est s'inscrire dans une démarche citoyenne*, Façoise Luc, RHmagazine, juin 2018, pp. 8-11
 - *Une GRH locale, loin de Paris*, Kathleen Maes (HR Manager de Jaguar LandRover Benelux), RHmagazine, février 2017, pp. 14-15
 - *La femme, l'avenir de l'entreprise ?*, Sylvie Cousin, RHmagazine, mai 2014, pp. 22-24
 - *Une passerelle pour les jeunes allochtones*, François Weerts, RHmagazine, mai 2014, pp. 25-27
 - *Concertation sociale : une approche idéologique ou pragmatique ?*, Liliane Fanello, RHMagazine, mai 2014, pp. 28-30
 - *Egalité hommes-femmes : encore beaucoup de travail ?*, Laurie Dieffembacq, rtbf.be info, 30 avril 2019. En ligne https://www.rtb.be/info/societe/detail_egalite-hommes-femmes-encore-beaucoup-de-travail?id=10208606
-

- *L'éthique au cœur de la stratégie*, Solange Berger, La Libre Entreprise, 30 mars 2019, p. 12
- *Il faut replacer l'éthique au cœur du projet européen*, Pierre Defraigne, La Libre Belgique, 3 janvier 2019, pp. 38-39
- *Une petite dose de social dans la rude gouvernance économique*, Marie-Noëlle Lopez, Personnel : la revue de l'ANDRH n°545, décembre 2013, pp.36-37
- *Les politiques de l'UE pour promouvoir la RSE, une période charnière*, Marie-Noëlle Lopez, Personnel : la revue de l'ANDRH n°553, octobre 2014, pp.30-31
- *Un élan pour l'Europe, nouvelle commission européenne : le social fait son grand retour*, Marie-Noëlle Lopez, Personnel : la revue de l'ANDRH n°555, décembre 2014, pp.40-41
- *Le coaching d'équipe, un levier fort de changement et de transformation*, Nelly Le Bot, Personnel : la revue de l'ANDRH n°576, février 2017, pp.23-24
- *La motivation est centrale dans le fonctionnement des équipes*, Olivier Jaskulké, Personnel : la revue de l'ANDRH n°584, janvier 2018, p. 57
- *Faire équipe : de la mesure du « savoir être » individuel au savoir « faire équipe »*, Arnaud Trenvouez et Alexandra Didry, Personnel : la revue de l'ANDRH n°584, janvier 2018, pp. 54-56
- *L'entreprise doit se questionner sur les évolutions de son environnement*, Sandra Enlart, Personnel : la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp. 72-74
- *Modernisation de la fonction publique : le réel, c'est quand on se cogne !*, Hervé Sérieyx, Personnel : la revue de l'ANDRH n°548, mars/avril 2014, pp. 84-85
- *Sourcing et coconstruction : moteurs de l'innovation managériale à la tête de l'Etat*, Florence Méaux, Personnel : la revue de l'ANDRH n°592, novembre/décembre 2018, pp. 66-67
- *Pour promouvoir la diversité, il faut des managers innovants !*, Aline Crépin, Personnel : la revue de l'ANDRH n°592, novembre/décembre 2018, pp. 64-65
- *Les managers publics intermédiaires : enjeux et évolutions dans la fonction publique territoriale*, Aude Fournier et JohanTheuret, Personnel : la revue de l'ANDRH n°589, juillet/août 2018, pp. 57-59
- *La réforme de la formation dans tous ses états*, Thierry Teboul, Personnel : la revue de l'ANDRH n°590, septembre 2018, pp. 35-36
- *La place de la femme dans le monde*, Anastasia Mikova, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 40-42
- *Le sexisme au travail : un outil de dissolution massive des politiques publiques*, Brigitte Gréys, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 43-44

