



# Évaluation du Sous-programme «Égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les universités» – programme CUS P-4

## Rapport final

Réalisé sur mandat de la Direction du Sous-programme «Égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les universités»

Philipp Dubach, Heidi Stutz, Victor Legler  
Berne, le 17 avril 2018

**BASS**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
**Secrétariat d'Etat à la formation,  
à la recherche et à l'innovation SEFRI**

Dans sa collection «Dossiers SEFRI», le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation. SEFRI publie des études prospectives, des résultats de recherche, des rapports sur des thèmes d'actualité dans les domaines de l'éducation de la recherche et de l'innovation. Mis ainsi à la disposition d'un large public, ces textes participeront au débat sur ces questions. Les textes publiés n'engagent pas nécessairement le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation.

© 2018 Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI

ISSN 2296-3855

Page de titre: Université de Berne © SEFRI

Traduction en français: Nathalie Loiseau

Traduction du résumé en anglais: Charlotte Wren

Secrétariat d'Etat à la formation,  
à la recherche et à l'innovation SEFRI

Einsteinstrasse 2

CH-3003 Berne

Téléphone 058 462 96 62

[info@sbfi.admin.ch](mailto:info@sbfi.admin.ch)

[www.sbfi.admin.ch](http://www.sbfi.admin.ch)

# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>I</b>
<b>Résumé</b>	<b>III</b>
<b>Summary</b>	<b>XII</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Le Sous-programme CUS P-4 «Égalité des chances»	1
1.2 Objectifs et structure thématique de l'évaluation	2
1.3 Méthodologie	2
1.4 Distinction opérée entre les hautes écoles universitaires	3
1.5 Structure du rapport d'évaluation	4
<b>2 Passage aux Plans d'action</b>	<b>6</b>
2.1 Introduction du nouveau système et mode de financement	7
2.2 Structure des objectifs et directives à l'adresse des universités	8
2.3 Expertise et mise en œuvre des Plans d'action	13
2.4 Conséquences du changement de systèmes	16
2.4.1 Programmes de l'égalité adaptés aux besoins	16
2.4.2 Implication des organes centraux de direction	17
2.4.3 Coopération entre les universités	18
2.4.4 Autres changements	19
<b>3 Mise en œuvre des Plans d'action: évaluation générale</b>	<b>21</b>
3.1 Objectifs atteints	21
3.2 Réussites et déceptions	23
3.2.1 Mise en œuvre des Plans d'action: les plus grands succès	23
3.2.2 Mise en œuvre des Plans d'action: les déceptions	25
3.3 Efficacité des différentes mesures prises	26
3.3.1 Mesures présentant un rapport coût-bénéfice très avantageux	26
3.3.2 Mesures n'ayant pas donné lieu aux effets espérés	27

<b>4</b>	<b>Ancrage structurel</b>	<b>29</b>
4.1	Bureaux de l'Égalité	29
4.1.1	Ressources humaines	29
4.1.2	Positionnement institutionnel	31
4.2	Bases normatives	32
4.3	Financement des mesures de promotion de l'égalité des chances	34
4.3.1	Fonds propres des universités	34
4.3.2	Importance des fonds nationaux	36
4.4	Implication des facultés	37
4.5	Suivi de l'égalité	41
<b>5</b>	<b>Proportion de femmes dans le corps professoral</b>	<b>42</b>
5.1	Objectifs fixés	42
5.2	Résultats	43
5.2.1	Professeures ordinaires et associées	43
5.2.2	Professeures assistantes	48
5.2.3	Organes de direction et de décision	50
5.3	Promotion de l'égalité des chances dans les procédures de nomination	53
5.3.1	Composition de la commission de nomination	54
5.3.2	Recherche de candidates	55
5.3.3	Procédure de sélection	56
5.3.4	Lacunes	57
<b>6</b>	<b>Conclusion</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Annexe</b>	<b>62</b>
7.1	Tableaux	62
7.2	Entretiens d'expertes	67
<b>8</b>	<b>Ouvrages cités</b>	<b>68</b>

## Résumé

### 1. Introduction

Le Programme fédéral «Égalité des chances» existe depuis l'an 2000. À compter de la quatrième phase du programme (2013-2016/17), son organisation a été modifiée: il a été poursuivi au titre d'un des deux sous-programmes du Programme général P-4 «Égalité des chances entre femmes et hommes dans les universités / Études genre» de la Conférence des universités suisses CUS (aujourd'hui: Conférence suisse des hautes écoles CSHE). La quatrième phase avait deux objectifs ultimes:

■ **Institutionnalisation de l'égalité des chances:** en premier lieu, les structures de promotion de l'égalité devaient être ancrées de manière durable dans les universités. Cela supposait notamment que les universités intègrent à la planification pluriannuelle et inscrivent au budget ordinaire le financement des structures institutionnelles (bureaux de l'égalité) et les diverses mesures ayant déjà fait leurs preuves.

■ **Progrès de l'égalité des genres:** en second lieu, l'égalité des chances entre femmes et hommes devait avoir progressé de manière sensible. À cette fin, le programme proposait les objectifs chiffrés suivants: à son échéance, la proportion de femmes parmi les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s devait s'élever à 25%, et la proportion de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s à 40%. Le programme visait également une augmentation – non chiffrée – du nombre de femmes dans les instances décisionnelles.

En outre, le sous-programme a introduit un **changement de système fondamental**. Lors de ses trois premières phases, le Programme fédéral avait été constitué de trois modules qui définissaient pour ainsi dire «de l'extérieur» à l'adresse des universités les points forts de la politique qu'elles devaient mener en matière d'égalité. Pour la première fois, le versement de contributions fédérales était soumis à la condition que les universités préparent des **plans d'action** complets en vue de promouvoir

l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Elles étaient ainsi censées disposer désormais d'une marge de manœuvre bien plus large afin de formuler une politique de l'égalité taillée sur mesure en fonction de leurs besoins propres. En procédant de la sorte, l'espoir était d'offrir davantage de visibilité et un plus large soutien à la politique de l'égalité au sein de chaque université.

La présente **évaluation** s'articule autour de deux axes centraux: pour commencer, étudier comment s'est déroulé le changement de système et le passage aux plans d'action, et dans quelle mesure le nouvel instrument a rempli ses promesses. Ensuite, constater dans quelle mesure les objectifs ultimes fixés dans le cadre du sous-programme Égalité des chances ont pu être atteints.

D'un point de vue **méthodologique**, cette évaluation repose sur trois piliers: premièrement, des entretiens semi-structurés avec des expertes, à savoir toutes les responsables des services de l'égalité des dix universités cantonales ainsi que des représentantes de la direction et de la coordination du programme; deuxièmement, les statistiques disponibles en matière de représentation des femmes et des hommes dans le personnel universitaire, et troisièmement, une analyse de documents. Cette dernière porte principalement sur les rapports finaux soumis par toutes les universités, les questions posées dans ce cadre ayant été spécifiquement adaptées aux fins d'évaluation.

### 2. Élaboration et mise en œuvre des plans d'action

#### *Réalisation et conséquences du changement de système*

Les universités ont élaboré leurs plans d'action entre le printemps et l'été 2012, sur un laps de temps relativement court pour une telle entreprise. La direction du programme leur avait fait parvenir une liste de **Conditions applicables aux plans d'action** en février 2012. Une fois menée une analyse de l'état des lieux, les plans

d'action devaient prévoir des mesures ressortant de **sept domaines d'action (DA)**:

- **DA 1: ancrage institutionnel** de l'égalité des chances
- **DA 2: augmentation de la proportion de femmes** dans le corps professoral et les organes de direction
- **DA 3:** initiatives de **promotion de la relève** adaptée aux problématiques de genre
- **DA 4: conditions adaptées** pour les étudiant-e-s, collaboratrices et collaborateurs, et chercheuses ou chercheurs ayant des obligations familiales
- **DA 5: suppression de la ségrégation horizontale** dans l'accès aux disciplines et de la ségrégation verticale dans la poursuite des cursus dans lesquels la représentation d'un des deux sexes est particulièrement faible et où la relève n'est pas garantie (notamment les domaines MINT)
- **DA 6:** mesures liées à la **gestion du personnel et au développement des capacités**
- **DA 7: autres/nouveautés**

Toutes les universités ont soumis leur plan d'action dans les délais. Suite à un processus d'**expertise** mené par la direction du programme conjointement avec des expertes internationales, tous ces plans d'action ont reçu une évaluation positive. La CUS a ensuite approuvé les contributions fédérales aux diverses universités, dont le montant total s'élevait à 8.8 Mio CHF pour l'ensemble de la quatrième phase du programme. S'ajoutaient à cela les financements sur les fonds propres des universités, qui devaient au moins correspondre dans chaque cas à la contribution fédérale obtenue; ils s'élevaient au total à 16.9 Mio CHF.

La direction et la coordination du sous-programme ont endossé avant tout une **fonction de soutien** tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'action. De nombreux plans d'action avaient été estimés par trop ambitieux au cours de leur expertise; par conséquent, en cas de doute, la mise en œuvre pleine et entière du plan d'action n'était pas réclamée, mais plutôt l'établissement de priorités

plus claires entre les différents objectifs et mesures. Si des difficultés importantes survenaient dans la réalisation du plan d'action – notamment du point de vue de l'ancrage structurel –, la direction et la coordination recherchaient le dialogue avec l'université concernée. Des commentaires généraux sur chaque plan d'action ont été envoyés à toutes les universités à l'issue du processus d'expertise et suite au rapport détaillé de mi-parcours.

Cette manière de procéder a été appréciée d'une majorité des responsables des questions d'égalité, notamment dans les plus petites universités: elles soulignent la grande disponibilité de leurs interlocutrices ou interlocuteurs au sein de la coordination du programme face à leurs questions. Quelques voix plus critiques s'élèvent également: celles-ci constatent que l'expertise des plans d'action s'est révélée d'ordre très général et que les recommandations n'étaient pas toujours très claires. Lors de la suite du programme, elles ont regretté que la direction du programme ne donne pas plus souvent son avis, notamment sur les rapports annuels.

### *Raison d'être du changement de système*

Le passage aux plans d'action était motivé principalement par deux espoirs:

- **des programmes flexibles, axés sur les besoins:** en premier lieu, les universités devaient pour l'essentiel pouvoir définir de manière autonome leur propre politique en matière d'égalité des chances, taillée sur mesure pour leurs besoins et capable de s'adapter de manière flexible à tout changement.

- un **meilleur accueil:** d'autre part, grâce aux processus internes ayant présidé à la préparation des plans d'actions, la politique mise en place en matière d'égalité devait pouvoir bénéficier d'un plus grand soutien de la part des instances centrales de direction et de décision de l'université.

Concernant cette première ambition affichée – **flexibilité des plans d'action, axés sur les besoins** – une majorité écrasante des responsables de l'égalité dans les universités estiment le bilan positif. Les quelques critiques émises ont

trait avant tout au large champ thématique embrassé par les domaines d'action: cela aurait généré un risque d'«éparpillement» et parfois conduit les universités à engager des mesures qui ne présentaient pas forcément pour elles une nécessité absolue. Cet état de fait est mentionné surtout à propos de la lutte contre la ségrégation horizontale (DA 5), que certaines universités ont même directement exclue de leur plan d'action.

Concernant la seconde ambition affichée – un **meilleur accueil dans les instances centrales de direction et de décision** – les avis sont plus partagés. Entre autres, cela découle du fait que certaines universités ont connu des changements d'organisation et de personnel durant la phase d'élaboration ou de mise en œuvre des plans d'action; dans de tels cas, il était difficile pour la personne interrogée d'estimer l'effet du plan d'action en tant que tel. Les attitudes et synergies personnelles sont mentionnées à plusieurs reprises – et parfois avec véhémence – tant pour leurs effets positifs que négatifs. Au final, environ la moitié des responsables interrogés est d'avis que grâce à l'élaboration des plans d'action, la question de l'égalité des chances peut compter sur davantage d'appui auprès de la direction de l'université.

Les entretiens recèlent peu de **critiques fondamentales vis-à-vis du changement de système**. Une experte craint qu'il n'existe un risque non négligeable que les plans d'actions, densément rédigés et riches de formules, n'offrent qu'une illusion de progrès, et qu'on ne néglige de plus en plus l'idée de mettre en place des instruments juridiquement contraignants. Une autre experte préférerait que les questions liées à l'égalité des chances soient intégrées directement dans la planification stratégique de l'université.

### *Mise en œuvre des plans d'action*

La majorité des plans d'action comportaient une vingtaine d'objectifs – certains beaucoup moins, certains un peu plus. Ces objectifs étaient définis en fonction de la situation qui prévalait à ce

moment-là dans chaque université, et faisaient plus ou moins appel aux différents domaines d'action. Très peu de ces objectifs étaient formulés de manière à rendre leur degré de réalisation mesurable à l'aide d'indicateurs statistiques.

Il est donc particulièrement difficile d'effectuer une **évaluation comparée de la mise en œuvre des plans d'action**. La direction du programme n'a pas non plus tenté l'exercice. Elle accordait davantage d'importance au fait de prendre en considération le contexte et les conditions prévalant dans chaque université dans l'encadrement et l'évaluation des objectifs réalisés.

Les universités elles-mêmes indiquent de manière presque unanime dans leurs rapports finaux avoir atteint dans l'ensemble les objectifs de leurs plans d'action. Ces estimations recouvrent dans la plupart des cas un constat mélangé, à savoir que certains objectifs ont été dépassés et d'autres n'ont pas été entièrement atteints.

L'analyse ci-dessous porte sur les deux objectifs ultimes que les universités étaient tenues de poursuivre: un ancrage structurel de l'égalité des chances, et une augmentation du taux de femmes dans le corps professoral et dans les organes de direction et de décision.

### **3. Ancrage structurel**

La Confédération avait financé la mise en place de structures de promotion de l'égalité dans les universités depuis l'an 2000 par le biais de contributions liées à des projets, conformément à la Loi sur l'aide aux universités (LAU). À l'aube de la quatrième phase du projet, on attendait des universités qu'elles intègrent de manière durable dans leurs structures statutaires les institutions de promotion de l'égalité et les mesures déjà éprouvées en la matière. C'est à cette intention que renvoient les concepts d'«ancrage institutionnel» ou d'«ancrage structurel». Ces notions ne sont pas définies de manière prescriptive dans la documentation officielle du projet, mais conservent une certaine élasticité. L'évaluation aborde **cinq dimensions** de l'ancrage structurel

qui représentent des bases fondamentales dans la conception du sous-programme:

- existence de bases normatives visant à légitimer et à faire respecter l'égalité des chances entre les femmes et les hommes
- dotation en personnel, financement et position du service de l'égalité dans l'université
- financement de mesures de promotion de l'égalité sur les fonds propres de l'université
- ancrage de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les facultés
- établissement d'un bilan statistique régulier de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (suivi de l'égalité)

De manière générale, on constate que les responsables de l'égalité dans toutes les universités rapportent des **progrès considérables dans l'ancrage institutionnel** de l'égalité des chances. Dans le rapport final, et durant l'entretien, il leur était demandé de citer les trois plus grands succès de la phase du programme juste écoulée. Toutes les universités ont nommé un ou deux états de fait relevant du domaine de l'ancrage structurel. Selon la situation de départ, différents aspects sont mis en avant: la prise en charge des ressources nécessaires dans le budget ordinaire de l'université, une plus grande visibilité des questions d'égalité des chances, ou l'intégration de ces questions dans les facultés ou dans les processus normatifs et normalisés de l'université, par exemple dans l'assurance-qualité.

La section suivante procède plus en détail à l'état des lieux de chacune de ces dimensions à l'issue du sous-programme.

### *Bases normatives*

Pour donner une légitimité à la politique de l'égalité d'une université, et pour la faire respecter, il est essentiel qu'elle soit inscrite dans les bases juridiques de l'établissement. Les Conditions applicables aux plans d'action avaient formulé deux exigences: tout d'abord, chaque université devait disposer d'«un programme propre (plan d'action / pluriannuel)» en matière d'égalité des chances entre les femmes et les

hommes. Ce critère était par définition rempli dès que le plan d'action avait reçu un avis positif après expertise. D'autre part, on demandait également **«une stratégie clairement formulée pour l'égalité des chances»**. Si l'on entend par là un document à part entière, ce critère n'est rempli que dans des cas exceptionnels. Toutefois, la plupart des plans d'action renferment un chapitre ou des réflexions consacrées à la stratégie. Cela étant dit, le degré de détail et d'exhaustivité de ces considérations est extrêmement variable.

Si l'on ne se concentre pas uniquement sur la stratégie des universités, mais sur l'ensemble de leurs bases normatives, le constat est le suivant: dans toutes les universités, l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dispose d'un **fondement juridique** dans la mesure où elle est inscrite dans la Loi sur l'université ou dans les statuts de cette dernière - souvent les deux. Outre cela, il existe un large éventail de bases normatives contenant entre autres des instructions en vue d'assurer l'égalité des chances. Certains contrats de prestations avec le canton, chartes des universités, et règlements du personnel, des procédures de nomination, ou de l'évaluation, sont autant d'exemples.

La question était posée aux expertes de savoir si elles jugeaient les bases normatives en place propres à permettre l'application d'une politique efficace de l'égalité. Seules trois y ont répondu par un «oui» sans réserve. Les autres saluent les bases existantes mais y relèvent toutefois certaines lacunes. La considération qui revient le plus souvent est que les normes en place sont trop vagues et **manquent de dispositions prescriptives** (p. ex. règle de préférence, quotas à respecter, interdiction explicite du harcèlement sexuel). Des voix s'élèvent ça et là pour souhaiter que les règlements du personnel puissent être modifiés afin de mieux permettre de concilier vie professionnelle et familiale, ou que les mesures de transparence et de promotion de l'égalité des chances dans les procédures de nomination soient inscrites directement dans les règlements

des nominations et non pas simplement dans les dispositions d'exécution.

### *Bureaux de l'Égalité*

Durant les entretiens, la plupart des responsables de l'égalité interrogées ont jugé «suffisante» la **dotation en personnel**. La plupart des réserves exprimées proviennent des plus petites universités, où une dotation de 1 à 1.5 EPT rend difficile la prise d'initiative au-delà de la gestion des affaires courantes. La plupart des déléguées à l'égalité interrogées partent du principe que les ressources humaines actuelles sont pérennisées - même si elles n'ont pas encore toutes et partout été **intégrées dans le budget ordinaire**. Dans trois universités, pour lesquelles une proportion non négligeable du personnel est toujours financée sur des fonds tiers ou dont les programmes d'économies des cantons restreignent drastiquement la marge de manœuvre, des incertitudes subsistent.

D'un **point de vue institutionnel**, les services de l'égalité sont intégrés la plupart du temps aux structures centrales de direction de l'université, même si les solutions exactement adoptées varient (affiliation au rectorat / à un vice-rectorat / unité autonome des services centraux). Une majorité des responsables de l'égalité jugent les structures institutionnelles adaptées pour qui souhaite mener une politique efficace en matière d'égalité des chances. Quelques-unes hésitent à répondre car elles n'ont pas encore pu juger des conséquences de réformes récemment appliquées ou à venir. Certaines critiques se font aussi entendre. Au nombre de celles-ci, notamment, le fait que l'intégration de la question de l'égalité dans les processus de direction soit, dans la pratique, arbitraire et dépende largement des personnes concernées; le fait qu'il existe des problèmes d'entente et de délimitation des compétences avec d'autres unités; le fait que la responsable n'ait pas directement accès aux plus hauts niveaux de décision. Il n'est cependant pas possible d'établir un lien clair entre ces appréciations et le mode d'intégration institutionnelle du service (de l'égalité).

### *Financement des mesures par les universités*

Outre les coûts de personnel des services de l'égalité, les Universités étaient également censées investir les ressources appropriées afin de financer les mesures de promotion de l'égalité. Selon les rapports finaux des universités, ces financements propres se sont élevés pour l'ensemble des universités à environ 2.9 Mio CHF en 2017. La plus grande partie de ces financements est inscrite dans la planification pluriannuelle et provient donc du budget ordinaire. Ces dépenses étaient souvent liées à la promotion de la relève, et comprennent également des charges d'exploitation des services de l'égalité.

À y regarder de plus près, les indications fournies sont à traiter avec précaution. En effet, il s'agit parfois d'estimations; dans certains cas, les universités ne font plus entrer en ligne de compte des projets qui ont été testés avec succès et déjà intégrés dans les processus normalisés (p. ex. promotion de la relève tenant compte de la problématique des genres) et qui ne sont donc plus du ressort de leur service de l'égalité. Enfin, sont exclues les données concernant les places de crèche, car leur financement n'étaient plus incluses dans les contributions propres au titre du sous-programme CUS P-4.

Bien que des progrès considérables aient été enregistrés en ce qui concerne le financement par les universités des structures et mesures de promotion de l'égalité, toutes les expertes appellent de leurs vœux la **poursuite du programme fédéral** au-delà de la cinquième phase actuellement en cours. Presque toutes ont égayé leur souhait en arguant que les fonds fédéraux octroyés aux responsables de l'égalité leur conférerait – surtout dans les plus petites universités – une certaine autonomie et une vraie capacité d'initiative. De nombreuses personnes soulignent en outre la fonction légitimante du programme fédéral. Certaines insistent sur le fait que cette fonction est pour elles encore plus essentielle que le soutien financier qu'il leur procure.

### *Ancrage dans les facultés*

Toutes les responsables des questions d'égalité des **plus grandes universités** signalent que pendant la phase 2013-2016 les plans d'action ont contribué à un engagement plus fort de la part des facultés en faveur de l'égalité. Quelqu'un parle même à ce propos d'un «effet énorme». Plusieurs de ces universités avaient expressément prévu dans leurs plans d'action, puis mis en place, des mesures pour impliquer les facultés (p. ex. plans d'action facultaires, projets pilotes au niveau des facultés).

Dans les **plus petites universités**, les avis sont plus partagés. Les ressources ont principalement servi à faire avancer l'ancrage des questions d'égalité des chances au niveau des structures centrales. Leurs représentantes sont plusieurs à rapporter que l'on recherche un dialogue plus étroit avec les facultés dans le cadre de la nouvelle phase 2017-2020 du programme.

Un large consensus se dégage sur le fait qu'il vaut la peine d'**impliquer les facultés sur une base volontaire** ou tout au moins de leur laisser une large marge de manœuvre. Des disparités sont par contre constatées quant à l'engagement concret des diverses facultés; mais ces divergences ne semblent pas être généralisables entre les universités d'une manière qui pourrait laisser supposer par exemple l'influence de certains esprits de discipline. Les expertes sont nombreuses, en revanche, à pointer du doigt le **rôle essentiel des synergies entre les personnes**. Sans chefs de file prêts à s'engager de manière ferme en faveur de l'égalité, il est souvent difficile de faire participer les facultés à des initiatives visant à mettre fin aux situations d'ordre structurel et culturel qui désavantagent les femmes. Les facultés se montrent plutôt ouvertes à des mesures permettant de mieux concilier vie familiale et professionnelle ou de favoriser la relève.

### *Suivi de l'égalité*

Pour mener un travail de sensibilisation au sein de l'université et concevoir des initiatives efficaces en matière d'égalité, il faut disposer d'un

état des lieux à jour de l'égalité entre les femmes et les hommes. Selon les conditions édictées par la direction du programme, les universités étaient donc tenues de mettre en place, parallèlement à leurs plans d'action, un suivi de l'égalité «afin d'évaluer périodiquement les résultats obtenus».

La moitié des universités effectuent actuellement un suivi régulier de l'égalité sous la forme de **rapports spécifiques** sur la question. Ce suivi est approuvé par une instance universitaire, ou tout au moins porté à sa connaissance dans le cadre d'une procédure officielle. Chez l'autre moitié des universités, **le suivi prend des allures très disparates**. Certaines fournissent plusieurs fois par an des chiffres détaillés au rectorat pour certains indicateurs, dans d'autres cas le suivi consiste en quelques tableaux mis à jour tous les ans ou plus rarement. Ces universités, dans leur ensemble, ne suivent pas de processus officiel pour publier des statistiques sur les questions d'égalité à l'intention des instances universitaires, ou pour les faire approuver par celles-ci. Les données sont principalement utilisées en fonction des besoins et pour étayer le cas échéant les arguments avancés dans le cadre de décisions à prendre. Dans quelques universités, des projets visent à améliorer le suivi ou la communication au public des chiffres concernant les indicateurs disponibles.

### **4. Davantage de femmes parmi les professeur-e-s**

Les deux objectifs visant à porter à 25% le taux de femmes dans le corps professoral et à 40% parmi les professeur-e-s assistant-e-s **n'ont pas été atteints dans l'ensemble durant la quatrième phase du programme**. Certes, au moment de l'établissement des rapports, les données n'étaient disponibles que jusqu'à mi-2016. Mais il est hautement invraisemblable que les taux visés aient été atteints un an plus tard. Les valeurs atteintes en juin 2016, de 21.3% (parmi les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s) et de 31.5% (parmi les professeur-e-s assistant-e-s) ne suffisent pas pour cela.

Comme cela avait déjà été le cas lors de phases antérieures du programme, **ces objectifs globaux étaient restés trop abstraits pour nombre d'universités**. La direction du sous-programme avait, il est vrai, formulé une attente, celle de voir figurer dans les plans d'action des mesures plus précises, qui soient définies en fonction de chaque objectif principal et adaptées aux besoins des universités. Mais celles-ci n'y ont répondu que dans une faible mesure, et surtout pour ce qui concerne le groupe des professeur-e-s ordinaires et associé-e-s. Concernant ce groupe, cinq universités ont émis des directives concernant les nouvelles nominations. Dans de très rares cas seulement, des objectifs chiffrés sont formulés, que ce soit pour l'ensemble de l'effectif ou les professeur-e-s assistant-e-s. L'expertise des plans d'action n'a pas débouché non plus sur des demandes systématiques de corrections pour faire en sorte que ce soit le cas.

Au vu de ce phénomène, il n'est pas particulièrement surprenant que les objectifs espérés du sous-programme n'aient pas été atteints. Reste la question des dispositions actuellement prises par les universités afin de **garantir l'égalité des chances dans les procédures de nomination**, et des domaines dans lesquels les responsables de l'égalité jugent qu'il convient encore d'agir.

Selon les rapports finaux, trois mesures sont en place dans la plupart des universités:

- **invitation ciblée à postuler**: dans les descriptions de postes publiées, les femmes sont explicitement invitées à se porter candidates

- **quotas minimum de représentation dans les commissions de nomination**: un quota minimal de représentation des femmes et des hommes doit être respecté dans les commissions de nomination

- **présence de délégué-e-s à l'égalité dans les commissions de nomination**: une ou plusieurs personnes chargées de suivre le processus en veillant à l'égalité des chances participe aux commissions de nomination. Néanmoins, les dispositions concrètement appliquées sont très variables, et cette présence ne peut pas toujours être garantie dans les faits. Parfois, des per-

sonnes disposant déjà d'un siège à la commission sont chargées de cette mission. Mais plus souvent, une ou des personnes invitées, responsables exclusivement des questions d'égalité des chances, y siègent avec une voix consultative. Dans une université ces délégué-e-s constituent même une instance spécifique qui se réunit régulièrement pour faire le bilan de leurs expériences.

Si la plupart des universités **recherchent activement des candidates** ou invitent expressément des chercheuses prometteuses à postuler, aucune d'elles ne possède de règle écrite en ce sens. De même, bien souvent, aucune approche de principe concrète pour contrer d'éventuels préjugés sexistes n'est inscrite dans les procédures de nomination. Le système le plus répandu est celui des **règles de préférence**, qui stipule que l'on favorise à compétences égales celui ou celle qui appartient au sexe le moins représenté dans l'effectif. Cette pratique est adoptée dans la moitié des universités. Sont mentionnées aussi, mais beaucoup plus rarement, l'existence de prescriptions quant au **quota minimum** de femmes à retenir aux différentes étapes du processus de sélection. Dans une seule université, des facultés sont tenues de convoquer un minimum de femmes à l'entretien (et à la leçon d'épreuve). Trois universités prescrivent un taux minimum de femmes à retenir sur la liste restreinte, et une encore prévoit la mise en place d'une consigne similaire dans le courant de la cinquième phase du programme (2017-2020).

Au delà de ces critères régissant les procédures de nomination, une majorité des universités organise **des formations et des séminaires** destinés à sensibiliser les futurs membres des commissions de recrutement et de nomination, ainsi que d'autres acteurs, et à attirer leur attention sur les schémas inconscients de comportement. Ces manifestations sont généralement facultatives et n'ont pas lieu régulièrement.

Les expertes interrogées identifient des **lacunes** subsistantes à plusieurs niveaux dans les procédures de nomination. Les réponses les plus fréquentes appellent à davantage de transparence

et à une plus grande normalisation des processus; toutefois certaines autres jugent que ces procédures ne posent pas de problèmes particulièrement préoccupants. C'est notamment l'avis des expertes qui ont elles-mêmes effectué un suivi statistique des nominations et qui ont constaté que le taux de femmes reste à peu près constant au fur et à mesure des différentes étapes de la sélection. À leur avis, il serait essentiel d'agir dès l'origine du processus et de faire en sorte qu'un plus grand nombre de candidates prometteuses se présentent. Enfin, elles recommandent de publier les postes en décrivant le profil recherché en termes larges, et idéalement sans définir le titre professoral qui sera octroyé, afin de favoriser un plus grand nombre de candidatures prometteuses et éviter les postes joués d'avance qui s'adressent à un groupe très restreint de personnes.

Le sous-programme n'avait pas quantifié son objectif concernant l'**augmentation de la présence des femmes dans les instances de direction et de décision** (p. ex. proportion à atteindre ou taux d'augmentation). Les plans d'action ont traité cette question plutôt de manière accessoire, et ne prévoyaient qu'un petit nombre de mesures concrètes en ce sens. Les données issues des rapports finaux suggèrent que le taux de femmes dans les organes de direction et de décision n'est souvent pas plus faible que parmi le corps professoral. Il ne semble donc pas qu'elles rencontrent d'obstacle supplémentaire pour endosser ces fonctions. Cependant, on peut arguer qu'une forte présence des femmes à ce niveau hiérarchique serait cruciale en vue de réaliser des progrès notables dans l'égalité des chances entre les femmes et les hommes à l'échelle de toute l'université.

### 5. Conclusion

Le programme fédéral Égalité des chances a engagé avec succès durant sa quatrième phase un **changement fondamental** pour passer au système des plans d'action. Ces instruments, nouveaux pour les universités, ont pu répondre

dans une large mesure aux attentes. Ils ont permis à la politique de l'égalité menée dans les diverses facultés de gagner en visibilité, en adaptation au contexte local et en flexibilité. Ils ont également renforcé dans plusieurs universités le soutien accordé aux politiques de l'égalité de la part des instances centrales de direction et de décision. Une préoccupation parfois émise a trait au risque de voir favoriser un certain esprit d'activisme plutôt qu'un ancrage systématique, y compris juridique, des questions d'égalité des chances.

Eu égard à la volonté de promouvoir l'**ancrage institutionnel**, des progrès considérables ont été enregistrés. Ce processus n'est cependant pas achevé: les responsables des questions d'égalité interrogées estiment important, à l'heure actuelle, de prolonger le programme fédéral. Dans les plus petites universités, surtout, les contributions fédérales leur ouvrent des possibilités d'action fondamentales et leur permettent de prendre des initiatives autonomes. De plus, les programmes nationaux de promotion de l'égalité des chances revêtent une fonction légitimante essentielle au sein des universités.

L'objectif de voir augmenter notablement le **taux de femmes dans le corps professoral et parmi les professeur-e-s assistant-e-s** n'est clairement pas atteint. Il se peut que cela soit partiellement dû au caractère très général et au champ thématique très large des critères formulés vis-à-vis des plans d'action. Ajoutés à un encadrement axé sur le soutien, et à une absence générale de sanctions, cela a d'un côté, assuré un très bon accueil au sous-programme. Mais d'un autre côté, ces conditions n'ont pas facilité la mise sur pied de plans d'actions orientés vers la réalisation d'objectifs ultimes plus précis. Or il aurait été nécessaire de concentrer en ce sens les mesures contenues dans ces plans d'action afin d'atteindre au cours de la quatrième phase du programme, avant leur échéance, les consignes ambitieuses données concernant le taux de femmes dans le corps professoral et parmi les professeur-e-s assistant-e-s.

Tant au sein de la direction du programme que dans quelques universités, certaines expertes se sont montrées convaincues qu'il est en fin de compte plus important de mener à bien un vaste **changement** multidimensionnel, **structurel et culturel**, afin de favoriser l'égalité réelle des chances, que d'arriver à un taux donné de professeures. Le vaste champ thématique des domaines d'action proposés par le programme vient étayer cette interprétation des consignes. Toutefois, cette aspiration n'est pas présentée explicitement comme un objectif dans les documents officiels du programme et les notions et concepts précis qu'elle recouvre ne sont pas développés. C'est surtout au fil des discussions internes – notamment dans le cadre de la CO-DEFUHES (Conférence des déléguées à l'égalité auprès des Universités et hautes écoles suisses) – qu'elle a gagné en dynamisme et en substance. Une telle aspiration s'accompagne notamment du souhait d'un changement de mentalités, permettant notamment de remettre en question les modèles de carrière académique et les critères d'excellence et leurs implications sur les femmes et les hommes. Au cours des entretiens, les expertes appellent précisément de leurs vœux cette évolution des schémas de pensée et de comportement parfois inconscients, afin d'institutionnaliser et de faire avancer de manière décisive l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les universités suisses.

## Summary

### 1. Introduction

The federal equal opportunities programme has been in existence since the year 2000. In its fourth phase (2013-2016/17) it underwent an organisational change: it began to be run as one of two subprogrammes under the umbrella P-4 programme "Equal Opportunities at Swiss Universities / Gender Studies" of the Swiss University Conference SUC (now the Swiss Conference of Higher Education Institutions SCH). The fourth phase had two overarching aims:

■ **Sustainable anchoring of equal opportunities:** The first aim was to sustainably anchor the equal opportunities structures at the universities. For the universities this meant, first and foremost, integrating the institutional structures (equal opportunities offices) and proven methods into their multi-year planning and financing them from their regular budget.

■ **Advancing gender equality:** Secondly, significant progress was planned in gender equality. To this end, the following targets were set: by the end of the programme, women should make up 25% of full professors and 40% of assistant professors. The aim was also to increase the proportion of women on executive boards, though no specific target was set here.

At the same time the subprogramme underwent a **fundamental systemic change**. In the first three phases, the federal equal opportunities programme consisted of three modules, which more or less imposed the priorities for the equal opportunities policies on the universities from "outside". Under the new system, federal funding would only be provided on condition that the individual universities develop comprehensive **action plans** for ensuring equal opportunities for women and men. In this way the universities were given greater flexibility in adapting their equal opportunities policy to their local needs. At the same time, the expectation was that the equal opportunities policy would gain greater visibility within the individual universities in this way and be given greater support.

There are two central themes in **evaluating** the new system: firstly, how well the change to the new action plans was carried out and how well the new tool "Gender Action Plan" has proven itself. Secondly, the extent to which the two primary aims of the subprogramme were successfully implemented is examined.

From a **methodological point of view** the evaluation has three pillars: firstly, guideline-based expert discussions with all equal opportunities officers at the ten cantonal universities as well as programme managers and coordinators; secondly, statistics on gender distribution of university staff and thirdly, documentary analysis. In particular, the latter includes the individual universities' final reports. The reporting questionnaires were specifically oriented towards the needs of the evaluation.

