

POLITIQUES &
MANAGEMENT
PUBLIC

Politiques et management public

Vol 28/2 | 2011

Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement

L'évaluation de la politique d'égalité des chances et de diversité mise en œuvre par le gouvernement flamand en Belgique

Evaluation of the policies of equal opportunities and diversity in the Flemish government in Belgium

Annie Hondeghem et Sophie Op de Beeck



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/4188>

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 15 juin 2011

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Annie Hondeghem et Sophie Op de Beeck, « L'évaluation de la politique d'égalité des chances et de diversité mise en œuvre par le gouvernement flamand en Belgique », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/2 | 2011, mis en ligne le 19 juillet 2013, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/4188>

L'évaluation de la politique d'égalité des chances et de diversité mise en œuvre **04** par le gouvernement flamand en Belgique

► **Annie Hondeghem* et Sophie Op de Beeck**
K.U.Leuven, Public Management Institute

Résumé

Depuis 20 ans, le gouvernement flamand mène une politique active pour promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes. Le Service d'émancipation est le moteur de cette politique. L'objectif est de changer les structures ainsi que la culture organisationnelle des services, notamment sur la question de l'accès aux postes de cadre moyens et supérieurs. En effet, si les femmes représentent presque la moitié des fonctionnaires, elles ne constituent qu'un quart des cadres moyens et supérieurs. Un objectif chiffré a donc été formulé pour atteindre un pourcentage de 33 % et plusieurs actions ont été menées afin de réaliser cet objectif (politique de promotion interne, mesures facilitant la combinaison travail-vie privée...). Mais jusqu'ici, elles n'ont pas véritablement réussi à briser le plafond de verre.

© 2011 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : égalité des chances, genre, administration flamande, évaluation de la politique.

Abstract

Evaluation of the policies of equal opportunities and diversity in the Flemish government in Belgium. Since 20 years, the Flemish government is active in the field of equal opportunities between men and women. The 'emancipation service' is responsible for this policy. The objective is to change structures as well as organisational culture. An important aspect is the promotion of women to middle and top positions. Although women represent almost half of the civil servants, they occupy only a quarter of middle and top positions. A target of 33 % has been formulated. Several actions have been set up to reach this objective (a.o. the creation of networks, measures to facilitate the combination of work and family), but until now they were not successful in breaking the glass ceiling.

© 2011 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords: equal opportunities, gender, Flemish administration, policy evaluation.

*Auteur correspondant : annie.hondeghem@soc.kuleuven.be

doi:10.3166/pmp.28.201-217 © 2011 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Introduction

Il y a 20 ans, le gouvernement flamand a lancé une politique active pour promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes au sein de son administration. Cette politique a été appelée « politique d'émancipation » et elle est promue par le *Service d'émancipation*. Depuis lors cette politique a évolué d'une politique d'action positive vers une politique de diversité. Les femmes ne constituent plus le seul groupe cible. Toutefois, des problèmes persistent, entre autres en ce qui concerne l'accès aux postes de cadre moyen et supérieur.

Dans cet article, nous analyserons le positionnement, l'approche et le contenu de la politique d'égalité des chances et de diversité dans l'administration flamande et nous discuterons des facteurs qui entravent l'accès des femmes aux postes de cadre moyen et supérieur dans l'administration.

1. Le positionnement de la politique d'égalité des chances et de diversité au sein de l'administration flamande

Le gouvernement flamand est en Belgique l'organe régional compétent pour les questions politiques de la Communauté et de la Région flamandes. En 2010, l'administration centrale du gouvernement flamand comprend environ 75 organisations employant quelque 45 000 fonctionnaires. La politique d'égalité des chances et de diversité, le sujet de cet article, s'applique à ces organisations.

Le *Service d'émancipation* (Dienst Emancipatiezaken) est le moteur de la politique d'égalité des chances et de diversité. Situé au sein du *Département de la fonction publique* (Departement Bestuurszaken), le service a été mis en place en 1990, lorsque le gouvernement flamand a créé officiellement la fonction de *responsable de l'émancipation* (opdrachthouder voor Emancipatiezaken). Le choix s'est porté d'emblée sur un poste de haut niveau, comparable au poste d'un directeur-général, avec un mandat de 5 ans, éventuellement renouvelable. Le choix d'un tel poste reflétait l'importance accordée à la politique d'émancipation, mais il répondait aussi à des impératifs stratégiques. L'idée sous-jacente était que le responsable de l'émancipation ne serait pris au sérieux par le sommet de l'administration que si l'on pouvait parler « d'égal à égal ». Quatre personnes ont occupé cette fonction au cours des 20 dernières années.

En 1990, le responsable de l'émancipation s'est retrouvé à la tête d'un *Service d'émancipation* avec pour mission : « essayer d'apporter une contribution – par une action positive – à la réalisation de l'égalité des chances pour les femmes et les hommes travaillant pour le gouvernement flamand » (Hondeghem et Nelen, 1999). Depuis 1993, le champ d'action de la politique de l'égalité des chances s'est étendu aux publics cibles, les « allochtones » et les « personnes avec un handicap ». Cependant, ce n'est qu'en 1999 et en 2001 que respectivement du personnel et des ressources financières ont été alloués au *Service d'émancipation* permettant ainsi la mise en œuvre d'une politique et le lancement d'actions au profit de ces deux groupes (Facon et al., 2004).

Outre le *Service d'émancipation*, qui comprend en 2010 huit personnes, les fonctionnaires de l'émancipation présents au sein de chaque organisation, sont des acteurs importants de la politique de l'égalité des chances. Ils concrétisent la politique à la mesure de leur orga-

nisation et ils implémentent les actions. Au total, il y a 80 fonctionnaires de l'émancipation qui fonctionnent comme un réseau et qui se réunissent régulièrement sous la direction du *Service d'émancipation*. Un des problèmes majeurs de ces acteurs est toutefois que cette fonction ne correspond pas à un temps plein et qu'ils sont dès lors obligés de combiner les affaires relatives à l'émancipation avec d'autres tâches, ce qui réduit considérablement le temps qu'ils peuvent y consacrer.

La modernisation administrative (*Beter Bestuurlijk Beleid*) a eu un impact significatif sur le positionnement du *Service d'émancipation*. Cette réforme, opérationnelle depuis 2006, a profondément modifié le paysage des organisations gouvernementales flamandes. Au lieu de l'ancien ministère de la Communauté flamande unifié et une cinquantaine d'institutions publiques flamandes, 13 domaines d'action politique ont été définis, dotés chacun d'un département et d'une ou plusieurs organisations autonomes. L'ancienne organisation matricielle a été de ce fait supprimée. Le *Département de la fonction publique* n'a plus une compétence « horizontale », mais il est devenu un département parmi d'autres. Dans le cadre de la décentralisation les dirigeants ont reçu plus de responsabilités. Suite à cette réforme le *Service d'émancipation* ne peut plus se positionner « de façon hiérarchique » par rapport aux autres départements et il est obligé de mener la politique d'émancipation autrement. Depuis 2006, le *Service d'émancipation* dépend plus que par le passé de la bonne volonté des départements pour la mise en œuvre de sa politique d'émancipation.