- *Egalité femmes-hommes en entreprise : un chantier en construction*, Aurélya Bilard et Thomas Chardin, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 45-46
 - *La place de la femme dans le monde*, Anastasia Mikova, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 40-42
 - *8 impulsions pour l'égalité réelle*, Audrey Richard et Aline Crepin, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 48-49
 - *Discussion engagée entre une générale et un DRH : des histoires de bonnes femmes ?*, François Rebeix et Isabelle Guion de Méritens, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 50-52
 - *L'autocensure des femmes, un frein au cœur de la marche vers l'égalité réelle ?*, Audrey Richard et Laure Boulay, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 53-54
 - *Femmes-hommes : la mode et l'emploi*, Anne-Sophie Avé, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 55-57
 - *La DRH doit avoir le feu sacré*, Philippe Thurat, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 58-59
 - *Un regard mixte pour contribuer à la stratégie de l'entreprise*, Francesca Aceto, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 64-66
 - *La naissance d'un réseau féminin : l'exemple de la Française des Jeux*, Vanessa Frey, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 67-68
 - *Cercle InterElles : le réseau féminin de 14 entreprises du secteur technologique et scientifique*, Catherine Ladousse, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 69-71
 - *LConnect : le hub des femmes engagées dans l'économie bordelaise*, Audrey Guidez, Personnel : la revue de l'ANDRH n°588, juin 2018, pp. 72-73
-
- *Gouvernance, égalité des sexes et mixité*, Masja Zandbergen, La Libre Entreprise, 7 avril 2018, pp. 10-11
 - *Une meilleure transparence pour les subsides culturels*, St. Bo., La Libre Belgique, 27 mars 2019, p. 9
 - *La GRH au service...des clients*, Rik Vera, RHmagazine, avril 2017, pp. 12-13
 - *Trop de règles et trop de systèmes tuent la GRH*, Astrid De Lathauwer, avril 2017, pp. 8-11
 - *Bonne gouvernance : pourquoi c'est plus compliqué dans le public*, Didier Van Caille, Magazine Pouvoir locaux, p. 24
-
- *Pour une intelligence collective de l'entreprise*, Patricia Ardillier et Hervé Sortais, Personnel : la revue de l'ANDRH n°544, novembre 2013, pp. 80-82
 - *Le leadership partagé*, dossier coordonné par Denis Cristol, Personnel : la revue de l'ANDRH n°547, février 2014, pp. 38-59
 - *Anticipation des changements et des restructurations socialement responsables, la commission européenne présente un guide des bonnes pratiques*, Marie-Noëlle Lopez, Personnel : la revue de l'ANDRH n°547, février 2014, pp. 32-33
 - *Le paradoxe : concilier la conformité et le sens de l'initiative*, Philippe Gaud, Personnel : la revue de l'ANDRH n°547, février 2014, pp. 26-28
 - *Etre femme, un atout*, Martine Constant et Adrienne Axler, Le Soir (supplément Référence), semaine 15 2008, p. 3
-
- *On ne peut pas entreprendre en niant le passé*, Claude D'Harcourt, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 54-55
 - *Ressources humaines et communication, une coopération nécessaire*, Loïc Hilaire, Céline Gaiffier et Jean-Paul Bouchet, Personnel : la revue de l'ANDRH n°557, février 2015, pp. 32-33