### 2. Developing and implementing action plans

#### *Implementation and management of the system change*

The universities developed their action plans over a relatively short period from spring to summer 2012. In February 2012 the heads of the Equal Opportunities subprogrammes presented their **guidelines for the action plans**. Based on a situation analysis, the action plans included seven **fields of action (FA)**:

■ **FA1: Institutional anchoring** of equal opportunities

■ **FA2: Increasing the proportion of women** in professorships as well as in the executive and decision-making bodies

■ **FA3: Measures in the area of gender-sensitive promotion of new talent**

■ **FA4: Framework conditions** for students, staff and researchers with care obligations

■ **FA5: Reducing horizontal segregation** in access to and vertical segregation in continuing in subjects where one gender is particularly underrepresented and there is a danger that there will be a shortage of new students (particularly STEM-subjects)

### ■ **FA6:** Measures in the area of **human resources and organisational development**

### ■ **FA7: Other/New**

All universities submitted an action plan within the time given. In a **review process**, carried out by the programme management together with international experts, all action plans received a positive assessment. The SUC then allocated the federal funding to the individual universities, amounting to CHF 8,8 million for the entire fourth phase of the programme. The universities also provided funding of their own, which was required to be at least equal to the federal funds received per action plan, and totalled CHF 16,9 million.

In developing and implementing the action plans, the managers and coordinators of the subprogramme played a largely **supporting role**. Many action plans had been judged as highly ambitious in the review process. Therefore, universities were not held to account for a complete implementation of the action plans but were instead strongly encouraged to prioritise objectives and measures. If greater difficulties were revealed in the implementation – particularly concerning structural anchoring – managers and coordinators contacted the affected university directly. General feedback was sent to all universities after the review process and after the extensive reports at the midpoint.

This approach was valued by the majority of equal opportunities officers – particularly those at smaller universities: they emphasise the fact that contact persons from programme coordination were always available and provided important support. Other voices were more critical, however, noting that the action plans were evaluated in a fairly general way, and that the recommendations were sometimes hard to understand. Over the remaining course of the programme they would have wished for more frequent feedback from the programme management, particularly concerning the annual reports.

### *Intentions about the system change*

There were two main intentions connected with the system change:

### ■ **Needs-oriented, flexible programmes:**

Firstly, the universities should largely be free to determine an equal opportunities policy that would be tailored to their needs and adaptable to changing framework conditions.

■ **Wider acceptance:** Secondly, the development of action plans within the universities would guarantee the equal opportunities policy greater support in the executive and decision-making boards.

Concerning the first point – having **needs-oriented, flexible action plans** – the overwhelming majority of equal opportunities officers have reported positive results. The criticisms that were raised mainly concerned the thematic breadth of the fields of action: this concealed a risk of a missing focus and in some cases it had urged universities to take measures that they were not always convinced were necessary. This was mentioned most often in relation to horizontal segregation (FA 5), which some universities even excluded from their action plans.

As for the second concern – **acceptance in central executive and decision-making boards** – opinions were more divergent. Among other things, this was related to organisational and personnel changes that took place at various universities in parallel with the development and implementation of the action plans. Under these conditions it was difficult for the contact person to isolate the impact of the action plan. The relevance of personal attitudes and constellations of actors within the institution was mentioned multiple times, sometimes very expressly, both in a positive and a negative sense. Overall around half the Equal Opportunities officers were of the opinion that equal opportunities receive more support from the university management thanks to the development of the action plans.

### **Fundamental criticism of the system change**

was only rarely expressed in the interviews. One expert saw a considerable risk that the wordy action plans could convey a false appearance of progress and that legally binding instruments for equality could increasingly be neglected. Another expert would have preferred for issues of equality to be anchored directly in universities' strategy planning.

#### *Implementation of action plans*

Most action plans comprised around twenty objectives – some substantially fewer, others a few more. These objectives were adapted to the particular situation at the different universities and weighted different fields of action differently. Few objectives were formulated in a way that would allow their achievement to be measured according to statistical indicators.

Thus, it is very difficult to draw any **conclusions comparing the relative implementation of the action plans**. The steering committee of the subprogramme did not aim to draw any such comparisons. Emphasis was placed rather on ensuring that individual preconditions and framework conditions at the different institutions were accounted for in supporting and evaluating the implementation processes.

The universities themselves almost all commented in their final reports that all in all, they had achieved the objectives of their action plans. This is generally based on an evaluation in which objectives that were not fully reached were weighed against those where the universities had gone beyond their stated aims.

The following paragraphs focus on the two overarching objectives, which were binding for all universities: the structural anchoring of equal opportunities and ensuring greater representation of women professors as well as women on executive and decision-making boards.

### **3. Structural anchoring**

Since the year 2000 the federal government has helped to finance the implementation of structures for furthering equality under the Federal

Act on University Funding with project-tied funding. For this reason, there was an expectation at the beginning of the fourth phase of the programme that the universities would integrate the proven institutions and projects for equality into the regular organisational structure. This hope was expressed in the terms of "institutional anchoring" or "structural anchoring". These are not fully defined in the project documents but are left relatively open. The evaluation focused on **five dimensions** of structural anchoring, which play an important part in the conceptual foundation of the programme:

- normative bases to legitimise and implement equal opportunities for women and men
- necessary personnel, financing and institutional position of equal opportunities offices
- financing measures relevant to equality with university funding
- anchoring equal opportunities for women and men in the faculties
- regular statistical reporting on the state of equal opportunities for women and men (gender monitoring)

Fundamentally, it should be noted that those responsible at the different universities registered **significant progress in the structural anchoring of equal opportunities**. In the final report and the expert discussions they were asked to name the three greatest successes of the previous programme phase. All universities noted one or two points that come under structural anchoring. Depending on the initial situation different aspects were highlighted: resources being included in the ordinary budget, increased visibility of equal opportunities, greater anchoring in the faculties or integration into standard processes such as quality assurance.

In the following section the results achieved in the different areas at the end of the subprogramme are described in more detail.

#### *Normative bases*

In order to legitimise and implement the university equal opportunities policy it is important to anchor this policy in the normative basis of the

individual institutions. There were two demands made in the requirements for the action plans: firstly, every university must have “its own programme (action/multi-year plan)” on equal opportunities for women and men. After a positive review of the action plan this request was fulfilled by definition. Secondly, an additional “**fully formulated equal opportunities strategy**” was requested. If this is understood to mean a separate document, this request was fulfilled only exceptionally. However, most action plans included a strategic chapter or corresponding considerations. There was considerable variation in length and detail, however.

If not only university strategies but the normative basis as a whole is considered, it is worth noting that equality between women and men has a **legal foundation**, insofar that it is anchored in the university law or university statutes – often in both. Beyond this there is a broad spectrum of normative bases which include stipulations concerning equality. These include, for example, agreements with the canton, the university mission statement, personnel regulations, appointment regulations or evaluation regulations.

In the expert discussions the question was raised whether the normative bases together were suited to ensuring an effective equal opportunities policy. Responses from only three equal opportunities officials were unreservedly positive. The others tended to welcome the existing basis, though at the same time pointing out deficiencies. It was said most often that the standards were too vague and that **binding instructions** were lacking (for example preference rules, quotas, explicit ban of sexual harassment). In individual cases the wish was expressed for personnel regulations to be modified to allow for a better work-life balance or for measures for transparency and equal opportunities to be directly included in the appointment regulations (and not only in the accompanying implementation provisions).

### *Equal Opportunities Offices*

In the expert discussions, the majority of equal opportunities officers deemed **personnel resources** to be sufficient. It was mainly concerning small universities that reservations were expressed, since they may have only 1 to 1.5 full time positions, making it difficult to take action beyond their day-to-day business. Most equal opportunities officers assume that the current personnel resources are secure – even if they are not fully integrated into the **regular budget** yet. Greater uncertainties were noted at three universities, where a considerable proportion of personnel resources were still financed via third parties or where their ability to take action was severely limited due to cantonal austerity programmes.

From an **institutional point of view** the offices usually integrated into the central structures of the university board, with different solutions in individual cases (affiliated to the rectorate, affiliated to a vice rectorate, unit of central services). The majority of equal opportunities officers evaluated the organisational structures as suitable for guaranteeing an effective equal opportunities policy. Several had reservations because they were not yet able to evaluate recent or planned reforms. Some criticisms were also voiced. In particular, these concerned the fact that actual inclusion in executive business was arbitrary and depended on the individual, that problems of negotiation and delimitation existed with other organisational bodies or the lack of direct access to decision-makers. A clear link between these assessments and the pattern of institutional integration was not observed.

### *Measures funded by universities*

In addition to human resources for the Equal Opportunities Offices, universities should also provide **adequate funding for equality measures**. According to the final reports, such contributions totaled around CHF 2.9 million for all universities in 2017. The largest portion of this funding was anchored in the multi-year planning and therefore part of the regular

budget. Expenses were often incurred in the promotion of new talent, as well as for the equal opportunities offices.

Details concerning this information are to be treated with some caution. In some cases, these were estimates, in others, universities no longer explicitly include proven projects that have been integrated into standard proceedings under equal opportunities (e.g. gender-sensitive promotion of new talent). Finally, expenses for day care places were excluded, because under SUC subprogramme P-4, these were no longer recognised as contributions to equal opportunities.

Although considerable progress has been made concerning self-financing and structures and measures for equality, all experts spoke in favour of **continuing the federal programme** beyond the ongoing fifth phase. Almost all justified this by saying that the federal funding granted those responsible for equality – particularly at smaller universities – a measure of independence, allowing them to take proactive measures. The legitimising function of the federal programme was also highlighted by many. Some consider this to be of greater importance than the financial support.

### *Anchoring in the faculties*

All equal opportunities officers at **larger universities** stated that the action plans in the phase 2013-2016 had led to greater engagement from the faculties in the area of equal opportunities. In individual cases this was described as a “huge impact”. Several of these universities had planned and implemented measures in their action plans which explicitly aimed to include the faculties (e.g. faculty action plans, faculty pilot projects).

At **smaller universities** opinions voiced expressed greater reservation. Resources were mainly used to press ahead with the process of anchoring equal opportunities in the central structures. Multiple reports stated that closer exchange with the faculties would be pursued in the current programme phase 2017-2020.

There is a broad consensus on the realisation that it is worth **involving the faculties on a voluntary basis**, or at least giving them a lot of autonomy. Differences were noted in the concrete engagement of the different faculties. However, patterns across universities that could indicate specific faculty cultures could not be detected. Rather, the **crucial role of the constellation and quality of collaboration of actors within the institution** was referred to multiple times. With no advocates taking a decided stand on issues of equality, it is difficult in most cases to gain the support of the faculties for approaches aiming at eliminating structural and cultural discrimination. There was greater openness towards measures on reconciling work and family life or for promoting new talent.

### *Gender Monitoring*

In order to carry out persuasive work within the universities and to conceive effective equality measures, the current state of equal opportunities for women and men must be known. According to the guidelines from the programme management, universities should therefore introduce equality monitoring in parallel with the action plans “for the purpose of regularly assessing effectiveness of the measures and strategies”.

Currently half the universities have equality monitoring in the shape of **independent equality reports**. These are endorsed or at least taken note of by university authorities. **Monitoring varies widely** at the remaining universities. In some cases, extensive performance indicators are updated multiple times a year for the attention of the rectorate, in others, monitoring is limited to a small number of graphs which are updated annually or less frequently. At these universities, there tends not to be any formal procedure by which statistics relevant to equality are made public to the university authorities or approved by them. The data tend to be used in an ad hoc manner and employed as a basis for argument in decision-making processes. There are ongoing projects at individual universities to

improve monitoring or the external communicating of performance indicators.

#### 4. Increased presence of women professors

The two objectives of reaching a proportion of 25% women professors and 40% women assistant professors were **not achieved overall in the fourth phase of the programme**. At the time of reporting, only data until mid 2016 were available. It is highly unlikely, however, that the targets were achieved one year later. In June 2016 the percentages of women were too low, at 21,3% (full professorships) and 31,5% (assistant professorships).

As in earlier phases of the programme, the **general guidelines remained too abstract for many universities**. The steering committee of the subprogramme had expected the action plans to lead to the development of more precise, university-specific suggestions out of the global objectives. However, this development occurred only in a very few cases and mainly for the full professorships. Five universities developed guidelines for new appointments. However, objectives for the totality of positions or for assistant professorships were put into place only exceptionally. No systematic changes were requested in the review process either.

In view of this, it is hardly surprising that the ambitious objectives for the subprogramme were not achieved. This raises the question of what universities are currently doing to **ensure equal opportunities during the appointment procedure** and where the equal opportunities officers see the need for greater action.

According to the final reports, there are three measures in place at most universities:

- **Gender-specific requests in advertising positions:** women are explicitly requested to apply for positions
- **Gender-specific minimum quotas in appointment committees:** a minimum representation of both genders is required in appointment committees.
- **Equality delegates in appointment committees:** there is at least one person in the ap-

pointment committees who follows the appointment procedure from an equal opportunities perspective. The spectrum of the specific regulations is very broad, however, and representation cannot always be in actual fact guaranteed. In a few cases, people who are already members of the appointment committee are entrusted with this task. More frequently, however, additional people sit in on the appointment committee, and will advise exclusively on questions of gender equality. At one university these delegates even form an independent body, which meets regularly to exchange information on relevant experiences.

Most universities **actively search for women** in the appointment procedure and explicitly invite promising women researchers to apply, though this is not the norm anywhere. There is often also a lack of specific principles in the selection procedure, to counteract a potential “gender bias”. The most common are **preference rules**, which say that with equal competences the person belonging to the less represented gender should be given preference. Such a preference rule is in place at half the universities. Much less widespread are predefined quotas for minimum percentages of women at different levels of the selection procedure. There is only one university at which faculties have conditions for a minimum proportion of women who are invited to a personal presentation (trial presentation). Three more universities have guidelines concerning the minimum number of women shortlisted, one more is planning to introduce a similar rule over the course of the fifth programme phase (2017-2020).

Alongside these comparatively “hard” guidelines for the application procedure, a majority of universities also carry out **courses and workshops**, which sensitise potential members of appointment committees, faculty equality delegates and others on questions of equal opportunities and particularly also address unconscious patterns of behaviour. These events are generally voluntary and carried out at irregular intervals.

## Summary

The experts asked see a need for action on the appointment procedure in various areas. The most common requests are for greater transparency and standardisation of processes. However, there are also some voices that do not see any serious problems in the processes themselves. This viewpoint is expressed mainly by experts who examined statistical monitoring of the appointment procedure and came to the conclusion that the number of women at all levels of selection remained relatively stable. In their view it would be more important to start at the “entry point” and achieve an increase in the proportion of competitive applications from women. Finally, it was suggested that open positions be advertised with a broad profile and ideally as “open rank”, in order to increase the number of potential applicants reached and prevent the broad advertising of positions that are actually aimed only at a very small target group.

Concerning the objective of increasing representation of women in executive and decision-making bodies, the subprogramme set no quantitative targets (e.g. the desired proportion of women or size of the increase). The action plans covered the subject only peripherally and had few concrete measures. The data brought together in the final reports indicate that women are no less well represented in executive and decision-making bodies than in professorships. Thus, taking over the relevant functions would appear not to be an additional obstacle. It could be argued, however, that it would be important to have disproportionately strong representation of women at this level, in order to achieve significant university-wide progress in gender equality.

### 5. Conclusion

The federal programme for equality at the universities successfully mastered a fundamental **system change** towards action plans in its fourth phase. This instrument, which was new to the universities, was largely able to meet their expectations. The equality policy at individual universities gained greater visibility, local direction and flexibility. At several universities this

also led to greater support from the executive and decision-making bodies. One criticism that was occasionally voiced concerned the danger of a certain activism instead of a systematic and also legal anchoring of the issue of gender equality.

Considerable progress was made on the endeavour to promote the **structural anchoring** of equal opportunities. However, the process is not yet complete: the equal opportunities officers who were interviewed considered it important to continue the federal programme at the current time. Particularly at smaller universities, the federal funding gives the offices important freedom to act and allows them to set their own initiatives. Furthermore, the national programmes for equal opportunities at the different universities have an important legitimising function.

The objective of considerably increasing **representation of women full professors and assistant professors** was missed by a wide margin. This could partially be attributable to the openness and broad thematic scope of guidelines for the action plans. Together with the supporting and largely sanction-free direction did lead, on the one hand to the subprogramme being widely accepted. On the other hand, it was difficult under these conditions to focus the action plans on specific overarching objectives. This focus would have been necessary in order to meet the ambitious targets concerning representation of women full professors and assistant professors over the course of the fourth programme phase.

Both among programme directors and at certain universities, the conviction prevailed that reaching the requisite number of women professors was less important overall than achieving a comprehensive and multidimensional **structural and cultural shift** in favour of equal opportunities. The thematic breadth of the fields of action supports this interpretation of the programme guidelines. However, this concern is not explicitly mentioned as an objective in the programme documents, nor is it defined more precisely ei-

## Summary

ther terminologically or conceptually. It gained momentum and in importance, particularly in internal discussions, among others at the KOFRAH (Conference of Gender Equality and Women's Representatives at Swiss Universities and Institutes of Higher Education). This is linked to expectations of a changing awareness, which is not least leading to a discussion of the gender-specific associations with academic role models and criteria of excellence. In the expert discussions this very change in partially subconscious patterns of behaviour and thought is still seen as the greatest desired outcome, in order to bring about significant progress and sustainably anchor equality for women and men at Swiss universities.

# 1 Introduction

## 1.1 Le Sous-programme CUS P-4 «Égalité des chances»

Le Programme fédéral «Égalité des chances» existe depuis l'an 2000. À compter de la quatrième phase du programme (2013-2016/17), son organisation a été modifiée: il a été poursuivi au titre d'un des deux sous-programmes du Programme général P-4 «Égalité des chances entre femmes et hommes dans les universités / Études genre» de la Conférence des universités suisses (CUS, aujourd'hui: Conférence suisse des hautes écoles CSHE), le second sous-programme étant consacré à la recherche sur le genre. Le Sous-programme «Égalité des chances» avait deux objectifs principaux:

■ **institutionnalisation de l'égalité des chances:** en premier lieu, les structures de promotion de l'égalité doivent être ancrées de manière durable dans les universités. Cela implique notamment que les universités aient intégré à la planification pluriannuelle et inscrit au budget ordinaire le financement des structures institutionnelles (bureaux de l'égalité) et les diverses mesures ayant fait leurs preuves.

■ **progrès de l'égalité des genres:** en second lieu, l'égalité des chances entre femmes et hommes devait avoir progressé de manière sensible. À cette fin, le programme proposait les objectifs chiffrés suivants: à son échéance, la proportion de femmes parmi les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s devait s'élever à 25%, et la proportion de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s à 40%. Le programme visait également une augmentation - non chiffrée - du nombre de femmes dans les instances décisionnelles.

En outre, le sous-programme a introduit un **changement de système fondamental**, qui constitue l'innovation centrale de la quatrième phase du programme. Lors de ses trois premières phases, le programme comportait des primes d'incitation à la nomination de femmes professeures, et finançait des projets spécifiques sur la base des grandes orientations thématiques du programme général, telles la promotion de la relève, la conciliation entre vie familiale et professionnelle, et les couples à double carrière. Pour la première fois, le versement de contributions fédérales était soumis à la condition pour les universités de mettre sur pied des **plans d'action** complets en vue de promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Alors que les universités avaient travaillé dans le cadre de domaines thématiques proposés davantage «depuis l'extérieur», elles disposaient désormais d'une marge de manœuvre bien plus large afin de formuler une politique de l'égalité taillée sur mesure en fonction de leurs besoins propres. L'espoir était, en procédant de la sorte, de donner davantage de visibilité et un plus large soutien à la politique de l'égalité au sein de chaque université.

Le sous-programme Égalité des chances a pris effet début janvier 2013, et il était à l'origine censé durer jusque fin décembre 2016. Le comité de direction était composé de trois professeur-e-s issu-e-s de diverses universités et de trois délégué-e-s à l'égalité, ainsi que des responsables de l'égalité des chances au Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS); en outre, le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) y était également représenté en tant qu'invité permanent. Au bout de deux ans, le programme a connu un changement de présidence, le président alors en exercice s'étant vu proposer la présidence de la nouvelle Délégation Diversity de swissuniversities. L'échéance du programme a été portée, suite à une prolongation de mandat, à la fin du mois de juin 2017, ouvrant ainsi la possibilité aux diverses universités d'épuiser le restant des fonds non absorbés. Les comptes du sous-programme ont été clos officiellement à cette dernière date. Les universités ont soumis leur dernier rapport annuel au mois d'août 2017.

### 1.2 Objectifs et structure thématique de l'évaluation

L'évaluation du sous-programme CUS P-4 Égalité des chances en constitue le **compte-rendu réglementaire** auprès de la Chambre des hautes écoles universitaires de swissuniversities. Au moment de l'évaluation, le sous-programme Égalité des chances était déjà entré dans sa cinquième phase, prévue de 2017 à 2020 et basée à nouveau sur le système des plans d'action. Ce nouveau sous-programme n'est plus destiné uniquement aux universités, mais il englobe également les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques. Dans la mesure où les financements n'ont pas connu de hausse notable, les diverses universités disposent pour cette nouvelle phase du programme de fonds fédéraux nettement réduits vis-à-vis de la phase 2013-2016/17.

Pour concevoir cette cinquième phase de programme, les responsables ont pu s'appuyer sur un rapport intermédiaire exhaustif, qui offrait une rétrospective de la mise en œuvre des plans d'actions jusqu'à la moitié de la période prévue pour le programme CUS P-4 (Dubach 2015). La présente évaluation finale n'a pas influencé ce processus qui lui est antérieur. Les résultats qu'elle contient peuvent toutefois être mis à profit dans les processus en cours, afin d'affiner au mieux la mise en œuvre et les modifications éventuelles des plans d'action, ainsi que la répartition des tâches et la communication entre la direction du sous-programme et chacune des universités. De plus, cette évaluation opère un état des lieux de la politique de l'égalité dans chaque université dans un certain nombre de domaines importants (p. ex. ressources humaines, procédures de nomination). Enfin, elle présente des constats essentiels en perspective d'une éventuelle prolongation du programme au-delà de la cinquième phase: la première réflexion porte sur les plans d'action et leur rôle fondamental en tant que canaux de la politique de l'égalité, et la seconde sur l'importance que revêt le programme fédéral pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les universités cantonales pour le financement et la légitimation de cet objectif.

La présente évaluation s'articule autour de **deux axes centraux**: pour commencer, étudier comment s'est déroulé le changement de système et le passage aux plans d'action, et dans quelle mesure le nouvel instrument a rempli ses promesses. Ensuite, constater dans quelle mesure les objectifs concrets fixés dans le cadre du Sous-programme Égalité des chances ont pu être atteints - d'une part l'ancrage structurel de l'égalité des chances dans les institutions, et d'autre part l'augmentation du taux de femmes dans le corps professoral ainsi que dans les organes de direction et de décision. Toutefois, rendre compte simplement de ces deux objectifs ne rendrait pas justice à l'envergure et à la diversité de ces plans d'action. Ainsi, l'évaluation comporte également un examen des orientations proposées par les différentes universités dans leur plans d'action, du degré de réalisation des divers objectifs qu'elles s'y étaient fixés et des expériences à leurs yeux positives ou négatives qu'elles ont tirées de la réalisation de ces plans d'action.

### 1.3 Méthodologie

Cette évaluation repose, d'un point de vue méthodologique, sur trois piliers:

■ **Analyse de documents**: l'analyse de texte concerne principalement les plans d'actions ainsi que les rapports annuels rédigés par les universités à l'intention de la direction du programme. Les rapports de l'année 2013 ainsi qu'un rapport très détaillé soumis à mi-parcours de la période étudiée ici ont déjà fait l'objet d'une évaluation dans le cadre du rapport intermédiaire (2015). La présente évaluation finale tient compte au premier chef des rapports de l'année 2015 et des rapports finaux soumis en 2017. La portée des rapports finaux avait été élargie à dessein afin d'en tirer des informations cruciales pour cette évaluation, et tout particulièrement de permettre une comparaison de l'état d'avancement de la politique de l'égalité dans les universités de Suisse.

■ **Données statistiques:** l'évaluation s'est appuyée sur des données statistiques afin notamment de décrire l'évolution du taux de femmes dans le corps professoral. Ces données ont été collectées dans le cadre du Monitoring Genre, mis sur pied dans le cadre du Programme fédéral Égalité des chances, et effectué annuellement depuis le début de ce programme. S'ajoutent à cela des données issues du Système d'information universitaire suisse (SIUS), qui dépend de l'Office fédéral de la statistique.

■ **Entretiens semi-structurés** avec des expertes: un total de douze entretiens semi-structurés ont été menés avec des expertes, en l'occurrence les chargées de l'égalité des universités cantonales ainsi que la directrice et la coordinatrice du sous-programme Égalité des chances. À une exception près, ces entretiens, d'une durée de 60 à 120 minutes, ont été menés en face-à face. Aucun autre entretien avec d'autres actrices ou acteurs (tels des membres des commissions de l'égalité des universités ou des organes consacrés à l'égalité au niveau des facultés, des représentants du corps intermédiaires et des étudiants) n'a été organisé, conformément à la volonté de la direction du sous-programme, afin de permettre à cette évaluation de se présenter sous un format concis, et pour éviter de solliciter à l'excès les chargées de l'égalité dans les facultés.

Au cours des quatre années qu'a duré le Sous-programme Égalité des chances, le service de l'égalité de plus d'une université sur deux a changé de direction. Afin de couvrir la plus longue période possible lors de l'entretien, la possibilité a été aménagée pour la responsable des questions d'égalité d'avoir à ses côtés une collaboratrice ou un collaborateur de longue date. La liste détaillée des expertes interrogées est incluse en annexe. Par souci d'élégance stylistique, les propos tenus lors des entretiens sont attribués de manière générale aux «déléguées à l'égalité». On parlera d'«expertes» pour se référer à la fois à des entretiens menés avec des déléguées à l'égalité et avec des membres de la direction ou de la coordination du programme.

Précisons ici d'autres choix stylistiques effectués à des fins de simplification: les services consacrés dans les diverses universités à la promotion de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes portent des intitulés différents (par ex: Bureau de l'égalité, Service égalité, ou en allemand Abteilung Gleichstellung, Fachstelle für Chancengleichheit). Ces services seront par la suite désignés de manière constante sous le nom de «services de l'égalité» (voire par raccourci, de «services»), et leur directrice ou directeur appelés, comme précisé plus haut, «déléguée à l'égalité». En référence à l'ensemble des personnes chargées dans une université des questions d'égalité (y compris, par exemple, dans les facultés), on parlera de manière générale de «responsables des questions d'égalité».

### 1.4 Distinction opérée entre les hautes écoles universitaires

Toutes les universités cantonales, au nombre de 10, ont pris part au Sous-programme Égalité des chances. Il est aisément concevable que le bouquet de disciplines offertes et les conditions structurelles d'une université donnée puissent avoir une influence sur la proportion respective d'étudiantes et d'étudiants, ou de chercheuses et chercheurs, ainsi que sur le type de politique à mener pour promouvoir l'égalité et les financements disponibles.

On opérera parfois une distinction, pour des raisons pratiques, entre les cinq «plus grandes» et les cinq «plus petites» universités. Le groupe des cinq **plus grandes universités** est facile à identifier et répond à une définition très précise. Il s'agit des universités comptant un nombre de disciplines très élevé et dont les effectifs se situent au-dessus de la moyenne nationale tant chez les étudiant-e-s (plus de 12'000 personnes) que dans le personnel académique (plus de 3'100 personnes ou de 1'800 EPT). Les universités répondant à cette description sont les Universités de Berne, de Bâle, de Lausanne, de Zurich et de Genève.

## 1 Introduction

Le groupe des **plus petites universités** répond quant à lui à des critères plus hétérogènes. Deux de ces universités proposent également un vaste éventail de disciplines, mais sont de taille plus réduite en comparaison: bien que l'Université de Fribourg frôle la moyenne, tout au moins du point de vue du nombre d'étudiant-e-s (10'600 personnes, personnel académique: 1'600 personnes et 1'100 EPT en 2016), l'Université de Neuchâtel s'en éloigne déjà davantage (nombre d'étudiant-e-s en 2016: 4'300, personnel académique: 810 personnes et 530 EPT). Dans les trois universités restantes, la petite taille de l'établissement découle d'une forte spécialisation. À Saint-Gall, les disciplines de spécialité sont les sciences économiques, le droit et les sciences humaines et sociales; à Lucerne, les sciences sociales et culturelles, la théologie, le droit et les sciences économiques, et à l'Université de la Suisse italienne, l'architecture, les sciences de la communication, les sciences économiques, l'informatique et la biomédecine.

Cette distinction pragmatique sur la base des effectifs se révèle utile dans la mesure où cet aspect détermine également certaines variations concernant les ressources (destinées par exemple à assurer un nombre minimal de structures de promotion de l'égalité) et le poids des diverses facultés ou leur degré d'autonomie dans l'organisation de la vie académique. Ces aspects peuvent fournir des indices utiles pour expliquer certaines différences dans les politiques de l'égalité des universités. Vu de plus près, il convient, bien entendu, d'opérer des distinctions encore plus précises, et la question se pose de savoir dans quelle mesure d'autres facteurs supplémentaires entrent ou non en ligne de compte ou si la taille de l'établissement n'est qu'une variable apparente. Le nombre d'universités étant limité, il apparaît toutefois judicieux de proposer également, le cas échéant, des explications ad hoc en s'abstenant d'aller trop loin dans une classification abstraite des universités cantonales.

### 1.5 Structure du rapport d'évaluation

Les résultats de l'évaluation sont présentés en quatre chapitres:

■ **Changement de système:** le chapitre 2 s'attache au passage de l'«ancien» programme fédéral au nouveau système des plans d'action. Ce chapitre décrit comment le changement de système a été introduit et analyse la manière dont la Direction du Sous-programme CUS P-4 a encadré, soutenu et piloté la mise en place et la mise en œuvre des plans d'actions des universités, avant d'examiner dans quelle mesure les objectifs auxquels le changement de système visait à répondre ont effectivement été remplis.

■ **Mise en œuvre des plans d'action - évaluation générale:** dans le cadre de leurs plans d'action, les universités s'étaient fixé des objectifs individuels très divers en fonction de la situation de départ et leurs orientations propres. Le chapitre 3 en effectue le bilan pour chaque université: il décrit les plus grandes réussites et les déceptions relevées par les responsables des questions d'égalité suite à la réalisation des plans d'action, ainsi que les mesures au meilleur rapport coût / bénéfice et celles qui se sont révélées le moins efficaces.

■ **Ancrage structurel:** Le chapitre 4 aborde la question de savoir si les universités sont parvenues, à la date de fin du programme, à ancrer structurellement dans leurs institutions l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Cette question intègre cinq dimensions: la place de l'égalité des chances dans les structures centrales de l'université (ressources humaines, financement, position dans l'institution), les bases normatives, les ressources matérielles, l'ancrage dans les diverses facultés ainsi que la fréquence des rapports sur l'état d'avancement de l'égalité des chances (suivi de l'égalité).

■ **Taux de femmes dans le corps professoral:** le chapitre 5 pose la question de la mesure dans laquelle les proportions souhaitées de professeures et de professeures assistantes ont effectivement été atteintes ainsi que la question du nombre de femmes dans les organes de direction et de décision. Ce chapitre dépeint et compare les stratégies mises en places par les universités afin d'assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les procédures de nomination. À partir des expériences qu'ont constitué les plans d'action 2013-2016/17, le chapitre explore les mesures supplémentaires qui seraient éventuellement appropriées afin de parvenir à une proportion plus équilibrée de femmes et d'hommes dans le corps professoral et dans les organes de direction et de décision.

## 2 Passage aux Plans d'action

Les plans d'action sont des instruments relativement récents dans le domaine de la politique de l'égalité. En Europe, la «Recommandation sur les normes et mécanismes d'égalité entre les femmes et les hommes» du Conseil de l'Europe, rédigée en 2007, et la «Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale» adoptée en 2006, constituent deux documents de référence en matière d'utilisation des plans d'action (cf. Geppert 2014). C'est à l'occasion de la signature de la Charte que les deux premiers plans d'action communaux de Suisse ont vu le jour, dans les villes de Berne (en 2008) et de Zurich (en 2009).

Dans le domaine de la recherche, des normes et obligations comportant une référence aux plans d'action avaient déjà été formulées au niveau européen depuis quelques années. Le 6e programme-cadre de recherche communautaire de l'UE (2002-2007) exigeait des grandes propositions de projets qu'elles contiennent un plan d'action pour l'égalité des sexes (GAP, Gender Action Plan) portant à la fois sur la participation des femmes dans le monde de la recherche et sur la prise en compte de la question des genres comme sujet de recherche. Dans un certain nombre d'Etats européens, les universités et instituts de recherche ont une obligation légale d'adopter des plans d'action pour l'égalité des sexes ou d'allouer des subsides pour la recherche à l'avancée de cette thématique. Ces plans d'action sont largement répandus notamment en Allemagne, en Autriche, aux Pays-Bas, en Suède, en Finlande et au Royaume-Uni (ERA 2015, p.29; GENDER-NET 2015, p.28-33).

Au moment où le changement de système s'est dessiné au sein du Programme Égalité des chances, la valeur des plans d'action en tant qu'instruments **déjà éprouvés dans le contexte européen**<sup>1</sup> a été prise en compte. S'est ajouté à cela le fait que le programme «jumeau » des hautes écoles spécialisées avait déjà franchi le pas quatre années auparavant.

L'**avantage** généralement perçu **des plans d'action**, en matière de politique de l'égalité, réside en ce qu'ils fixent des priorités contraignantes (évitant ainsi la répétition incessante des mêmes mesures), qu'ils définissent à l'avance les compétences et les modalités de coopération, et qu'ils permettent un meilleur accueil des objectifs et mesures de promotion de l'égalité grâce au processus participatif qui préside à leur mise en place. Ces plans d'action sont ouverts par nature et se prêtent donc bien à toutes sortes d'ajustements flexibles qui seraient nécessaire face à des changements dans la situation générale, et à opérer le lien entre approches stratégiques, domaines d'action et personnes impliquées de manière nuancée et pragmatique (cf. Geppert 2014).

De plus, dans le cas du Sous-programme Égalité des chances, les universités se voyaient pour la première fois donner la possibilité de définir des plans d'action taillés sur mesure pour leurs besoins, alors qu'auparavant les thèmes principaux du programme fédéral leur avaient été, dans une certaine mesure, proposés «depuis l'extérieur». Par contre, ce changement a également suscité quelques **défis** du point de vue du développement et du pilotage du programme. Comment s'assurer de pouvoir trouver dans ces dix plans d'action un dénominateur commun? Les universités disposaient-elles d'assez d'indications, d'informations et de soutien pour parvenir à mettre en place des plans d'action substantiels dans un délai raisonnable? Pour la direction du programme, comment superviser et encadrer la mise en œuvre de ces plans d'action aux objectifs et mesures si spécifiques? Et quelle attitude adopter face au risque qu'une

---

<sup>1</sup> «Berücksichtigung der Genderdimension in Wissenschaft und Forschung – Für eine nationale Strategie der Schweizer Hochschulen und Forschungseinrichtungen ». Position écrite du groupe de travail «Genre et politique scientifique» sur la période de financement 2013-2016, 8 octobre 2010, p.6.

trop grande flexibilité ou capacité d'adaptation des plans d'action ne nuise à l'avancée des objectifs du programme général, avec les tensions potentielles qui pourraient en résulter?

Le contexte étant posé, le chapitre consacré à l'analyse du changement de système sera structuré autour de deux axes principaux:

■ **Pilotage:** La première partie de l'analyse porte sur le pilotage du programme. Cette partie décrira d'abord la manière dont a été introduit le changement de système (section 2.1) et les instructions données aux universités pour élaborer leurs plans d'action (section 2.2). On abordera ensuite les échanges entre la direction du programme et les universités lors du processus d'expertise et de mise en œuvre des plans d'action (section 2.3).

■ **Conséquences:** dans un second temps, les conséquences du changement de système seront examinées (section 2.4). Les questions saillantes sont notamment les suivantes: le changement a-t-il répondu aux attentes? Les universités ont-elles pu disposer grâce à cela de programmes de promotion de l'égalité «sur-mesure» (section 2.4.1), et les organes centraux de direction se sont-ils engagés plus fermement que par le passé en faveur de l'égalité des chances (section 2.4.2)? On étudiera également les éventuelles répercussions, le cas échéant, de la disparition du programme général commun sur la coopération entre les universités (section 2.4.3).