Un point de discussion important dans le positionnement du *Service d'émancipation* a toujours été sa position « indépendante ». Cette indépendance signifie que le service dépend directement du ministre responsable de la politique d'égalité des chances et qu'il n'a dès lors pas de comptes à rendre à un des hauts fonctionnaires. L'argument était que le service pourrait ainsi jouer un rôle plus critique et qu'il pourrait formuler certaines propositions, même si celles-ci ne bénéficiaient pas de l'appui du sommet de l'administration. Elle présentait aussi l'avantage que le service pouvait communiquer directement avec toutes les parties concernées, tant au sein de la politique que de l'administration. L'inconvénient de cette position est toutefois qu'elle peut déboucher sur un certain isolement. Sa position « indépendante » peut conduire à un fossé entre le *Service d'émancipation* qui détermine la politique à suivre et les entités qui doivent la concrétiser. Depuis la modernisation administrative surtout, le service est plus que jamais tributaire de la bonne volonté des différentes entités.

2. L'évolution dans l'approche de la politique d'égalité des chances

Dans ce paragraphe nous esquisserons d'abord l'évolution générale dans la façon de concevoir l'égalité des chances et ensuite nous la transposerons au gouvernement flamand.

2.1. L'évolution dans la réflexion sur l'égalité des chances

La littérature atteste une évolution dans la réflexion sur l'égalité des chances (Rees, 1998 ; Facon et al., 2004). On distingue trois étapes – qui se chevauchent partiellement – : l'égalité juridique (les années 70), l'action positive (les années 80) et le *gender mainstreaming* (les années 90). Depuis les années 2000, on peut clairement parler d'une quatrième phase, à savoir la politique de diversité.

Initialement, la politique gouvernementale de l'égalité des chances s'appuyait presque exclusivement sur la législation et sur des déclarations officielles de non-discrimination. L'égalité formelle homme-femme se trouvait au centre des préoccupations (p.ex. À *travail égal, salaire égal*). Ces mesures constituaient une bonne base de départ, mais elles n'étaient certainement pas la solution pour éradiquer des discriminations plus subtiles et indirectes. À propos du salaire égal, il ressort par exemple de toutes les études qu'il existe toujours un écart considérable entre les hommes et les femmes. Outre un certain nombre de facteurs structurels, tels que la ségrégation professionnelle horizontale et verticale, des systèmes comme l'évaluation des fonctions seraient également responsables des différences qui subsistent.

C'est pourquoi dans les années 80 une deuxième stratégie a été développée, à savoir le lancement d'actions positives. Il s'agit de mesures gouvernementales spécifiques susceptibles de s'attaquer aux inconvénients et aux obstacles que les femmes subissent. Les origines de cette seconde stratégie peuvent être trouvées dans les programmes « d'action positive » qui ont été lancés dans les années 60 aux États-Unis. Comparée à l'approche juridique, la politique d'action positive déplace l'attention de l'égalité formelle vers l'égalité réelle et l'égalité de fait. Le problème est toutefois que les mesures d'action positive s'appuient souvent sur des obstacles individuels que les femmes rencontrent, par exemple dans leur carrière, tandis que les causes plus structurelles sont négligées.

L'approche de l'action positive est donc par définition un modèle de « déficit ». Les symptômes du problème sont traités, mais pas les causes. Le modèle (masculin) existant n'est pas remis en question. Un inconvénient majeur de l'approche de l'action positive est également que la politique risque d'être isolée. Les principaux protagonistes sont les responsables de l'action positive, mais les autres membres de l'organisation ne se sentent pas vraiment concernés. Le risque de réactions négatives, de la part d'hommes qui se sentent exclus, mais aussi de femmes qui ne souhaitent pas de traitement préférentiel, parce qu'il porterait atteinte à leurs capacités, est réel.

Pour réaliser un progrès plus structurel, une approche plus fondamentale a été développée et diffusée dès les années 90, à savoir le *gender mainstreaming*. Cette stratégie s'appuie sur le concept de « genre » qui renvoie aux différences socioculturelles entre les hommes et les femmes. Prendre en compte la dimension du genre, c'est reconnaître que de nombreuses règles et mesures gouvernementales ne sont neutres qu'en apparence. Le *gender mainstreaming* se différencie sur deux points essentiels de la stratégie de l'action positive, en ce qui concerne les acteurs politiques concernés, d'une part, et les aspects politiques traités, d'autre part. Alors que la politique de l'action positive est surtout la responsabilité de quelques experts dans le domaine de l'égalité des chances, le *mainstreaming* met l'accent sur le rôle et l'implication de tous les acteurs politiques.

Quant aux aspects politiques, la stratégie de l'action positive met l'accent sur les problèmes spécifiques rencontrés par les femmes, tandis que le *mainstreaming* s'attache à des aspects de la politique courante. La plus grande faiblesse du *gender mainstreaming* est qu'il s'agit d'une politique à long terme ; les résultats à court terme se font parfois attendre. De plus, la responsabilité est diffuse. En s'appuyant sur l'adage que « si tout le monde est responsable, personne ne se sent responsable », l'implémentation du *gender mainstreaming* pose souvent problème. Dans certains cas, le *gender mainstreaming* a aussi été un argument pour supprimer des instances qui s'occupaient de la politique de l'égalité des sexes (Paantjes, 2009).

Depuis le début de ce siècle, un nouveau concept a émergé dans le champ politique, à savoir la diversité. Une politique de diversité est une politique qui tient compte des différences existantes entre le personnel et qui les envisage comme une valeur ajoutée pour l'organisation. À cause de ces différences, les gens ne peuvent pas être traités de la même façon. Une politique de diversité a pour ambition d'exploiter pleinement le potentiel humain de chaque employé (Roosevelt, 1990). En se fondant sur une analyse des différentes définitions de la gestion de la diversité, Lorbiecki et Jack (2000) dégagent trois éléments communs.

Premièrement, le concept est basé sur une relation d'objectifs et de moyens, où la gestion de la diversité est un moyen pour atteindre les objectifs organisationnels.

Deuxièmement, cette diversité est définie comme un fait objectif qui peut être traduit en caractéristiques spécifiques permettant de différencier les employés les uns des autres.

Troisièmement, on présuppose que la gestion de la diversité conduit à un environnement de travail plus productif et donc à de meilleures performances. La différence entre une « politique d'égalité des chances » traditionnelle et une « politique de diversité » est bien reflétée ici. L'objectif d'une politique d'égalité des chances traditionnelle est de réaliser une justice sociale en donnant à chacun les mêmes chances, indépendamment du sexe, de la race, de l'âge, etc. Une politique est élaborée pour faire en sorte que des groupes défavorisés puissent bénéficier des mêmes chances de départ. Dans une politique de diversité l'accent est davantage mis sur l'individu que sur le groupe. Il est reconnu qu'au sein d'un groupe partageant des caractéristiques similaires, il peut encore exister d'importantes différences. Celles-ci doivent être reconnues et valorisées. La gestion de la diversité est sous-tendue par des raisons d'organisation interne et économique, étant donné qu'on veut exploiter au maximum le potentiel humain en vue de maximiser l'efficacité organisationnelle.