- *L'entreprise libérée en question : le DRH doit se positionner !*, Charles-Henri Besseyre des Horts, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 66-68
- *Les équipes accompagnées par un leader serviteur sont très motivées*, Jacques Lecomte, Personnel : la revue de l'ANDRH n°569, mai 2016, pp. 46-47
- *Les peurs des managers vues au travers du sénèque*, Lidwine Maizeray et Anne Janand, Personnel : la revue de l'ANDRH n°570, juin 2016, pp. 42-44
- *Il faut faire confiance à ses équipes*, Philippe Sersot-Silca et Martin Lepeu, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 48-49
- *Quid du manager aujourd'hui ? Et si on écrivait un article collaboratif...*, Michel Barabel, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 50-51
- *Manager de proximité, un métier en mutation*, Aline Scouarnec, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 52-53
- *Inventer des pratiques de management du XXIe siècle : pas de suppression des managers mais un positionnement différent*, Gilles Verrier, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 54-55
- *Le manager intermédiaire : le maillon central de la chaîne d'intelligence collective*, Christophe Torset et Stéphanie Dameron, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 57-58
- *L'entreprise libérée : ce qu'elle laisse dans l'ombre*, Vincent Berthelot, François Geuze et Hubert Landier, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 60-61
- *Nouvelles pratiques managériales : émergence de nouveaux collectifs de travail*, François Silva, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 62-63
- *L'espace de travail partagé : le signe d'un nouveau management*, Sylvie Mercier, Claudie Meyer, Christian Bourret et Anne-Sophie Calais, Personnel : la revue de l'ANDRH n°566, janvier 2016, pp. 64-65
- *Démystifions l'innovation managériale*, Justine Massu, Personnel : la revue de l'ANDRH n°592, novembre/décembre 2018, pp. 68-71
- *Enjeu central des nouvelles pratiques managériales : libérer la parole*, François Silva, Personnel : la revue de l'ANDRH n°575, janvier 2017, pp. 62-64
- *Les communautés de pratiques pilotées : une approche qui réconcilie horizontalité et verticalité*, Dominique Bailly, Personnel : la revue de l'ANDRH n°575, janvier 2017, pp. 60-61
- *Bonnes pratiques de nouveaux modèles de management*, Marie-Caroline Lanfranchi, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 70-71
- *Faire du terrain en féministe*, Isabelle Clair, Acte de recherche en sciences sociales 2016/3, numéro 213, pp. 66-83, DOI 10/3917/arss.213.0066
- *Superman : en finir avec le mythe*, propos de Katrien Van der Heyden recueillis par Christine Huyge, RHmagazine, juin 2018, pp.24-26
- *Le plafond de verre se fissure-t-il ?*, Samia Bakkali Hassani, Asma Lehyan, Mehdi Ould Kherroubi Hacine-Bey et Inès Soufiane, RHmagazine, mars 2017, pp.40-41
- *Le racisme est puni, mais le sexisme pas*, propos d'Olivia Gazalé recueillis par Corentin Di Prima, Le Soir, 24 novembre 2017
- *Le mythe de la virilité*, Jacques Munier, Emission *Le Journal des idées*, franciculture, 12 avril 2017
- *Militantes, nous dénonçons les violences sexistes et sexuelles à l'UNEF*, Collectif, Le Monde, tribune du 28 novembre 2017
- *Le rôle complexe de la testostérone*, Virgine Roussel, La Libre Belgique (supplément Quid), 9 au 15 février 2019, p.28
- *Et si on obligeait tous les pères à prendre leur congé de paternité ?*, Annick Hovine, La Libre Belgique, 8 au 10 juin 2019, p.11