### 2.1 Introduction du nouveau système et mode de financement

La Conférence universitaire suisse CUS (aujourd'hui: Conférence suisse des hautes écoles, CSHE) a chargé au printemps 2011 la direction de ce qui était alors le Programme fédéral Égalité des chances d'ébaucher un projet de programme «Égalité des chances entre femmes et hommes dans les universités / Études genre». Le souhait expressément formulé de la CUS était de voir chaque université élaborer son propre plan d'action pour l'égalité des chances, et la Conférence se référait à cet égard à une position adoptée par le groupe de travail «Genre et politique scientifique» en octobre 2010.<sup>2</sup>

La direction du programme a rédigé et soumis à l'automne de la même année une esquisse de projet à la CUS. Une circulaire a été envoyée aux universités en octobre 2011 pour les informer du changement de système prévu. Une seconde circulaire a suivi, en février 2012, détaillant les Conditions applicables aux plans d'action, c'est-à-dire les critères auxquels ils devaient satisfaire.

Cette seconde circulaire était accompagnée d'un tableau précisant les contributions financières annuelles auxquelles les universités pouvaient prétendre. Le **mode de financement** était conçu de manière à répartir les fonds fédéraux, d'un montant de 8.8 Mio CHF, entre les dix universités (**tableau 1**).<sup>3</sup> Pour permettre aux petites universités de recevoir aussi des financements suffisants, chaque université était dotée d'une contribution de départ fixe de 240'000 CHF pour la totalité de cette phase du projet. La contribution restante était répartie selon trois critères: la proportion d'étudiantes, de doctorantes et de diplômées dans chaque établissement par rapport à l'ensemble des universités. La contribution variable ainsi définie a atteint au cours de cette phase du programme des montants allant de 128'000 CHF (LU) à 1.6 Mio CHF (ZH). Enfin, environ 980'000 CHF ont été utilisés aux fins de coordination, pilotage, suivi, et pour

---

<sup>2</sup> Le groupe de travail était constitué d'expert-e-s de l'égalité et de la recherche sur le genre issu-e-s d'universités, d'EPF, de hautes écoles spécialisées et du Fonds national suisse ainsi que de l'administration fédérale, d'administrations cantonales et du Secrétariat général de la Conférence des recteurs des universités suisses.

<sup>3</sup> La proposition de programme supposait un budget global de 10 Mio CHF dont 9 Mio CHF de contributions pour les universités. En approuvant le projet, la CUS a réduit le montant du budget total à 9.8 Mio CHF, suite à la décision de réduire de 1.9% tous ses programmes afin de permettre le financement d'un programme supplémentaire. Le tableau 1 présente le plan de financement suite à l'approbation du programme par la CUS.

## 2 Passage aux Plans d'action

L'organisation de conférences, portant ainsi le budget total du Sous-programme Égalité des chances à 9.8 Mio CHF.

Les universités étaient tenues d'allouer aux plans d'action un montant prélevé sur leurs fonds propres au moins équivalent à la contribution fédérale reçue. Afin de souligner la demande faite aux universités de renforcer leur engagement financier vis-à-vis des mesures et des structures de promotion de l'égalité des chances, la contribution fédérale était distribuée sous forme de versements dégressifs année après année. La contribution fédérale n'a pas décliné uniquement au fil de la quatrième phase du programme, mais également sur un plus long terme: en effet, le total des financements fédéraux octroyés aux universités pour la quatrième phase du programme était réduit d'environ 40% par rapport à la phase précédente.<sup>4</sup> Étaient explicitement exclus du financement par les contributions fédérales, pour cette quatrième phase, les structures d'accueil des enfants<sup>5</sup> et les Welcome Centers destinés aux chercheuses et chercheurs nouvellement arrivés de l'étranger.

Tandis que les universités travaillaient à l'élaboration de leurs plans d'action, la direction du programme a rédigé à l'adresse de la CUS la proposition de projet détaillée, qui a été soumise en mai 2012 et approuvée. Le délai de dépôt des plans d'action des universités était fixé au 30 septembre 2012.

Tableau1: Plan de financement du sous-programme Égalité des chances, phase 2013-2016

Université	Phase complète du programme			Financements fédéraux par an (versements dégressifs)			
	Contrib. fixe	Contrib. variables	Total	2013	2014	2015	2016
Bâle	240'000	813'019	1'053'019	336'914	260'275	246'650	209'182
Berne	240'000	963'712	1'203'712	385'128	297'521	281'947	239'117
Fribourg	240'000	479'167	719'167	230'097	177'756	168'451	142'862
Genève	240'000	1'030'262	1'270'262	406'420	313'970	297'535	252'337
Lausanne	240'000	715'726	955'726	305'784	236'227	223'861	189'854
Lucerne	240'000	128'010	368'010	117'745	90'961	86'199	73'105
Neuchâtel	240'000	253'201	493'201	157'800	121'904	115'523	97'974
Saint-Gall	240'000	272'644	512'644	164'021	126'710	120'077	101'837
Zurich	240'000	1'600'358	1'840'358	588'822	454'881	431'069	365'586
USI	240'000	176'760	416'760	133'342	103'011	97'618	82'789
Total contrib. univ.	2'400'000	6'432'861	8'832'861	2'826'073	2'183'216	2'068'930	1'754'643
Coordination			981'428	245'357	245'357	245'357	245'357
Total sous-programme			9'814'289	3'071'430	2'428'573	2'314'287	2'000'000

Source: swissuniversities, présentation des données: BASS

### 2.2 Structure des objectifs et directives à l'adresse des universités

Les objectifs et directives établis pour le Sous-programme Égalité des chances ont été définis pour l'essentiel dans trois documents: l'esquisse de projet soumise à la CUS, la proposition de projet détaillée, ainsi que les «Conditions à remplir pour les Plans d'action / pluriannuels», adoptées et envoyées à toutes les universités. Il ressort de ces documents que le sous-programme poursuivait deux objectifs ultimes:<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Les données ne tiennent pas compte des prolongations du programme. Selon le plan de financement, le montant total des contributions aux universités s'était élevé à 14.6 Mio CHF pour la phase de programme 2008-2011, il était fixé à 8.8 Mio CHF pour la phase 2013-2016.

<sup>5</sup> Cette condition existait déjà lors de la troisième phase du programme.

<sup>6</sup> Les documents mentionnés n'étaient pas explicitement cette affirmation. Dans les «Conditions à remplir pour les Plans d'action / pluriannuels», aucun objectif n'est présenté comme prioritaire; dans la proposition de programme à la CUS ce caractère est plutôt suggéré concernant les taux visés de femmes dans le corps professoral.

■ **Ancrage structurel:** La proposition de projet adressée à la CUS souligne qu'il est indispensable que les universités disposent de ressources humaines et financières suffisantes afin d'accomplir de réels progrès dans l'égalité entre les femmes et les hommes. De plus, les structures consacrées à l'égalité des chances devraient être intégrées, c'est-à-dire «ancrées», dans le budget et la planification pluriannuelle ainsi que dans les processus de décision. Le contexte de ces affirmations n'est pas indiqué explicitement, mais supposé connu: la Confédération avait financé la mise en place de structures de promotion de l'égalité dans les universités depuis l'an 2000 par le biais de contributions liées à des projets, conformément à la Loi sur l'aide aux universités (LAU), et l'on s'attendait à ce que les universités débloquent de plus en plus de ressources dans le courant de la quatrième phase du programme afin de pouvoir entretenir elles-mêmes les institutions centrales et les mesures déjà testées avec succès en matière d'égalité des chances entre les femmes et les hommes, et les intégrer de manière durable dans les structures de chaque établissement. C'est cette intention à laquelle renvoient les concepts d'«ancrage institutionnel» ou d'«ancrage structurel». Ces notions sont souvent nommées dans la documentation officielle du projet, mais il n'en est pas donné de définition fermée. Il apparaît clairement que l'ancrage ne se limite pas à la capacité d'assumer le financement des mesures sur les fonds propres de l'université et de les inscrire dans la planification pluriannuelle. Outre ces aspects, l'idée sous-jacente est de s'assurer que l'égalité des chances dispose de bases juridiques et normatives suffisantes, d'une véritable visibilité, que le service dispose d'une place dans l'organigramme de l'université liée à des compétences et un mandat clairs, que la question soit prise en compte dans les processus centraux et standardisés de l'université sous la forme d'une intégration complète des concepts, que la notion repose sur une position cohérente, que la situation fasse l'objet d'un suivi régulier, et que ces efforts puissent compter sur un appui non seulement dans les structures centrales de l'administration mais également au sein des facultés.

■ **Augmentation du taux de femmes dans le corps professoral et dans les instances de direction et de décision:** la troisième phase du programme, déjà, avait formulé l'objectif d'atteindre 25% de professeures, ce qui avait clairement échoué (proportion de femmes dans le corps professoral fin 2012: 18%). Cet objectif a donc été repris tel quel pour la quatrième phase du projet, et assorti de deux objectifs complémentaires: d'une part, un taux de 40% de femmes parmi l'ensemble des professeur-e-s assistant-e-s, et d'autre part, une augmentation du nombre de femmes siégeant dans les instances de direction et de décision. Ce dernier objectif n'était pas précisément chiffré (p. ex: ni taux, ni ampleur de l'augmentation).

Si l'ancrage institutionnel représente sans conteste un objectif ultime du programme, il en va légèrement autrement de la question des taux de femmes aux divers échelons du corps professoral. Cette question est traitée avec moins d'insistance dans les documents – ce qui est peut-être lié au fait que la cible des 25% était déjà connue depuis la phase précédente du programme. De même, lors des entretiens, le point de vue avancé par certaines expertes est que les taux prescrits de femmes parmi le corps professoral ne devraient pas être excessivement isolés et mis en avant en tant qu'éléments constitutifs du sous-programme. En revanche, la grille des critères (internes) utilisée pour l'expertise des plans d'actions semble dire tout autre chose. La première question posée pour chaque plan vise précisément à savoir si l'analyse de la situation actuelle et de la situation à atteindre «établit un lien avec l'objectif ultime du sous-programme CUS», à savoir «25% de femmes parmi les professeur-e-s, 40% parmi les professeur-e-s assistant-e-s et un ancrage institutionnel de l'égalité des chances à l'Université».

Les universités étaient tenues d'aborder **sept domaines d'action**. Le document «Conditions à remplir pour les Plans d'action / pluriannuels» indiquait à titre illustratif une série de mesures relevant des cinq premiers domaines d'action; ces mesures étaient tirées d'articles de référence et de plans d'action déjà mis en place dans d'autres universités. Cette liste était présentée comme une source d'inspiration «non ex-

## 2 Passage aux Plans d'action

haustive, ni contraignante». Néanmoins, à certains égards, les mesures sont formulées d'une manière qui peut laisser supposer qu'elles constituent des objectifs à remplir.<sup>7</sup> Le champ thématique des cinq premiers domaines d'action est clairement défini, mais les deux derniers sont davantage destinés à recueillir toutes les mesures qui ne relèvent pas des catégories précédentes. Les sept domaines d'action proposés sont intitulés comme suit:

- Domaine d'action 1: Ancrage institutionnel de l'égalité des chances
- Domaine d'action 2: Augmentation de la proportion de femmes dans le corps professoral et les organes de direction
- Domaine d'action 3: Initiatives de promotion de la relève adaptées aux problématiques de genre
- Domaine d'action 4: Conditions adaptées pour les étudiant-e-s, collaboratrices et collaborateurs, et chercheuses ou chercheurs ayant des obligations familiales
- Domaine d'action 5: Suppression de la ségrégation horizontale dans l'accès aux disciplines et de la ségrégation verticale dans la poursuite des cursus dans lesquels la représentation d'un des deux sexes est particulièrement faible et où la relève n'est pas garantie (notamment les domaines MINT)
- Domaine d'action 6: mesures liées à la gestion du personnel et au développement des capacités
- Domaine d'action 7: autres/nouveautés.

Les liens entre ces sept domaines d'action et les objectifs ultimes ne sont pas explicitement détaillés. Manifestement, le premier domaine d'action correspond exactement à l'objectif de l'ancrage structurel. Le rapport entre les autres domaines d'action et l'objectif de voir augmenter le nombre de femmes parmi les professeur-e-s et dans les instances de direction et de décision reste une question en suspens. Au sens large, on peut estimer que toute mesure de promotion de l'égalité, ou presque, devrait avoir à long terme une influence positive sur la présence des femmes aux plus hauts échelons. Mais si l'on part du principe que le taux de femmes prescrit devait être atteint à la fin de la quatrième phase du programme (25% de femmes dans le corps professoral et 40% parmi les professeur-e-s assistantes à fin 2016 ou mi-2017), les «Conditions à remplir pour les Plans d'action / pluriannuels» comportaient aussi des mesures qui s'intégraient de manière peu évidente dans la structure des objectifs du sous-programme, puisqu'elles ne contribuaient pas à court terme à faire augmenter le nombre de femmes dans le corps professoral ou les instances de direction et de décision.

Bien que la proposition de projet soumise à la CUS et les «Conditions à remplir pour les Plans d'action / pluriannuels» concordent sur bien des points, on trouve aussi **quelques disparités et des fluctuations dans les orientations thématiques prioritaires**. Ainsi, les «Conditions à remplir» mentionnent d'entrée trois objectifs que l'on peut percevoir comme des composantes de l'ancrage structurel. Ils sont énoncés concrètement: les stratégies des universités doivent tenir compte de l'égalité des chances, les universités doivent disposer d'une stratégie clairement formulée pour l'égalité des chances et un suivi de l'égalité des chances doit être mis sur pied.

À l'inverse, la proposition de projet comporte des descriptions d'objectifs présentant de manière générale une portée plus large, mais qui ne sont pas énoncés de manière plus concrète. Ainsi, l'objectif du pro-

---

<sup>7</sup> Exemples: L'université dispose de structures (service de l'Égalité, politique en matière de genre etc.) et de mesures visant à ancrer sur le long terme la promotion de l'égalité des chances, au niveau des facultés (par ex. programmes de subventions, coordinations, commissions) et des instances de direction et de décision (objectifs concernant la représentation respective des genres).» «Des objectifs d'augmentation du nombre de femmes par discipline / faculté sont établis, faisant mention de taux d'augmentation réalistes. Des mesures visant à garantir l'égalité des chances dans les procédures d'engagement et de nomination sont mises en place : appels à nominations, commissions de formation, prise en compte des carrières non linéaires dans l'évaluation des parcours et dans les directives de promotion interne. »

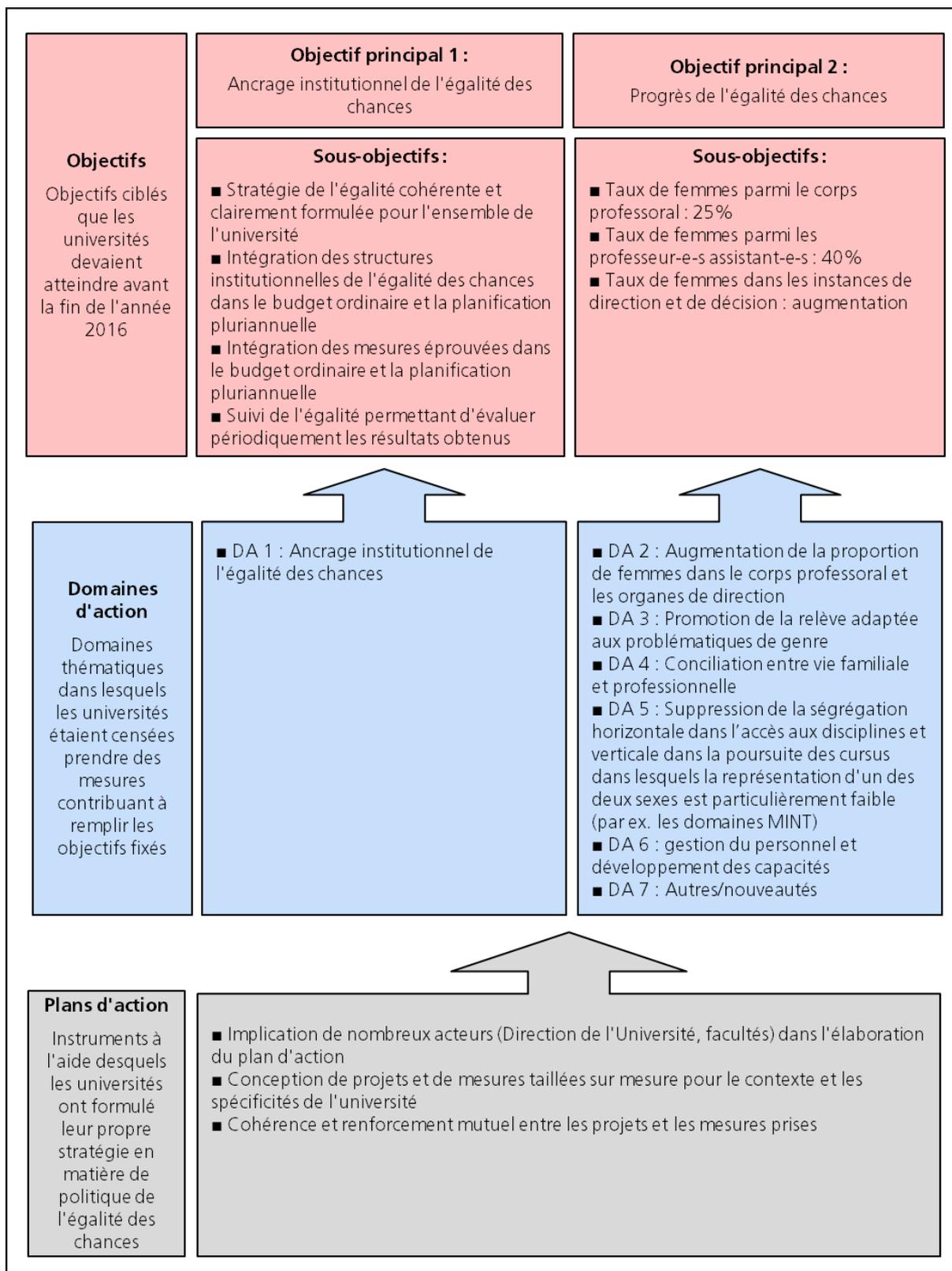
gramme général est formulé ainsi: «L'objectif ultime du programme est d'ancrer, d'ici 2016, l'égalité des chances pour les femmes et les hommes dans l'institution universitaire, sur le plan de l'organisation, de l'enseignement, de la promotion de la relève et de la recherche, et d'y établir durablement la recherche sur le genre.» Dans la mesure où le Sous-programme Études genre portait spécifiquement sur la recherche sur le genre, il s'ensuit que les autres éléments de l'énonciation ressortent du domaine du sous-programme Égalité des chances. Mais ces éléments ne sont pas développés ni concrètement explicités dans la section correspondante. Cela peut expliquer, au moins à gros traits, pourquoi les domaines d'action sont présentés sous la forme de champs thématiques plus larges que ce à quoi l'on pourrait s'attendre à partir des objectifs très précis du sous-programme.

Au sein de la direction du programme, et dans plusieurs universités, certains estimaient que le sous-programme 2013-2016/17 était censé être à l'origine d'un **changement structurel et culturel** fondamental propice à l'égalité des chances. Cette interprétation des directives du programme est étayée par le fait que les domaines d'action et les mesures proposées pour chacun d'entre eux recouvrent des éléments importants liés au concept de «structural change» (changement structurel) présent dans les ouvrages de référence en la matière (p. ex. la transparence des processus de décision, l'élimination des préjugés inconscients, la modernisation de la gestion du personnel; cf. GENDER-NET 2015, LERU 2012). D'un autre côté, les documents officiels du programme ne font pas mention d'un tel objectif, ni des concepts correspondants de «changement structurel» ou de «changement culturel». Les rapports détaillés de 2015 avaient tenté d'identifier quels effets les plans d'actions avaient pu avoir sur un éventuel changement culturel dans chaque université. Les résultats ont cependant montré qu'il n'était pas évident de rendre compte de ce type de changement, car le concept de changement culturel était interprété de diverses façons. D'un point de vue méthodologique, ce qui complique les choses, c'est que des objectifs ont ainsi été intégrés au programme sans que les actrices et acteurs concernés ne partagent un véritable consensus sur leur pertinence ou ce qu'ils recouvrent concrètement (cf. Dubach 2015).

La **figure 1** représente, dans la mesure du possible, **les lignes directrices et les objectifs du sous-programme Égalité des chances**. Le premier objectif principal, l'ancrage structurel, est subdivisé en quatre objectifs partiels, qui soulignent les multiples facettes de cette aspiration. Pour le second objectif principal, la formule de la proposition de projet est reprise : selon celle-ci, le sous-programme « vise à réaliser des progrès essentiels dans l'égalité entre femmes et hommes ». Cet objectif se concrétise ensuite par des objectifs chiffrés en matière de taux de professeures et de professeures assistantes, ainsi que par la visée d'une plus forte présence des femmes dans les organes de direction et de décision. Les plans d'action, en tant qu'instruments de la politique de l'égalité, sont également incorporés au schéma. Il est important de souligner que les plans d'action ne sont pas de simples moyens subordonnés à une fin, mais que l'on en attendait des effets propres, notamment vis-à-vis de l'implication des instances centrales, et partant, de l'ancrage structurel de l'égalité des chances.

Lors des entretiens avec les expert-e-s, **la plupart des responsables des questions d'égalité ont jugé positivement les lignes directrices formulées par la direction du programme**, disant qu'elles avaient été adaptées et utiles pour l'élaboration des plans d'action des universités. On souligne notamment que les domaines d'action offraient une certaine structure, ce qui facilitait la conception d'un plan d'action, tout en laissant aux universités assez de marge de manœuvre afin d'ajuster les mesures choisies à leurs besoins spécifiques. Les expert-e-s mentionnent également qu'il était particulièrement crucial de disposer de directives nationales afin de faciliter la communication interne à l'Université; en effet, celles-ci situaient le travail du service dans un cadre de référence et le légitimaient.

Figure 1: Lignes directrices et objectifs du sous-programme Égalité des chances



Présentation des données: BASS.

Plusieurs interviews remarquent de façon critique que **le délai dévolu à l'élaboration des plans d'actions s'était révélé très serré**, d'autant plus que leur conception coïncidait en majeure partie avec la clôture de la troisième phase du programme. Conformément aux exigences formulées dans les conditions à remplir pour les plans d'actions, la quasi-totalité des plans d'action comportaient effectivement une analyse de situation. Cependant, tous les services de l'égalité n'ont pas été à même d'approfondir cette analyse autant qu'ils l'auraient souhaité. En conséquence, les objectifs et mesures prévus dans les plans d'actions et n'ont pu reposer que dans une certaine mesure sur l'analyse d'un état des lieux, obligeant les responsables à faire appel aux connaissances et expériences déjà disponibles et à leur sens pratique.

Une critique supplémentaire est soulevée au cours d'un entretien: certes, les documents fournis ont souvent servi de support de travail, et se sont révélés utiles. Toutefois, le fait que **les objectifs du programme et les domaines d'action ne s'articulent pas très précisément** les uns avec les autres a constitué un problème. Le caractère élastique des domaines d'action a eu pour conséquence que n'importe quelle mesure aurait pu, en fin de compte, être intégrée au sous-programme au titre de l'un deux. Cela rendait le pilotage du projet quasiment impossible. Si l'on s'était concentré davantage sur l'objectif du taux de femmes dans le corps professoral, on aurait pu établir un ordre des priorités plus clair entre les différentes mesures. La raison pour laquelle le problème s'est révélé particulièrement prégnant dans l'université en question est qu'un appel à projets interne avait été lancé pour la promotion de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Au moment de choisir les projets, les responsables se sont trouvés démunis du fait que les conditions applicables formulées nationalement ne constituaient pas des critères de sélection définis.

### 2.3 Expertise et mise en œuvre des Plans d'action

Toutes les universités ont soumis un plan d'action à la fin du mois de septembre 2012. La direction du sous-programme a considéré comme un grand succès le fait que toutes les institutions soient parvenues à mettre sur pied un tel projet en l'espace de quelques mois.

En apparence, c'est-à-dire si l'on regarde la table des matières des différents plans d'action, leur structure varie du tout au tout. Comme l'avait demandé la direction du programme, tous ces plans d'action - à une exception près - comportaient un **état des lieux de la situation**, et la plupart avaient expressément ventilé leurs objectifs et mesures en fonction des **domaines d'action** proposés. Du point de vue des mesures incluses, on constate que la plupart des plans d'action couvraient les cinq domaines d'action au champ thématique prédéfini (donc à l'exclusion des domaines «Gestion du personnel et développement des capacités» et «Autres/nouveautés»). Les seules autres exceptions se trouvent dans le domaine de la lutte contre la ségrégation horizontale, au titre duquel trois plans d'action n'ont prévu aucune mesure.

La majorité des plans d'action comporte une vingtaine d'**objectifs**, voire plus si l'on distingue entre objectifs principaux et subordonnés. Dans un cas, seuls cinq objectifs principaux (c'est-à-dire non liés à un domaine d'action individuel) sont indiqués, et dans deux autres cas, aucun objectif n'est explicitement formulé. L'un de ces deux plans d'action regroupe des paquets de mesure groupés par domaine thématique (BS), et l'autre décrit effectivement des situations auxquelles il convient d'aspérer, mais sans formuler d'objectifs spécifiques ou sans les désigner comme tels (ZH).

Dans de très rares cas seulement, les objectifs sont formulés de manière à rendre leur degré de réalisation mesurable à l'aide d'indicateurs statistiques; six des plans d'actions contiennent chacun un à trois objectifs quantifiables. Il s'agit presque toujours du taux de femmes parmi les nouvelles nominations ou dans les effectifs totaux de professeur-e-s (assistant-e-s) (BE, FR, GE, LS, SG, USI). Dans quelques cas, des taux de

## 2 Passage aux Plans d'action

femmes parmi les jeunes chercheuses et chercheurs de la relève nouvellement recrutés et dans le corps étudiant sont évoqués (LS dans ces deux cas) ainsi qu'une représentation équilibrée des deux sexes (l'un des deux ne devant pas être majoritaire à plus de 60%) lors des conférences et manifestations officielles (GE).

La direction du programme s'est livrée à l'**expertise des plans d'action** fin octobre 2012. Deux experts internationalement reconnus avaient procédé à une évaluation préalable des dix plans d'action, à laquelle s'est ajoutée pour chaque plan d'action deux expertises de la part de la direction du programme. Les représentant-e-s des universités au sein de la direction du programme se sont récusés pour la discussion de leurs plans d'action respectifs.

L'expertise a conclu à l'octroi à toutes les universités de la totalité des fonds demandés. Cela étant, des **recommandations pour l'optimisation des plans d'action** ont été émises à l'endroit des universités. Dans plusieurs cas, ces recommandations avaient trait aux compétences et aux ressources du service de l'égalité ainsi qu'à son implication dans le fonctionnement de l'institution, à l'égalité des chances lors des procédures de nomination et à l'ancrage structurel de l'égalité des chances dans les facultés. Or aux stades ultérieurs du déroulement du programme, la mise en œuvre de ces recommandations n'a plus été systématiquement contrôlée ni exigée.

Les universités ont informé la direction du programme sur la réalisation des plans d'action par le biais d'un **rapport** annuel. Le premier (2013) et le troisième rapport (2015) consistaient en un court formulaire composé de quelques questions et d'un rapport financier. À mi-parcours de la période de programme, un rapport plus exhaustif était demandé, en partenariat avec un mandataire externe (le bureau d'études BASS), afin de documenter en détail l'état d'avancement des différents projets. Les rapports des universités ont été compilés par le bureau d'études BASS en un rapport de synthèse, présentant pour chacun des sept domaines d'action les mesures et projets déjà mis en œuvre par les universités et les enseignements que celles-ci en avaient tirés (Dubach 2015). La direction du programme a en outre fait parvenir à chacune des universités un court avis écrit, témoignant en quelques phrases du niveau de réalisation constaté. De manière analogue, un rapport final exhaustif a été demandé à la fin du programme, toujours en partenariat avec le bureau d'études BASS. Ce sont entre autre ces rapports finaux qui ont fourni matière à la présente évaluation.

Au-delà du processus d'expertise et des avis envoyés à tous les chargés de projets suite au rapport détaillé 2014, la direction du programme ne s'est pas livrée à d'autre exercice d'évaluation systématique à l'intention des universités. Suite aux rapports ordinaires (2013, 2015), plus courts, la direction du programme a statué au cas par cas sur l'envoi d'un avis, réservant cette démarche notamment aux situations dans lesquelles elle percevait un risque pour la réalisation de l'objectif de l'ancrage institutionnel de l'égalité des chances. En parallèle, des membres de la direction et de la coordination du programme ont fourni des conseils à propos du sous-programme et de la mise en œuvre des plans d'action aux déléguées à l'égalité dans le cadre de la CODEFUHES (Conférence des déléguées à l'égalité auprès des Universités et hautes écoles suisses). Il existait un certain nombre de recoupements dans la composition des deux instances: entre autres, la présidence de la CODEFUHES était assurée ex officio par la direction du sous-programme et la coordinatrice du programme assistait régulièrement aux réunions de la CODEFUHES en tant qu'invitée.

De manière générale, les plans d'action présentent l'avantage perçu de pouvoir être révisés et adaptés de manière flexible à tout changement dans le contexte. Les universités informaient en général la direction du programme des **modifications apportées au plan d'action** par le biais du rapport annuel. Une université a révisé officiellement son plan d'action et l'a soumis à nouveau pour expertise à la direction du

## 2 Passage aux Plans d'action

programme. Les autres universités n'ont pas effectué cette démarche, y compris une université qui a refondu entièrement sa stratégie de l'égalité des chances suite à des changements de personnes au niveau du rectorat, pour l'intégrer au sein d'une stratégie de la diversité. La direction du programme, quant à elle, n'avait émis aucune directive quant aux conditions exigeant une révision formelle ou la resoumission d'un plan d'action. Lorsque le cas se présentait, la direction du programme contactait le service responsable au sein de l'université pour lui proposer son aide, mais sans demander de révision officielle du plan d'action.

De manière générale, la direction du programme **n'a pas insisté pour faire appliquer les plans d'action dans leur intégralité et dans leur moindre détail**. Le processus d'expertise avait été décisif à cet égard: il avait été noté, notamment par les expertes externes, qu'un grand nombre de plans d'action étaient notoirement ambitieux et ne pourraient vraisemblablement pas être réalisés entièrement dans les quatre ans impartis. Les expertes avaient recommandé d'établir des priorités entre les mesures au fur et à mesure du programme, une fois les premières expériences réalisées. La direction et la coordination du programme communiquaient d'ailleurs régulièrement en ce sens avec les universités en soulignant que la quantité pouvait dans certaines circonstances nuire à la qualité.

Les mesures prises par la direction et la coordination du programme consistaient avant tout en des prises de contact écrit ou personnel avec les déléguées à l'égalité ou le rectorat. À aucun moment une université ne s'est vue menacer d'être privée de certains financements fédéraux, cette perspective n'étant en aucun cas envisagée. Par contre, s'il s'avérait qu'une université n'allait pas être à même d'utiliser la totalité des financements octroyés au niveau fédéral, les responsables du programme veillaient à faire en sorte que ces financements puissent être utilisés par d'autres universités ou d'autres projets. Une part importante de financement a ainsi été réattribuée lorsqu'une université n'est pas parvenue à utiliser comme elle l'avait prévu environ 6% des ressources qui lui avaient été octroyées. Ces fonds ont été utilisés entre autres pour contribuer au financement d'un rapport sur l'état actuel des indicateurs de l'égalité des chances dans les hautes écoles de Suisse.

Au cours des entretiens, il était demandé aux déléguées à l'égalité **si elles avaient perçu comme appropriées et utiles les expertises et les avis donnés par la direction du programme et les rapports** qui lui avaient été soumis. Six personnes ont jugé ces exercices fondamentalement positifs, sachant que plusieurs soulignaient l'utilité de l'établissement du rapport pour la comptabilité interne de l'Université. Même dans les cas où le processus a exigé de nombreuses ressources, il en valait la peine, selon les expertes. Pour un service de l'égalité, dont la politique s'est heurtée à des résistances au sein de l'université, les avis positifs émis par la direction du programme ont été précieux. Plusieurs personnes mentionnent la grande disponibilité de leurs interlocutrices ou interlocuteurs au sein de la coordination du programme pour répondre à leurs questions. C'est notamment le cas dans les petites universités, impression qui concorde d'ailleurs avec celles de la coordination du programme: d'après celle-ci, ce sont notamment les déléguées à l'égalité des petites universités qui ont recherché le contact et exprimé leur plaisir de bénéficier d'un soutien. Au cours de plusieurs entretiens, le travail de la coordination du programme est d'ailleurs souligné et salué.

Quatre universités émettent un jugement plus critique. Malgré l'expertise des plans d'action et les avis envoyés suite au rapport détaillé 2014, l'impression persiste chez certaines déléguées à l'égalité qu'elles n'ont reçu que peu de retour de la part de la direction du programme. Les retours reçus, le cas échéant, ont été perçus comme très généraux, voire pour certains, superficiels. Concernant les avis critiques reçus, leurs destinataires ont parfois eu l'impression que ces critiques étaient dues à des malentendus dans la compréhension des plans d'action soumis; les recommandations telles qu'elles ont été émises n'ont donc pas été utiles. Dans un cas isolé, on indique que le dialogue entre responsables de l'égalité dans le cadre de la CODEFUHES s'est révélé plus profitable.<sup>8</sup>

### 2.4 Conséquences du changement de systèmes

On attache aux plans d'action un certain nombre d'avantages en tant qu'instruments de la politique de l'égalité (voir introduction du chapitre 2). Quelles sont les impressions qui dominent face à l'introduction du nouveau système dans le Programme fédéral Égalité des chances? Les documents officiels du projet et les entretiens d'expertes font apparaître deux grandes attentes: tout d'abord, les universités devaient disposer d'une plus grande marge de manœuvre, et pouvoir mettre sur pied des programmes idéalement taillés pour le contexte local et particulièrement susceptibles de porter des fruits. En second lieu, elles devaient gagner ainsi en responsabilité: en leur demandant d'élaborer et de mettre en œuvre leur plan d'action, on cherchait à faire en sorte que les organes de décision et de direction s'approprient davantage les questions d'égalité et s'engagent davantage en leur faveur.

Ces attentes ont-elles été satisfaites? Les sections 2.4.1 et 2.4.2 ci-dessous étudient en détail dans quelle mesure. Ensuite, les conséquences du changement de système sur la coopération entre les universités dans le domaine de l'égalité des chances sont analysées (section 2.4.3). La dernière partie aborde la question de savoir si le nouveau système des plans d'action a eu d'autres effets éventuels, prévus ou non, au dire des expertes interrogées (section 2.4.4).

#### 2.4.1 Programmes de l'égalité adaptés aux besoins

Au cours des entretiens, la plus grande partie des déléguées à l'égalité font valoir qu'il leur a effectivement été possible de formuler une politique de l'égalité qui **répond davantage aux besoins spécifiques de leur université**. Grâce au plan d'action, elles estiment avoir pu mettre sur pied des mesures conçues sur mesure pour les particularités et l'état d'avancement de l'égalité dans leur établissement. Il leur a également été possible d'aborder certaines thématiques par anticipation, et de réagir rapidement aux nouvelles tendances ou à des événements concrets. De plus, les conditions fixées par le Sous-programme Égalité des chances fournissaient un cadre contraignant qui jouait un rôle essentiel pour la légitimation de ces initiatives au sein de l'université.