Il serait erroné de croire que les différentes étapes ou approches dans la réflexion sur l'égalité des chances s'excluent mutuellement. Bien que nous puissions effectivement parler d'une évolution chronologique de ces tendances, cela n'implique pas pour autant le rejet des approches précédentes. L'émergence du *gender mainstreaming* ne signifie pas que l'on ne recourt plus à la législation et à l'action positive. Mais il est vrai que ces deux premières stratégies sont jugées insuffisantes et que le *gender mainstreaming* a donné une nouvelle impulsion à la politique. Une politique de diversité n'implique pas non plus que l'approche par les groupes cibles soit complètement abandonnée. On reconnaît plutôt qu'au sein d'un groupe déterminé il peut également exister des différences significatives. Le *gender mainstreaming* et la gestion de la diversité ont en commun que les acteurs réguliers sont responsabilisés dans la politique. En résumé, on peut poser que les différentes approches doivent être considérées comme complémentaires.

2.2. La réflexion sur l'égalité des chances au gouvernement flamand

Ces différentes approches dans la façon de concevoir l'égalité des chances se retrouvent aussi au gouvernement flamand. Le décret du 8 mai 2002 sur la participation proportionnelle au marché du travail constitue la principale base juridique de sa politique; décret promulgué par l'arrêté du 24 décembre 2004. Par cette décision le gouvernement flamand a choisi d'élargir le nombre de groupes cibles pouvant bénéficier de la politique de l'égalité des chances. Outre l'égalité homme-femme, les personnes allochtones et les personnes handicapées, les travailleurs plus âgés et les travailleurs peu qualifiés sont à présent aussi

perçus comme des groupes cibles. Dans sa politique le gouvernement flamand a décidé de ne pas opter pour une discrimination positive. Au lieu de quotas il préfère travailler avec des objectifs chiffrés, fixés par domaine d'action politique. Pour déterminer ces objectifs chiffrés de façon aussi réaliste que possible, ils doivent être fondés sur des statistiques reflétant la situation actuelle. À cette fin, un système d'enregistrement a été mis en place. Le décret oblige par ailleurs chaque domaine d'action politique de rapporter les réalisations effectives, les obstacles et les actions politiques futures en matière de participation proportionnelle au marché du travail, d'égalité des chances et de diversité. À cette fin, des plans d'action annuels sont établis par domaine d'action politique.

Le décret offre une base solide pour des actions positives menées au profit des différents groupes cibles. On peut citer ici quelques exemples classiques d'action positive : des mesures facilitant la combinaison travail-vie familiale, l'aménagement du poste de travail pour les personnes handicapées, des stages de formation et des stages permettant d'acquérir une expérience pour les personnes d'origine allochtone. En 2006, le gouvernement flamand a ancré de façon structurelle la politique d'action positive en inscrivant la règle de priorité en cas d'équivalence dans le statut du personnel : « Tant que les objectifs chiffrés fixés par le gouvernement flamand pour chaque groupe cible ne sont pas atteints, il faudra en cas d'équivalence accorder la priorité au candidat du groupe sous-représenté ». Cela ressemble à la discrimination positive ; la question est toutefois de savoir comment déterminer l'« équivalence » des candidats.

La politique du *gender mainstreaming* a reçu une impulsion majeure après la Conférence mondiale des femmes à Pékin en 1995. Depuis lors, elle est également la politique officielle du gouvernement flamand. Pour la politique d'émancipation cela signifiait que l'approche intégrée était privilégiée. Un moteur important dans cette approche a été la recherche-action *Gender in balans* qui avait spécifiquement pour objectif d'intégrer la dimension du genre dans la gestion des ressources humaines. La collaboration entre le *Service d'émancipation* et le service du personnel a été renforcée, les hauts fonctionnaires ont été sensibilisés à la dimension du genre, et on a essayé d'influencer la politique à mener en participant activement aux travaux préparatoires.

L'élargissement du nombre de groupes cibles par le décret de 2002 a contribué à une politique de diversité. En outre, le concept de diversité au sens de valorisation des différences individuelles fait aussi progressivement son entrée au gouvernement flamand. Les projets qui sont lancés chaque année s'appellent par ailleurs de nos jours « projets d'égalité des chances et de diversité ». Des études montrent que le discours au sein du gouvernement flamand a progressivement évolué d'un discours sur la justice sociale vers un discours économique où les intérêts de l'organisation occupent une place centrale (Scheepers, 2011).

3. L'évaluation du plan stratégique 2005-2010

Au début de son mandat, le responsable de l'émancipation élabore un plan d'action politique pour les cinq années suivantes. La responsable actuelle, Ingrid Pelssers, est entrée en fonction en 2005 et à l'époque elle a adopté un plan d'action pour la période 2005-2010. À la demande du *Service d'émancipation*, l'Institut voor de Overheid (Management Public Institute) a évalué ce plan. L'objectif était d'examiner dans quelle mesure la politique avait été concrétisée, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, et de déterminer les facteurs

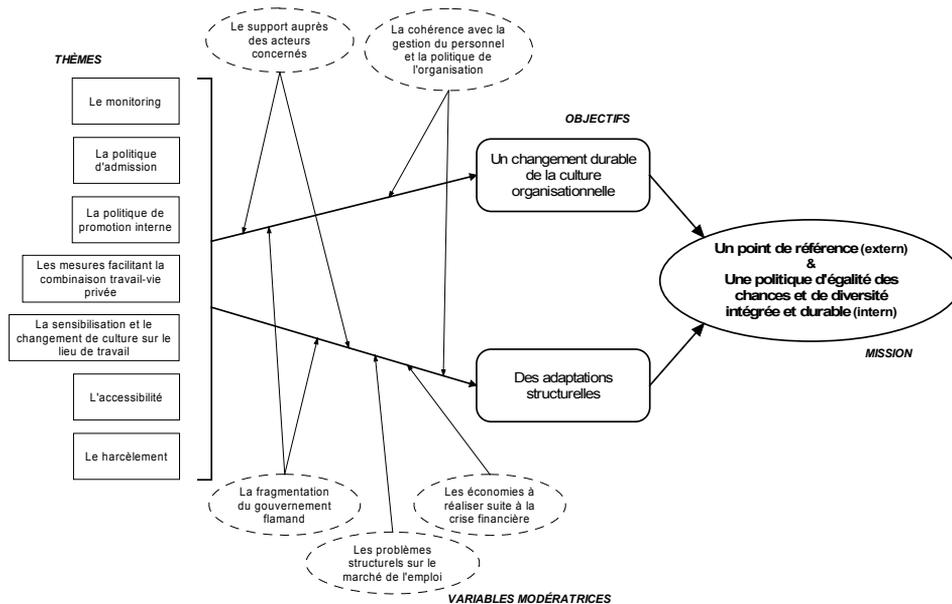
critiques de succès. L'étude a été menée à l'aide d'une étude des documents, d'entrevues avec des témoins privilégiés et d'un groupe de discussion.