- *Port du voile au travail – Baby-Loup : le retour !*, Stéphane Béal, Personnel : la revue de l'ANDRH n°553, octobre 2014, pp. 72-74
- *Le fait religieux en entreprise – Dossier de la Commission nationale Egalité professionnelle et diversité*, Pascal Bernard, Aline Crépin, Armelle Bernard et Micel Miné, Personnel : la revue de l'ANDRH n°545, décembre 2013, pp. 10-11
- *Introduire de la coopération et la renforcer*, Isabelle Lamothe, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 82-83
- *Autonomie et processus – La difficile réconciliation*, Didier Goutman, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 76-77
- *Nouvelles formes l'organisation – L'art de vivre en mouvement*, Pierre-Yves Poulain, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 84-85
- *L'écoute, le participatif, les remontées du terrain sont les clés de la réussite*, propos de Xavier Quérat-Hément recueillis par Sylvie Aghabachian, Personnel : la revue de l'ANDRH n°550, juin 2014, pp. 70-71
- *Faire progresser la fonction RH – Quels sont les leviers de succès des entreprises les plus performantes ?*, Jean-Michel Caye et Stéphanie Mingardon, Personnel : la revue de l'ANDRH n°545, décembre 2013, pp. 50-52
- *Performance globale de l'entreprise : le rôle clé des RH*, Tessa Melkonian, Personnel : la revue de l'ANDRH n°591, octobre 2018, pp. 42-43
- *Quand le digital transforme les relations de travail – L'entreprise scandinave, laboratoire de l'organisation horizontale 4.0 ?*, Pierre Forthomme, Personnel : la revue de l'ANDRH n°589, juillet/août 2018, pp. 60-62
- *La parité hommes-femmes obligatoire sur les listes wallonnes*, Alice Dive, La Libre Belgique, 27 avril 2018, p.6
- *Une femme sera toujours plus exposée à la critique ou au commentaire*, propos de Sarah Sepulchre recueillis par Stéphanie Bocart, La Libre Belgique (supplément Culture), 8 au 10 juin 2019, p.56
- *Des tests équitables, mais pour tous ! – Gand a adapté finement ses épreuves de sélection*, propos de Tonia Vanquickenborne, RHmagazine, octobre 2016, p.20
- *Comment attirer les femmes dans le bâtiment ? – Hilti y parvient sans recourir aux quotas*, Jo Cobbaut, RHmagazine, septembre 2017, p.32
- *Dans le recrutement, le plus souvent ... l'essentiel se joue avant !*, propos de Didier Goutman, Personnel : la revue de l'ANDRH n°545, décembre 2013, pp. 38-39
- *Recrutement des diplômés de doctorat – Générer une culture de l'innovation dans l'entreprise*, Laurence Debavelaere, Personnel : la revue de l'ANDRH n°567, février 2016, p.22
- *Data scientists – Un métier en plein essor*, Olivier Jaskulké, Personnel : la revue de l'ANDRH n°570, juin 2016, pp. 36-37
- *Les futurs modèles de la fonction RH – Du super héros au chef d'orchestre*, Michel Barabel, Olivier Meier et André Perret, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 48-49
- *2020 – Un périmètre élargi de la fonction RH*, Jean-Marie Peretti, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 50-51
- *Les rôles de la fonction RH – Vers une typologie*, François Pichault, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 52-53
- *Le DRH de demain – Retour sur les assises de l'ANDRH 2014*, Jean-Paul Charlez, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, p.54
- *La fonction de RH doit jouer le rôle de phare et de dernier rempart*, propos de Hubert Mongon recueillis par Michel Barabel, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 56-57