Trois déléguées à l'égalité relativisent plutôt les avantages des plans d'action sans toutefois les nier. On trouve parmi eux la représentante d'une grande université qui dispose déjà depuis 2015 d'un code de conduite «Gender Policy» interne à l'établissement. Pour elle, l'élaboration d'un plan de mesures taillées pour les besoins propres de l'institution ne constituait donc pas une nouveauté. Les deux autres responsables des questions d'égalité dont le point de vue est également plus critique travaillent également dans

---

<sup>8</sup> Une étude de cas menée par Offenberger-Kazich et Nentwich (2017) fournit une analyse de texte détaillée examinant le degré d'intériorisation des consignes données par la direction du programme et leur mise en œuvre dans les politiques de l'égalité des universités. Elle définit le changement dans une organisation comme une succession de cycles de traduction, à l'exemple de la conciliation entre vie professionnelle et familiale et de la manière dont les références à cette cause se diffusent chez les différents acteurs d'une université précise.

de grandes universités; ces deux expertes rappellent que **le délai dévolu à l'analyse de situation était très serré** (voir ci-dessus, section 2.2), ce qui a réduit les chances de paramétrer le plan d'action de manière idéale en fonction des besoins locaux. L'une de ces deux personnes regrette également que l'ancien module 1 (prime d'incitation aux nouvelles nominations de professeures) de la phase 2013-16 du programme ait totalement disparu et qu'aucune directive (de quota) plus précise n'ait été proposée au niveau national concernant les nominations de professeures. La disparition de la prime d'incitation a, selon elle, privé les départements et facultés d'un argument financier qui les motivait à agir plus fermement en faveur de l'égalité des chances dans le cadre des nominations. Dans les premières années de la période 2013-16, les ressources financières ont été réservées de manière quasiment exclusive au service de l'égalité et à ses initiatives, ne bénéficiant que dans quelques cas exceptionnels aux structures de l'égalité des facultés et à leurs activités.

Concernant la **teneur concrète de la politique en matière d'égalité**, quatre des responsables des questions d'égalité interrogées constatent une certaine évolution: ces politiques étaient désormais formulées de façon plus large, autrement dit, le plan d'action fournissait un cadre commun à des mesures qui auparavant auraient davantage été prises sous la forme d'initiatives distinctes. L'une de ces personnes fait valoir que le plan d'action a aussi permis de travailler non plus seulement aux questions de conciliation entre vie de famille et vie professionnelle, mais aussi de sensibiliser à des thèmes plus controversés comme la discrimination fondée sur le genre ou le harcèlement sexuel. Deux responsables des questions d'égalité voient une innovation politique notamment dans le fait d'insister davantage sur l'ancrage structurel des questions d'égalité. Un autre service encore s'est efforcé de suivre les directives proposées par la direction du programme et de créer davantage de partenariats avec d'autres hautes écoles et organes cantonaux; selon les estimations de sa représentante, cela a également eu une influence sur la teneur de la politique de l'égalité des chances de l'université.

Les autres personnes interrogées n'ont pas perçu de changement essentiel dans les politiques par rapport à la période pré-2013. Une déléguée à l'égalité juge les domaines d'action trop rigides et leurs thématiques trop diverses - d'autant plus que les conditions applicables au programme pouvaient laisser supposer que les plans d'action devaient couvrir tous ces domaines d'action. Le domaine d'action sur la lutte contre la ségrégation horizontale, notamment, lui était apparu peu convaincant au vu de la situation qui prévalait dans son université.

### 2.4.2 Implication des organes centraux de direction

Le plan d'action nécessitait l'aval du rectorat, qui était ensuite chargé de le transmettre officiellement à la direction du programme. En impliquant les rectorats dans l'élaboration des plans d'action, l'on espérait que les plus hautes instances centrales des universités s'approprieraient davantage la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, et s'attacheraient plus fermement à la promouvoir.

Dans toutes les universités, les déléguées aux questions d'égalité ont été chargées de rédiger le projet de plan d'action. De manière générale, le rectorat a été contacté pour en discuter assez tôt dans le processus, de même que les commissions de l'égalité. En outre, dans certains cas, d'autres structures ont aussi été consultées, ou des groupes de travail conjoints créés avec elles: il pouvait s'agir notamment des décanats des diverses facultés, mais aussi de la division du personnel, d'associations du corps intermédiaire ou d'associations étudiantes. Une université se distingue par le fait qu'elle a lancé un appel interne à projets dans le cadre du plan d'action. L'objectif principal de cet appel à projets était d'impliquer les facultés, mais il s'adressait à toute personne affiliée à l'université. Le plan d'action a été conçu sur la base de ces contributions.

Environ la moitié des responsables interrogées lors des entretiens est d'avis que grâce à l'élaboration des plans d'action, la question de l'égalité des chances a pu bénéficier de **davantage d'appui au rectorat ou auprès de la direction de l'université**. Les discussions communes et l'engagement demandé en dernière instance de la part du rectorat ont, selon ces personnes, fait avancer la cause. Plusieurs personnes notent que grâce au plan d'action, l'égalité des chances a gagné en **visibilité** et en **légitimité**: en effet, on pouvait s'appuyer sur le plan d'action dans le travail quotidien, celui-ci n'était plus remis en question. De même, des porte-parole du rectorat ou de l'université y faisaient référence dans leurs interventions à l'extérieur - par exemple lors d'entretiens avec les médias.

De ces réponses positives, comme de l'autre moitié des réponses, plus réservées, il ressort clairement que des facteurs organisationnels et personnels ont joué également un rôle crucial. Dans plusieurs universités, où les déléguées à l'égalité ont constaté une influence positive des plans d'action sur le degré d'engagement des organes centraux de direction, des **changements structurels** avaient aussi été apportés (affiliation directe du service de l'égalité à un vice-rectorat, intégration visible de l'égalité des chances dans les compétences d'un vice-rectorat, attribution d'un siège à la vice-rectrice chargée de la question dans l'organe de direction de l'université) qui n'étaient pas liés à proprement parler au plan d'action. Dans de tels cas, il est difficile pour la personne interrogée de faire la part des choses quant à l'influence du plan d'action. À plusieurs reprises - et de manière très catégorique dans trois entretiens - **les attitudes personnelles et les synergies** au sein de la direction de l'université sont mentionnées, tant de manière positive que négative. Par ailleurs, une personne a pu constater comment des discussions presque identiques menées avec des personnes ou groupes de personnes différents (mais occupant les mêmes fonctions) pouvaient déboucher sur des résultats très divergents. Des facteurs personnels (p.ex., changements au sein d'un rectorat) sont notamment avancés par les interlocutrices ayant constaté une influence restreinte, ou absente, du plan d'action sur l'attitude des instances centrales de direction. Là encore, ces facteurs sont mentionnés parfois positivement, parfois négativement: soit les personnes aux postes de direction s'engageaient déjà fortement auparavant en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes - soit leur attitude face à ce sujet était fondamentalement sceptique voire réticente, ou bien les discussions devaient reprendre à zéro au rythme des nouvelles arrivées au rectorat.

### 2.4.3 Coopération entre les universités

À l'aide des plans d'action, les universités ont pu placer l'accent dans leur politique de l'égalité sur des sujets spécifiques que les anciens modules communs, dépendants des contenus fixés par le programme fédéral, ne permettaient pas d'aborder. En quoi cela a-t-il influé sur la coopération entre les universités? L'absence de programme unitaire a-t-elle affaibli la coopération? Ou bien le contraire s'est-il produit: y a-t-il eu un regain de conscience de l'importance cruciale de maintenir le dialogue ainsi qu'un fonds de connaissances et d'expériences partagées?

Nombreuses sont les expertes interrogées à n'avoir constaté **aucun changement fondamental** dans la coopération entre universités. Elles indiquent que les forums d'échange les plus importants existaient déjà avant le passage aux plans d'action, notamment la CODEFUHES, d'une part, et la BULA (Bureaux de l'égalité des universités de la Suisse latine) d'autre part. Les plans d'action avaient bien entendu constitué un sujet de débat important et récurrent, mais n'avaient pas fondamentalement modifié les modalités de collaboration.

Les changements constatés dans certains cas vont dans deux directions différentes:

■ **Davantage de transparence:** d'un côté, il est souligné que les efforts en vue de l'égalité des chances ont largement gagné en transparence dans certaines universités. Par le passé, la propension d'une université à présenter à d'autres acteurs sa politique de l'égalité, tant sur le plan du degré d'informativité que de la fréquence de ces présentations, dépendait dans une très large mesure des personnes responsables. Grâce aux plans d'action, les informations diffusées se sont nettement améliorées. La coopération informelle et les échanges bilatéraux, très étroits entre certaines universités, s'en sont trouvés facilités. Cela a permis des transferts de projets (programmes spécifiques de promotion de la relève, campagnes contre le harcèlement sexuel) avec de bons résultats.

■ **Davantage de concurrence:** D'un autre côté, quelques responsables des questions d'égalité constatent une concurrence accrue entre les universités à cause des plans d'action. D'après l'une d'entre elle, cette concurrence n'est pas non plus vraiment propice à faire avancer la politique de l'égalité. Mettre sur pied et mettre en œuvre les plans d'action exigeant beaucoup de ressources, les universités se sont concentrées davantage sur elles-mêmes et se sont moins engagées dans des coopérations. On peut craindre que les plus petites universités en aient particulièrement souffert, elles qui n'avaient dès le départ que des moyens limités à investir dans l'égalité des chances. Deux déléguées à l'égalité dans des plus petites universités souscrivent plutôt à cette vision des choses.

Ces deux évolutions vont dans des directions opposées, mais sans pour autant nécessairement être contradictoires. Certaines interlocutrices attirent expressément l'attention sur ces deux tendances. Certaines voix s'élèvent d'ailleurs pour abonder dans l'autre sens: une experte est d'avis, par exemple, que le passage aux plans d'action a constitué pour beaucoup d'université un défi qu'elles ont pu surmonter notamment grâce à des liens renforcés de coopération. On souligne également des disparités entre les régions linguistiques. D'après une experte, la coopération interuniversitaire est traditionnellement plus marquée en Suisse romande, ce qu'illustre d'ailleurs l'existence de la BULA, un organe de coopération propre à cette région linguistique. Une autre personne constate au contraire que c'est justement en Suisse romande que le passage aux plans d'action a entraîné une réduction de la collaboration entre les universités.

### 2.4.4 Autres changements

Lors des entretiens, il était demandé aux expertes si le passage aux plans d'action a entraîné d'autres changements, non abordés jusque-là au cours de la discussion. De tels changements ont été identifiés par une minorité d'expertes, et dans ces derniers cas, pas plus d'un par personne interrogée.

Deux de celles-ci font état d'un certain **scepticisme face aux plans d'action**: l'une voit un risque que les plans d'action n'offrent qu'une illusion de stabilité, et ne génèrent l'impression que leur existence est déjà synonyme d'atteinte des objectifs. En outre, cela risquait de faire passer second plan les responsabilités à honorer et les bases juridiques à développer. Par exemple, faire appliquer des règles de préférence dans les processus de nomination ou agir efficacement contre le harcèlement sexuel dépend de manière cruciale du cadre juridique et réglementaire. Les plans d'action, densément rédigés et riches de formules, peuvent donner l'impression que beaucoup a déjà été fait en matière d'égalité des chances, mais la mise en œuvre a continué, dans les faits, à dépendre très fortement des volontés individuelles de certaines personnes. D'autre part, le nombre de domaines thématiques abordés fait courir le risque que le ou la responsable des questions d'égalité ne se surmène sans pour autant obtenir de résultats tangibles. Une autre experte encore est incertaine de l'efficacité des plans d'action. Elle préférerait que les questions liées à l'égalité des chances soient intégrées directement dans la planification stratégique de l'université.

Dans l'une des grandes universités, le plan d'action a eu pour conséquence une **nouvelle répartition du travail au sein du service de l'égalité** et des hiérarchies plus horizontales. Les collaboratrices et collaborateurs ont été chargés chacun-e de certains thèmes spécifiques, qu'ils avaient toute latitude pour traiter,

## 2 Passage aux Plans d'action

et disposaient d'un accès direct aux membres des instances de décision au niveau central et dans les facultés. Dans cette même université, on a observé que **le plan d'action bénéficiait d'un large accueil dans les organes de décision et dans les facultés** parce qu'il était très clairement structuré et définissait de nombreux indicateurs de progrès. Il avait donc été reçu comme un support transparent et sérieux, et avait rendu possible le dialogue avec des personnes qui s'étaient par le passé montrées plutôt sceptiques face aux questions d'égalité des chances.

Une responsable précise que la politique de l'égalité a bénéficié d'une meilleure **visibilité** au sein de son université grâce au plan d'action (voir aussi section 2.4.2). En effet, celui-ci présentait le grand avantage de rassembler sous un même chapeau des mesures très diverses et de les présenter de manière unifiée. Mais cette même responsable souligne cependant que le plan d'action sous sa forme initiale, en tant que document, ne suffisait pas à donner ces résultats. Ce qui avait été décisif, c'était les journées de rencontre sur lesquelles on avait misé bien davantage après le changement de système. Ces événements avaient permis de montrer à chacun que le rectorat et les décanats s'étaient saisis de la question et s'engageaient en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

Pour finir, la déléguée à l'égalité dans une plus petite université souligne le grand rôle joué par le plan d'action pour **l'ancrage institutionnel** de l'égalité des chances. C'est en effet directement grâce au plan d'action que la direction du service de l'égalité et toutes les ressources matérielles nécessaires ont pu être pleinement intégrées au budget de l'université depuis début 2013 (pour plus de détails à ce sujet, voir section 4.1.1).

## 3 Mise en œuvre des Plans d'action: évaluation générale

Le nombre de thèmes différents abordés, et les priorités, mesures et objectifs établis selon les spécificités des universités, rendent ardue la tâche de dresser un panorama exhaustif de la réalisation des dix plans d'action. Le rapport intermédiaire (Dubach 2015) avait consigné de manière détaillée l'état d'avancement des projets à mi-parcours du programme, mais avait également fait apparaître les limites de l'exercice, à savoir la difficulté de pondérer les différentes initiatives de manière équilibrée et de distinguer l'essentiel du plus anecdotique.

Pour cette évaluation finale, les universités et les responsables des questions d'égalité ont donc été priées de tirer un bilan, de leur propre perspective, de la mise en œuvre des plans d'action. Elles étaient tenues d'estimer dans quelle mesure les objectifs proposés dans leur plan d'action avaient été remplis (section 3.1), quels avaient été les plus grands succès et quelles déceptions, le cas échéant, elles avaient vécues (section 3.2). Leurs indications concernant l'efficacité de chacune des mesures prises étaient également relevées (section 3.3).

Il est important d'ouvrir une grande discussion sur les résultats de la mise en œuvre des plans d'actions, car ceux-ci contenaient nombre de projets et de mesures qui ne dépendaient pas de manière évidente de l'un ou de l'autre des objectifs principaux du sous-programme Égalité des chances (voir plus haut section 2.2). Cette évaluation générale tient donc compte de la multiplicité et du caractère individuel des plans d'actions. Dans un second temps, plusieurs chapitres analyseront les résultats dans la perspective des objectifs principaux, l'ancrage structurel et le taux de femmes dans le corps professoral. Certains recoupements sont d'ailleurs inévitables, dans la mesure où les résultats contribuant à ces objectifs principaux auront logiquement été abordés également dans l'évaluation générale.

### 3.1 Objectifs atteints

Dans le rapport final signé par la direction de chaque université, celles-ci devaient indiquer dans quelle mesure elles étaient parvenues, sur l'ensemble de la durée de cette phase du programme, à **remplir les objectifs fixés dans leur plan d'action**. Quatre catégories de réponses étaient proposées: (objectif «dépassé», «atteint», «partiellement atteint» et «non atteint». Huit universités sur dix ont répondu que leur objectif avait été «atteint», et les deux autres «partiellement atteint». L'une de ces deux dernières universités expliquait sa réponse par le fait qu'elle n'était pas parvenue à faire passer la proportion de femmes dans le corps professoral au taux souhaité de 25% parmi les professeur-e-s ordinaires et de 40% parmi les professeur-e-s assistant-e-s. En se fondant sur ce critère, au reste, davantage d'universités auraient dû cocher la réponse «partiellement atteint».

Les commentaires font apparaître nettement que la plupart des universités ont répondu sur la base d'une **estimation de l'ensemble des objectifs**, dont certains ont été dépassés, et d'autres n'ont pas été remplis. Il est signalé dans des cas ponctuels que le plan d'action n'a pas pu être pleinement mis en œuvre du fait d'une évolution du contexte ou de changements de personnel. De manière générale, la réponse estimant l'objectif «atteint» paraît adéquate. Cette autoévaluation peut s'appuyer sur la position et les communications de la direction du programme (voir section 2.3): il avait été donné à comprendre aux universités qu'elles avaient toute légitimité à établir des priorités en cas de doute et qu'une éventuelle incapacité à remplir tous les objectifs de leurs ambitieux plans d'action ne leur serait pas reprochée.

Ces plans d'action variant du tout au tout dans la formulation de leurs objectifs (que ce soit le nombre d'objectifs fixés, leur caractère quantifiable ou non, ou leur degré de généralité), il est très difficile d'établir une comparaison unifiée de leur degré de mise en œuvre et de succès. C'est d'ailleurs l'attitude qu'avait également adoptée la direction du programme: lors des entretiens, les représentantes de la direc-

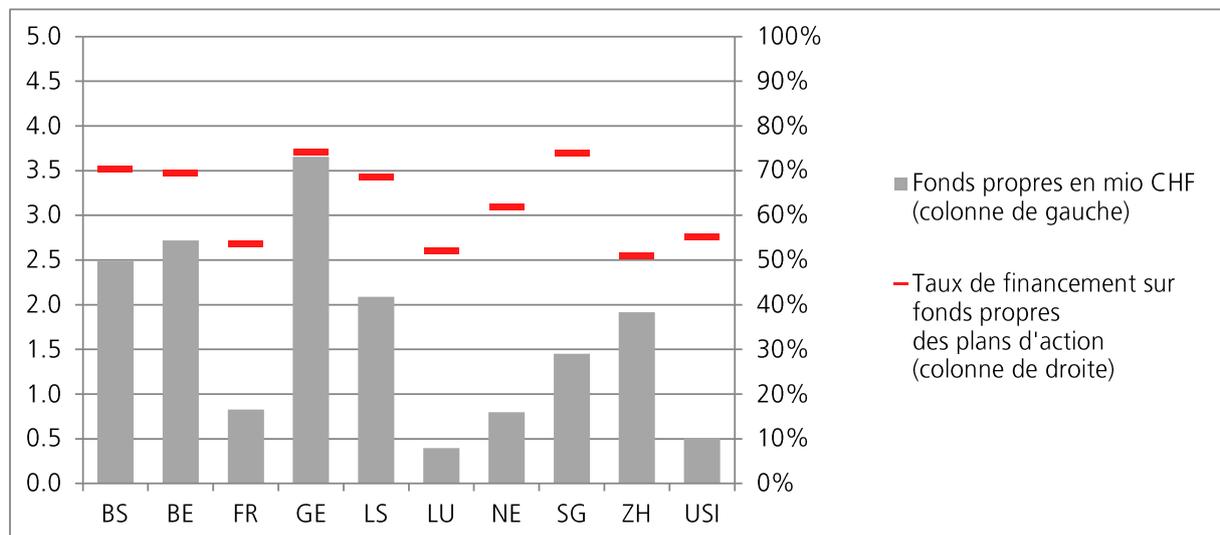
### 3 Mise en œuvre des Plans d'action : évaluation générale

tion et de la coordination du programme ont précisé qu'elles avaient expressément tenu, en encadrant et en suivant la mise en œuvre des mesures, à toujours **tenir compte des circonstances propres à chaque université**. Ainsi, établir des comparaisons croisées entre les établissements au moment d'évaluer les rapports et plus généralement la réalisation des plans d'action, n'était pas le but de l'exercice.

Les entretiens avec les expertes, notamment, ont fait ressortir que la **taille d'une université** ou plus précisément de ses structures de promotion de l'égalité (en ressources humaines et matérielles) et la continuité au niveau du personnel avaient joué un rôle important dans la mise en œuvre des plans d'action. Au cours de la phase 2013-2016 du programme, six universités sur les dix ont connu des **changements de personnel** dans la direction du service de l'égalité. Dans les plus petits établissements, où les ressources humaines étaient plus ou moins réduites à la seule direction du service, un changement pouvait constituer un défi majeur à surmonter; ce défi était encore amplifié, le cas échéant, si d'autres changements s'étaient produits en parallèle au rectorat ou dans l'organisation. De telles conditions pouvaient rendre difficile ne serait-ce que le fait de maintenir les affaires courantes. Les plus grandes universités, dont les services de l'égalité étaient dotés de ressources plus importantes, ont eu davantage de facilité à faire face à ce type de situation ainsi qu'à assurer le transfert du savoir-faire acquis propre aux différents postes.

Les universités étaient tenues de **financer elles-mêmes** les plans d'action au minimum à hauteur de la contribution fédérale octroyée. En tout, ces fonds propres ont atteint un montant de 16.9 Mio CHF (financement fédéral: 8.8 Mio). Les montants dépensés par les universités correspondent presque exclusivement à des salaires - soit pour le personnel du service de l'égalité, soit pour des collaborateurs aux différents projets. Seules deux universités ont également financé des coûts matériels générés par les plans d'action (p. ex. charges d'exploitation, conférences, locaux) sur leurs fonds propres.

Figure 2: Fonds propres (en Mio CHF) et degré de participation au financement



Source: swissuniversities, présentation des données: BASS.

Toutes les universités ont rempli la condition posée par le sous-programme de financer elles-mêmes au moins pour moitié les dépenses liées au plan d'action (**figure 2**). Concrètement, le degré de participation des universités au financement sur l'ensemble de la quatrième phase du programme s'élève de 51% à 74%. Aucun lien direct n'est du reste établi entre le degré de participation et le degré d'engagement des universités. D'autres facteurs sont également liés au mode de financement: d'une part, les plus petites universités bénéficient, certes, du seuil minimum de contribution fédérale, mais elles devaient également déboursier sur leurs fonds propres ce montant relativement important pour leur budget.

Cela peut expliquer au moins en partie pourquoi le degré de participation au financement constaté chez les plus petites universités tend à être inférieur à celui des grandes universités. D'autre part, le calcul de la contribution variable était fondé notamment sur le taux de femmes parmi les diplômé-e-s et les doctorant-e-s (sur le mode de financement, voir section 2.1). Si l'on part du principe que les ressources nécessaires à l'égalité des chances dépendent principalement de la taille de l'université, en conséquence, l'université devait s'assurer en tout état de cause une contribution fédérale plus ou moins importante pour financer des projets et des structures adaptées à sa taille; or en cas de sous-représentation marquée des femmes, il leur fallait fournir elles-mêmes une part plus importante du financement qu'en cas de meilleur équilibre entre le nombre d'étudiantes et d'étudiants.

## 3.2 Réussites et déceptions

### 3.2.1 Mise en œuvre des Plans d'action: les plus grands succès

Dans le cadre du rapport final, les universités se sont vues priées de citer les trois réussites les plus importantes à leurs yeux de cette phase du programme, et cette question était reprise aussi au cours des entretiens avec les responsables des questions d'égalité. Le **tableau 2** présente l'ensemble des réponses. Les résultats et effets les plus cités, de loin, relèvent du domaine d'action de l'**ancrage structurel** (domaine d'action 1). Chacune des universités nomme au moins une réussite en la matière, parfois même deux. Ces réussites concernent, à y regarder de plus près, des aspects différents de ce domaine d'action. Ce que l'on qualifie de succès dans certains cas peut également dépendre du niveau d'avancement de la question au sein de l'université par le passé, et des priorités établies lors de la phase 2013-2016/17 du programme:

■ **intégration au budget ordinaire:** deux universités (GE, LU) comptent parmi leurs plus grands succès le fait que les ressources nécessaires au fonctionnement du service de l'égalité (ressources humaines, éventuellement ressources matérielles) soient, pour l'essentiel ou dans leur intégralité, financées sur le budget ordinaire de l'université (voir aussi section 4.3).

■ **visibilité:** Les plus petites universités, notamment, soulignent un gain de visibilité pour les questions d'égalité des chances (FR, LU, NE, USI). Cela renvoie principalement au fait que des projets auparavant isolés ont été rassemblés sous un seul chapeau, celui du plan d'action, et ont pu être abordés comme un tout cohérent. Cela inclut parfois également la visibilité du service de l'égalité en tant qu'organe institutionnel. Une université (SG) mentionne l'ancrage structurel du thème «Diversity» (diversité) et la mise en place d'une stratégie y relative.

■ **ancrage dans les facultés:** de grandes universités, pour la plupart, voient dans le fait que leurs facultés aient élaboré leurs propres plans d'action ou réalisé leurs propres projets en vue d'améliorer l'égalité des chances entre les hommes et les femmes un des plus grands succès (BS, BE, LS, ZH; voir à ce propos également section 4.4). Dans un cas, on cite de manière assez générale la collaboration entre le rectorat et les facultés (NE).

■ **intégration dans les processus normalisés:** une université (ZH) mentionne que les processus organisationnels ont gagné en professionnalisme et que l'égalité des chances fait désormais partie intégrante de ces processus (par ex: encouragement systématique, intégration des considérations liées à la conciliation de la vie professionnelle et familiale dans les procédures d'évaluation).

■ **évolution des mentalités et amélioration de la sensibilisation:** ponctuellement, une plus forte sensibilisation et prise de conscience aux plus hauts échelons de la hiérarchie est soulignée (LS, SG), ainsi que l'émergence d'une véritable culture de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (USI). Ces résultats sont attribués à des mesures et à des projets qui sont eux-mêmes plus ou moins liés à l'ancrage institutionnel. Cela peut aller de la mise en place d'un suivi de l'égalité ou de mesures novatrices dans le cadre des procédures de nomination, à des mesures d'information et de formation, ou à des initia-

### 3 Mise en œuvre des Plans d'action : évaluation générale

tives de lutte contre les atteintes à l'intégrité personnelle. D'autres universités citent également des mesures semblables comme des initiatives autonomes, c'est-à-dire sans référence explicite au domaine de la sensibilisation et de l'évolution des mentalités (suivi de l'égalité: LS, mesures liées aux procédures de nomination: BS, campagne contre le harcèlement sexuel: BE).

Tableau 2: Mise en œuvre des plans d'action: les plus grands succès des universités

Uni	Trois plus grands succès		
BS	Création et expansion de programmes d'encouragement de la relève (get on track, stay on track, antelope)	Mise en œuvre de projets d'ancrage de l'égalité dans les facultés	Mesures égalité des chances nominations (dont analyse des rapports de nomination)
BE	Etablissement de plans de l'égalité dans les facultés	Campagne contre le harcèlement sexuel	Préparation d'un programme d'encouragement de la relève pour postdoctorantes COMET (lancement 2017)
FR	Création de places de crèche supplémentaires financées par l'université	Poursuite des projets de coopération régionaux pour la promotion de la relève	Visibilité de la question de l'égalité grâce au plan d'action
GE	Ancrage institutionnel de l'égalité des chances (Service égalité, délégué-e-s à l'égalité, augmentation des ressources matérielles etc.) dans l'organisation et le budget ordinaire de l'Université	35% de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s und professeur-e-s associé-e-s ; respect d'un quota min. de 30% de femmes sur la liste restreinte	Etude sur l'égalité salariale et les obstacles à la carrière en fonction du genre
LS	Sensibilisation des actrices et acteurs centraux (Rectorat, Facultés, professeur-e-s) par le projet « Vision 50/50 » (plans d'action facultaires) et mesures innovantes dans les procédures de nomination	Établissement d'un suivi statistique de l'égalité entre les femmes et les hommes	Création de places de crèche supplémentaires financées par l'université
LU	Ancrage institutionnel du service de l'égalité (direction, ressources matérielles) par inscription au budget ordinaire ; intégration de dispositions concernant l'égalité des chances dans les Statuts de l'Université	Visibilité de la question de l'égalité	Conciliation vie professionnelle/familiale : mise en place d'un programme de vacances pour les enfants des collaborateurs de l'Université et étude sur la charge de travail
NE	Coopération avec le rectorat et les facultés	Meilleure visibilité du service de l'égalité et de ses projets	Mise en œuvre de projets dans le domaine de la conciliation vie professionnelle/familiale (brochure Parentalité, salle d'allaitement, atelier)
SG	Ancrage institutionnel de la thématique « Diversity » (dont élaboration stratégie, refonte charte, création domaine thématique « Special Needs »)	Sensibilisation et aide à la prise de conscience grâce à la professionnalisation du suivi de l'égalité et mesures contre les atteintes à l'intégrité personnelle	Élaboration et mise en œuvre d'un nouveau programme d'encouragement de la relève (YIP), suppression des effets ségrégation pendant l'année de propédeutique
ZH	Plus grand degré de professionnalisation (dont égalité salariale, promotions systématiques, intégration de la conciliation vie professionnelle/privée dans les procédures d'évaluation)	Ancrage de l'égalité dans les facultés	Mise en œuvre du code de conduite « Gender Policy »
USI	Meilleure visibilité de l'égalité des chances (réduction des inégalités, collectes de données en fonction du genre, études réalisées, guide de langage égalitaire)	Consolidation des mesures de promotion des carrières et de conciliation vie professionnelle/familiale	Émergence d'une culture de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes grâce à des informations et formations à rayonnement au-delà de l'université

Source: rapports finaux 2017, entretiens; présentation des données: BASS.

### 3 Mise en œuvre des Plans d'action : évaluation générale

Après le domaine de l'ancrage structurel, les domaines d'action ayant généré le plus grand nombre de succès sont les suivants: «promotion de la relève», «augmentation de la proportion de femmes dans le corps professoral» et «conditions adaptées pour les étudiant-e-s, collaboratrices et collaborateurs, et chercheuses ou chercheurs ayant des obligations familiales». Ils sont cités à la même fréquence.

■ **Promotion de la relève:** dans le cadre de ce domaine d'action, de nouveaux programmes de promotion de la relève ont été mis sur pied ou des programmes existants ont été élargis (BS, BE, SG). Dans un cas, la prolongation de programmes de coopération régionaux existants est comptée parmi les succès (FR).

■ **Augmentation de la proportion de femmes dans le corps professoral:** étant donné que le sous-programme avait pour objectif principal une augmentation considérable du taux de femmes au sein du corps professoral, le nombre de réussites citées se rapportant à ce domaine d'action paraît notablement restreint. Cela est vraisemblablement lié, entre autres, au fait que seul un petit nombre d'université est parvenu à atteindre cet objectif (voir section 5.2). Parmi les succès notés, on compte entre autres une directive sur le taux de femmes retenues sur la liste restreinte ou l'analyse des rapports de nomination. Les universités ayant enregistré des succès en ce domaine sont exclusivement des grandes universités (BS, GE, LS, et BE selon l'entretien).

■ **Conciliation de la vie professionnelle et familiale:** dans le contexte de la conciliation entre vie professionnelle et obligations familiales, on signale à deux reprises une augmentation du nombre de places de crèche proposées (financées par l'université) (LS, FR). Les autres universités nomment chacune plusieurs projets, sans forcément les préciser davantage, dont des brochures sur la parentalité, l'aménagement de salles d'allaitement ou la mise en place d'un programme de vacances pour les enfants des collaborateurs de l'université (LU, NE, USI).

Aucune réussite n'est véritablement signalée dans le domaine d'action «Suppression de la ségrégation horizontale».<sup>9</sup> Cela apparaît cohérent avec les priorités établies dans les divers plans d'action, dans lesquels les mesures liées à ce domaine occupaient de façon générale une place subalterne, voire ne figuraient pas du tout (voir section 2.4.3). Seule l'université de Saint-Gall mentionne des mesures de lutte contre les effets de la ségrégation horizontale (abandons d'études chez les étudiantes) au cours de l'année de propédeutique.

#### 3.2.2 Mise en œuvre des Plans d'action: les déceptions

Les responsables des questions d'égalité devaient également répondre à la question de savoir s'ils avaient des déceptions à citer dans la mise en œuvre des plans d'action. Aucun nombre de réponses précis n'était imposé; dans les faits, les personnes interrogées ont cité entre zéro et cinq états de faits qu'elles considéraient comme décevants. L'éventail des sujets abordés est relativement large. Les aspects suivants sont cités par plusieurs universités:

■ **Plans d'action:** quatre personnes mentionnent les limites des plans d'action en tant qu'instruments de la politique de l'égalité. Parmi celles-ci, une seule remet fondamentalement en question leur utilisation: elle doute qu'ils se prêtent vraiment à la réalisation de changements d'ordre structurel. Elle estime qu'ils présentent trop souvent un caractère de déclaration d'intention et exigent pour leur élaboration, leur mise en œuvre et leur suivi des ressources considérables qui seraient utilisées plus efficacement ailleurs. Les autres personnes parlent également d'un risque d'«éparpillement», déplorent le manque de directives

---

<sup>9</sup> Il en va de même pour les deux domaines d'action «mesures liées à la gestion du personnel et au développement des capacités» et «autres». Ces deux catégories sont toutefois davantage destinées à recueillir les mesures qui ne relèvent pas des autres catégories identifiées et elles ne sont pas plus explicitées dans les consignes transmises aux universités (cf. section 2.2).

contraignantes (p. ex. taux chiffrés) pour les plans d'action ou insistent sur la difficulté de trouver le bon mélange d'ambition et de réalisme dans la fixation des objectifs.

■ **Procédures de nomination:** trois responsables des questions d'égalité regrettent que leur université ne soit pas parvenue à atteindre les taux visés de femmes dans le corps professoral, ou de n'avoir pu exercer autant d'influence que souhaité sur les procédures de nomination, notamment pour en améliorer la transparence.

■ **Coopération avec la division des ressources humaines:** trois personnes décrivent la collaboration comme difficile et constatent que cette division ne s'engage que de manière très limitée, ou sous l'effet d'une pression marquée de l'extérieur, pour des questions liées à l'égalité des chances. Cela peut concerner un soutien nécessaire à apporter à des individus, ou la coopération dans certains dossiers comme par exemple l'analyse des inégalités salariales et la lutte contre ce phénomène.

■ **Pression financière:** deux responsables expriment leur déception face au fait que les plans d'économies de leurs cantons n'ont pas permis de pérenniser les postes du service ou de mettre en œuvre certains projets, jugés très importants.

Dans certains cas, les déceptions avaient trait au fait que l'on n'était pas parvenu à inscrire l'égalité des chances dans d'autres questions transversales (p. ex. l'assurance-qualité) ou à impliquer comme prévu les facultés dans la politique de l'égalité. Une autre responsable des questions d'égalité cite comme un facteur de déception une certaine concurrence que se livrent des universités entre elles pour attirer les projecteurs sur leur propre plan d'action. Les autres réponses ont trait à la mise en œuvre de diverses mesures; elles sont abordées en détail dans la section suivante.

### 3.3 Efficacité des différentes mesures prises

Outre les succès et déceptions d'ordre général, les responsables de l'égalité étaient chargés de fournir des renseignements précis sur l'efficacité des différentes mesures. La question se concentrait autour de deux aspects: tout d'abord, les mesures ayant présenté un rapport coût-bénéfice particulièrement avantageux, et en second lieu, les mesures n'ayant pas répondu aux attentes, et qui en rétrospective se sont révélées largement inefficaces.

#### 3.3.1 Mesures présentant un rapport coût-bénéfice très avantageux

Interrogés sur les mesures dont l'utilité compensait particulièrement avantageusement le coût, trois responsables des questions d'égalité ont insisté sur des mesures en faveur de la **transparence des processus de nomination et de promotion**. Celles-ci incluaient la collecte de données, et des instruments permettant d'unifier et de formaliser les étapes du processus. Un exemple particulièrement parlant a été donné en matière de gestion des promotions: plusieurs responsables des questions d'égalité ont constaté qu'à poste égal les femmes attendaient en moyenne une promotion bien plus longtemps que les hommes. Afin de lutter contre ce phénomène, une université a recouru à un moyen apparemment simple, et potentiellement très efficace: elle a fait établir tous les ans, et envoyer aux différents décanats, une liste de toutes les chercheuses et chercheurs de la relève que le temps passé à leur poste rendait éligibles à une promotion. Cette initiative est censée instaurer la transparence et combattre un biais inconscient dans le traitement des femmes et des hommes.

Trois autres mesures s'appliquaient directement aux procédures de nomination: un quota minimum de femmes à retenir sur la liste restreinte (30%), une discrimination positive à l'égard des femmes grâce à des appels à candidatures laissant ouverts la position finale, couplés à procédure de sélection échelonnée (voir pour plus de détails section 5.3.4), et une vidéo de sensibilisation aux stéréotypes de genre à l'adresse des membres des commissions de nomination.