Les résultats de l'étude sont présentés ici uniquement par rapport à la problématique de l'égalité homme-femme. Étant donné que la politique de l'égalité des chances et la politique de la diversité visent différents groupes cibles, il est évident que seuls des résultats partiels sont proposés ici. Pour une évaluation complète du plan d'action politique, nous renvoyons le lecteur au rapport (Op de Beeck, De Peuter, Hondeghem, 2010a et 2010b).

3.1. La reconstitution de la logique d'intervention sous-tendant la politique d'égalité des chances et de diversité

Nous avons réalisé sur la base du plan stratégique 2005-2010 une reconstitution de la logique d'intervention, à savoir la représentation schématique des motivations qui sous-tendent la politique. Une attention particulière a été portée aux mécanismes selon lesquels les initiatives en matière d'égalité des chances et de diversité étaient censées opérer, et aux effets attendus suite à la politique menée. Cette logique d'intervention est représentée par la figure suivante.

Figure 1- La logique d'intervention sous-tendant la politique d'égalité des chances et de diversité au gouvernement flamand



Le *Service d'émancipation* a formulé la mission suivante pour la politique de l'égalité des chances et de la diversité au gouvernement flamand : « Le gouvernement flamand doit être le point de référence, l'employeur modèle pour une politique d'égalité des chances et de diversité intégrée et durable en Flandres, en Belgique et au-delà. » (Dienst Emancipatiezaken, 2005: 15) Selon le *Service d'émancipation* l'administration flamande entend jouer un rôle d'exemple, entre autres par la création d'un corps de fonctionnaires diversifié et l'instauration

d'une culture ouverte à la diversité. Cette mission décrit la raison d'être de l'organisation et la vision commune de l'avenir.

Cette mission peut être réalisée à travers deux objectifs stratégiques: un changement durable de la culture organisationnelle et des adaptations structurelles. Ceux-ci forment l'élément suivant dans la logique d'intervention.

Un changement durable de la culture organisationnelle. Afin que la politique de l'égalité des chances et de la diversité soit ancrée de façon durable, il faut qu'elle soit internalisée dans la culture organisationnelle de l'administration flamande. Il faut qu'au final tout soit imprégné de cette conception d'égalité et de diversité et qu'elle devienne une attitude. L'objectif pour la période 2005-2010 a été en d'autres termes un changement de culture au sein du gouvernement flamand.

Des adaptations structurelles. Là où un changement de culture doit faire en sorte qu'il y ait une « volonté » pour changer les choses sur le lieu de travail, ces adaptations structurelles sont indispensables pour « rendre possible » la réalisation des changements nécessaires. Autrement dit, l'objectif est de développer des outils que les entités et le personnel pourront utiliser pour réaliser leurs projets. Les mesures en faveur des groupes ciblés doivent en outre être ancrées dans la gestion des compétences, dans la politique de recrutement et de sélection, etc.

Ces objectifs peuvent être atteints par le lancement de plusieurs actions. Dans le plan stratégique de 2005-2010, le *Service d'émancipation* a identifié plusieurs actions pour concrétiser la politique de l'égalité des chances et de la diversité au sein du gouvernement flamand. Ces actions s'appuient sur les principaux obstacles et sur les opportunités qui se sont présentés à l'époque et qui étaient toujours d'actualité ces dernières années. En raison du grand nombre d'initiatives, celles-ci n'ont pu être intégrées dans la figure 1.

Les actions qui ont été avancées dans le plan stratégique, peuvent être regroupées sous sept thèmes : le monitoring, la politique d'admission, la politique de promotion interne, les mesures facilitant la combinaison travail-vie privée, la sensibilisation et le changement de culture sur le lieu de travail, l'accessibilité et le harcèlement. Bien que les actions elles-mêmes n'aient pas été incluses dans la figure 1, elles correspondent à un des sept thèmes.

Finalement, nous avons identifié dans la figure 1 un certain nombre de variables modératrices. Celles-ci peuvent freiner ou promouvoir les objectifs, en fonction de leur nature et de leur présence ou absence. Elles pourraient expliquer la réalisation ou non des objectifs fixés. En général, nous distinguons cinq variables modératrices : le support auprès des acteurs concernés, la cohérence avec la gestion du personnel et la politique de l'organisation, la fragmentation du gouvernement flamand, les problèmes structurels sur le marché de l'emploi et les économies à réaliser suite à la crise financière. Ces variables ont été identifiées par les intervenants comme les facteurs de succès ou d'échec pour la politique de l'égalité des chances et de la diversité.

3.2. Les mesures dans la politique de l'égalité des chances et de la diversité en faveur des femmes

Plusieurs mesures ont été développées et implémentées en faveur des femmes au cours de la période antérieure. Ces mesures sont classées en fonction des thèmes visualisés par la figure 1.

Thème 1 : Le monitoring

Pour connaître l'évolution de la représentation des femmes au sein du personnel, il faut pouvoir s'appuyer sur des données exactes et tenues à jour. Contrairement à d'autres groupes (p.ex. les allochtones, les personnes handicapées), cela ne pose aucun problème pour le sexe. Ces données sont automatiquement fournies par le système d'information du personnel. Par ailleurs, la politique de l'égalité des chances et de la diversité doit pouvoir poursuivre des objectifs chiffrés ambitieux et réalisables. Ils ont été formulés pour les femmes occupant des postes au cadre intermédiaire et supérieur. Les indicateurs sont visualisés dans le tableau 1.

Tableau 1 - La représentation des femmes au gouvernement flamand

	2006	2007	2008	2009	Objectif
<i>Femmes en général</i>	46,8 %	47,3 %	47,8 %	48,2 %	-
<i>Femmes aux postes de cadre supérieur</i>	16 %	17 %	21 %	24,6 %	33 % en 2015
<i>Femmes aux postes de cadre moyen</i>	27 %	26 %	27 %	25,9 %	33 % en 2010

Source : Service d'Émancipation, 2010

Comme les chiffres l'indiquent, les femmes représentent environ la moitié du personnel au sein du gouvernement flamand. Le progrès est évident au sommet de l'administration ; au niveau du cadre moyen, en revanche, il est plutôt question d'une stagnation des effectifs. L'objectif d'un tiers n'a pas été atteint ; pour la représentation au sommet la date d'échéance est fixée à 2015. Il reste à voir si cet objectif sera réalisé.