- *Il va falloir préserver un collectif tout en gagnant en flexibilité*, propos de Mireille Fesser recueillis par Jean-Michel Peretti, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, p.58
- *Le DRH est un champion du changement*, propos de Bertrand Signé recueillis par David Autissier, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 60-61
- *Il faut redonner du collectif et du long terme dans nos organisations*, propos de Jean-Pascal Arnaud, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, p.62
- *La formation des DRH chez LVMH tend à revendiquer une identité*, propos de Christian Sanchez et Stéphane Voyer recueillis par Jean-Marie Peretti, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 64-65
- *De l'efficacité d'une stratégie RH*, Michel Barabel et Olivier Meier, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 66-67
- *Enquête du Boston Consulting Group – Comment les meilleurs fonctions RH créent-elles de la valeur ?*, Jean-Michel Caye et Stéphanie Mingardon, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 68-69
- *Etude Roland Berger Institute – Les RH, une fonction clé à l'heure de la transformation digitale*, Hakim El Karoui et Emmanuel Bonnaud, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 70-71
- *Diagonale de l'ovocyte et du babyfoot – Et si le nouveau pacte social n'était pas vertueux ?*, Philippe Canonne, Personnel : la revue de l'ANDRH n°556, janvier 2015, pp. 72-73
- *Dossier – Le DRH face au choc des contraires*, Personnel : la revue de l'ANDRH n°569, mai 2016, pp. 50-84
- *La recherche en management est-elle adaptée aux entreprises ?*, Eric Lamarque, Personnel : la revue de l'ANDRH n°554, novembre 2014, p.49
- *La RSE, politique d'entreprise à haute valeur ajoutée*, Gilles Marchand, Personnel : la revue de l'ANDRH n°549, mai 2014, pp. 11-13
- *Responsabilité sociale de l'Etat-employeur et qualité de vie au travail – Une innovation managériale française ?*, Max Masse, Personnel : la revue de l'ANDRH n°550, juin 2014, pp. 72-73
- *Le temps est venu pour le management des ressources humaines de se réinventer*, propos de Bernard Galambaud recueillis par Sylvie Aghabachian, Personnel : la revue de l'ANDRH n°548, mars/avril 2014, pp. 44-45
- *L'organisation en réseau réclame encore du travail*, Peter Ooms, RHmagazine, mars 2018
- *Comment les dirigeants prennent-ils leurs décisions en période de stress ?*, propos de Steven Poelmans recueillis par Patrick Verhoest, RHmagazine, février 2019
- *Des programmes de développement basés sur les réseaux*, propos de Philippe De Bock recueillis par Barbara Vandenbussche, RHmagazine, juin 2014, pp. 22-23
- *Dossier éducation*, Eduquer : la revue de la Ligue de l'Enseignement n°108, octobre 2014, pp.16-17
- *Les talents ont gagné la guerre*, Alexandre Mpasinas, La Libre Belgique (supplément La Libre Entreprise), 13 avril 2019, p.11
- *L'innovation managériale au service d'une transformation totale*, propos de Cécile Guillois-Bouillet recueillis par Dominique Bailly, Personnel : la revue de l'ANDRH n°550, juin 2014, pp. 64-65
- *Comment une entreprise définit-elle ses valeurs ?*, propos de Christine Donjean recueillis par François Weerts, RHmagazine, décembre 2014, pp. 41-42
- *Le groupe Colruyt, guidé par ses valeurs*, propos de Koen De Maesschalck recueillis par Annick Claus, RHmagazine, octobre 2014, pp. 40-42

- *Recruter sans discriminer, est-ce possible ?*, propos de Patrick Charlier recueillis par Sylvie Cousin, RHmagazine, octobre 2016, pp. 18-19

2.4. Publications diverses :

- Glossaire du féminisme, sous la direction de Viviane Teitelbaum et de Claire Lafon, Ed. La Le bord de l'eau, Bruxelles, 2014, 160 p.
- *D'antigone à MeToo, notre révolution*, Le nouveau magazine littéraire, février 2018
- *Femmes, un combat mondial*, Le Courrier international, hors série, février-mars 2018
- *Me too, ce qui doit changer*, Le Courrier international n° 1421 du 25 au 31 janvier 2018
- *Le féminisme dans tous ses débats*, Bruxelles Laïque Echos, 1er trimestre 2018

2.5. Emissions radiophoniques :

- *Mécanismes de la domination masculine*, in Le téléphone sonne, France Inter, 17 novembre 2017
- *Les femmes en science*, RTBF, La Première, émission "Tendances 1ère", 29 septembre 2017
- *Rencontre avec Viviane Teitelbaum*, (alors Présidente du Conseil des femmes francophones de Belgique), RTBF, La Première, émission "Les décodeurs", 1er octobre 2017
- *Le travail a-t-il un sexe?* En prolongation du film "Le bonheur au travail au féminin" de Martin Meissonnier, RTBF, La Première, 21 novembre 2017
- *Hommes et femmes victimes du mythe de la virilité?* in Dans quel monde on vit, RTBF, La Première, 25 novembre 2017
- *Le féminisme est-il devenu bankable?* France Inter, Débat de Midi, 5 août 2019, Nadia Daam recevait Alice Pfeiffer, journaliste, et Keivan Djavadzadeh, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication (Paris 8). En Podcast durant un temps limité:
<https://www.franceinter.fr/emissions/le-debat-de-midi/le-debat-de-midi-05-aout-2019>