À l'exception de la liste restreinte et de la sélection échelonnée, les entretiens avec les expertes n'ont pas relevé de quotas chiffrés ou de discrimination positive. C'est d'autant plus notable que ces instruments présentent de manière générale un rapport coût-bénéfice très positif, dès qu'ils sont assortis de risques de sanctions effectives (p. ex. rejet de listes restreintes en cas de non-respect des quotas) et conçus de manière à ne pas contredire les critères de performance et d'excellence. On peut présumer que nombre d'experts ont estimé que ces mesures ne rassembleraient pas les suffrages (voir section 5.1) ou ont jugé les efforts à investir trop importants au vu de l'issue incertaine du processus.

On compte aussi deux mentions d'une **offre de conseil et d'accompagnement** personnalisé. Par conseil, on n'entend pas simplement des conseils individuels en matière de choix de carrière, mais également un soutien de la part d'autres services et leur implication dans des tâches transversales – comme la mise en place d'un nouveau règlement pour les nominations. Une autre personne interrogée mentionne de manière générale, toujours dans le même domaine, les efforts informels de coopération et de mise en réseau.

Trois personnes différentes citent l'élaboration et la mise en œuvre de **projets** ou de plans d'action **dans les facultés**. L'une d'entre elles note que ces initiatives exigent, certes, des ressources considérables, mais que les avancées qu'elles permettent de réaliser sont inestimables. Il en va de même pour les **projets de mentorat**, également cités par plusieurs expertes, et pour les **conseils de carrière personnalisés**. Enfin, deux responsables mentionnent un projet très simple et concret ayant suscité dans les deux universités concernées un écho très positif: la mise en place de salles multifonctions pouvant être utilisées comme salles d'allaitement.

#### 3.3.2 Mesures n'ayant pas donné lieu aux effets espérés

La question suivante posée aux responsables des questions d'égalité visait à savoir si certaines mesures s'étaient révélées peu efficaces ou relativement coûteuses pour l'effet produit. Les réponses données étaient très divergentes. Trois responsables **ne s'expriment pas** sur la question: elles ne se rappellent d'aucun projet qui se soit révélé inefficace, ou bien elles font valoir aussi que les ressources restreintes dont elles disposaient ont été utilisées après mûre réflexion et uniquement pour des projets dont l'efficacité avait déjà été largement prouvée.

Les mesures qui sont citées constituent dans chaque cas des exemples isolés. Il s'agit souvent de projets qui ont **rencontré une résistance au sein de l'université**, exigeant beaucoup d'efforts de la part des responsables des questions d'égalité. Certains de ces projets n'ont même pas pu aboutir, à l'image dans un cas du réexamen des bases juridiques et des règlements à la lumière des questions de conciliation entre vie familiale et professionnelle. Plus souvent, ces projets ont officiellement été poursuivis jusqu'à échéance, mais sont restés ensuite largement lettre morte et sans effet. Parmi eux, sont nommés une étude sur l'égalité salariale, des recommandations sur l'écriture épiciène ou non sexiste, des mesures de protection contre le harcèlement sexuel ou des instructions sur la conduite à tenir face à la transidentité (citées deux fois, dont un projet non réalisé encore).

### 3 Mise en œuvre des Plans d'action : évaluation générale

citées n'ont, quant à elles, pas trouvé l'écho souhaité ou **n'ont pas eu les effets escomptés une fois mises en œuvre**. La plupart du temps, ces mesures n'ont pas été purement et simplement abandonnées, mais plutôt poursuivies sous une forme modifiée. C'est le cas de certains subsides qui une fois arrivés à échéance ne débouchaient sur aucune solution pour la suite, de la recherche de solutions transitoires pour les jeunes chercheuses et chercheurs après la naissance d'un enfant, ou d'ateliers destinés au corps intermédiaire, dont les thèmes entièrement axés autour de l'égalité des chances attiraient un public clairsemé. Enfin, une déléguée à l'égalité émet de forts doutes quant à l'intérêt de la journée «Futur en tous genres» dont le message, estime-t-elle, s'adresse surtout au public extérieur.

### 4 Ancrage structurel

L'ancrage structurel de l'égalité des chances à l'Université était un objectif nouveau et central du sous-programme Égalité des chances 2013-2016/17. Le concept d'«ancrage structurel» ou «institutionnel» apparaît à maintes reprises dans la documentation officielle du projet, et il y est mis en valeur. Comme cela a déjà été dit, ce concept n'est pas défini de manière fermée, mais il conserve une certaine ouverture et une certaine polyvalence (voir plus haut section 2.2). Cette section aborde **cinq dimensions** de l'ancrage structurel qui constituent des bases conceptuelles fondamentales du sous-programme. Pour chacune de ces dimensions, on analysera et on évaluera à partir des entretiens réalisés l'état d'avancement de l'ancrage structurel à la fin de la quatrième phase du programme (à propos de l'évolution, cf. Fügler/Knobloch 2014). Le concept englobe concrètement:

- la dotation en personnel, le financement et la position au sein de l'institution du service de l'égalité (section 4.1)
- les bases normatives visant à légitimer et à faire respecter l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (section 4.2)
- le financement de mesures ayant trait à l'égalité sur les fonds propres de l'université (section 4.3)
- l'ancrage de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les facultés (section 4.4)
- l'établissement d'un bilan statistique régulier concernant l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (section 4.5).

#### 4.1 Bureaux de l'Égalité

##### 4.1.1 Ressources humaines

Si elles veulent accomplir des progrès substantiels dans l'égalité entre les femmes et les hommes, les universités doivent mettre au service de leur politique de l'égalité un personnel suffisant, et intégrer les moyens financiers correspondants dans le budget ordinaire et la planification pluriannuelle: cette aspiration est formulée tant dans la proposition de projet à la CUS que dans la circulaire d'information sur les principaux aspects du sous-programme 2013-2016/17 envoyée aux universités par la direction du programme.

Il ressort des rapports finaux que le nombre de personnes employées au niveau central dans le service de l'égalité s'étendait de deux à neuf à la date de la clôture du Sous-programme Égalité des chances fin juin 2017 (**tableau 3**). La plupart de ces personnes sont employées à temps partiel, résultant en une **dotation de personnel** d'un seul équivalent plein temps à un peu plus de six équivalents plein temps par université.

En analysant les chiffres, il convient de tenir compte du fait que ceux-ci englobent aussi parfois des personnes engagées sur la base de projets limités dans le temps. Les universités étaient par conséquent priées d'indiquer si elles prévoyaient des changements de personnel au cours de la seconde moitié de l'année 2017. C'était le cas de quatre des plus grandes universités. Les changements envisagés ne concernaient pas les spécialistes employées à durée indéterminée, mais du personnel administratif et des auxiliaires embauché-e-s sur des contrats temporaires. Dans un cas, un poste longtemps resté vacant allait être pourvu, dans un autre, on attendait une augmentation du budget alloué au personnel et dans deux autres cas, une réduction de ce même budget. Dans une université, cette réduction est considérée comme très dommageable, car elle correspond à une réduction d'un cinquième du total des pourcentages d'activité et qu'aucune solution durable de rattrapage n'est en vue (BS).

#### 4 Ancrage structurel

Tableau 3: Effectifs et financement des services de l'égalité, état juin 2017

	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	ZH	USI
Nombre de personnes	7	6	4	7	5	3	2	3	9	3
EPT	4.07	3.80	2.55*	4.80	4.00	1.00	1.00**	1.65	6.20	1.40
Direction	20%	26%	31%	21%	25%	60%	50%	85%	16%	36%
Coll. Scientifiques	47%	61%	53%	63%	55%	30%	50%	0%	69%	64%
Administration	34%	13%	16%	17%	20%	10%	0%	15%	15%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Financement										
Taux Uni, PPA	52%	100%	31%	73%	87%	60%	0%	100%	74%	78%
Taux Uni, hors PPA	27%	0%	36%	0%	13%	0%	100%	0%	26%	0%
Fonds tiers	22%	0%	33%	27%	0%	40%	0%	0%	0%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

\* dont 0.6 EPT de stage à durée déterminée et 0.75 EPT pour la coordination de projets de coopération entre les universités romandes  
 \*\* état septembre 2017; à la fin du moins de juin 2017, le poste de directrice ou directeur du service de l'égalité était vacant  
 Source: rapports finaux 2017, présentation des données: BASS.

La dotation de personnel est-elle appropriée? La comparaison entre les différentes universités ne va pas de soi. Si l'on analyse le rapport entre le nombre d'EPT du service et les effectifs de personnel académique, les résultats semblent plutôt positifs sur le papier pour les plus petites universités: en effet, elles disposent d'un poste à plein temps au service de l'égalité pour moins de collaborateurs académiques que dans les grandes universités. Or les entretiens avec les expertes montrent que cette proportion ne suffit pas à refléter ce que vivent les responsables de l'égalité sur le terrain.

Au cours des entretiens, six déléguées sur les dix expriment un avis globalement positif quant aux effectifs dont elles disposent. L'impression qui se dégage à plusieurs reprises est que l'on aurait largement assez de travail pour davantage de personnes, mais que la situation est tout à fait correcte dans l'ensemble. Quatre personnes émettent un avis plus critique, et il s'agit principalement de responsables de l'égalité dans des plus petites universités. Ils indiquent que leurs effectifs leur suffisent tout juste à expédier les affaires courantes, mais que cela ne suffit pas à leur permettre d'agir de manière précoce sur de nouveaux phénomènes, de se saisir de certains thèmes quand ils sont brûlants ou de lancer leurs propres projets. Même dans ces plus petites universités, le fonctionnement de base d'un service exige une certaine quantité de ressources humaines. Se contenter de calculer le rapport entre le nombre de pourcentages de poste et le nombre de collaborateurs académiques ne rend pas justice à cet état de fait. Les entretiens font apparaître que même dans des contextes relativement simples, des postes d'un total de 100% à 150% sont nécessaires si l'on veut assurer un fonctionnement à minima du service. C'est uniquement lorsqu'on dépasse ce seuil que l'on commence à disposer de davantage de marge de manœuvre pour mettre sur pied une politique en matière d'égalité qui permette d'aborder des thématiques et de monter des projets.

Les ressources humaines intégrées dans la planification pluriannuelle et donc dans le **budget ordinaire** ont augmenté dans toutes les universités entre le bilan de mi-parcours et la fin du programme, parfois de quelques pourcentages de poste, parfois considérablement. Voilà le tableau qui se dégageait à la fin du programme:

■ **Ancrage intégral**: dans deux universités, le personnel du service est entièrement financé dans le cadre de la planification pluriannuelle.

■ **Pronostic optimiste**: dans cinq universités, 60 à 90% des ressources humaines du service sont financés dans le cadre de la planification pluriannuelle. Les déléguées à l'égalité de ces universités affichent pour la plupart un certain optimisme: certaines d'entre eux estiment qu'il est irréaliste à ce stade d'envisager un financement intégral des effectifs dans le cadre de la planification pluriannuelle, mais ils n'en partent pas moins du principe que les postes actuels sont institutionnalisés dans les faits. D'autres indiquent que le personnel financé dans un cadre autre que le budget ordinaire avait été embauché à

l'origine pour travailler sur des projets à durée déterminée. Dans de tels cas, le financement des postes par des instances tierces n'est donc pas considéré comme problématique.

■ **Pronostic incertain:** la situation est plus critique dans trois universités dans lesquelles moins de 60% des pourcentages de poste disponibles sont financés par le biais de la planification pluriannuelle et dont le financement provient partiellement de l'extérieur (p. ex. programme fédéral). Les responsables concernées font état de leur incertitude face au maintien à l'avenir de leur dotation actuelle en personnel.

Les entretiens font apparaître que plusieurs services se sont récemment vus assigner des tâches supplémentaires concernant les **questions de diversité**. Cette évolution est accueillie de manière variable: certaines responsables l'estiment importante et indispensable, d'autres ressentent davantage le danger de voir passer à l'arrière-plan l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Toutes s'accordent à dire que cet élargissement de mandat exige une augmentation en conséquence des effectifs du service. Mais c'est justement là que le bât blesse, car cela n'est en aucun cas garanti. Cette évolution est jugée très préoccupante, y compris par des responsables de l'égalité globalement satisfaites de leurs effectifs actuels.

### 4.1.2 Positionnement institutionnel

La marge de manœuvre et la liberté créative laissée aux différents services ne dépendent pas uniquement de leurs ressources humaines. Un autre facteur important entre en ligne de compte: le degré d'intégration de ces services dans la structure institutionnelle de l'université. Cette question a été abordée à la fois dans les rapports finaux et dans les entretiens avec les expertes. De manière générale, voici ce que l'on constate: en comparaison avec les autres pays – notamment l'Allemagne toute proche – les institutions universitaires suisses disposent de structures consacrées à l'égalité des chances qui sont relativement homogènes; les déléguées aux questions d'égalité et leurs collaboratrices et collaborateurs doivent généralement répondre devant la direction de l'établissement (Löther/Vollmer 2014). En analysant la situation de plus près, on distingue quatre schémas d'organisation, dont un qui diverge de la règle juste décrite:

■ **Rectorat:** dans une université (GE), le Bureau de l'égalité est directement rattaché rectorat; dans une autre (BS), le service est passé de la compétence du vice-rectorat à celle du rectorat début 2018 – soit après l'échéance du Sous-programme Égalité des chances 2013-2016/17.

■ **Vice-rectorat:** Dans cinq universités (BE, LS, LU, SG, USI), le service de l'égalité est affilié à un vice-rectorat, bien que les attributions de celui-ci puissent varier d'un cas à l'autre (p. ex. recherche, qualité, développement de l'université, ou carrière et société).

■ **Services centraux (de la compétence du rectorat):** dans deux universités (FR, ZH), le service de l'égalité fait partie intégrante des services centraux qui dépendent eux-mêmes du rectorat. Dans le détail, ces deux solutions diffèrent: dans l'une de ces universités (FR), le service fait partie de la Direction académique, alors qu'un des vice-rectorats est également responsable des domaines «Bibliothèques, égalité et relations internationales». Dans l'autre (ZH), le service est intégré dans le Secrétariat général; aucun des vices-rectorats ne dispose par ailleurs d'une compétence en matière d'égalité des chances.

■ **Ressources humaines:** dans une université (NE), le service est rattaché depuis 2016 à la Division du personnel. Auparavant, il faisait partie directement des attributions d'un vice-rectorat.

À l'intérieur de ces catégories, on peut encore trouver des différences dans l'**accès** direct ou non dont disposent les responsables des questions d'égalité **vis-à-vis des personnes habilitées à prendre les décisions aux plus hauts niveaux**. Cet aspect est ressorti clairement aussi des entretiens: dans les deux cas où le service est rattaché au rectorat, par exemple, la responsable des questions d'égalité d'une des deux universités participe directement aux réunions du rectorat (GE), alors que dans l'autre, la responsable a pour supérieur hiérarchique un Délégué du rectorat aux questions de développement durable et d'égalité des chances (BS). Il en va de même dans les universités où un vice-rectorat est responsable: dans

## 4 Ancrage structurel

certaines, la déléguée aux questions d'égalité a directement accès à la vice-rectrice ou au vice-recteur responsable, mais dans d'autres, il existe un ou deux échelons hiérarchiques à franchir entre les deux. En outre, toutes les universités se sont dotées d'une **commission de l'égalité** qui encadre et assiste les services centraux dans leur travail (à propos des commissions de l'égalité des facultés, voir section 4.4).

En tout, six responsables des questions d'égalité ont suggéré que les structures organisationnelles étaient **adaptées à une politique efficace en matière d'égalité des chances**. Parmi les facteurs de succès, on souligne notamment un lien «direct» avec la direction de l'université, ou le fait que le service soit rattaché au rectorat et donc au plus haut niveau de décision, facilitant ses activités transversales – contrairement à ceux qui dépendent d'un vice-rectorat. Les quatre autres responsables sont plutôt réservées car elles n'ont **pas encore pu juger pleinement des conséquences de réformes** récemment appliquées ou à venir. Certaines **critiques** se font aussi entendre. Au nombre de celles-ci, notamment, le fait que l'intégration des responsables de l'égalité dans les processus de la direction soit, dans la pratique, arbitraire et dépende largement des personnes concernées; le fait qu'il existe des problèmes d'entente et de délimitation des compétences avec d'autres unités; le fait que la responsable n'ait pas directement accès aux plus hauts niveaux de décision, ou que les attributions ne soient pas assez claires. Aucune relation claire n'émerge entre ces problèmes et le schéma d'intégration structurelle du service. Cependant, ces remarques montrent que l'intégration durable du service dans les processus de décisions de l'université est loin de toujours aller de soi, et que certains services doivent encore continuer de batailler pour obtenir un accès direct à des responsables hauts placés et pour être impliqués dans les processus normalisés de l'université.

### 4.2 Bases normatives

Il est essentiel, pour donner une légitimité à la politique de l'égalité d'une université et pour la faire respecter, qu'elle soit inscrite dans les bases juridiques de l'établissement. Cet aspect-là n'est pas particulièrement souligné dans la proposition de projet à la CUS, mais les Conditions applicables aux plans d'actions formulent quant à elles deux objectifs très explicites: d'une part, les stratégies des universités doivent «tenir compte de l'égalité des chances»; deuxièmement, les universités doivent disposer d'une «stratégie clairement formulée » et d'un «programme propre (plan d'action / pluriannuel)» (voir également section 2.2).

Dans les rapports finaux, les universités étaient priées de citer tous les documents comportant des normes en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Les références citées sont énumérées en annexe, réparties en deux tableaux: le **tableau 9** répertorie tous les documents portant exclusivement sur l'égalité des chances, et le **tableau 10** tous les documents traitant entre autres thèmes de questions liées à l'égalité des chances.<sup>10</sup> La prudence est de mise si l'on veut comparer les universités entre elles: en effet, certaines divergences peuvent être dues à des degrés de détail différents dans la rédaction des rapports finaux.

Si l'on s'en tient aux directives du sous-programme Égalité des chances, voilà ce qu'on constate pour le premier objectif (tenir compte de l'égalité des chances dans la stratégie de l'université): à la fin de la phase 2013-2016/17 du programme, cinq des plus grandes universités **mentionnaient l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans leur stratégie** (BS, BE, GE, LS, ZH). Dans les plus petites universités, le problème est souvent que les conditions nécessaires ne sont pas réunies: la plupart d'entre elles ne disposent pas de document stratégique publiquement accessible et régulièrement mis à jour. L'Université de Neuchâtel constitue une exception. L'égalité des chances fait pour l'heure simplement

---

<sup>10</sup> Sans tenir compte des lois dont le champ d'application dépasse l'université (p. ex. canton).

#### 4 Ancrage structurel

l'objet d'une brève mention dans la stratégie actuelle, mais elle est censée être inscrite plus en profondeur dans la prochaine version.

Le second objectif visait à ce que toutes les universités disposent d'une stratégie complète en matière d'égalité, et d'un programme spécifique en ce sens. Ce dernier point (un programme propre) est par définition réalisé en pratique si l'université dispose d'un plan d'action pour l'égalité des femmes et des hommes. L'état actuel des choses concernant la mise en place dans le temps imparti d'**«une stratégie clairement formulée»** est lui, moins évident à appréhender. Le tableau 9 en annexe offre une vision d'ensemble de toutes les bases normatives des universités ayant trait de près ou de loin aux questions d'égalité. Ces documents concernent la plupart du temps des institutions précises (p. ex. commissions de l'égalité) ou le fait de garantir l'égalité des chances dans des certains processus (p. ex. procédures d'embauche et de nomination). Ce n'est que dans quelques cas exceptionnels qu'ils revêtent un caractère de stratégie complète, comme le plan pour l'égalité de l'Université de Bâle. Certains règlements, codes de conduite, directives et instructions consacrés de manière générale à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes présentent à certains égards des similarités avec une stratégie (BE, LS, LU, ZH, USI).

On peut faire valoir, jusqu'à un certain point, que la stratégie de l'égalité est incluse dans les plans d'action dans de nombreuses universités. Cinq de ces plans d'action comportent un chapitre précisément intitulé «stratégie», même si celui-ci est parfois très laconique (BE, FR, LS, SG, USI). Des réflexions de nature stratégique sont incluses également dans la plupart des autres plans d'action. Elles sont parfois développées dans la formulation des objectifs et mêlées inextricablement à d'autres aspects, et consistent dans d'autres cas en de brèves remarques: il s'agit alors davantage d'approches stratégiques proposées plutôt que de «stratégies clairement formulées». C'est également ce que fait apparaître un des entretiens réalisés: la responsable interrogée y exprime nommément son souhait d'une stratégie propre en matière d'égalité des chances dans la mesure où le plan d'action revêt fondamentalement le caractère d'un paquet de mesures. Il convient aussi de rappeler que les stratégies incorporées aux plans d'action sont par nature limitées dans le temps. L'un dans l'autre, l'objectif d'une «stratégie clairement formulée» en matière d'égalité des chances n'est dès lors atteint que partiellement.

Les deux objectifs explicites du sous-programme sont donc définis de manière assez limitative si on les entend comme ayant trait à des documents stratégiques. Si l'on élargit le champ de vision à l'ensemble des bases normatives, le constat est le suivant: dans toutes les universités, l'égalité des chances dispose d'un **fondement juridique** dans la mesure où elle est inscrite dans la Loi sur l'université ou dans les statuts de cette dernière - souvent les deux. Outre cet état de fait, il existe un **large éventail de bases normatives** contenant entre autres des instructions en vue d'assurer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Certains contrats de prestations avec le canton, chartes de l'université, règlements du personnel, des procédures de nomination, ou de l'évaluation, sont autant d'exemples. Le tableau 10 offre un aperçu de cette pluralité et des variations manifestement considérables entre les universités. Il en va de même pour les objets réglementés eux-mêmes, qui peuvent bien entendu avoir trait à des domaines très divers, auxquels ils sont en outre plus ou moins liés.

Les bases normatives en place sont-elles **propres à permettre l'application d'une politique efficace de l'égalité entre les femmes et les hommes**? Cette question a été posée aux responsables de la question lors des entretiens. Seules trois personnes ont répondu par un oui sans réserve. Les autres sont moins convaincues; elles saluent les bases existantes mais y relèvent toutefois certaines lacunes. La considération qui revient le plus souvent est que les normes en place sont trop vagues et manquent de dispositions prescriptives (p. ex. règle de préférence, taux ou chiffres à atteindre, interdiction explicite du harcèlement sexuel). Des voix s'élèvent pour souhaiter que les règlements du personnel puissent être uniformisés et adaptés pour mieux permettre de concilier vie professionnelle et familiale, et que les mesures de transpa-

rence et de promotion de l'égalité des chances dans les procédures de nomination soient inscrites directement dans les règlements des nominations et non pas simplement dans les dispositions d'exécution. Enfin, à plusieurs reprises, il est souligné que les règles ne sont que le début du travail - elles doivent ensuite être appliquées. Deux responsables des questions d'égalité précisent que cela continue à dépendre du bon vouloir de certaines personnes.

### 4.3 Financement des mesures de promotion de l'égalité des chances

#### 4.3.1 Fonds propres des universités

Selon la proposition de projet à la CUS et les circulaires d'information concernant le projet, les universités étaient censées pérenniser, outre le personnel des services, «des ressources [...] financières appropriées» liées à l'égalité des chances dans l'établissement des budgets et des plans pluriannuels. Les universités étaient donc tenues d'indiquer dans leurs rapports finaux la proportion dans laquelle elles ont financé les mesures en matière d'égalité des chances en 2017 dans le cadre de la planification pluriannuelle. Le rapport s'enquérissait aussi des ressources dépensées pour les questions d'égalité par les universités en dehors du cadre de la planification pluriannuelle et du plan d'action.

Le **tableau 4** regroupe les réponses des universités. Elles sont à interpréter avec prudence, pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, il convient de noter que ce tableau ne tient pas compte des apports destinés à financer le personnel des services (voir section 4.1.1). Sont également exclues les données concernant les places de crèche, car celles-ci ne sont plus reconnues comme des contributions propres à l'égalité des chances au titre du sous-programme CUS P-4.
- Deuxièmement, il n'existe pas d'élément de comparaison parfait entre ces réponses, du fait de divergences: certaines universités n'intègrent par exemple plus dans leurs services de l'égalité les programmes de promotion de la relève destinés à intégrer la dimension du genre, et ne précisent donc pas les finances qu'elles réservent à ces programmes (p. ex. LS, ZH). Mais on ne peut non plus exclure que ces universités aient cessé de mener des programmes de promotion de la relève qui tiennent compte des questions de genre.
- Troisièmement, les moyens investis par les universités ne sont sans doute pas tous pris en compte de la même façon: certaines universités en ont donné une estimation, d'autres ont indiqué ne pas savoir; souvent aucune donnée n'est indiquée en ce sens, sans autre commentaire.
- Quatrièmement, une université (ZH) indique de manière générale s'être concentrée sur les dépenses essentielles car la planification pluriannuelle ne lui permet pas de disposer de données détaillées incluant les dépenses comparatives. L'Université constate en outre qu'elle se réjouirait d'un échange très franc entre les hautes écoles de Suisse à propos des ressources pérennisées en matière d'égalité des chances, mais elle ne considère pas ce dernier point comme véritablement abordé dans le cadre du rapport final sur le programme fédéral.

Ces réserves étant posées, on constate que les universités ont déboursé en 2017, **pour les mesures en vue de l'égalité des chances, environ 2.9 Mio CHF**, qui viennent s'ajouter aux dépenses de personnel des services de l'égalité. La plus grande partie de ces financements (2.5 Mio CHF) est ancrée dans la planification pluriannuelle et provient donc du budget ordinaire. Ce montant total de 2.9 Mio CHF est ventilé comme suit:

#### 4 Ancrage structurel

Tableau 4: mesures financées par les universités en 2017 en vue de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes

Uni	Type de dépense	dans PPA (en CHF)	hors PPA (en CHF)	Total (en CHF)	Remarques
BS	Programme de promotion de la relève	235'000	47'000	282'000	Dans la PPA : programmes stay on track, get on track, antelope, hors PPA : contribution des facultés au pg. antelope, coachings
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	30'000	0	30'000	
	Autres	0	0	0	
	Total	265'000	47'000	312'000	
BE	Programme de promotion de la relève	106'300	0	106'300	COMET, mentorat pour les étudiant-e-s Plans de l'égalité des facultés, conseils aux couples DCC, application de la Charte Université amie des familles
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	0	30'000	30'000	
	Autres	253'250	0	253'250	
	Total	359'550	30'000	389'550	
FR	Programme de promotion de la relève	0	22'730	22'730	Regard, Réseau romand, portail relève WINS (Women in science and technology)
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	10'700	0	10'700	
	Autres	0	10'000	10'000	
	Total	10'700	32'730	43'430	
GE	Programme de promotion de la relève	479'596	0	479'596	Subside tremplin, Mentoring Professeure/Boursières d'excellence Délégation à l'égalité
	Subsides pour chercheusesde la relève	781'826	0	781'826	
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	0	0	0	
	Autres	202'995	0	202'995	
	Total	1'464'417	0	1'464'417	
LS	Programme de promotion de la relève	0	0	0	Dans PPA : Subventions aux femmes de la relève et aux parents, hors PPA : estimation des moyens investis par les facultés
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	29'200	0	29'200	
	Autres	66'000	91'612	157'612	
	Total	95'200	91'612	186'812	
LU	Programme de promotion de la relève	10'000	40'000	50'000	Dans la PPA : Formations/ateliers, coachings individuels corps intermédiaire, hors PPA: Speed-up Sabbatical Autres coûts matériels du service de l'égalité Dans PPA : divers projets (Semaine de vacances, Mobilité en famille etc.), hors PPA : estimation des moyens investis par les facultés
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	5'336	0	5'336	
	Autres	20'200	13'000	33'200	
	Total	35'536	53'000	88'536	
NE	Programme de promotion de la relève	0	0	0	Virtual money Bureau égalité
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	10'000	0	10'000	
	Autres	0	0	0	
	Total	10'000	0	10'000	
SG	Programme de promotion de la relève	0	0	0	Divers projets (conférence, communication, salle d'allaitement, ateliers etc.)
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	0	0	0	
	Autres	70'627	0	70'627	
	Total	70'627	0	70'627	
ZH	Programme de promotion de la relève	0	0	0	Dans la PPA : crédit de fonctionnement Commission de l'égalité, hors PPA : Professeure invitée Hedi Fritz-Niggli
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	138'000	0	138'000	
	Autres	19'600	93'000	112'600	
	Total	157'600	93'000	250'600	
USI	Programme de promotion de la relève	0	8'000	8'000	Dans la PPA : mesures de conciliation vie professionnelle/familiale, hors PPA : Prime égalité des chances
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	69'000	0	69'000	
	Autres	25'000	1'000	26'000	
	Total	94'000	0	94'000	
Total	Programme de promotion de la relève	830'896	117'730	948'626	
	Subsides pour chercheusesde la relève	781'826	4'000	785'826	
	Crédits d'exploitation/ress. matérielles du service	292'236	30'000	322'236	
	Autres	657'672	208'612	866'284	
	Total	2'562'630	347'342	2'909'972	

Source: rapports finaux 2017, présentation des données: BASS.

■ **Promotion de la relève:** environ 1.8 Mio CHF ont été utilisés au total pour la promotion de la relève – mais il convient de noter que certaines universités mènent tout ou partie de ces programmes sans passer par le service de l'égalité des chances et les financent donc aussi par ailleurs. Une part considérable de ce montant – tout juste 800'000 CHF – consiste en subsides pour les chercheuses de la relève décernés par le biais d'un programme mis en place dans une université précise.

■ **Charges d'exploitation et ressources financières des services de l'égalité:** la somme allouée aux dépenses d'exploitation et autres ressources financières des services s'élève à plus de 300'000 CHF. Ces sommes sont inscrites dans la planification pluriannuelle du budget, sauf dans une université (BE). Il est à noter qu'une fois encore les éléments de comparaison entre les différentes catégories de postes budgétaires sont limités: certaines universités indiquent l'ensemble des crédits de fonctionnement, et d'autres en subdivisent tout ou partie par projets, qui eux sont apparaissent généralement sous la rubrique «autres».

■ **Autres:** le montant restant, d'environ 870'000 CHF, est réparti entre des rubriques très diverses du budget. Cela va des estimations des finances débloquées par les facultés, aux dépenses pour les commissions de l'égalité ou délégations à l'égalité ou au financement de divers projets et conférences.

Si l'on ventile par **université**, les montants dépensés en matière d'égalité se présentent comme suit: les cinq plus petites universités ont dépensé entre 10'000 et 95'000 CHF, les plus grandes entre presque 190'000 CHF et 390'000 CHF, et dans un cas, jusqu'à 1.5 Mio CHF. Ce dernier montant inclut principalement un programme de subsides et d'autres programmes destinés à la promotion de la relève.

### 4.3.2 Importance des fonds nationaux

Lorsque la quatrième phase du programme a été lancée, et que les universités ont décidé de leurs plans d'action, l'avenir à moyen terme du programme fédéral n'était pas fixé. Au cours de la période de mise en œuvre des plans d'actions, il a été annoncé que le programme fédéral connaîtrait une cinquième phase (2017-2020). Lors de cette cinquième phase, les ressources attribuées aux universités se sont toutefois vues nettement réduits. En effet, le programme fédéral a été élargi aux hautes écoles spécialisées et pédagogiques, pour un budget d'un ordre de grandeur similaire, réduisant donc de moitié les contributions aux universités, portées à 4.2 Mio CHF pour les quatre ans.

Au moment de l'évaluation de la quatrième phase du programme, les nouveaux plans d'action étaient déjà entrés en vigueur. L'occasion a donc été saisie de demander dans le cadre des rapports finaux quelles avaient été les **conséquences de la réduction du financement fédéral sur la politique de l'égalité des chances dans les universités**. Cinq universités (BE, GE, LS, NE, USI) ont indiqué que les ressources allouées à l'égalité des chances étaient restées inchangées: la baisse des financements fédéraux avait été compensée par un investissement plus important de la part de l'université, avec un retard d'un an dans un cas. La plupart des autres universités aussi ont noté avoir pu poursuivre leur politique de l'égalité des chances sans coupe majeure. Cela s'explique notamment par le fait que les fonds fédéraux alloués au cours de la quatrième phase du programme avaient été utilisés pour mettre en œuvre des projets coûteux ou de vastes analyses de situation dont les résultats avaient pu permettre de mettre en place les mesures actuelles, aux coûts bien plus modestes. D'autre part, certains rapports font valoir qu'une partie des mesures destinées à «mieux intégrer la dimension du genre» avaient été reprises par d'autres services, réduisant désormais d'autant les coûts attribuables à l'égalité des chances en tant que telle. Seule une déléguée à l'égalité dit craindre que des mesures essentielles pour l'égalité (promotion de la relève, protection contre le harcèlement sexuel) ne puissent être maintenues sur la durée, car son université fait face à la fois au retrait des financements fédéraux et à un programme d'économies extrêmement contraignant de la part du canton.

Le passage à la cinquième phase du programme a ainsi pu être maîtrisé de façon satisfaisante par la plupart des universités, et n'a pas engendré, sauf dans le cas précité, de limitations fâcheuses dans la politique de l'égalité. Mais à nouveau, la question se pose de savoir quelle sera la situation en 2020, à l'échéance de la cinquième phase du programme. Lors des entretiens, on a donc demandé aux expertes si elles estimaient, après l'expérience qu'elles en avaient faite, qu'il était **important que la Confédération continue de soutenir financièrement les hautes écoles après 2020 afin de leur permettre d'améliorer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.**

Toutes les expertes se sont exprimées en faveur d'une prolongation du programme fédéral. Presque toutes ont justifié leur choix en disant que les fonds fédéraux offraient aux responsables des questions d'égalité, notamment dans les plus petites universités, une certaine indépendance, et leur permettaient donc d'**agir par anticipation** si nécessaire et d'aborder avec autant de réactivité que possible des thèmes importants. Cela étant, dans les réponses détaillées, les aspects soulignés varient du tout au tout: certaines indiquaient que des piliers centraux de leur travail pourraient être mis en péril en cas de disparition des financements fédéraux, tandis que d'autres estimaient que le montant en soi n'était pas le plus important, mais plutôt la marge d'initiative qu'il permettait.

De nombreuses personnes interrogées mettent aussi en avant **le rôle légitimant** du programme fédéral. Dans le travail quotidien au sein de chaque université, il est en effet particulièrement crucial de pouvoir se réclamer de programmes et de consignes nationales (p. ex. 25% de femmes parmi le corps professoral). Étant donné que les instances fédérales assument principalement un rôle de coordination des politiques universitaires et qu'elles peuvent fournir une aide financière, les programmes qu'elles financent offrent une raison idéale pour formuler des ambitions comme celles-ci et leur conférer un véritable poids. Une experte attire l'attention sur le fait que la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes est inscrite dans la loi. Tant qu'il subsiste un déséquilibre dans l'accès des femmes et des hommes au corps professoral, il est logique que la Confédération s'engage en ce sens.

Le souhait est émis de voir les instances fédérales faire davantage entendre leur voix, mener le programme de façon plus ferme et leur donner un cap plus clairement défini, tout en exprimant quelques doutes quant au fait que les structures du nouveau programme P-7 soient les mieux adaptées pour cela. De part et d'autre, on remarque que les instances de direction disposent d'un savoir-faire insuffisant sur les questions d'égalité, au-delà de la problématique de la parité, et qu'elles n'ont pas assez l'occasion de se doter de nouvelles connaissances issues de la recherche ou d'entendre décrire des expériences réalisées.

Enfin, une crainte se fait entendre: avec la suppression des fonds fédéraux, c'est aussi la **coopération entre les universités sur les questions d'égalité qui risque de se trouver considérablement affaiblie**. D'une part, le programme fédéral fournit les thèmes principalement débattus dans les organes permanents – notamment à la CODEFUHES. D'autre part, il assure une certaine transparence entre les universités, qui offre une base précieuse pour le dialogue et la collaboration. Si cette franchise mutuelle venait à disparaître, ce sont avant tout les plus petites universités, où les responsables des questions d'égalité sont déjà souvent livrées à elles-mêmes, qui en souffriraient.