Pour renforcer les objectifs fixés, ceux-ci doivent être inclus dans les instruments de pilotage de chaque domaine d'action politique, tels que des contrats de gestion ou de management. Récemment les objectifs fixés ont aussi été inclus dans les objectifs annuels des hauts fonctionnaires. Ainsi les principaux responsables sont davantage sensibilisés à la problématique de l'égalité des chances et de la diversité. Beaucoup dépendra cependant de la manière et de la mesure dans laquelle ces données seront prises en considération dans l'évaluation des hauts fonctionnaires.

Thème 2 : La politique de recrutement

La politique de diversité du gouvernement flamand tend à augmenter de façon significative le recrutement de personnes faisant partie des groupes cibles. Voici quelques exemples d'actions dans ce domaine : déclarer suffisamment longtemps la vacance des postes, la communication gouvernementale avec une attention particulière pour la diversité, plus d'expertise chez les responsables du recrutement, des postes réservés aux groupes cibles, le recours à des moniteurs de formation, des contacts avec des organisations représentant les groupes cibles, etc.

En ce qui concerne les femmes, la communication gouvernementale est particulièrement importante. Dans ses communications destinées au marché de l'emploi le recruteur doit tenir compte de la diversité. Dans les annonces une attention particulière est par exemple portée à la représentation visuelle des hommes et des femmes.

Thème 3 : La politique de promotion interne

Plusieurs mesures visent la promotion des femmes. Il y a tout d'abord l'initiative *Vlechtwerk*, à destination des femmes et les hommes ayant des ambitions de management. Les réunions consistent en des séances de formation et des entretiens avec des membres de la direction. Ainsi un pont est jeté entre le personnel qui n'exerce pas encore de responsabilités et les dirigeants. La discussion, l'interconnaissance et la réflexion personnelle jouent un rôle central. Deuxièmement, un programme d'entraînement est mis au point, tant interne qu'externe. Troisièmement, une étude est menée sur l'accès des femmes à des postes de cadres supérieurs et intermédiaires (cf. ci-dessous). Pour terminer, il convient de mentionner le décret pour une participation équilibrée des femmes et des hommes dans les organes de conseil et d'administration du gouvernement flamand. Au maximum deux tiers des membres votants peuvent appartenir au même sexe.

Thème 4 : Mesures facilitant la combinaison travail-vie privée

Les initiatives facilitant la combinaison du travail et de la vie privée ont toujours été le fer de lance de la politique d'émancipation. Le gouvernement flamand organise la garde des enfants ; le système des congés offre de multiples possibilités ; il existe des possibilités pour adapter (temporairement) la durée du travail et pour programmer le travail en fonction de la famille (p.ex. un horaire flexible ; le télétravail). Le système de l'interruption de carrière a été étendu et amélioré et un système de congé parental a été instauré. Enfin, la possibilité d'exercer un poste de responsabilité à temps partiel est également à l'étude.

Thème 5 : Sensibilisation et changement de culture sur le lieu de travail

La politique de l'égalité des chances et de la diversité dans une organisation doit pouvoir s'appuyer sur une base aussi large que possible. Dans ce cadre la sensibilisation sur le lieu de travail peut amorcer un changement de culture et un changement de mentalité. Le *Service d'émancipation* a pris plusieurs initiatives dans ce sens. Ainsi, il a lancé une campagne de sensibilisation et d'information interne *Maak werk van diversiteit* (Place à la diversité) et des discussions ont eu lieu avec les représentants des syndicats. À côté de cela, des actions spécifiques ont été menées à l'attention des allochtones, des personnes handicapées, des salariés âgés et des homosexuels.

Thème 6 : L'accessibilité

Ces initiatives ne concernent que les personnes handicapées.

Thème 7 : Le harcèlement

Depuis 1996, le gouvernement flamand mène officiellement campagne contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Depuis lors cette politique agit non seulement contre le harcèlement sexuel, mais aussi contre toute forme de violence et de harcèlement moral. La politique contre le harcèlement a été transférée du *Service d'émancipation* à la Commission de prévention et de protection au travail. Suite à ce transfert l'attention portée à cette problématique s'est un peu estompée dans la politique de l'égalité des chances et de la diversité.

3.3. Les facteurs de succès critiques

De ce qui précède, il ressort que le gouvernement flamand a pris plusieurs mesures pour promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. L'efficacité de ces mesures peut toutefois être entravée par plusieurs facteurs. Grâce à des entrevues avec les intervenants et à un groupe de discussion avec les fonctionnaires de l'émancipation, cinq facteurs de succès

critiques ont pu être identifiés qui sont susceptibles de favoriser ou de freiner la réalisation des objectifs fixés (dans le schéma 1, ils sont représentés comme des variables modératrices).

Premièrement, l'appui des acteurs concernés. Cinq acteurs peuvent être identifiés : le niveau politique, les cadres intermédiaires et supérieurs, les fonctionnaires de l'émancipation, les services des Ressources Humaines et le personnel en général. Tant qu'il n'existera pas une base solide pour la politique de l'égalité des chances et de la diversité dans sa forme actuelle, la culture sur le lieu de travail ne sera pas optimale. En outre, les instruments disponibles ne seront pas ou peu utilisés par ceux qui sont a priori méfiants à l'égard de cette politique. Il y a des indications comme quoi le support pour la politique menée en faveur des femmes n'est pas encore optimal. L'émancipation des femmes est en effet considérée par certains comme un problème qui aujourd'hui n'est plus prioritaire, étant donné le taux de présence élevé des femmes au sein de l'administration flamande.

Deuxièmement, la politique de l'égalité des chances et de la diversité devrait faire partie intégrante de la gestion du personnel et de la politique organisationnelle du gouvernement flamand. De nos jours, l'écart entre les deux est trop important. La cohérence entre ce qui est dit dans le plan politique et ce qui est effectivement perçu sur le lieu de travail, pourrait aussi être améliorée. Le débat sur l'égalité des chances et la diversité ne peut en d'autres termes être trop confiné dans un segment distinct (c.-à-d. le *Service d'émancipation*). En général, la vision du *Service d'émancipation* doit être suffisamment intégrée dans la vision globale du gouvernement flamand.

Troisièmement, la réorganisation du gouvernement flamand a compliqué la politique d'égalité des chances et de diversité. Depuis la modernisation administrative *Beter Bestuurlijk Beleid* les entités du gouvernement flamand ont obtenu plus d'autonomie. Cette décentralisation a créé un fossé entre la politique de l'égalité des chances et de la diversité en tant que telle et les entités qui doivent concrétiser cette politique.

En quatrième lieu, des problèmes structurels sur le marché de l'emploi peuvent influencer la présence des femmes dans l'administration flamande. Ainsi c'est un fait établi que les femmes sont encore sous-représentées dans les emplois techniques (par ex. les ingénieurs) au gouvernement flamand. L'offre sur le marché de l'emploi est toutefois limitée. L'origine de ce problème se trouve dans le système de l'enseignement.