### 4.4 Implication des facultés

Les observations mentionnées jusqu'ici ont principalement trait à l'assise dont bénéficie l'égalité des chances au sein des structures de l'université. Mais cet aspect ne suffit pas à garantir que les universités sont à même de mettre en œuvre une politique interne de l'égalité efficace. Ceci réclame également d'inclure les **facultés** dans cet effort. Les **plans d'action** représentaient une grande chance à cet égard:

#### 4 Ancrage structurel

ils ouvraient en effet la possibilité d'impliquer les facultés dans la préparation et la formulation d'une politique universitaire de l'égalité.

Les rapports détaillés de mi-parcours semblaient déjà indiquer que les effets des plans d'actions dans les facultés avaient été très variables. On distinguait notamment deux différences remarquables entre les cinq plus grandes et les cinq plus petites universités: toutes les grandes universités avaient répondu «oui» dans le rapport intermédiaire de la quatrième phase du programme (voir ci-dessus section 2.3) à la question de savoir si les plans d'actions avaient eu tendance à faire avancer l'institutionnalisation de l'égalité au sein des facultés. Par contre, les plus petites universités exprimaient majoritairement l'impression que tel n'avait pas été le cas.

Ce tableau est confirmé dans les entretiens menés avec les déléguées à l'égalité. Dans les **plus grandes universités**, tous affirment que pendant la phase 2013-2016 les plans d'action ont contribué à un engagement plus fort (bien que toujours très variable) de la part des facultés en faveur de l'égalité. Quelqu'un parle même à cet égard d'un «effet énorme». Dans les **plus petites universités**, les avis sont plus partagés. Leurs représentantes rapportent à plusieurs reprises que c'est davantage depuis la nouvelle phase 2017-2020 du programme que l'on recherche un dialogue plus étroit avec les facultés. En effet, lors de la phase précédente, ce dossier n'a pas pu avancer autant qu'on aurait souhaité.

Les succès en la matière des grandes universités ont parfois trait au fait qu'elles ont expressément défini dans le cadre de leur plan d'action des **mesures d'ancrage de l'égalité des chances dans les facultés**:

■ Les plans d'action des Universités de Berne et de Lausanne disposaient de manière contraignante que toutes les facultés établissent leurs propres objectifs et stratégies en vue de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. À Lausanne, tel était le cas dans le cadre du projet «Vision 50/50», qui constituait un élément-clé du plan d'action. À Berne, les facultés s'étaient livrées à un état des lieux (audit du bureau UND) sur lequel elles s'étaient basées pour mettre en place leurs propres plans de l'égalité.

■ Le plan d'action de l'Université de Zurich comprenait principalement des projets issus des facultés. Celui-ci était constitué fondamentalement de sept grands projets, menés dans cinq facultés, un service central (le Service de la formation continue) et une commission universitaire (Commission de l'égalité). Ce choix était motivé par la conviction que l'égalité des chances ne pourrait s'institutionnaliser réellement dans l'ensemble de l'Université qu'en laissant les facultés monter leurs procédures propres. L'enjeu central de cette approche réside dans la question de la réussite du transfert entre les «facultés à projets» et les autres. À cette fin, l'Université de Zurich a mis sur pied divers outils, dont des pages internet, permettant de décrire de manière cohérente les projets des facultés, classés par thèmes.

■ Les plans d'actions des Universités de Bâle et de Genève ne contenaient pas de stratégie contenant ce type de consignes contraignantes quant à la mise en place de mesures en vue de l'égalité dans les facultés. L'Université de Genève a toutefois misé sur le dialogue avec les facultés. Les commissions de l'égalité, déjà créées dans toutes les facultés avant 2013, se sont vues pour certaines donner un nouveau souffle et ont été davantage intégrées dans les processus normalisés. À l'Université de Bâle, des commissions de l'égalité ont été établies dans des facultés qui n'en disposaient pas, et des projets en lien avec les procédures de nomination ont été mis sur pied dans certaines facultés. De plus, les facultés ont eu la possibilité de proposer leurs propres projets au cours de la phase 2013-2016 du programme. Six projets issus de quatre facultés ont été approuvés dans ce cadre et financés grâce aux contributions fédérales.

Dans les plus petites universités, les plans d'action ne comportaient généralement pas de mesures visant à davantage intégrer les facultés dans la politique de l'égalité. Dans quelques cas ponctuels, cela était le fruit d'une volonté: on s'appuyait en effet sur le fait que les structures de l'Université étaient peu complexes et les circuits de communication relativement courts. On estimait donc plus efficace de gérer les

#### 4 Ancrage structurel

processus des diverses facultés au cas par cas et par le biais de contacts directs. Il s'agit, au demeurant, d'une position minoritaire. Les entretiens font ressortir clairement que la plupart des responsables des questions d'égalité des plus petites facultés auraient déjà souhaité un plus fort engagement des facultés au cours de la période 2013-2016. Or en réalité, elles se sont vues contraintes d'utiliser les ressources modestes dont elles disposaient pour faire avancer l'institutionnalisation de l'égalité des chances dans les structures au niveau central.

Si l'on considère l'ensemble des universités, nombreuses sont les responsables de l'égalité à avoir constaté en pratique qu'il vaut la peine d'**impliquer les facultés sur une base volontaire** ou tout au moins de leur laisser une large marge de manœuvre. En effet, les mettre face à des obligations strictes risque de se révéler contre-productif et de susciter des oppositions frontales. Dans une des universités, c'est justement la raison pour laquelle on a renoncé au plan initial d'intégrer l'égalité des chances dans les contrats d'objectifs passés entre les facultés et le rectorat, pour davantage miser sur une politique d'incitations et de volontariat pour la période 2017-2020. Les premiers retours d'expérience reçus suite à ce changement se sont révélés largement positifs.

Les réponses divergent quant à la question de savoir plus précisément quelle latitude il conviendrait de laisser aux facultés. Une personne interrogée exprime son scepticisme face à l'idée de généraliser les plans d'action des facultés, car elle craint que le service central ne délègue trop sa fonction de définir les orientations, et que cela ne mène à des contradictions internes entre les plans d'action des facultés et le plan d'action défini pour l'ensemble de l'université. Il faut également pouvoir accepter que les professeur-e-s se perçoivent comme des chercheuses et chercheurs avant tout, plutôt que comme des militant-e-s des questions d'égalité des chances. C'est le service de l'égalité qui dispose des compétences en la matière et doit les mettre à profit avec conviction. Cette même université avait également signalé quelques difficultés à piloter son plan d'action, qui avait été développé à l'aide d'un appel interne à projets. De l'avis de la déléguée à l'égalité, ce qui avait rendu la situation particulièrement difficile était le fait que les sept domaines d'action du sous-programme étaient définis en termes très larges et ne permettaient donc pas d'établir de véritables critères de sélection (voir section 2.2).

Dans les cinq plus grandes universités, il y a des facultés qui disposent de leur **propre structure consacrée à l'égalité des chances** (voir **tableau 5**). L'homogénéité et la généralisation de ces structures ne sont assurées qu'à l'Université de Genève, où des commissions de l'égalité sont présentes dans les neuf facultés. Dans les autres universités, elles peuvent prendre des formes diverses et n'existent parfois que dans certaines facultés. Il peut s'agir concrètement soit d'organes spécifiques, soit d'individus dotés d'un mandat en matière d'égalité des chances (professeur-e, membre du personnel administratif de la faculté, collaboratrice ou collaborateur scientifique). Dans les cinq plus petites universités, aucune faculté n'est dotée d'une structure consacrée à l'égalité des chances. Il ne s'agit pas nécessairement pour autant d'un défaut, car cela peut aussi vouloir dire que les facultés n'ont pas atteint une taille critique qui rendrait judicieuse et efficace l'institution d'un organe ou d'une personne chargée des questions de l'égalité. Même dans les autres universités, on a tendance à retrouver ce genre de structure surtout dans les plus grandes facultés. Le panorama dressé ici ne tient pas compte des structures de l'égalité qui ont été établies dans le cadre des Pôles de recherche nationaux (cf. Stutz/Graf/Jäggi 2014).

Interrogés sur la question, la plupart des répondantes constatent qu'il existe souvent des **disparités flagrantes dans l'engagement des différentes facultés en faveur de l'égalité des femmes et des hommes**. Ces disparités ne semblent tout de fois pas répondre à un quelconque schéma qui permettrait de conclure à des attitudes prévalant dans certaines disciplines face à ce sujet. Cela peut concerner même des facultés des sciences humaines, qui pourtant affichent dans la plupart des universités le taux le plus élevé de professeures (voir section 5.2.1). Bien que les facultés des sciences humaines assument parfois un

#### 4 Ancrage structurel

rôle précurseur dans certaines universités, c'est parfois loin d'être le cas dans d'autres, où l'on constate plutôt que la sensibilité à la question n'est pas particulièrement accrue par le nombre relativement élevé de professeures, et où l'engagement pour l'égalité a tendance à se concentrer sur les questions de conciliation de la vie familiale et professionnelle. Lors d'un entretien, il est également souligné que les sciences humaines font face à un problème général de promotion de la relève (p. ex. conditions d'embauche précaires, longues durées de doctorat, nombre élevé de post-doctorant-e-s avec peu de perspectives de titularisation), qui n'appelle pas forcément en priorité des mesures en matière d'égalité des chances entre femmes et hommes.

Concernant les facultés comptant très peu de femmes, il est noté à plusieurs reprises que des **questions de personnes** - notamment des changements dans la composition du décanat - pouvaient jouer un rôle déterminant; quelques exemples de doyennes et de doyens ayant engagé avec fermeté des mesures visant à une plus forte présence de femmes sont cités. En l'absence de chefs de file de ce type, nombre d'expertes ont remarqué que les facultés se montraient ouvertes surtout à des mesures concernant la conciliation entre vie familiale et professionnelle ou à la promotion de la relève. Il est plus difficile de les convaincre du bien-fondé d'autres approches, qui viseraient par exemples à mieux combattre les désavantages structurels et culturels que subissent les femmes.

Tableau 5: Instances et personnes chargées des questions de l'égalité au niveau des facultés

Uni	Structures consacrées à l'égalité dans les facultés
BS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Délégué-e à l'égalité dans toutes les facultés (plus suppléant-e à la faculté des sciences économiques); Commission de l'égalité ou organe similaire dans trois facultés (Faculté des sciences humaines, Faculté de médecine, Faculté des sciences)</li> </ul>
BE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinatrice ou coordinateur à la qualité et à l'égalité des chances dans les facultés et centres - (p. ex. Faculté des sciences économiques et sociales, Vetsuisse, Faculté des lettres, Centre for Development and Environment)</li> <li>■ Commissions permanentes à l'égalité (p. ex. Faculté des sciences humaines, Faculté des sciences économiques et sociales, Faculté des sciences naturelles)</li> <li>■ Commission intra-facultaire à l'égalité des chances à la Faculté de médecine</li> </ul>
FR	-
GE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neuf commissions égalité facultaires</li> </ul>
LS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Commissions égalité des facultés (Hautes études commerciales, Géoscience et environnement, Biologie et Médecine et Droit)</li> <li>■ Dans la Faculté des sciences sociales et politiques, une vice-doyenne a la responsabilité de la mise en œuvre du plan d'action de la faculté. Dans la Faculté de théologie et des sciences des religions, cette responsabilité est attribuée à un professeur.</li> <li>■ Dans 4/7 facultés, des pourcentages de postes (chargée de projet, assistante RH ou collaboratrice scientifique) sont alloués à la coordination des mesures égalité. Ces postes sont complètement financés par les facultés.</li> </ul>
LU	-
NE	-
SG	-
ZH	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faculté de théologie: création d'un groupe de réflexion sur la promotion active de l'égalité des chances et des questions d'égalité en 2017.</li> <li>■ Faculté de médecine: poste au décanat de chargé-e de la promotion de la relève et de l'égalité des chances (70%), Vice-doyenne ou -doyen chargé-e de la promotion de la relève académique et de l'égalité, création d'une Commission de l'égalité des chances et du mentorat (2017)</li> <li>■ Faculté des sciences: Commission de l'égalité, des coordinatrices des activités de promotion de l'égalité des chances ont été recrutées auprès du Décanat</li> </ul>
USI	-

Source: rapports finaux 2017, présentation des données: BASS.

### 4.5 Suivi de l'égalité

Une politique de l'égalité des chances axée sur la réalité du terrain exige que l'on dispose d'une connaissance actualisée de l'état de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans les diverses universités. «Knowing the institution», tel est le mot-clé par lequel la Commission européenne décrit la condition sine qua non si l'on veut faire évoluer les cultures pour rendre l'environnement plus propice à une véritable égalité des chances entre les femmes et les hommes (Commission européenne 2012). La Direction du Sous-programme Égalité des chances a formulé dans ses conditions applicables aux plans d'action un objectif qui tient précisément compte de cette aspiration: les universités étaient tenues de mettre en place un suivi de l'égalité «afin d'évaluer périodiquement les résultats obtenus » grâce aux plans d'action.

Cinq universités au total effectuent actuellement un suivi régulier de l'égalité **sous la forme de rapports consacrés à cette question** (BS, LS, LU, SG, ZH). Ces rapports comptent en général entre 30 et 50 pages et sont publiés tous les deux ans. La plupart des rapports sur l'égalité des chances sont approuvés par une instance universitaire, ou tout au moins portée à sa connaissance, dans le cadre de sa procédure officielle. Les principales conclusions de ces rapports sont parfois reprises dans d'autres publications plus générales de l'université, comme par exemple le rapport annuel, rapport de gestion ou rapport académique selon les cas. Une université établit également un rapport régulier sur la mise en œuvre de son code de conduite «Gender Policy», qui répertorie également les résultats du suivi de l'égalité. Les statistiques sont disponibles de manière plus ou moins détaillée sur les sites internet des universités; pour l'une d'entre elles, des graphiques et outils de recherche permettent de parcourir une série complète d'indicateurs, qui sont mis à jour quotidiennement (LS).

Dans les cinq universités qui n'établissent pas de rapport spécifiquement consacré à l'égalité des chances, **les instruments de suivi se présentent très différemment**. Dans un cas, le suivi est à la fois vaste et minutieux (GE): les indicateurs chiffrés relatifs à l'égalité sont actualisés tous les trimestres et soumis au Rectorat, le rapport de gestion de l'Université comporte un chapitre consacré à l'égalité des chances et le service dispose de tableaux à usage interne permettant de suivre la mise en œuvre du plan d'action. Dans les autres universités, le suivi est d'envergure plus modeste (BE, FR, NE, USI). Ces universités, dans leur ensemble, ne suivent pas de processus officiel pour publier des statistiques pouvant informer sur les questions d'égalité à l'intention des instances universitaires ou pour les faire approuver par celles-ci. Les données sont principalement utilisées en fonction des besoins et pour étayer le cas échéant les arguments avancés dans le cadre de décisions à prendre. La plupart de ces universités ont tout de même mené des projets destinés à établir ou à affiner un suivi de l'égalité; certains de ceux-ci étaient considérés comme «en cours» à la fin de la quatrième phase du programme et sont prolongés dans le cadre de la cinquième phase. L'une de ces universités avait commencé à mettre en place un rapport semestriel de l'égalité des chances, mais déclare à présent intégrer les constats effectués dans des processus normalisés comme l'assurance-qualité.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

### 5.1 Objectifs fixés

Le Sous-programme Égalité des chances avait formulé comme objectif principal le fait de porter avant échéance de la phase concernée – soit fin 2016 ou mi-2017 (en tenant compte de la prolongation) – le taux de femmes dans le corps professoral à 25% et le taux de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s à 40%. De plus, le nombre de femmes siégeant dans les instances de direction et de décision devait augmenter de façon notable. Il était suggéré aux universités de fixer des consignes chiffrées pour définir la proportion de femmes parmi les professeur-e-s ordinaires et professeur-e-s assistantes, «notamment les nouvelles nominations, assorties d'objectifs réalistes et différenciés, p. ex. par faculté/discipline». Les universités avaient donc trois tâches à accomplir au sens strict:

■ **Établir des objectifs chiffrés pour chaque université:** tout d'abord, elles devaient définir pour elles-mêmes le taux de femmes qu'elles souhaitaient enregistrer avant la fin 2016 parmi les professeur-e-s et professeur-e-s assistantes. De fait, appliquer directement cet objectif global du sous-programme à leur propre cas avait du sens dans beaucoup d'universités. Cependant, cela n'était pas logique dans tous les contextes, notamment dans les petites universités; en effet, celles-ci étant davantage spécialisées dans des disciplines précises, les valeurs proposées pouvaient être soit totalement hors de portée, soit quasiment atteintes.

■ **Objectifs chiffrés pour les facultés:** en second lieu, les chiffres fixés pour l'ensemble de l'université devaient être ventilés par facultés. Vu les différences dans la part relative de femmes d'une discipline à l'autre, il est évident que ces taux visés devaient être variables selon les différentes facultés. Des chiffres déjà réalisés dans une faculté des sciences humaines peuvent représenter un objectif des plus ambitieux pour une faculté de sciences économiques par exemple.

■ **Objectifs chiffrés pour les nouvelles nominations:** en troisième lieu, les universités devaient indiquer combien de femmes devaient être recrutées au poste de professeure afin de permettre aux femmes d'atteindre la part espérée dans l'ensemble du corps professoral.<sup>11</sup>

Les universités se sont montrées très réticentes face à cette triple mission. Seules deux d'entre elles ont formulé des **objectifs explicites pour l'ensemble du corps professoral**, reprenant dans les deux cas les valeurs globales proposées par le sous-programme Égalité des chances: l'une (FR) pour le corps professoral dans son ensemble uniquement, et l'autre (BE) pour les professeur-e-s ainsi que les professeur-e-s assistant-e-s. Aucune université n'a modifié les objectifs prescrits pour estimer et viser des taux qui soient à la fois ambitieux et réalistes dans leur contexte propre.

Elles sont un peu plus nombreuses à avoir fixé un **objectif concernant les nouvelles nominations**. Cinq plans d'action contiennent, en effet, des taux visés concernant les chaires professorales ordinaires et associées. Les chiffres donnés sont de 25% (USI), 30% (GE), 33% (FR), 40% (LS) et 50% (SG) – ce dernier représentant un objectif remarquablement ambitieux surtout pour une université dans laquelle les sciences économiques occupent une forte place. En outre, une université a déclaré viser un taux minimal de 30% de femmes sur la liste restreinte des candidat-e-s à un poste de professeur-e (GE). Aucune université n'a indiqué d'objectifs concernant les professeur-e-s assistant-e-s nouvellement nommé-e-s, ni aucun objectif pour les différentes **facultés**.

---

<sup>11</sup> En pratique, il peut se révéler plus logique de ne pas baser les taux visés sur un objectif global mais de les calculer «à partir du bas» en fonction des attentes que l'on peut placer dans les nouvelles nominations. Si des taux de femmes ambitieux sont fixés pour les nouvelles nominations, il est assez aisé d'estimer la proportion qu'une université peut espérer atteindre au total.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Force est donc de constater qu'il n'a pas été possible de mettre sur pied, sur la base de ces plans d'action et des engagements autonomes des universités, une feuille de route précisant comment parvenir aux objectifs inscrits dans le sous-programme concernant le taux de femmes parmi l'ensemble du corps professoral et parmi les professeur-e-s assistant-e-s. Même les universités ayant fixé des consignes en matière de nouvelles nominations sont rares à les mettre explicitement rapport avec le taux espéré de femmes dans le corps professoral. Comme dans la phase précédente du programme, l'objectif ultime de 25% ou 40% de professeures est donc resté une indication très abstraite – pour la plupart des personnes occupant des postes à responsabilité dans la direction des universités, et à plus forte raison dans les facultés, les mesures concrètes à prendre pour contribuer à cet objectif restaient largement floues.

### 5.2 Résultats

Les données statistiques disponibles à propos des hautes écoles de Suisse proviennent généralement du Système d'information universitaire suisse (SIUS), qui est administré par l'Office fédéral de la statistique. Toutefois, les statistiques publiques concernant les hautes écoles ne contiennent aucune donnée quant aux professeur-e-s nouvellement nommé-e-s. Les différents types de postes professoraux sont également parfois regroupés et distingués différemment par rapport aux catégories qui sont pertinentes du point de vue du sous-programme Égalité des chances. Pour ces raisons, le programme fédéral a lancé dès le début de ses activités son propre mécanisme de suivi, remontant à l'an 2000 (concernant les nouvelles nominations) ou à 2004 (concernant le corps professoral dans son ensemble). Cependant, aucun résultat n'est encore disponible pour l'année académique 2016/17 car une réflexion est actuellement en cours sur un éventuel changement de la période de référence, qui serait désormais l'année calendaire et non plus académique. Il est donc possible à ce stade de décrire l'évolution de la situation au cours du sous-programme jusqu'à mi-2016, soit une année avant l'échéance officielle du programme (en tenant compte de la prolongation).

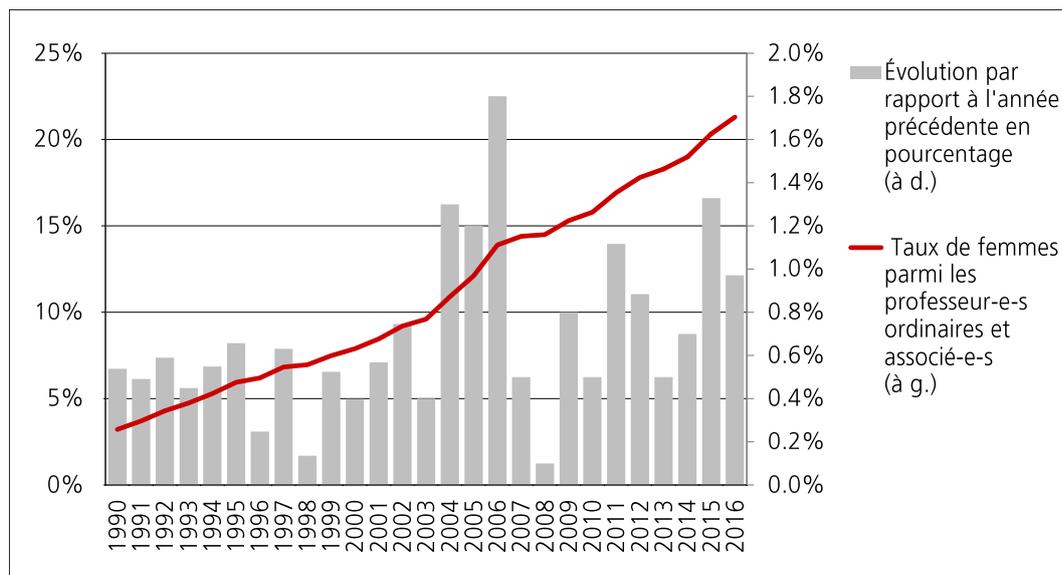
#### 5.2.1 Professeures ordinaires et associées

Le sous-programme a manqué son objectif, qui était d'augmenter le taux de femmes parmi les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s et de le porter à 25%. Mi-2016, ce taux était de 21.3%, soit 598 femmes sur 2803 professeur-e-s. Il est exclu que ce taux ait augmenté de près de 4% dans l'année qui a suivi, avant l'échéance du programme.

La **figure 3** montre **l'évolution du taux de femmes dans le corps professoral de 1990 à 2016**. L'an 2000 marque le début du programme fédéral Égalité des chances; mais il faut attendre 2004- le début de la deuxième phase du programme - pour voir pour la première fois augmenter de manière notable le taux de femmes. L'augmentation ne s'est maintenue au même rythme que pendant trois ans, pour ensuite ralentir à nouveau. Si elle s'était poursuivie selon la même tendance, il aurait été tout à fait réalisable d'atteindre un taux de 25% au cours de la quatrième phase du programme (2013-2016/17). Mais le cours des choses en est allé autrement : si après 2006 le nombre de professeures a effectivement continué à augmenter davantage qu'avant la création du programme fédéral, la hausse annuelle n'a plus atteint le «pic» de la période 2003-2006. Cette situation perdue au cours de la quatrième phase du programme, qui correspond à la mise en œuvre du sous-programme Égalité des chances.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Figure 3: Taux de femmes parmi les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s, 1990-2016



Source: swissuniversities, OFS/SIUS; présentation des données: BASS.

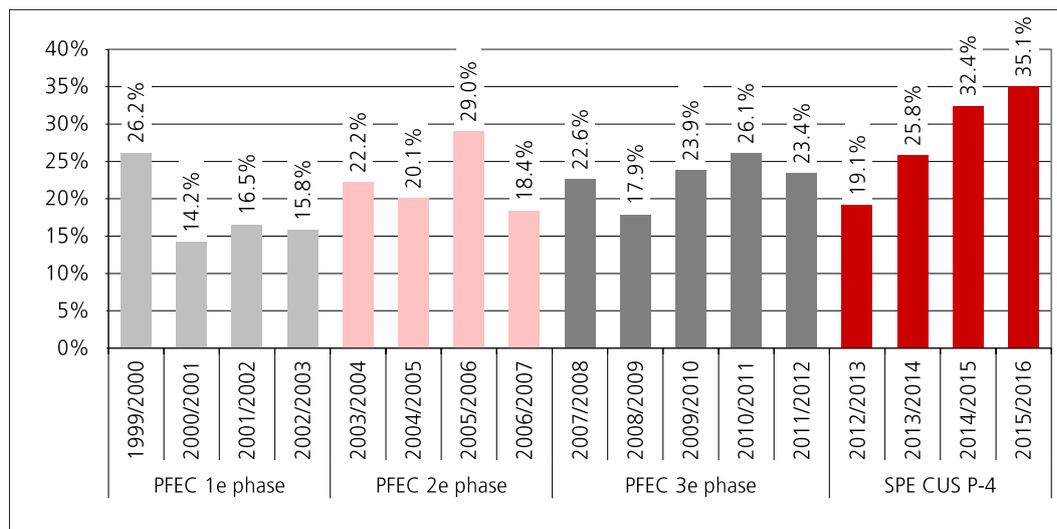
Les universités n'ont qu'une prise limitée sur la composition du corps professoral. Au bout du compte, le facteur décisif est le nombre de postes professoraux à pourvoir, soit grâce à la création de nouveaux postes, soit que l'un d'eux soit vacant parce que sa ou son titulaire a pris sa retraite ou quitté la faculté. Depuis le début du programme fédéral, environ 100 à 200 postes de professeur-e ont été attribués chaque année. Le **taux de femmes parmi les nouvelles nominations** oscille entre 15% et 30% (**figure 4**). Ces variations ne semblent répondre à aucune tendance identifiable, ce qui est vraisemblablement dû, notamment, au fait que les taux peuvent varier du tout au tout selon la discipline concernée par le poste publié. Il reste cependant possible de constater deux aspects sur le plus long terme:

- Si l'on exclut l'année 1999/2000, le taux de femmes est resté supérieur à partir du début de la deuxième phase du programme aux valeurs qu'il atteignait au cours de la première phase. Il semblerait donc que l'on peut distinguer un certain effet, même ténu, à l'issue de la première phase.
- Au cours des deux dernières années pour lesquelles on dispose des données, on enregistre pour la première fois des taux dépassant les 30%. Il peut paraître étonnant au premier abord que ces chiffres n'aient pas plus d'influence sur le taux global. Mais il convient de garder à l'esprit que l'effet se ressentira plus ou moins fortement selon que les nouvelles professeures sont nommées à un poste créé pour elles ou à un poste occupé auparavant par un homme ou par une autre femme. Or avec l'augmentation de la proportion de professeures, ce dernier cas va également se produire à une fréquence de plus en plus grande: plus les titulaires des postes seront des femmes, plus le nombre de femmes nouvellement nommées professeures devra augmenter, ne serait-ce que pour conserver le même niveau de représentation et compenser les départs des autres femmes.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> On peut supposer un effet inverse pour la phase 2003-2006. Le taux de femmes parmi les nouvelles nominations ne paraît pas sensationnel durant cette phase, mais l'on constate tout de même une claire augmentation dans l'effectif total. Cela ne peut plus se maintenir par la suite, même si le taux de femmes parmi les nouvelles nominations reste largement constant. On peut donc supposer que les professeures nouvellement nommées après 2006 ont plus souvent repris la suite d'une femme que par le passé.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Figure 4: Taux de femmes parmi les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s nouvellement nommé-e-s, 1999/2000 – 2015/2016



PFEC: Programme fédéral Égalité des chances, SPE: Sous-programme Égalité des chances  
Source: swissuniversities, présentation des données: BASS.

Dans les **diverses universités**, les résultats suivants se dégagent: mi-2016, une université en tout et pour tout avait dépassé le taux de 25% pour l'ensemble du corps professoral ordinaire et extraordinaire (**figure 5**). Il s'agit de l'Université de Neuchâtel, qui enregistre après une longue période de stagnation une hausse subite et très marquée du taux de femmes. Trois autres universités – Genève, Fribourg et Lucerne – sont près du but, et il est possible qu'elles l'aient atteint avant la fin de la quatrième phase du programme.<sup>13</sup> Une telle éventualité est très peu envisageable dans les six universités restantes, où le taux de femmes oscillait à la mi-2016 autour des 20% (BS, BE, LS, ZH), voire sensiblement plus bas (SG, USI).

Comme souligné en introduction, **l'objectif global de 25% ne convient toutefois pas de la même façon aux configurations de toutes les universités**. En effet, pour les plus grandes universités qui offrent de nombreuses disciplines, ce chiffre peut avoir représenté un but certes très ambitieux, mais tout à fait atteignable dans certains cas. Il n'a cependant pas été atteint: à la mi-2016 la plupart de ces universités présentaient un taux de femmes de 18.7% (BS) à 21.3% (LS).<sup>14</sup> Seule l'Université de Genève, qui affichait déjà une certaine avance au début de la quatrième phase du programme, a pu s'approcher de l'objectif (23.5%). Si l'on analyse le détail des disciplines concernées, on trouve davantage de professeures en poste à l'Université de Genève en sciences économiques et sociales, en droit et en médecine et pharmacie que la moyenne. Cela apparaît clairement sur la **figure 6**, qui répertorie les taux de femmes par discipline. Au contraire des autres analyses, celle-ci repose sur des données du SIUS, car le Monitoring Genre de swissuniversities ne permet pas de ventiler le nombre de professeur-e-s par discipline. Du fait de l'utilisation de diverses sources de données, il est impossible de comparer directement les taux de femmes

<sup>13</sup> Dans le cadre du Monitoring Genre de swissuniversities, la catégorie «professeur-e-s ordinaires et associé-e-s» inclut également pour la Suisse romande les «professeur-e-s associé-e-s à durée indéterminée». L'Université de Fribourg relève dans son rapport final 2017 que le taux relativement élevé de femmes 24.6%, est principalement dû à ce dernier groupe de professeur-e-s. Il s'élevait mi-2016 à 20% parmi les professeur-e-s ordinaires et parmi les «professeur-e-s associé-e-s à durée indéterminée» à 32%. L'Université de Genève fournit également des taux de femmes plus précis dans son rapport final. Ils s'élevaient en 2016 à 19% pour les «professeur-e-s ordinaires» et à 35% pour les «professeur-e-s associé-e-s à durée indéterminée» et «professeur-e-s assistant-e-s» pris ensemble.

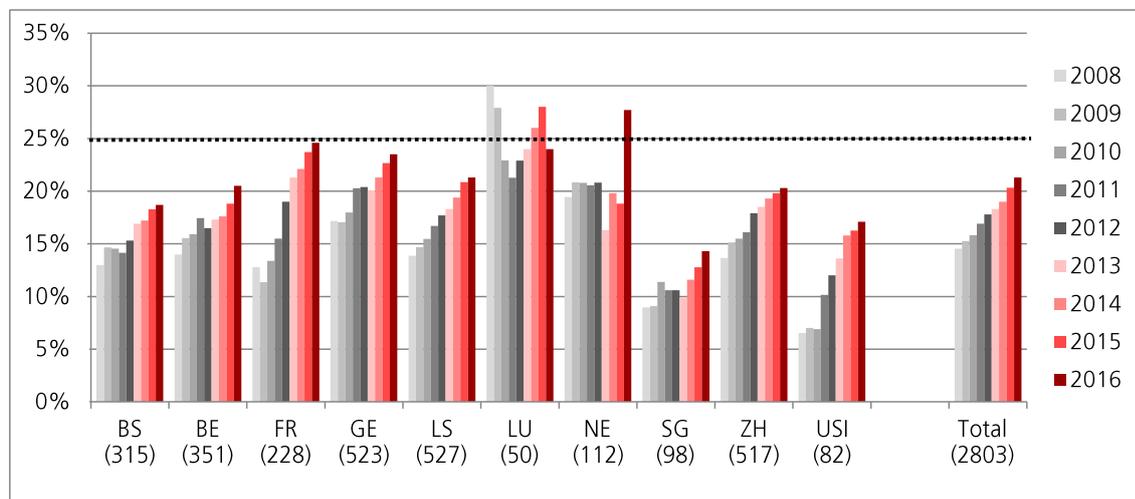
<sup>14</sup> L'Université de Lausanne relève dans son rapport final 2017 qu'elle disposait fin 2016 d'un taux de femmes de 22.4% selon ses statistiques internes.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

indiqués; ceux qui apparaissent figure 6 ont dans l'ensemble plus élevés que ceux qui proviennent du Monitoring Genre de swissuniversities<sup>15</sup>.

Dans les plus petites universités, le taux global de femmes peut être très nettement déterminé par les disciplines proposées, c'est-à-dire par l'orientation pédagogique de l'université. Par exemple, l'Université de Lucerne affiche un taux de femmes relativement élevé, ce qui est peu surprenant dans la mesure où elle propose des spécialités dans les domaines des sciences sociales et de la culture et du droit. À l'inverse, à l'Université de Saint-Gall et à l'Université de la Suisse italienne, les disciplines dominantes font partie de celles où les femmes ont tendance à être relativement peu nombreuses. Ces aspects doivent être pris en compte lorsque l'on établit des comparaisons entre les universités. Il convient aussi de noter que ces deux universités ont enregistré des progrès plus rapides que la moyenne au cours de la quatrième phase du programme: de 2013 à 2016, le taux de femmes à l'Université de Saint-Gall est passé de 9.9% à 14.3%, et à l'Université de la Suisse italienne de 13.6% à 17.1%. La plupart des autres universités ont connu des hausses bien plus réduites.

Figure 5: Taux de femmes parmi les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s, par université, 2008 –2016



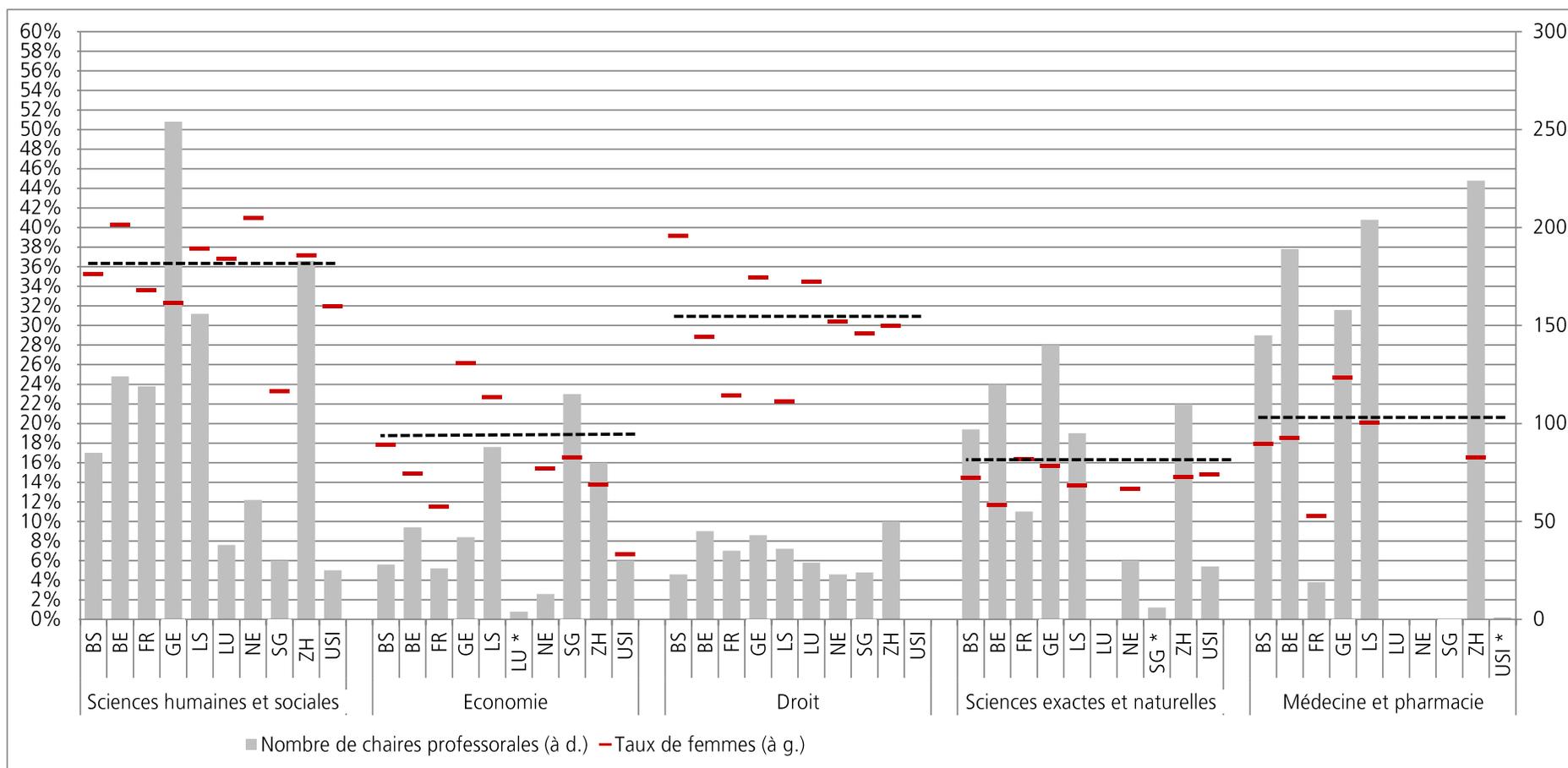
Entre parenthèses: Effectif total des professeur-e-s ordinaires et associé-e-s en 2016.

Source: swissuniversities, présentation des données: BASS.

<sup>15</sup> Gender Monitoring de swissuniversities à la date du 31.7.2016: 21.3%; Statistiques de personnel SIUS à la date du 31.12.2016: 24.0%. La différence tient surtout au fait que les statistiques de personnel du SIUS incluent également les professeur-e-s assistant-e-s, ou plus précisément ne permettent pas de distinguer entre professeur-e-s ordinaires et associé-e-s d'un côté et professeur-e-s assistant-e-s de l'autre.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Figure 6: Taux de femmes parmi les professeur-e-s par groupes de disciplines, 2016



\* Taux de femmes non répertorié du fait du faible effectif total (< 10). Les deux groupes de disciplines «Sciences de la technologie» et «Domaines interdisciplinaires et autres» ne sont pas inclus dans l'analyse du fait du peu de cas qu'ils recouvrent. – Note: ces analyses reposent sur les statistiques de personnel compilées par le SIUS et non dans le cadre du Monitoring Genre de swissuniversities. Le taux de femmes apparaissant dans ce graphique n'est donc pas directement comparable aux chiffres présentés dans les autres figures.

Source: OFS/SIUS; présentation des données: BASS.

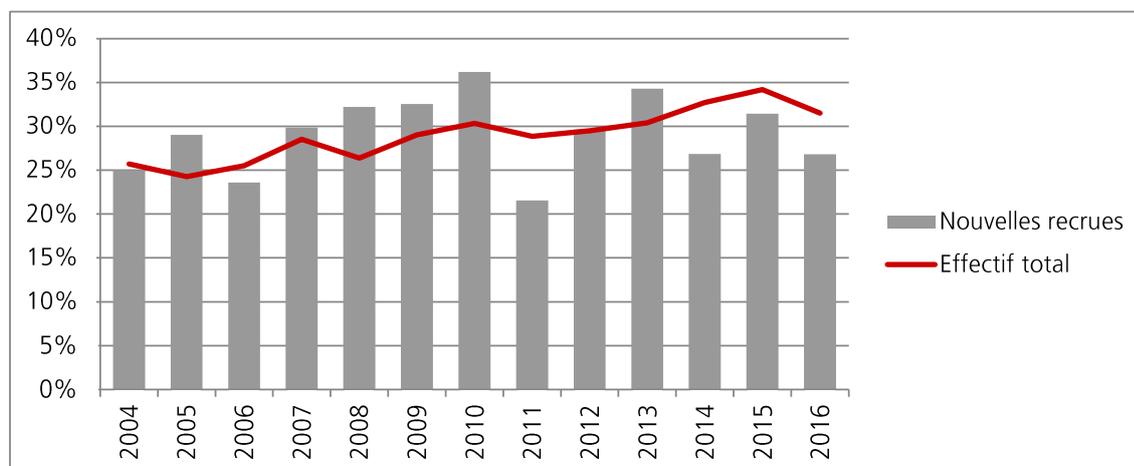
### 5.2.2 Professeures assistantes

L'objectif d'atteindre 25% de femmes parmi les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s était déjà celui du programme fédéral lors de phases antérieures. Celui de **40% de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s, en revanche, était nouveau**. Celui-ci non plus n'a pu être atteint: Mi-2016, sur les 549 professeur-e-s assistant-e-s que comptaient les dix universités, 173 étaient des femmes, ce qui correspond à un taux de 31.5%. On peut exclure avec certitude que ce taux soit passé à 40% avant la fin du programme, mi-2017.

Si l'on tient compte des observations réalisées sur une période plus longues, les femmes ont pu gagner en proportion parmi les professeur-e-s assistant-e-s. Toutefois, cette évolution est moins constante que pour les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s. Les phases de hausse ont toujours été suivies d'un infléchissement (**figure 7**). Ainsi, au cours de la quatrième phase du programme, le taux de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s a d'abord augmenté pour passer de 30.4% (2013) à 34.2% (2015), mais pour ensuite redescendre à 31.5% (2016). Mi-2016, seule une université – qui compte relativement peu de professeur-e-s assistant-e-s - avait atteint l'objectif (LU), et deux autres en étaient très proches (GE, LS; **figure 8**).

Cette instabilité relative est due pour une part au fait que les postes de professeur-e assistant-e sont souvent limités dans le temps et que la préservation du niveau atteint n'est pas garantie sur la durée. D'autre part, le nombre de professeur-e-s assistant-e-s a augmenté de manière bien plus massive que celui des professeur-e-s ordinaires et associé-e-s. Du point de vue de la politique de l'égalité des chances, cela présente certes un avantage: les répercussions des nouvelles nominations sur l'effectif total sont beaucoup plus importantes que dans le cas du corps professoral ordinaire et associé. Cependant cela veut également dire que tout infléchissement dans le nombre de nouvelles nominations se reflètent également plus vite sur l'effectif dans son ensemble. Comme le montre la figure 7, Le taux global de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s nouvellement recruté-e-s n'est que légèrement plus élevé que le taux de femmes dans l'ensemble de l'effectif, et on constate même qu'il était se situait pour la plus grande part au-dessous de ce niveau pendant la quatrième phase du programme. Au vu de ce phénomène, il est peu surprenant que la part des femmes sur le total des professeur-e-s assistant-e-s n'ait pas pu croître de beaucoup.

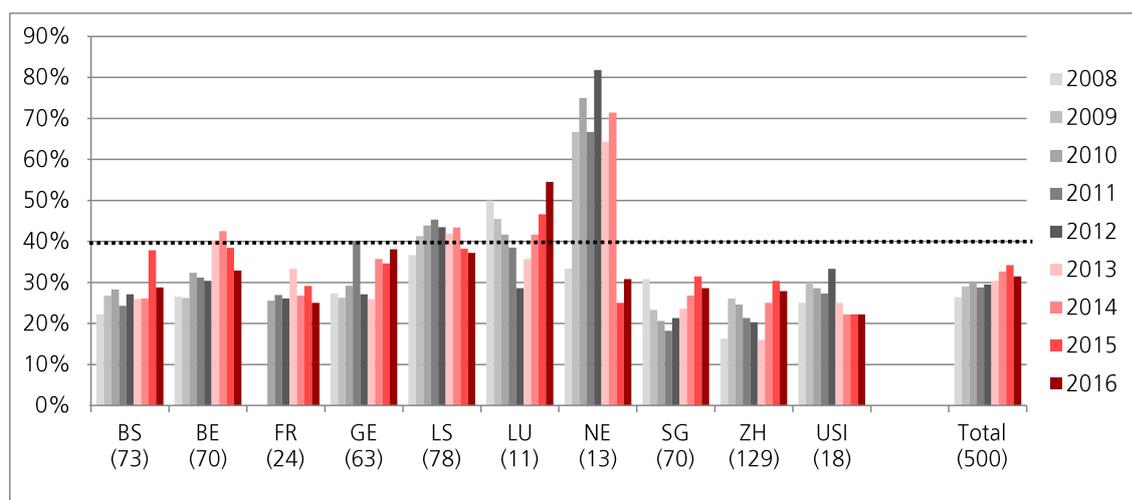
Figure 7: Taux de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s, 2004-2016



Source: swissuniversities, présentation des données: BASS.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Figure 8: Taux de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s, par université, 2008 –2016



Entre parenthèses: Effectif total des professeur-e-s assistant-e-s en 2016.

Source: swissuniversities, présentation des données: BASS.

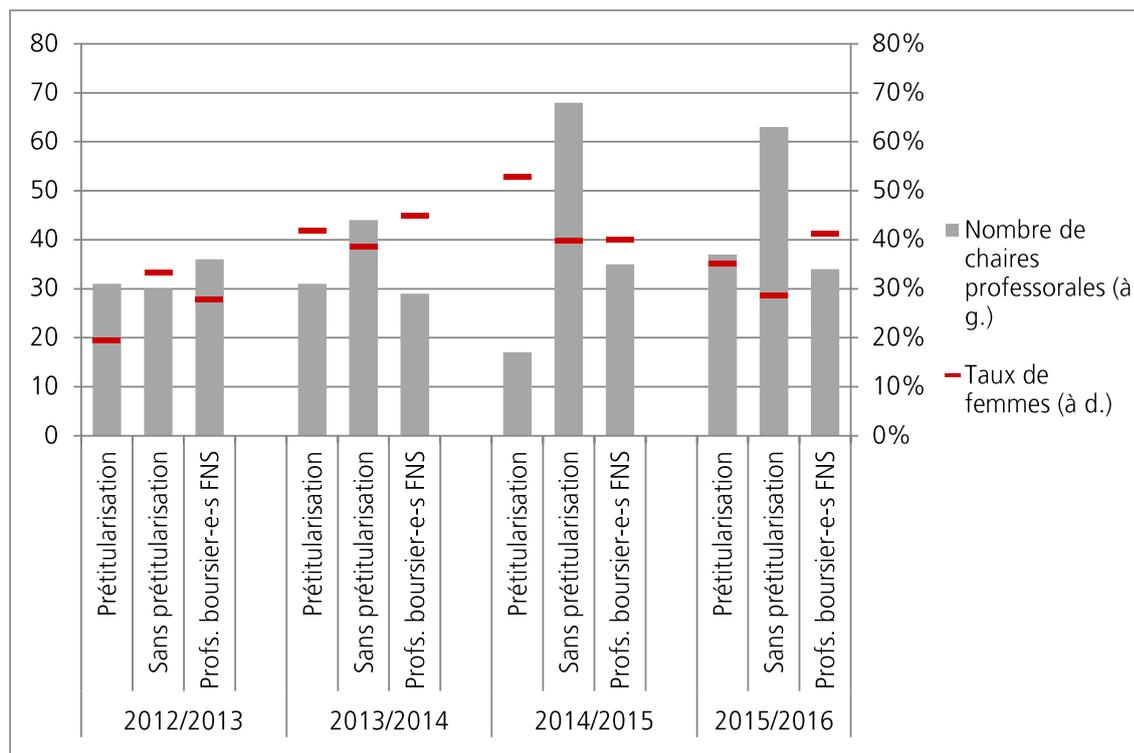
En règle générale, les contrats de professeur-e assistant-e sont à durée déterminée. La carrière future dépend de manière décisive de la question de savoir **si le poste offert dispose d'une prétitularisation conditionnelle** («tenure track»), à savoir qu'ils doivent obligatoirement aboutir sur une titularisation en cas d'évaluation positive. Une autre situation que l'on ne peut pas assimiler directement à la prétitularisation conditionnelle, concerne les postes de professeur-e-s boursier-e-s financés par le Fonds national suisse: certes, ces postes ne sont pas dotés d'une option contraignante de stabilisation, mais la majorité des chercheuses et chercheurs de la relève ainsi financés obtiennent une chaire permanente à l'échéance de leur contrat (cf. Balthasar/Iselin 2014, p.22-24).<sup>16</sup>

Vu les différences dans les perspectives de carrières ouvertes par ces diverses catégories de postes de professeur-e-s assistant-e-s, le Sous-programme Égalité des chances a collecté des données individualisées concernant les nouvelles nominations à ces postes. On relève qu'au moment de la transition entre la troisième et la quatrième phase du programme, les données semblaient suggérer que les femmes étaient désavantagées par rapport aux hommes (**figure 9**): elles étaient moins nombreuses parmi les nouveaux postes de professeur-e assistant-e avec prétitularisation conditionnelle que parmi les postes sans garantie de titularisation (respectivement 19% et 33%). En revanche, ce phénomène n'est plus observé les années suivantes; c'est même la tendance contraire qui se dégage. Il ressort par ailleurs nettement, que jusqu'ici les postes de professeur-e assistant-e avec prétitularisation conditionnelle sont restés extrêmement rares, tant chez les hommes que chez les femmes. C'était particulièrement le cas au cours de l'année académique 2014/15. À l'inverse, la proportion de postes d'assistant-e-s professeur-e-s sans prétitularisation conditionnelle était bien plus faible lors de l'année 2012/13, à l'aube de la phase suivante (31% de l'ensemble des nouveaux postes de professeur-e assistant-e proposés) que les années suivantes (42% à 57%).

<sup>16</sup> Pour les professeur-e-s boursier-e-s du FNS, des consignes spécifiques concernant le genre s'appliquent en dehors du programme fédéral: selon le contrat de prestations entre le FNS et le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), le taux de requêtes soumises par des femmes devait s'élever au moins à 30% dans toutes les hautes écoles universitaires (y compris l'EPF de Lausanne et l'EPF de Zurich). Dans la phase 2013-2015 cet objectif prescrit a été légèrement dépassé (cf. Dubach et al. 2017, p. 82 et suiv.).

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Figure 9: Taux de femmes parmi les professeur-e-s assistant-e-s nouvellement nommé-e-s, par type de poste, 2012/2013 – 2015/2016



Source: swissuniversities, présentation des données: BASS.

### 5.2.3 Organes de direction et de décision

Les universités étaient également priées d'encourager une hausse du nombre de femmes présentes dans les instances de direction et de décision, ce qui était, comme les directives concernant les professeures assistantes, un nouvel élément introduit par le Sous-programme Égalité des chances 2013-2016/17. Cette consigne n'était pas assortie d'objectifs chiffrés. Les diverses universités n'ont pas davantage formulé de quotas précis. Elles ont également fait preuve de **circonspection** quant à la mise en place d'autres **mesures spécifiquement destinées à augmenter la proportion de femmes dans ces organes**. Dans le cadre des rapports détaillés de 2014 (cf. Dubach 2015, p.49 et suiv.), cette attitude était entre autres attribuée au fait que la composition des instances de direction et de décision dépendait très largement de critères formels et du contexte structurel. De plus petites universités, surtout, précisaient également que le nombre de postes à responsabilité était relativement restreint, et ces postes donc sujets à de fortes variations. Enfin, il était également noté que pour obtenir une augmentation notable de ce taux, il fallait que le taux de professeures connaisse lui aussi une forte croissance.

Ces réserves ne semblent pas représenter un phénomène proprement suisse: des travaux de recherche dans le cadre du projet «Professeures dans les organes de direction et de décision» (Université de Zurich) ont montré que dans le monde entier seules de très rares universités appliquent des mesures ciblées en vue de faire augmenter la proportion de femmes dans ces instances. Les universités de Lund (programme AKKA) et l'Université Drexel aux États-Unis (programme ELAM), <sup>17</sup> par exemple, constituent autant d'exceptions. Dans les universités de Suisse, cependant, un certain moment commence à se dessiner: quelques universités notent dans leurs rapports finaux qu'elles se sont saisies du sujet dans leur nouveau

<sup>17</sup> Données selon rapport 2014 de l'Université de Zurich.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

plan d'action (2017-2020) (BE, LS), et une université (BE) indique qu'un vice-rectorat serait mis au concours exclusivement auprès de candidates féminines, suite à la nomination d'hommes au poste de recteur et à trois autres vice-rectorats.

Les rapports finaux font état des statistiques disponibles quant à la présence de femmes dans les organes de direction et de décision; six universités sur les dix disposent de chiffres sur cette question (**tableau 6**). Dans la mesure où les organigrammes des universités sont très différents et au vu de la disponibilité d'informations limitées, les données récoltées n'ont pas été harmonisées. Ces données ne permettent pas non plus de suivre l'évolution de la situation dans le temps et partant, de vérifier si la hausse visée dans le cadre du sous-programme a pu se produire. Dans les rapports détaillés 2014 (cf. section 2.3), une large majorité des universités avait affiché un certain scepticisme face à la possibilité de voir augmenter notablement le taux de femmes avant la fin de la quatrième phase du programme. Elles avançaient notamment, pour justifier ce pronostic, qu'un tel processus dépendait très largement des conditions structurelles et qu'un grand nombre de critères formels présidait à la composition des organes concernés. Du fait de cette marge de manœuvre réduite, ce processus réclamait donc davantage de temps pour se dérouler. D'autre part, le nombre de postes à responsabilité était relativement restreint, et le taux de femmes donc sujet à de fortes variations. (Dubach 2015, p.49 et suiv.).

Les données disponibles des six universités montrent qu'actuellement les femmes sont présentes dans les organes de direction et de décision dans des proportions souvent au moins équivalentes au taux de professeuses. Dans de nombreuses instances, c'est le contraire que l'on constate. Adopter des mesures spécifiquement destinées à faire figurer une plus grande proportion de femmes dans ces organes reste donc toujours un objectif d'actualité: on peut arguer qu'une forte présence des femmes à ce niveau hiérarchique est utile si l'on veut réaliser des progrès notables dans l'égalité des chances entre les femmes et les hommes à l'échelle de toute l'université.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Tableau 6: Nombre de femmes dans les instances de direction et de direction

Uni	Organe / position	Membres/ positions total	Taux de femmes	Echéance	plus/moins élevé que le taux de professeures
BS	Conseil de l'Université	11	45.5%	01.08.2017	plus élevé
	Direction de l'Université (Regenz)	73	31.5%	01.08.2017	plus élevé
	Rectorat	4	25.0%	01.08.2017	plus élevé
	Conférence des recteurs et vice-recteurs	12	25.0%	01.08.2017	plus élevé
	Commission de la Qualité	13	30.7%	31.12.2016	plus élevé
	Commission pédagogique	12	33.3%	01.08.2017	plus élevé
	Commission de la recherche	14	28.6%	01.08.2017	plus élevé
	Présidence corps étudiant	5	60.0%	01.08.2017	plus élevé
	Décanats (rapport annuel)	7	28.6%	01.08.2016	plus élevé
	Commission de l'égalité	13	61.5%	01.08.2017	plus élevé
Comparaison : Professeur-e-s ord./assoc.		315	18.7%	31.07.2016	
LS	Cheffes et chefs des services centraux	17	35.3%	31.12.2015	plus élevé
	Rectorat	1	100.0%	31.12.2015	plus élevé
	Vice-rectorat	5	20.0%	31.12.2015	plus élevé
	Décanats	7	0.0%	31.12.2015	moins élevé
	Vice-doyen-ne-s	22	22.7%	31.12.2015	plus élevé
Comparaison : Professeur-e-s ord./assoc.		527	21.3%	31.07.2016	
LU	Direction de l'Université	5	20.0%	31.12.2016	moins élevé
	Sénat	16	50.0%	31.12.2016	plus élevé
	Conseil de l'Université	9	33.3%	31.12.2016	plus élevé
	Commission de la recherche	12	33.3%	31.12.2016	plus élevé
	Commission de l'égalité	5	100.0%	31.12.2016	plus élevé
	Commission pédagogique	7	28.6%	31.12.2016	plus élevé
	Positions à responsabilité dans les services centraux	11	45.5%	31.12.2016	plus élevé
Comparaison : Professeur-e-s ord./assoc.		50	24.0%	31.07.2016	
SG	Rectorat	4	25.0%	fin 2015	plus élevé
	Secrétariat de direction	9	22.2%	fin 2015	plus élevé
	Commission du Sénat	12	8.3%	fin 2015	moins élevé
	Sénat	113	12.4%	fin 2015	moins élevé
	Secrétariat de l'administration centrale	7	28.6%	fin 2015	plus élevé
	Personnel - dir. de groupe	54	26.1%	fin 2015	(plus élevé)
	Personnel - dir. de centre de services	17	37.3%	fin 2015	(plus élevé)
	Personnel - dir. de service, dir. administratif.	8	35.8%	fin 2015	(plus élevé)
Comparaison : Professeur-e-s ord./assoc.		98	14.3%	31.07.2016	
ZH	Rectorat	1	0.0%	31.12.2015	moins élevé
	Prorektorats	3	0.0%	31.12.2015	moins élevé
	Direction des finances	1	0.0%	31.12.2015	moins élevé
	Délégué-e-s du recteur	5	0.0%	31.12.2015	moins élevé
	Total direction élargie de l'Université	24	41.7%	31.12.2015	plus élevé
	Direction élargie - avec droit de vote	18	27.8%	31.12.2015	plus élevé
	Direction élargie - sans droit de vote	6	83.3%	31.12.2015	plus élevé
	Décanats	7	28.6%	31.12.2015	plus élevé
	Prodécanats	19	26.3%	31.12.2015	plus élevé
	Secrétariat du décanat	7	28.6%	31.12.2015	plus élevé
	Total direction des instituts	167	21.0%	31.12.2015	plus élevé
	Dir. fac. théo.	4	75.0%	31.12.2015	plus élevé
	Dir. fac. droit	3	33.3%	31.12.2015	plus élevé
	Dir. fac. éco	8	12.5%	31.12.2015	moins élevé
	Dir. fac. med.	88	12.5%	31.12.2015	moins élevé
	Dir. Vetsuisse	20	25.0%	31.12.2015	plus élevé
	Dir. fac. hum.	32	34.4%	31.12.2015	plus élevé
	Dir. fac. sciences	12	25.0%	31.12.2015	plus élevé
	Dir. division services centraux	41	43.9%	31.12.2015	plus élevé
Comparaison : Professeur-e-s ord./assoc.		517	20.3%	31.07.2016	
USI	Conseil de l'Université	14	7.1%	31.12.2015	moins élevé
	Conseil de Fondation	9	11.1%	31.12.2015	moins élevé
	Décanats	4	0.0%	31.12.2015	moins élevé
	Comparaison : Professeur-e-s ord./assoc.		82	17.1%	31.07.2016

Source: rapports finaux 2017 (et références citées dans ce cadre), présentation des données: BASS.

### 5.3 Promotion de l'égalité des chances dans les procédures de nomination

Le fait que l'objectif des 25% de femmes dans le corps professoral n'ait à nouveau pas été atteint soulève la question des dispositions déjà prises par les universités afin de garantir l'égalité des chances dans les procédures de nominations, et des domaines dans lesquels il convient encore d'agir.

Dans le cadre des rapports finaux, les universités devaient indiquer de quelles directives et normes écrites elles disposent pour assurer l'égalité des chances entre femmes et hommes dans les procédures de nominations, et la marche à suivre concrète prescrite. Le **tableau 7** offre une vue d'ensemble sur les règles de procédures formellement établies au sein des institutions, et le **tableau 8** un panorama des pratiques concrètement observées. Ce «tableau des pratiques» a pour but de répertorier un choix de stratégies concrètes d'action, et non le degré de respect des règles de comportement en place, peu vérifiable a posteriori. Les documents régissant les procédures de nomination au sein de chaque université sont recensés dans le **tableau 11 en annexe**.

Les règles de comportement adoptées et leur application sont analysées à la lumière de trois aspects basés sur le déroulement du processus de nomination: la composition de la commission de nomination, la recherche de candidat-e-s qualifié-e-s et le processus de sélection à proprement parler.

Tableau 7: Normes destinées à promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les procédures de nomination

	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	ZH	USI	Total		
											Uni	fac. indiv.	Non mises en place
Proportion minimale obligatoire de femmes dans les commissions de nomination	Uni	Uni	--	Uni	(Uni)	--	Uni	--	Uni	Uni (à partir de 2017/18)	7	0	3
Des délégués à l'égalité siègent obligatoirement au sein des commissions de nomination	Uni	Uni	--	Uni	Uni	Uni	Uni	(Uni)	fac. indiv.	Uni	8	1	1
Obligation d'inviter explicitement les femmes à se porter candidates dans les descriptions de postes publiées	Uni	Uni	Uni	Uni	Uni	--	Uni	--	fac. indiv.	Uni	7	1	2
Obligation de rechercher de manière active des candidates et de les inciter à postuler	--	fac. indiv.	--	Uni	fac. indiv.	--	Uni	--	fac. indiv.	Uni (à partir de 2017/18)	3	3	4
Proportion minimale obligatoire de femmes dans les postes de chercheurs et chercheuses invité-e-s	--	--	--	--	--	--	--	--	fac. indiv.	--	0	1	9
Proportion minimale obligatoire de femmes sur la liste de nominations	--	--	--	Uni	--	--	--	--	fac. indiv.	Uni (à partir de 2017/18)	2	1	7
Obligation de privilégier la candidature féminine à égalité de qualification (règle de préférence)	(fac. indiv.)	Uni	--	Uni	Uni	--	Uni	--	Uni	--	6	0	4

«Uni»: La directive vaut pour l'ensemble de l'université; «Cert. fac.»: La directive s'applique dans certaines facultés; «néant»: Pas de directive; Parenthèses: règle non écrite.

Source: rapports finaux 2017; présentation des données: BASS.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Tableau 8: Degré de recours estimé à des pratiques de promotion de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les procédures de nomination

	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	ZH	USI	Total			
											Tou-jours	<50%	>50%	Jamais
Des délégués de l'égalité siègent à la commission de nomination	Tou-jours	Tou-jours	<50%	Tou-jours	>50%	Tou-jours	Tou-jours	Tou-jours	<50%	Tou-jours	7	1	2	0
Appel aux femmes à se porter candidates dans les publications de postes	Tou-jours	Tou-jours	Tou-jours	Tou-jours	Tou-jours	>50%	Tou-jours	>50%	<50%	Tou-jours	7	2	1	0
Recherche systématique de candidates (par ex. utilisation de bases de données, réseaux personnels)	<50%	<50%	<50%	Tou-jours	<50%	<50%	<50%	<50%	<50%	<50%	1	0	7	2
Appels ciblés et personnels à des femmes à postuler	<50%	<50%	<50%	>50%	<50%	<50%	<50%	>50%	<50%	<50%	0	2	6	2

Source: rapports finaux 2017; présentation des données: BASS.

### 5.3.1 Composition de la commission de nomination

Concernant la composition de la commission de nomination, la plupart des universités disposent de prescriptions liées au genre. Ces dispositions sont en règle générale applicables à toute l'université: dans un cas exceptionnel, les procédures de nominations sont régies essentiellement au niveau des facultés (ZH) et des disparités existent donc entre celles-ci.

De manière générale, les dispositions en place prévoient une **proportion minimale tant de femmes que d'hommes dans les commissions de nomination**.<sup>18</sup> De plus, presque toutes les universités prescrivent qu'un-e **délégué-e aux questions d'égalité** siège à la commission (tableau 7, lignes 1 et 2). Mais on constate de grandes disparités dans la manière dont les règles sont traduites en pratique:

■ **Mandat confié à un membre de la commission:** dans quatre universités, une personne siégeant déjà à la commission se voit également confier la tâche de veiller au respect de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (BS, BE, NE, SG). Il ressort des entretiens réalisés avec les expertes que les services de l'égalité ne sont pas toujours informés de la systématisme de avec laquelle cette disposition est appliquée. D'autre part, le degré de familiarité de la personne mandatée avec la thématique de l'égalité peut varier du tout au tout: si certaines d'entre elles ont pu suivre des cours et formations supplémentaires consacrés à la question, il est possible que d'autres ne disposent d'aucune connaissance ni expérience spécifique en la matière.

■ **Personne supplémentaire invitée à siéger:** dans cinq universités (BE, GE, LS, LU, et ZH pour certaines facultés),<sup>19</sup> une personne supplémentaire, responsable exclusivement des questions d'égalité des chances, siège à la commission de nomination - avec une voix consultative uniquement dans la plupart des cas. Dans une sixième université, un texte prévoit l'inclusion d'un-e délégué-e à l'égalité en utilisant

<sup>18</sup> Le plan d'action 2017-2020 de l'Université de Genève étend cette consigne aux commissions de planification académique.

<sup>19</sup> À l'Université de Berne, les deux pratiques coexistent: un-e représentant-e du service participe à toutes les commissions de recrutement (en tant qu'observatrice ou observateur sans droit de vote; il ou elle rédige un rapport annexe à l'adresse des instances de direction de la Faculté et de l'Université) et un-e délégué-e à l'égalité de la faculté y siège (avec droit de vote).

une formulation de potentialité, et laisse aux facultés le soin de trancher au cas par cas (FR) s'il veut y assister. Dans la pratique, les facultés font couramment appel à un-e expert-e.

La **manière dont les délégués à l'égalité sont nommés** connaît également de grandes disparités. Le modèle le plus courant est sans doute celui de la «Délégation à l'égalité» de l'Université de Genève. Ses membres assistent aux divers processus de nomination et se réunissent régulièrement pour procéder à des échanges d'expérience. L'Université de Lucerne dispose d'une liste de professeures et professeurs qui se sont portés volontaires pour remplir cet office, ont été formés en conséquence, et peuvent être choisis le cas échéant par le service de l'égalité pour participer à une commission de nomination. Dans d'autres universités, cette tâche est confiée principalement aux collaborateurs du service de l'égalité des chances. Dans ce cas, le nombre de personnes disponibles peut ne pas suffire à faire face à la demande, empêchant d'accompagner systématiquement tous les processus de nomination. La disposition intégrée au Règlement des nominations de l'Université de Lausanne est caractéristique d'une telle situation: en effet, celle-ci permet à la déléguée ou au délégué d'accéder sans restriction à toutes les réunions et à tous les documents, mais ne les oblige pas à réellement se prévaloir de ce droit.

En pratique, sept universités partent du principe qu'une personne responsable des questions d'égalité participe à toutes les commissions de nomination - avec les différences énumérées plus haut, selon le modèle adopté (tableau 8, ligne 1). Dans trois universités, ce n'est pas encore entièrement garanti: dans un cas, le service de l'égalité peut couvrir une majorité, mais pas l'ensemble des procédures de nomination (LS); dans le second, la formulation «potentielle» de la règle et les ressources limitées du service empêchent celui-ci de participer à la majorité des commissions de nominations (FR) et dans le troisième cas, la situation est déterminée par les règles différentes que se sont fixées les facultés (ZH).

### 5.3.2 Recherche de candidates

En matière de **publication de postes**, la règle valable dans la majorité des universités est d'encourager expressément les femmes à se porter candidates (tableau 7, ligne 3). Dans certains cas, les annonces sont également tenues de faire état de la possibilité d'un partage de poste (BE, certaines facultés). Même chez les universités qui n'ont pas prévu de règle pour inviter explicitement les femmes à se porter candidates, on retrouve dans la plupart des annonces publiées un passage en ce sens (tableau 8, ligne 2). Une seule université estime que cela se produit assez rarement.

Six universités ont en outre l'obligation, dans certaines conditions, de **chercher elles-mêmes activement des candidates prometteuses** et de les inciter à se porter candidates (tableau 7, ligne 3). Cela étant, cette règle ne vaut pour l'ensemble de l'université que dans la moitié de ces cas: dans l'autre, elle ne s'applique qu'à certaines facultés. Dans un autre établissement, quelques facultés ont la possibilité de prolonger le délai de candidature lorsque les femmes sont trop peu nombreuses à avoir postulé (LS).

Même lorsque la règle n'est pas écrite, d'autres universités appliquent dans la pratique des stratégies semblables (tableau 8, lignes 3 et 4): toutes les universités déclarent parfois inviter personnellement des femmes à postuler ou rechercher systématiquement des candidatures féminines qualifiées (p. ex. utilisation de bases de données et de contacts personnels). La plupart des universités estime cependant que cela ne se produit que pour une minorité des postes publiés. Autrement dit, cette pratique existe dans de nombreux établissements, mais n'est que rarement obligatoire et s'applique donc en réalité à moins de la moitié des procédures de nomination.

Outre les pratiques et règles de procédures à préciser, les universités avaient la possibilité de citer dans leurs rapports finaux d'autres aspects dont il leur semblait important, vu leurs expériences, de tenir compte afin de promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les nominations.

Du point de vue de la recherche de candidat-e-s, la pratique de **publier des postes en laissant ouvert le type de position** («open rank») était particulièrement appréciée. Le titre du ou de la future professeuse n'est donc pas encore fixé au moment de la publication de poste, ce qui permet d'élargir le champ des candidatures - y compris à des chercheuses et chercheurs de la relève très prometteurs. Ce n'est qu'une fois le ou la candidate choisie que l'on décide de la position exacte qui lui sera proposée (par ex: professeur-e ordinaire, associé-e ou assistant-e avec prétitularisation conditionnelle).

### 5.3.3 Procédure de sélection

La question essentielle concernant le processus de sélection est celle de savoir dans quelle mesure celui-ci offre la possibilité d'intervenir afin de contrebalancer d'éventuels préjugés sexistes. Les rapports finaux 2017 plaçaient l'accent sur les démarches explicitement prescrites et les consignes chiffrées de type quota. Selon les réponses obtenues, le système le plus répandu est celui des **règles de préférence**, stipulant que pour deux candidatures jugées au même niveau l'on favorise celle qui appartient au sexe le moins représenté dans l'effectif. Six universités ont établi ce type de règle de préférence, même si dans un cas il s'agit davantage d'une règle non écrite appliquée dans plusieurs facultés (tableau 7, dernière ligne).

Sont mentionnées aussi, beaucoup plus rarement, l'existence de **prescriptions chiffrées** quant au taux minimum de femmes aux différentes étapes du processus de sélections. Dans seule université (ZH) certaines facultés sont tenues de convoquer un taux minimal de femmes à l'entretien (et à la leçon d'épreuve) (tableau 7, ligne 5). Trois universités prescrivent un taux minimum de femmes à retenir sur la liste restreinte (tableau 7, ligne 6), et une encore prévoit la mise en place d'une consigne semblable dans le courant de la cinquième phase du programme (2017-2020) (LS). À L'Université de Genève, le Rectorat rejette la liste restreinte (short list) lorsque cette disposition n'est pas respectée et que la commission de nomination n'a pas suffisamment justifié ce manquement. Selon les commentaires relevés lors de l'entretien, ce type de réglementation s'est d'abord heurté à beaucoup de scepticisme, mais est désormais largement accepté et donc mis en œuvre de manière systématique.

Outre ces consignes régissant les procédures de nomination, une majorité des universités organise **des formations et des séminaires** destinés à sensibiliser les futurs membres des commissions de recrutement et de nomination ainsi que d'autres acteurs et attirer leur attention sur les schémas inconscients de jugement et de comportement. Ces manifestations sont généralement facultatives et organisées selon la demande. Les universités, peu nombreuses, qui décrivent l'ampleur de cette demande, émettent des avis différents: l'une d'entre elles enregistre un intérêt réjouissant pour ces formations malgré leur caractère optionnel, mais une autre souhaiterait en faire davantage un prérequis au vu du nombre décevant de participants.