En dernier lieu, l'impact de la crise financière ne peut pas être sous-estimé. Toutes les entités du gouvernement flamand sont obligées d'économiser 2,5 % sur les coûts du personnel. Cela crée toutefois des tensions entre la demande d'efficacité et la politique d'égalité des chances et de diversité. Par conséquent, la crise pourra par exemple freiner la capacité de recrutement de l'administration flamande.

4. La promotion interne des femmes au sein du gouvernement flamand

Un des problèmes majeurs lié à la proportion hommes / femmes est l'accès des femmes aux postes dirigeants. Les données chiffrées (voir tableau 1) confirment que ce problème existe aussi au gouvernement flamand. En 2009, 24,6 % des postes dans le cadre supérieur (N) étaient pourvus par des femmes; 25,9 % des postes dans le cadre moyen (N-1). L'objectif fixé pour les deux catégories est de 33 %. Deux études ont été récemment réalisées pour connaître les facteurs qui compliquent l'accès des femmes au cadre moyen et supérieur au sein du gouvernement flamand. Les résultats sont synthétisés ci-dessous.

4.1. L'accès aux postes supérieurs

Suite à la modernisation administrative *Beter Bestuurlijk Beleid*, 30 nouveaux hauts fonctionnaires ont été nommés en 2006. Aussi bien des candidats internes qu'externes entraient en ligne de compte. Le *Service d'émancipation* a saisi cet événement pour tenter de faire augmenter le nombre de femmes aux postes supérieurs. Le ministre de la Fonction publique s'était fixé pour objectif qu'au moins un tiers des postes vacants soient pourvus par des femmes. À cette fin plusieurs instruments ont été utilisés, par exemple une campagne médiatique pour faire connaître les postes vacants et pour inciter les femmes à se poser candidates.

La procédure de sélection comprenait quatre étapes. Après la candidature la première étape consistait en une sélection sur base du CV. Il était question de vérifier si le candidat satisfaisait aux exigences relatives à l'expérience professionnelle et à l'expérience en gestion. Au tour suivant, les candidats étaient soumis à un entretien exploratoire avec un consultant. Cette entrevue visait à tester un certain nombre de compétences des candidats, comme la motivation, l'aptitude à fonctionner dans un contexte gouvernemental, les compétences communicatives et l'expérience. Ensuite ont été testées les compétences managériales et les compétences spécifiques à la fonction. Cela a été réalisé à l'aide d'une analyse SWOT¹, un exercice de management, une présentation et une entrevue en profondeur. L'exercice de management a été évalué par un jury externe ; les autres tests par un consultant. Pour finir, les candidats ont eu un entretien avec le ministre. Chaque étape était éliminatoire, les candidats jugés inappropriés ne pouvant pas accéder à l'étape suivante.

Le tableau 2 visualise les résultats des différentes phases de la procédure de sélection.

Tableau 2 - Les rapports de genre dans l'embauche et la sélection de hauts fonctionnaires flamands

	Hommes	Femmes	Total
<i>Candidatures</i>	344 (50,7 %)	335 (49,3 %)	679
<i>Après examen du CV</i>	286 (63 %)	168 (37 %)	454
<i>Après entretien exploratoire</i>	169 (71 %)	69 (29 %)	238
<i>Après exercice de management</i>	86 (77,5 %)	25 (22,5 %)	111
<i>Après délibération finale</i>	59 (80,8 %)	14 (19,2 %)	73
<i>Entretien avec le ministre</i>	59 (81,9 %)	13 (18,1 %)	72
<i>Nommé</i>	24 (80 %)	6 (20 %)	30

¹ Outil de diagnostic personnel fondé sur la prise en compte des « forces » (*Strengths*), des « faiblesses » (*Weaknesses*), des « opportunités » (*Opportunities*) et des « menaces » (*Threats*).

Il ressort du tableau qu'il y avait à peu près autant de candidats hommes que de femmes. C'est clairement le résultat de la campagne médiatique menée. Après la sélection sur base du CV le nombre de femmes retombe toutefois à 37 % et après l'entretien exploratoire à 29 %. On peut clairement parler d'un biais dans ces étapes de la sélection. Dans les étapes suivantes la diminution du nombre de femmes est moins drastique. En fin de compte, seuls 20 % des postes sont pourvus par une femme : l'objectif fixé n'a pas été atteint.

Le *Service d'émancipation* a commandé auprès de l'Institut voor de Overheid (Public Management Institute) une étude sur la procédure de sélection des hauts fonctionnaires (Pelgrims et al. 2007). L'objectif de l'étude était de vérifier s'il existait une discrimination sexuelle dans le recrutement des hauts fonctionnaires flamands. L'étude comprenait un volet quantitatif et un volet qualitatif.

Dans la partie quantitative ont été analysées les données chiffrées pour les différentes étapes de la sélection. Comme le tableau 2 l'indique, la sélection sur base du CV a un grand impact sur l'échec des candidates féminines lors de la procédure de sélection. Les candidats masculins ont été mieux évalués à la fois sur le plan de l'expérience professionnelle que sur celui de l'expérience requise en management. L'analyse statistique a toutefois démontré que la variable « sexe » ne joue pas clairement pour la sélection sur base du CV, mais bien lorsqu'elle est combinée à l'âge. Nous pouvons dès lors conclure que la variable « sexe » n'explique pas l'échec des femmes lors de cette première étape de sélection.

L'entretien exploratoire a constitué une deuxième étape importante dans l'échec des femmes. Ici aussi il est frappant de constater que les hommes ont obtenu un résultat sensiblement meilleur que les femmes. L'analyse statistique a montré que pour l'entretien exploratoire la variable « sexe » ne montre pas non plus de lien évident. Elle est significative lorsqu'elle est combinée avec l'expérience de cabinet ministériel et une expérience professionnelle acquise au gouvernement flamand. En ce qui concerne l'exercice de management et l'évaluation finale après le test managérial ainsi que le test spécifique à la fonction, aucune différence n'a été enregistrée entre les hommes et les femmes.

La recherche quantitative nous a permis de conclure que les trois éléments suivants sont significatifs dans la sélection des candidats : l'âge (les candidats sélectionnés ont généralement plus de 40 ans), une expérience de cabinet ministériel et une expérience professionnelle au gouvernement flamand. Les candidats présentant ces caractéristiques ont obtenu de meilleurs résultats lors de la sélection. Il ressort de l'analyse des candidatures que les candidats masculins répondaient davantage à ce profil que les candidates féminines. Les femmes étaient plutôt issues du secteur privé, tandis que les hommes avaient plutôt exercé leur dernier emploi au gouvernement flamand. En outre, il est frappant de constater que les candidats masculins disposaient d'une grande expérience de cabinet ministériel. Quant à l'âge, il existe aussi des différences entre les hommes et les femmes : les candidates féminines sont sensiblement plus jeunes que les hommes.

La deuxième partie de l'étude comprenait un volet qualitatif. Les obstacles intervenant lors des différentes étapes de la sélection ont été analysés. Tant la campagne médiatique que la procédure de sélection ont été examinées à l'aide d'une étude des documents, d'entrevues en profondeur et d'un groupe de discussion.

Il ressort de l'étude que la campagne de communication a été un moyen utile pour motiver davantage de femmes à participer à la sélection. La question est toutefois de savoir si la campagne a contribué à attirer les femmes présentant le bon profil. L'étude a révélé que

les femmes déjà présentes au sein de l'organisation ne se sont pas senties concernées par la campagne. Elles trouvaient que la campagne s'adressait surtout aux femmes originaires de l'extérieur de l'organisation. Pour augmenter le nombre de femmes occupant des fonctions de haut niveau, il est essentiel que les femmes présentes en interne qui font preuve des compétences nécessaires, soient incitées à poser leur candidature pour ces fonctions. L'étude a également démontré que les femmes estimaient que la campagne ne reflétait pas clairement la nature des fonctions vacantes. Un commentaire souvent entendu est que cette campagne a présenté les choses sous un angle trop favorable. Une information claire et précise sur les fonctions permet d'éviter les fausses attentes auprès des candidats potentiels.

Quant à la procédure de sélection, la sélection sur base du CV a été refaite sur un échantillon de dossiers. Cela n'a pas permis de révéler de points litigieux. Toutefois une chose est clairement apparue. Au cours de la simulation il s'est avéré qu'il est plus facile de constater l'expérience managériale/professionnelle chez les candidats internes que chez les candidats externes. Il est par conséquent important de veiller lors de prochaines sélections à la comparabilité des critères d'aptitude entre les candidats internes et externes, d'une part, et entre les candidats internes, d'autre part.

Il est ressorti du groupe de discussion que la communication est très importante dans une procédure de sélection, surtout si celle-ci se compose de plusieurs tests. Il n'y a pas seulement les informations sur la façon dont l'évaluation se déroulera qui sont importantes. Les candidats veulent aussi savoir qui est responsable pour quelle partie. Cela vaut certainement pour le test portant sur les compétences managériales et les compétences spécifiques à la fonction, étant donné qu'à ce niveau sont intervenus aussi bien des consultants qu'un jury externe. L'importance des connaissances spécifiques à la fonction n'était pas non plus clairement précisée dans l'évaluation.

Enfin, force est de constater que la nomination de hauts fonctionnaires au gouvernement flamand va souvent de pair avec un lobbying politique et l'activation de réseaux politiques. En nous basant sur les études menées sur le genre, nous recommandons que les femmes soient encore plus alertées sur l'importance de ces réseaux. Par ailleurs, les femmes devraient être encouragées à faire connaître leur candidature en temps utile. De cette façon elles pourraient être intégrées dans le jeu des équilibres politiques. La sensibilisation des hommes politiques à la problématique du genre doit aussi être une préoccupation constante.

4.2. L'accès à des postes de cadre intermédiaire

Au sein du gouvernement flamand l'accès des femmes aux postes de cadre intermédiaire stagne et connaît même un léger recul (voir tableau 1). Alors que le nombre de femmes occupant des postes de cadre intermédiaire s'élevait à 27 % en 2006, celui-ci a reculé à 25,9 % en 2009. C'est la raison pour laquelle le *Service d'émancipation* a commandé une étude sur les facteurs qui entravent l'accès des femmes à des fonctions N-1. Cette recherche a été menée par l'Université de Hasselt (Valgaeren & Zanoni, 2010). Voici un résumé de leurs conclusions. Ces résultats ne concernent pas seulement l'avancement des femmes ; les hommes aussi peuvent rencontrer les problèmes décrits. Toutefois pour les femmes ils peuvent être plus contraignants.

Une première série d'obstacles a trait à des problèmes structurels qui peuvent se poser au niveau de la candidature. Pour les fonctions N-1 en principe seuls les candidats statutaires internes, disposant de plusieurs années d'ancienneté, entrent en ligne

de compte. Les fonctions permettant le plus facilement une promotion interne sont des fonctions N-2. Il s'avère que dans certains domaines le nombre de femmes occupant des fonctions N-2 est plutôt limité, ce qui complique la promotion interne. En principe, il est toujours possible d'ouvrir la vacance à des candidats issus de plusieurs domaines d'action publique, mais en réalité cela ne se fait pas toujours. Il est également vrai que les femmes occupent davantage des postes contractuels, ce qui fait qu'elles sont exclues d'emblée des sélections, quelles que soient leurs qualités.

Même celles qui ont la possibilité de se porter candidate rencontrent un certain nombre d'obstacles. L'étude a montré que les candidates intéressées doivent se lancer de façon proactive à la recherche de places vacantes. Les répondantes ont l'impression que les candidats doivent disposer d'un vaste réseau pour être suffisamment informés. Les hommes disposent apparemment plus souvent de ce type de réseaux que les femmes. Par ailleurs, les informations sur le contenu des fonctions N-1, sur la nature des compétences requises, ainsi que sur le déroulement de la procédure de sélection sont absolument imprécises. L'accent serait trop mis sur la connaissance de fond du secteur concerné, et trop peu sur les compétences managériales en général. Le responsable immédiat doit évaluer les capacités des candidats, mais cela n'est pas nécessairement objectif.

L'étude a par ailleurs révélé que les fonctions N-1 ne sont pas appréciées, entre autres à cause de la lourde charge de travail qu'elles impliquent et qui ne serait pas suffisamment valorisée sur le plan financier, et le manque de flexibilité. Pour la plupart des employées, l'écart salarial par rapport à la fonction actuelle est relativement faible ; par ailleurs, elles perdraient les avantages de la fonction actuelle, comme la possibilité de travailler à temps partiel – une possibilité à laquelle recourent surtout les femmes. Les fonctions N-1 semblent en général permettre peu de flexibilité et elles véhiculent le mythe que les fonctionnaires doivent se trouver sur le lieu de travail pour fonctionner de façon optimale. Ces raisons rendent les fonctions N-1 en général peu attrayantes, notamment auprès des femmes qui ont la charge d'une famille.

La conviction que l'appartenance politique du candidat joue un rôle important dans la sélection est très répandue. Le fait qu'un certain nombre de N-1 travaillaient autrefois dans des cabinets ministériels, consolide l'idée que les nominations sont politiques. Cette vision des choses confirme l'importance des réseaux informels dans l'accès aux fonctions N-1. Cela renforce la conviction que certaines fonctions sont d'emblée attribuées au candidat favori. Ces facteurs subjectifs font en sorte que certains candidats sont moins susceptibles de réussir ou d'être engagés, mais aussi que des candidats potentiels qui ne disposent pas de suffisamment de support « informel », n'envisagent pas de poser leur candidature. Cette perception est en outre renforcée par le fait que les candidats reçoivent en général peu de commentaires sur les résultats obtenus lors des différentes étapes de la sélection, ce qui renforce l'impression que les promotions ne se font pas sur la base de critères objectifs.