Plusieurs universités, ainsi que leurs déléguées à l'égalité, notent qu'il est crucial de savoir **remettre en question les critères d'évaluation** utilisés lors de la phase de sélection. Par exemple, on peut juger non seulement la quantité, mais aussi la qualité et la variété des publications, ou tenir compte de la situation familiale de la candidate ou du candidat au moment d'examiner son parcours sur le plan de la mobilité académique. Les universités disposent d'une panoplie d'instruments visant à normaliser les procédures de nomination, et certains traitent également de ces aspects: une boîte à outils contenant des modèles de pratiques à mettre en œuvre lors des nominations (LS), un guide de l'égalité dans les processus de nomination (GE, BE), des listes de critères à respecter dans la conduite à suivre ainsi que des grilles d'évaluation standardisées (BS) ou des directives applicables aux propositions de nomination (ZH). Quelques-unes ont rédigé des aide-mémoire permettant de mieux assimiler le déroulement de la procédure et les processus de décision (NE; FR: faculté des lettres).

### 5.3.4 Lacunes

Une question posée tant dans le cadre des rapports finaux que des entretiens était la suivante: pour quelle raison le taux de professeures visé n'a-t-il pas encore été atteint, et quelles mesures serait-il important de mettre en place afin de concrétiser l'égalité des chances dans les procédures de nomination?

Les réponses les plus fréquentes appelaient à **davantage de transparence et à une plus grande normalisation des processus**. Ces aspects ont trait aussi à la révision des critères d'évaluation, dont l'expérience prouve qu'ils affectent différemment les hommes et les femmes (p. ex. la mobilité), ainsi qu'à la nécessité de **s'éloigner plus généralement de schémas de pensée de comportement - souvent inconscients** - qui désavantagent les femmes dans les processus de sélection.

Cela étant dit, d'aucunes estiment également que les procédures de nomination ne posent pas de problèmes particulièrement préoccupants. C'est principalement l'avis de responsables des questions d'égalité qui ont elles-mêmes effectué un suivi statistique des nominations et qui ont constaté que le taux de femmes reste à peu près constant au fur et à mesure des différentes étapes de la sélection- ce qui reviendrait à montrer que le problème réside avant tout dans le peu de candidatures féminines. D'autres expertes aussi pensent qu'il serait essentiel d'agir dès l'origine du processus et de faire en sorte qu'**un plus grand nombre de candidates prometteuses se présentent**.

Une démarche aux résultats encourageants est proposée, celle de formuler dès le départ les annonces de postes **en termes plus ouverts et idéalement sans fixer la position qui sera offerte**, ce qui permet d'augmenter le nombre de candidatures féminines et de favoriser le professionnalisme lors du processus. Cela peut permettre d'éviter les pratiques de cooptation qui sont parfois à l'œuvre dans les réseaux académiques ainsi que les annonces concernant des postes joués d'avance qui en réalité sont écrites sur mesure pour s'adresser à un groupe très restreint de personnes, voire à un seul individu.

Des voix s'élèvent pour dire que dans les disciplines à dominante masculine très marquée notamment, une certaine **forme (partielle) de discrimination positive** serait nécessaire pour favoriser une véritable évolution. L'exemple d'une faculté (LS) revient souvent à ce propos: en effet, celle-ci a combiné le recours à des annonces de poste à position ouverte avec une procédure de sélection échelonnée. Aux termes de celle-ci, deux classements ont d'abord été établis, l'un pour les femmes et les chercheurs de la relève d'une part, et l'autre pour les chercheurs aux carrières déjà établies. Les meilleurs des deux classements ont ensuite été mesurés l'un à l'autre pour l'évaluation du potentiel qu'ils présentent. Cela a permis de débattre bien plus en profondeur sur le profil de jeunes femmes très qualifiées que lors des procédures habituelles. Lorsque l'on met sur pied ce type de processus de nomination, il convient de veiller à ce que celui-ci soit en pleine conformité avec le règlement applicable. La faculté concernée avait notamment précisé dans l'annonce publiée que le profil recherché pour le poste proposé de professeur-e était celui d'une chercheuse ou d'un chercheur de la relève et que les candidatures de personnes aux carrières brillantes, déjà bien établies, ne seraient prises en considération qu'à titre exceptionnel.

## 5 Proportion de femmes dans le corps professoral

Une autre question posée, de manière plus générale (c'est-à-dire au-delà des procédures de nomination), était celle des plus grandes lacunes à combler si l'on souhaitait améliorer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les universités suisses. Les expertes ont appelé, de manière presque unanime, une **évolution indispensable des cultures et des mentalités**. Cela inclut divers aspects: lutter contre le sexisme invétéré, venir à bout des mécanismes plus subtils de discrimination et d'exclusion dans les communautés scientifique à forte dominante masculine, ou sensibiliser aux schémas inconscients de comportement et de pensée ayant des conséquences sur le traitement des personnes en fonction de leur genre. Cela exige aussi de remettre en question certains éléments de la culture scientifique et certains modèles académiques (p. ex. la disponibilité permanente, la perception de la recherche comme pure vocation et passion exclusive, notamment au détriment des engagements familiaux) et de redonner une dimension humaine à la carrière académique. Enfin, de l'avis des personnes interrogées, un défi majeur à surmonter est de faire en sorte que davantage de personnes s'engagent en faveur des questions d'égalité des chances et que ces questions soient systématiquement intégrées dans les réflexions et les processus quotidiens et normalisés.

## 6 Conclusion

Le programme fédéral Égalité des chances a engagé, au cours de sa quatrième phase, un **changement en profondeur pour passer au système des plans d'action**. Cette transition s'est **opérée avec succès**: les dix universités cantonales ont élaboré dans le délai imparti des plans d'action qui ont tous reçu une évaluation positive. Cet instrument, une nouveauté en Suisse, a pu répondre dans une large mesure aux attentes dans le temps qu'a duré cette phase du programme – jusqu'à la fin 2016 ou la moitié de l'année 2017 (en tenant compte de la prolongation). Il a permis à la politique de l'égalité menée dans les diverses facultés de gagner **en visibilité, en adaptation au contexte local et en flexibilité**. Grâce aux processus collaboratifs ayant présidé à la préparation des plans d'actions, ceux-ci ont aussi renforcé dans plusieurs universités le **soutien accordé aux politiques de l'égalité de la part des instances centrales de direction et de décision**.

Les améliorations à apporter pour parfaire l'usage des plans d'action portent principalement sur trois points:

■ **Manque de temps**: le temps imparti pour mettre sur pied les plans d'action s'est révélé très serré, d'autant plus que leur conception coïncidait en majeure partie avec la clôture de la troisième phase du programme. Quelques universités ont donc dû compter avant tout sur l'expérience et les connaissances dont elles disposaient déjà, faute de temps pour mener une analyse détaillée de la situation actuelle et de la situation à atteindre dont elles auraient ensuite pu déduire les objectifs à se fixer et les initiatives à mettre en place dans le cadre de leurs plans d'action.

■ **Large champ d'application**: les consignes données par la direction du programme s'accompagnaient d'un vaste éventail de mesures proposées et pouvaient donner à comprendre que les plans d'action devaient couvrir tous les domaines présentés. Cela a contribué au fait qu'un certain nombre de plans d'action s'étaient révélés trop ambitieux par rapport aux quatre ans prévus pour leur mise en œuvre; cela s'accompagnait du risque d'un activisme tous azimuts peu efficace. Pour rectifier le tir, la direction du programme a appelé à établir des priorités et a endossé en premier lieu un rôle de soutien vis-à-vis des services de l'égalité des diverses facultés, et n'a pas insisté pour que toutes les mesures envisagées au titre de tous les domaines d'action soient mises en œuvre. Il s'agit là sans doute d'une des raisons pour lesquelles le sous-programme Égalité a bénéficié d'un accueil positif. D'un autre côté, par là-même, la direction du programme se privait d'une certaine capacité à influencer sur les processus et à assurer le maintien du cap suivi. Du fait du plus grand nombre d'acteurs impliqués – à dessein –, les services de l'égalité devaient en outre assumer une plus large fonction d'encadrement et de pilotage afin de veiller sur la pertinence et le professionnalisme des initiatives mises en place. Tous n'ont pas eu conscience dans la même mesure de l'évolution de leur rôle, qui a souvent puisé de manière notable dans les ressources, parfois au détriment des projets considérés comme prioritaires pour le service.

■ **Manque de conditions contraignantes**: au cours des entretiens, quelques expertes se sont posé la question de savoir si le rapport entre les efforts investis et les effets récoltés dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'action se révélait positif. La crainte sous-jacente était que les plans d'actions, densément rédigés et riches de formules, n'offrent qu'une illusion de stabilité et de progrès, et que la possibilité de mettre en place des instruments juridiquement contraignants ne passe au second plan. Ces réserves exprimées font également écho au constat tiré par de nombreuses responsables des questions d'égalité, à savoir que les bases normatives dont disposent les différentes universités sont trop vagues et souvent trop lacunaires pour permettre l'application d'une politique efficace en matière d'égalité des chances. Les lacunes repérées divergent d'une université à l'autre – par exemple, on peut déplorer dans certains cas l'absence de règles de préférence, de quotas chiffrés ou d'une interdiction explicite du harcèlement sexuel.

## 6 Conclusion

Sur le plan du contenu, le sous-programme Égalité des chances visait **deux objectifs ultimes** durant la phase 2013-2016/17: premièrement, l'ancrage structurel de l'égalité des chances dans les différentes universités, et deuxièmement, une augmentation de la présence des femmes au nombre des professeur-e-s et dans les organes de direction et de décision.

Eu égard à la volonté de promouvoir l'**ancrage institutionnel**, des **progrès considérables** ont été enregistrés. Selon la situation de départ et les différentes priorités des plans d'action, cet objectif touchait à des aspects différents d'une université à l'autre: par exemple, la prise en charge des ressources nécessaires dans le budget ordinaire de l'université, une plus grande visibilité des questions d'égalité des chances, ou l'intégration de ces questions dans les processus normatifs et normalisés de l'université, telle l'assurance-qualité. Dans les cinq plus grandes universités, l'ancrage des questions d'égalité au sein des **facultés** s'est nettement amélioré. Dans les plus petits établissements, cette tendance, bien que présente, est moins marquée: les ressources ont principalement servi à faire avancer l'intégration des services et questions d'égalité des chances au niveau des structures centrales.

Ce processus d'ancrage structurel **n'était pas achevé** à la fin de la quatrième phase du programme. Il subsiste encore des services peu dotés en personnel, dont les ressources ne sont pas durablement garanties ou qui ne sont pas encore suffisamment inclus dans les processus de décision et le fonctionnement de l'université. De même, malgré les progrès accomplis, de profondes disparités demeurent entre les facultés. De manière frappante, la quasi-totalité des entretiens font état de l'**importance cruciale des synergies entre les personnes**: des changements de personnel aux postes à responsabilité peuvent donner un coup de pouce ou un coup d'arrêt à la politique de l'égalité, et les percées réalisées dans certaines facultés ou certains instituts sont fréquemment attribuables à l'engagement d'un seul individu. Dans les plus petites universités, notamment, un changement de direction au service de l'égalité peut compliquer considérablement le maintien de la politique menée en matière d'égalité. Tous ces indices concordent à faire apparaître très clairement que le savoir-faire en matière d'égalité, les processus et les structures qui y sont consacrées ne sont pas encore suffisamment institutionnalisés pour ne plus dépendre de volontés individuelles.

Dans un tel contexte, il n'y a rien de surprenant à ce que toutes les expertes aient appelé de leurs vœux la **poursuite du programme fédéral** au-delà de la cinquième phase actuellement en cours. Presque toutes ont étayé leur souhait en arguant que les fonds fédéraux octroyés aux responsables de l'égalité leur conféraient - surtout dans les plus petites universités - une certaine autonomie et une vraie capacité d'initiative. De nombreuses voix s'élèvent en outre pour souligner la fonction légitimante du programme fédéral. Certaines insistent sur le fait que cette fonction est pour elles plus essentielle que le soutien financier qu'il leur procure.

Les ambitions incluses dans le second objectif ultime du sous-programme n'ont pas été réalisées; en effet, **le taux de femmes dans le corps professoral** restait encore inférieur à 25%, et à 40% parmi les professeur-e-s assistant-e-s, à l'échéance de la quatrième phase. Comme cela avait déjà été le cas lors de phases antérieures du programme, ces objectifs globaux sont restés trop abstraits pour certaines universités et donc peu susceptibles de leur fournir une orientation pour les mesures à prendre. La direction du sous-programme avait, il est vrai, formulé une attente, celle de voir figurer dans les plans d'action des mesures plus précises définies à partir de ces objectifs globaux, et adaptées aux besoins de l'université. Néanmoins, les universités n'ont répondu que partiellement à cette attente. Le vaste champ thématique des plans d'action et la volonté, de la part de la direction du programme, de ne pas sanctionner les projets qu'elle supervisait, ont peut-être contribué à ce que ce second objectif ultime n'ait pas été poursuivi avec davantage d'acharnement. En outre, tout le monde n'était pas également convaincu de l'importance de ces objectifs chiffrés, certaines personnes estimant en fin de compte plus judicieux de mener à bien un

## 6 Conclusion

vaste changement multidimensionnel, structurel et culturel, afin de favoriser la réalisation de l'égalité des chances.

Aujourd'hui, dans toutes les universités, la participation d'une ou plusieurs personnes chargées officiellement de veiller aux questions d'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les travaux des commissions de nomination, est monnaie courante. Mais la manière dont ce principe s'applique dans la réalité peut varier du tout au tout, avec en conséquence une efficacité plus ou moins grande. Renforcer le **professionnalisme** dans les procédures de nomination et, partant, la constance et la transparence de ces processus, et **remettre en question les critères d'évaluation et d'excellence** (publication, mobilité...) en ayant conscience des effets différents de ceux-ci sur les hommes et les femmes, sont autant de voies qui recèlent, selon les expertes, un véritable potentiel. Certaines s'expriment en faveur de l'idée d'**avantager (partiellement) les femmes**, surtout dans les disciplines à forte dominante masculine, afin de favoriser le changement. Toutefois, ces approches stratégiques offrent peu de prise sur le fait que les femmes sont souvent déjà nettement sous-représentées parmi les candidat-e-s aux postes proposés. Afin de lutter contre ce phénomène, il est recommandé de publier le poste en décrivant le profil recherché en larges termes et idéalement, **sans définir à ce stade le titre professoral qui sera octroyé**, afin de favoriser un plus grand nombre de candidatures prometteuses.

Enfin, un **changement** tangible commence tout juste à se dessiner **dans les cultures et les mentalités**; il s'agit non seulement de mettre fin au sexisme invétéré et aux formes plus subtiles de discrimination, mais aussi de remettre en question les modèles de carrière académique et les critères d'excellence et leur implications sur les femmes et les hommes. La mise en route d'un tel changement ne faisait certes pas partie des objectifs explicites du sous-programme 2013-2016/17, mais cette ambition s'est exprimée avec une insistance grandissante au fur et à mesure de son déroulement, pour occuper une place de plus en plus prépondérante (cf. Dubach 2015). Les expertes y accordent également une importance cruciale pour l'avenir: en effet, l'ancrage structurel de l'égalité des chances et le changement des mentalités sont deux processus qui sont inextricablement mêlés et sont conditionnés l'un par l'autre.

## 7 Annexe

### 7.1 Tableaux

Tableau 9: Bases normatives des hautes écoles universitaires ayant exclusivement trait à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes

Uni	Général / niveau central	Facultés
BS	■ Plan de l'égalité	■ Plans de l'égalité des facultés
BE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Règlement pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes de l'Université de Berne, 14.12.1994 (en allemand)</li> <li>■ Règlement intérieur de la Commission pour l'égalité entre les femmes et les hommes à l'Université de Berne, 15.11.2011 (en allemand)</li> <li>■ Instructions concernant la participation à d'autres instances des membres du Service de l'égalité entre hommes et femmes, conformément à l'art. 36 par. 3 UniSt du 22.10.2001 (en allemand)</li> <li>Guide « L'égalité des chances dans la procédure de recrutement » (en allemand)</li> <li>■ Règlement du Prix pour la recherche sur le genre de l'Université de Berne (Genderforschungs-Preis) du 29.01.2002 (PDF, 158KB)</li> </ul>	
FR	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Règlement pour le Service de l'égalité entre femmes et hommes édicté par le Rectorat</li> <li>■ Règlement de la Commission de l'égalité entre femmes et hommes édicté par le Sénat.</li> </ul>	
GE	[Toutes les dispositions concernant l'égalité des chances sont incluses dans les Statuts et règlements de l'Université de Genève et dans la Loi sur l'Université; voir tableau 10]	
LS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directive de la Direction 0.2. Promotion de l'égalité à l'Université de Lausanne</li> <li>■ Directive de la Direction 1.35 Congés pour raisons familiales</li> <li>■ Directive de la Direction 1.38 Protection de la santé des femmes enceintes.</li> </ul>	
LU	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objectifs en vue de l'égalité des chances (en allemand). Reconnus par le Sénat de l'Université de Lucerne le 12 septembre 2005 en tant que directives générales.</li> <li>■ Égalité des chances dans les procédures de nomination. Un atout pour l'assurance-qualité. Édité par la Commission de l'égalité, 2e édition, 2010 (en allemand).</li> <li>■ Règlement de la Commission de l'égalité du 6.9.2010</li> <li>■ Guide «L'image et le mot» (Sprach- und Bildleitfaden), 2013 (en allemand).</li> </ul>	
NE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vademecum</li> <li>■ Règlement de la Commission égalité</li> </ul>	
SG	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directives pour la Commission de l'égalité</li> <li>■ Décision interne de la Commission des nominations du Sénat de l'Université</li> </ul>	

Uni	Général / niveau central	Facultés
ZH	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Code de conduite «Gender Policy» (2005) (en allemand)</li> <li>■ Guide du traitement équitable des femmes et des hommes dans le langage (2006) (en allemand)</li> <li>■ Règlement de protection contre le harcèlement sexuel (2007) (en allemand)</li> <li>■ Directives sur l'utilisation de l'initiale du prénom et la neutralisation des marqueurs de genre dans le cas des personnes trans (2013) (en allemand)</li> <li>■ Bulletin d'information de la Commission de l'égalité (2015; le bulletin est publié à l'élection de la nouvelle commission) (en allemand)</li> <li>■ Note sur la mise en œuvre du Code de conduite «Gender Policy» (en allemand) (2016)</li> <li>■ Supplément Candidatures et nominations - Égalité homme-femme (2016) (en allemand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faculté de droit: Document stratégique Concrétisation du Plan de promotion de la relève de la Faculté (année de publication inconnue) (en allemand)</li> <li>■ Faculté de médecine: Projet «Search for Women Excellence» (2015) (en allemand)</li> <li>■ Faculté des sciences: Règlement de la Commission de l'égalité (2014); Suivi des Awards of Distinctions (2013); Flyer Standards in Recruitment Professorships (2015; 2e version en préparation, 2017); Guide Égalité (2017) (le tout en allemand)</li> </ul>
USI	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Directives pour l'égalité des chances à l'USI (en italien)</li> <li>■ Accord de collaboration USI-SUPSI pour l'égalité des chances (en italien)</li> </ul>	

Source: rapports finaux 2017, présentation des données: BASS.

Tableau 10: Bases normatives des hautes écoles universitaires comportant entre autres des dispositions en matière d'égalité des chances entre les femmes et les hommes

Uni	Général / niveau central	Facultés
BS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Statuts de l'Université de Bâle (en allemand)</li> <li>■ Stratégie Qualité 2014–2017 (en allemand)</li> <li>■ Charte de l'Université (en allemand)</li> <li>■ Bâle, Mandat de prestation des Cantons BS et BL à l'Université de Bâle pour les années 2014 à 2017 (indicateur du taux de femmes) (en allemand)</li> </ul>	
BE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Art. 12 de la Loi sur l'Université du 05.09.1996: Egalité des sexes</li> <li>■ Statuts de l'Université de Berne (Statuts de l'Université; StUni) du 07.06.2011</li> <li>■ Stratégie 2012 du 2 juillet 2013, section 5.8 (en allemand)</li> <li>■ Directives concernant le partage de poste pour les professeur-e-s de l'Université de Berne du 25.06.2015 (en allemand)</li> <li>■ Contrat de prestations entre l'Université de Berne et le Canton de Berne (à partir de 2018-21, en cours d'approbation): objectif 11 sur l'égalité des chances</li> <li>■ De plus, l'égalité des chances et la promotion de l'égalité sont pris en compte dans un grand nombre de documents de l'Université, comme p. ex. les contrats de prestation avec les facultés et centres, le Règlement sur le recrutement à l'Université de Berne, les Directives sur la procédure applicable aux professeur-e-s assistant-e-s avec pré titularisation conditionnelle, Ordonnance sur le personnel, etc.</li> </ul>	
FR	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur l'Université : art. 11 : Egalité des sexes</li> <li>■ Statuts du 4 novembre 2016 de l'Université de Fribourg : art. 9 : Non-discrimination et égalité</li> </ul>	
GE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur l'Université, p. ex. art. 13 al. 3: Règle de préférence</li> <li>■ Statut de l'Université (Statut), p. ex. art. 4 al. 2: Délégation à l'égalité</li> <li>■ Règlement sur le personnel de l'Université, p. ex. art. 135 à 137: Faire recours, art. 99 al. 3 et 4   art. 100 al. 2: procédures de nominations, art. 98, al. 6   art. 9: Délégation à l'égalité</li> <li>■ Plan stratégique de l'UNIGE, y compris Convention d'objectifs</li> <li>■ Charte éthique et de déontologie de l'UNIGE</li> </ul>	
LS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur l'université de Lausanne</li> <li>■ Plan d'intentions 2017-2021 de la Direction de l'Université, objectif 4.3: Consolider la politique d'égalité.</li> </ul>	
LU	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur la formation universitaire (Loi sur l'Université) du 17. janvier 2000, § 4e: Buts et missions de l'université) (en allemand)</li> <li>■ Statuts de l'Université de Lucerne, du 12. décembre 2001, § 3, al. 1: Promotion de la relève, § 22, al. 2: Commission de l'Égalité, § 25: Commission de l'Égalité, § 39: Égalité des chances, § 39a: Égalité des chances pour les personnes handicapées</li> <li>■ Charte de l'Université de Lucerne (adoptée par le Conseil de l'Université le 27 juin 2001), Ch. 3: Principes, para. 2 (en allemand)</li> <li>■ Règlement sur les assistantes et assistants de recherche à l'Université de Lucerne du 22.02.2013, § 8, al. 2: Promotion de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes et situation des personnes ayant des obligations familiales, § 22, al. 3: Offres de formation continue et accès aux programmes de mentorat (en allemand)</li> <li>■ Contrat de prestations du Conseil d'État du Canton de Lucerne avec l'Université de Lucerne pour les années 2015-2018, Ch. 4.1.1 Objectifs et missions (en allemand)</li> <li>■ Règlement des nominations de l'Université de Lucerne du 10 avril 2002, §4, al. 3b ((en allemand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Charte de la Faculté de théologie de l'Université de Lucerne du 25 janvier 2005 (Chapitre 2: Principes, Section Égalité des sexes) (en allemand)</li> <li>■ Règlement de la Faculté II de la culture et des sciences sociales de l'Université de Lucerne (Règlement facultaire) du 19 mars 2007* (au 1er octobre 2013) (§ 3: Missions de la Faculté, al. 7) (en allemand)</li> <li>■ Règlement de la Faculté des sciences économiques de l'Université de Lucerne (Règlement facultaire) du 16.4.2016 (au 1.7.2016) (§ 2: Missions de la Faculté, al. 4) (en allemand)</li> </ul>

Uni	Général / niveau central	Facultés
NE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur l'Université de Neuchâtel, Art. 7 et 8</li> <li>■ Plan d'intention (refonte prévue, à l'heure actuelle l'égalité des chances n'est que brièvement)</li> </ul>	
SG	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratégie Diversity (en allemand)</li> <li>■ Charte de l'Université de Saint-Gall, point 3 (en allemand)</li> <li>■ Statuts de l'Université, art.7 par.3 (en allemand)</li> <li>■ Règlement des nominations (en allemand)</li> <li>■ Règlement sur la procédure de médiation à l'Université de Saint-Gall (en allemand)</li> </ul>	
ZH	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur l'Université (1998), § 20 (en allemand)</li> <li>■ Ordonnance sur l'Université (1998), §§19, 25, 29, 58, 65 (en allemand)</li> <li>■ Ordonnance sur le personnel de l'Université de Zurich (1999), § 38 (en allemand)</li> <li>■ Règlement d'évaluation (2000), § 9 (en allemand)</li> <li>■ Directive sur les cahiers des charges des facultés (2003) (en allemand)</li> <li>■ Directives sur la mise en œuvre du processus de Bologne (2004), §§ 29; 32 (en allemand)</li> <li>■ Consignes sur la mise en place de rapports structurels et de publications de postes (2009) (en allemand)</li> <li>■ Charte de l'Université de Zurich (2012) (en allemand)</li> <li>■ Objectifs stratégiques de l'Université de Zurich 2020 (2012), mesure 3.2 (en allemand)</li> <li>■ Consignes sur la création et le pourvoi de postes de professeur-e-s assistant-e-s et de professeur-e-s boursier-e-s (2015), p.f.1 (en allemand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faculté de droit: Charte des procédures de nomination (2016), p.4, 5 (en allemand)</li> <li>■ Faculté d'économie et de gestion: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Règlement pour l'obtention du diplôme de docteur en informatique à la Faculté d'économie et de gestion de l'Université de Zurich (2008) (en allemand)</li> <li>b) Règlement-cadre sur le Master commun en finance quantitative à la Faculté d'économie et de gestion de l'Université de Zurich et au Département de Mathématiques de l'EPF Zurich (2009) (en allemand)</li> <li>c) Règlement pour l'obtention du diplôme de docteur en neuroéconomie à la Faculté d'économie et de gestion de l'Université de Zurich (2010) (en allemand)</li> <li>d) Règlement pour l'obtention du diplôme de docteur en économie à la Faculté d'économie et de gestion de l'Université de Zurich (2012) (en allemand)</li> <li>e) Règlement d'études: Égalité de traitement entre tou-te-s les étudiant-e-s - Règlement-cadre pour les études de Bachelor et de Master à la Faculté d'économie et de gestion de l'Université de Zurich (2015) (en allemand)</li> </ul> </li> <li>■ Faculté de philosophie: Règlement intérieur des commissions de nomination de la Faculté de philosophie, à l'usage de la Présidente ou du Président de la commission (2009) (en allemand)</li> <li>■ Faculté des sciences: Charte de la Faculté des sciences (2010) (en allemand)</li> </ul>
USI	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur l'Université de la Suisse italienne, sur l'École universitaire professionnelle de la Suisse italienne et sur les Instituts de recherche - art.1'Nature et portée', al. 4bis (en italien)</li> <li>■ Statuts de l'Université de la Suisse Italienne - art.12 «Égalité des chances» (en italien)</li> <li>■ Directives de procédure pour les commissions de préapprobation des nominations de professeur-e-s titulaires à l'USI (en cours de préparation)</li> </ul>	

Source: rapports finaux 2017, présentation des données: BASS.

Tableau 11: Bases normatives des hautes écoles universitaires ayant trait à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les procédures de nomination<sup>1</sup>

Uni	Général / niveau central	Facultés
BS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ordonnance sur les nominations du 25.4.2013 (en allemand)</li> <li>■ Directive sur la récusation lors des procédures de nomination et de recrutement du 1.10.2013 (en allemand)</li> <li>■ Déclaration dans les postes publiés le 24.9.2014; Conseil et soutien sans engagement offerts par le service de l'égalité des chances (en allemand).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faculté de théologie: poursuite du travail sur le guide utilisé dans le projet pilote;</li> <li>■ Faculté de médecine: des directives sont en place, une assurance-qualité sera établie à l'avenir;</li> <li>■ Faculté des sciences humaines: selon le plan pour l'égalité, des normes applicables aux procédures de nominations doivent être mises en place ou étoffées;</li> <li>■ Faculté des sciences naturelles: selon le plan pour l'égalité, la possibilité est offerte au ou à la responsable des questions d'égalité ayant siégé à la commission de rédiger une contribution indépendante dans le rapport de nomination</li> </ul>
BE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Règlement du recrutement, y compris dispositions sur la composition des commissions des structures et recrutements (participation d'une collaboratrice ou d'un collaborateur du Service de l'égalité entre hommes et femmes ainsi que d'un ou d'une déléguée facultaire à l'égalité des chances, min. un homme et une femme disposant d'une voix, règle de préférence etc.) (en allemand)</li> <li>■ Règlement sur l'égalité des chances</li> <li>■ Un guide de rédaction des rapports structurels (tenant compte des questions liées au genre) est en préparation.</li> <li>■ Charte «Égalité des chances dans les procédures de recrutement» (en allemand)</li> <li>■ Directives concernant le partage de poste pour les professeur-e-s de l'Université de Berne du 25.06.2015 (en allemand)</li> </ul>	
FR	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur l'Université, article 11</li> <li>■ Directives relatives aux commissions de structure, aux commissions d'appel et à l'engagement des membres du corps professoral du 25 février 2014, art. 6 al. 4</li> <li>■ Le règlement de la Commission de l'égalité entre femmes et hommes, article 2 al.1 c)</li> </ul>	
GE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Guide «Extraordinaires» remis aux présidences des commissions de nomination.</li> </ul>	
LS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi sur l'Université de Lausanne (LUL)</li> <li>■ Directive 0.2 Promotion de l'égalité à l'Université de Lausanne</li> <li>■ Directive 1.3 Procédure d'engagement du corps professoral</li> <li>■ Plan d'intentions 2017-2021 de la Direction de l'Université (objectif 4.3 - Consolider la politique d'égalité)</li> <li>■ Une «Boîte à outils pour le recrutement professoral» a été rédigée par le Bureau de l'égalité, en collaboration avec le projet de recherche européen GARCIA, et est disponible sur le site <a href="http://www.unil.ch/egalite">www.unil.ch/egalite</a>. Elle comporte de conseils et de bonnes pratiques, mais n'a pas de caractère normatif.</li> </ul>	
LU	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Égalité des chances dans les procédures de nomination. Un atout pour l'assurance-qualité (brochure de la Commission de l'égalité).</li> </ul>	
NE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vade-mecum</li> </ul>	

Uni	Général / niveau central	Facultés
SG	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décision interne de la Commission des nominations du Sénat de l'Université: liste des mesures décidées par la Commission en vue de promouvoir les candidatures féminines lors des procédures de nomination (en allemand)</li> <li>■ Règlement des nominations: obligation de rapporter les mesures concernant l'augmentation du taux de femmes dans les propositions de nomination au Conseil de l'Université. (en allemand)</li> </ul>	
ZH	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Code de conduite «Gender Policy» (2005) (en allemand)</li> <li>■ Consignes sur la mise en place de rapports structurels et de publications de postes (2009) (en allemand)</li> <li>■ Consignes sur la création et le pourvoi de postes de professeur-e-s assistant-e-s et de professeur-e-s boursier-e-s (2015) (en allemand)</li> <li>■ Supplément Candidatures et nominations - Égalité homme-femme (2016) (en allemand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faculté de droit: Charte des procédures de nomination (2016) (en allemand)</li> <li>■ Faculté d'économie et de gestion: Règlement de la Faculté d'économie et de gestion de l'Université de Zurich (2000)</li> <li>■ Faculté de médecine: Projet «Search for Women Excellence» (2016) (en allemand)</li> <li>■ Faculté de philosophie: Faculté de philosophie: Règlement intérieur des procédures de nomination de la Faculté de philosophie, à l'usage de la Présidente ou du Président de la commission (2009) (en allemand) (2009) (en allemand)</li> <li>■ Faculté des sciences: Recruiting for Excellence (2017) (en allemand)</li> </ul>
USI	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'ateneo ha deciso la costituzione di una Delegazione per le pari opportunità che osservi i lavori delle commissioni di preavviso presieduta dalla Prorettrice con delega alle pari opportunità.</li> <li>■ È, inoltre, attualmente impegnato nell'elaborazione di Direttive procedurali per le commissioni di preavviso per la nomina di professori stabili.</li> </ul>	

Source: rapports finaux 2017, présentation des données: BASS.

## 7.2 Entretiens d'expertes

- Université de Bâle, Diversity: Nicole Kälin, Directrice
- Université de Berne, Service de l'égalité entre hommes et femmes: Lilian Fankhauser, Co-directrice, et Claudia Willen, Co-directrice
- Université de Fribourg, Service pour l'égalité entre femmes et hommes: Muriel Besson Gumy, Directrice
- Université de Genève, Service égalité: Brigitte Mantilleri, Directrice
- Université de Lausanne, Bureau de l'égalité: Stefanie Brander, Cheffe de service
- Université de Lucerne, Service de l'égalité des chances: Pia Ammann, Directrice
- Université de Neuchâtel, Bureau égalité des chances: Morgane Wüthrich, Responsable, et Caroline Gygax Wenger, Collaboratrice scientifique
- Université de Saint-Gall, Centre de services Égalité des chances: Dr. Gloria-Sophia Warmuth et Matthias Gähwiler
- Université de Zurich, Division Égalité: Dr. Christiane Löwe, Directrice, et Dr. Karin Gilland Lutz, Directrice adjointe
- Università della Svizzera italiana, Service de l'égalité des chances: Dr. Arianna Carugati, Responsable scientifique
- Sous-programme CUS P-4 Égalité des chances: Prof. Dr. Doris Wastl-Walter, Directrice
- Sous-programme CUS P-4 Égalité des chances: Dr. Gabriela Obexer-Ruff, Coordinatrice

## 8 Ouvrages cités

- Balthasar Andreas, Milena Iselin (2014): Surveys on the professorships of the Swiss National Science Foundation
- Dubach Philipp, Victor Legler, Mario Morger, Heidi Stutz (2017): Frauen und Männer an Schweizer Hochschulen: Indikatoren zur Chancengleichheit in Studium und wissenschaftlicher Laufbahn. Sous mandat du Sous-programme CUS P-4 «Égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les universités»
- Dubach Philipp (2015): Programme CUS P-4, Sous-programme «Égalité des chances»: Rapport intermédiaire. Synthèse des rapports 2014.
- ERA – European Research Area (2015): Facts and Figures 2014, Bruxelles.
- Europäische Kommission (Hg.) (2012): Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Report of the Expert Group on Structural Change, Bruxelles.
- Füger Helene, Ulrike Knobloch (2014): Gleichstellungsstrukturen an Schweizer Hochschulen, in: Andrea Löther, Lina Vollmer (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen: neue Strukturen - neue Kompetenzen (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung 6). Opladen, p.182-199.
- GENDER-NET (2015): Plans and initiatives in selected research institutions aiming to stimulate gender equality and enact structural change. GENDER-NET Analysis Report D6.2.
- Geppert Joachim (2014): Aktionspläne zur Gleichstellung von Frau und Mann: Zauberstab oder Modetrend? Présentation à la conférence«Aktionspläne: Die Zukunft der Gleichstellungsarbeit?» du 4 mars 2014 in Zürich.
- LERU – League of European Research Universities (2012): Women, research and universities: excellence without gender bias.
- Löther Andrea ; Lina Vollmer (2014): Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel, in: Dies. (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen: neue Strukturen - neue Kompetenzen (cews.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung 6). Opladen, p.17-56.
- Offenberger-Kazich Ursula, Julia C. Nentwich (2017): Chancengleichheit, Translation und Interpretative Repertoires – die Übersetzung des Bundesprogramms Chancengleichheit an einer Schweizer Universität oder: ein Tanzkurs für Elefanten im Raum. Baden-Baden: Nomos, p.307-337.
- Stutz Heidi, Iris Graf, Jolanda Jäggi (2014): Die Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann in den Nationalen Forschungsschwerpunkten NFS der ersten Serie: Beitrag zur Wirkungsprüfung des NFS-Instruments. Etude réalisée sur mandat du Conseil suisse de la science et de la technologie (CSST)