Pour conclure, les phases de sélection exigent beaucoup de préparation en dehors des heures de travail. Cela peut constituer un obstacle supplémentaire en particulier pour les femmes parce qu'elles sont plus souvent responsables du ménage et/ou de la famille. Le fait qu'elles ont plus souvent que les hommes un partenaire qui travaille à temps plein peut constituer dans ce contexte une entrave supplémentaire. Il s'avère aussi que l'ensemble de la sélection peut prendre du temps, parfois toute une année, avec pour conséquence que les candidates se désistent progressivement.

Un autre obstacle important est le fait qu'au gouvernement flamand règne une culture organisationnelle qui stigmatise aussi bien l'ambition que les 'échecs'. Cette culture fait que des employés hésitent à montrer leur ambition et à poser leur candidature pour les fonctions N-1. Certains candidats potentiels ont peur des conséquences éventuelles en cas d'échec, d'autant plus que leur responsable hiérarchique participe à la sélection. Par conséquent, bon nombre de personnes ne postulent que lorsqu'elles sont sûres d'avoir de bonnes chances de réussir ou d'être engagées, par exemple après un encouragement par leur supérieur. Les candidats sélectionnés pour une fonction de N-1 n'ont pas la possibilité de réintégrer leur ancienne place. Une fois qu'un candidat a réussi la sélection, il ou elle est immédiatement et définitivement nommé(e) N-1. La possibilité d'occuper d'abord la fonction à titre d'essai n'est pas prévue. Le décalage éventuel entre les attentes, les compétences de la personne et les exigences de la fonction est de ce fait considéré comme un échec personnel.

Il convient d'ajouter qu'au sein du gouvernement flamand, faire carrière est synonyme de mobilité verticale. La mobilité horizontale est beaucoup moins mise en valeur et les employés ne sont pas encouragés à exercer des fonctions dans d'autres départements. Il s'ensuit que le nombre de personnes disposant des connaissances de fond nécessaires pour se porter candidat pour les fonctions N-1 dans d'autres départements est assez peu élevé, ce qui limite la réserve de candidats potentiels. Les hommes ressentiraient par ailleurs plus le besoin de construire une carrière verticale. Certains se sentent obligés de poser leur candidature pour des fonctions N-1 – entre autres parce que c'est considéré comme une des rares possibilités de faire carrière –, même si ces fonctions ne les tentent pas du tout. D'autre part, ils craignent d'être exclus d'emblée pour une fonction N-1 s'ils n'ont pas effectué un cheminement de carrière traditionnel, par exemple parce qu'ils ont travaillé à temps partiel ou qu'ils ont bénéficié d'un congé parental.

En définitive, l'étude a démontré que le personnel du gouvernement flamand bénéficie d'un encadrement de carrière trop limité. Les employés sont largement tenus individuellement responsables de l'évolution de leur carrière. Tant les candidats intéressés, que les candidats effectifs et les personnes nouvellement nommées pour une fonction N-1 ont le sentiment d'être abandonnés à leur sort. Le passage à une fonction N-1 est généralement considéré comme une étape importante pour laquelle n'est prévu aucun ou peu d'encadrement. Étant donné que les candidates féminines concernées par la candidature à une fonction N-1, sont généralement plus jeunes que les hommes, elles ont aussi moins d'expérience effective, ce qui constitue pourtant un atout majeur pour réussir les sélections et être recrutées.

Conclusion

Le plafond de verre est un problème dans de nombreuses organisations. Au sein du gouvernement flamand aussi, l'accès des femmes à des postes de cadre intermédiaire et supérieur n'est pas évident. Une politique d'émancipation active reste dès lors une nécessité. Au gouvernement flamand le *Service d'émancipation* est le moteur de cette politique. C'est son ambition que le gouvernement flamand devienne un jour un employeur modèle pour une politique d'égalité des chances et de diversité durable et intégrée.

Dans cet article nous avons décrit et analysé cette politique. Malgré les progrès réalisés ces dernières années, un certain nombre de problèmes persistent. Ceux-ci ne pourront être résolus que s'il existe une base suffisante pour la politique. Depuis la réorganisation de

l'administration flamande, le *Service d'émancipation* repose toutefois essentiellement sur la bonne volonté des autres administrations.

En ce qui concerne la promotion des femmes, on travaille actuellement avec des objectifs chiffrés. Ces objectifs ne sont cependant pas atteints. C'est pourquoi de plus en plus de voix s'élèvent pour adopter des instruments plus durs tels que des quotas. La question est toutefois de savoir s'il existe le consensus nécessaire pour introduire une telle mesure.

Bibliographie

- Dienst Emancipatiezaken (2005). Beleidsplan emancipatiezaken 2005-2010.
- Dienst Emancipatiezaken (2010). *Boordtabel 2010* [MS Excel file].
- FACON P., HONDEGHEM A. et NELEN S., (2004), *Gelijkekansenbeleid onderweg. Een internationaal vergelijkend onderzoek*. die Keure, Brugge.
- HONDEGHEM A. et NELEN S., (1999), *Emancipatiegericht personeelsbeleid in de overheidssector : Naar meer gelijke kansen voor mannen en vrouwen*. die Keure, Brugge.
- LORBIECKI A. et JACK G., (2000), Critical turns in the evolution of diversity management, *British journal of management* 11 (special issue), S17-S31.
- OP DE BEECK S., DE PEUTER B. et HONDEGHEM A., (2010a), *Evaluatie van het strategisch beleidsplan 2005-2010 van de dienst Emancipatiezaken van de Vlaamse overheid*. Instituut voor de Overheid, Leuven.
- OP DE BEECK S., DE PEUTER B. et HONDEGHEM A., (2010b), *Evaluation of the Flemish Government's diversity Policy*, Paper prepared for the EGPA-conference in Toulouse, 8-10 September, 20 p.
- PAANTJES M., (2009), *Politieke instituties en gender mainstreaming. Een vergelijkende studie van België en Nederland*, Doctoraat ter bekoming van de graad van doctor in de Politieke Wetenschappen, VUB.
- PELGRIMS C., Sys J., Scheepers S. et Hondeghem A., (2007), *Genderanalyse van de werving en selectie van de Vlaamse topambtenaren*. Leuven : Instituut voor de Overheid.
- REES T., (1998), *Mainstreaming equality in the European Union. Education, training and labour market policies*, Routledge, London.
- ROOSEVELT THOMAS R., (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, March-April, 107-117.
- SCHEEPERS S., (2011), Equality for those who are competent. Discourses on competencies, diversity and equality in the public sector In Heynderickx, P., Pelsmaekers, K., Rollo, C. et Van Hout, T. (eds.) *Displaying Competence in Organizations : A Discourse Perspective*. Palgrave, Hampshire, 36-60.
- VALGAEREN E. et ZANONI P., (2010), *Naar een innovatief genderbeleid bij het management van de Vlaamse overheid. Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de doorstroming naar N-1 functies*. 275 p.

