

# BELGISCHE SENAAT

ZITTING 2009-2010

4 MEI 2010

**Het glazen plafond**

## VERSLAG

NAMENS HET ADVIESCOMITÉ  
VOOR GELIJKE KANSEN VOOR  
VROUWEN EN MANNEN  
UITGEBRACHT DOOR  
DE DAMES **de BETHUNE,**  
**SOMERS EN ZRIHEN**

## I. INLEIDING

Het Adviescomité voor Gelijke Kansen voor vrouwen en mannen heeft beslist om een grondige analyse te maken van de problematiek van het zogenaamde «glazen plafond» in België en over de manier waarop deze kan worden aangepakt.

Om een beter beeld te krijgen van de huidige situatie werden eerst een aantal hoorzittingen georganiseerd, waarop onder meer vertegenwoordigers van verschillende sectoren en van de sociale partners, alsook experts belast met gelijke kansen werden uitgenodigd. Het Adviescomité voor Gelijke Kansen

# SÉNAT DE BELGIQUE

SESSION DE 2009-2010

4 MAI 2010

**Le plafond de verre**

## RAPPORT

FAIT AU NOM DU COMITÉ D'AVIS  
POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES  
ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES  
PAR

**MMES **de BETHUNE,**  
SOMERS ET ZRIHEN**

## I. INTRODUCTION

Le Comité d'avis pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes a décidé d'analyser en détail la problématique du «plafond de verre» en Belgique et la façon de s'y attaquer.

Pour se faire une idée plus précise de la situation actuelle, on a d'abord organisé une série d'auditions auxquelles ont été conviés notamment des représentants des différents secteurs et des interlocuteurs sociaux, ainsi que des experts chargés de l'égalité des chances. Le Comité d'avis pour l'égalité des

Samenstelling van het Adviescomité / Composition du Comité d'avis :

**Voorzitter / Président :** Alain Destexhe.

**Leden / Membres :**

CD&V  
MR  
Open Vld  
Vlaams Belang  
PS  
sp.a  
cdH  
Ecolo

Sabine de Bethune, Nahima Lanjri, Elke Tindemans, Els Van Hoof.  
Christine Defraigne, Alain Destexhe, Richard Fournaux.  
Nele Lijnen, Ann Somers.  
Hugo Coveliers, Freddy Van Gaever.  
Christiane Vienne, Olga Zrihen.  
Marleen Temmerman, Myriam Vanlerberghe.  
Céline Fremault.  
Zakia Khattabi.

heeft haar vergaderingen van 25 maart, 1 en 28 april, 16 juni en 14 juli 2009 gewijd aan de hoorzitting van :

- mevrouw Annicq Bergmans, luitenant-kolonel MAB, synthese-officier DG HR, Defensie;
- mevrouw Michèle Mons delle Roche, procureur des Konings bij de rechtkamer van eerste aanleg te Marche-en-Famenne;
- mevrouw Michèle Lenoble-Pinson, professor, *Faculté de philosophie, lettres et sciences humaines, Facultés universitaires Saint-Louis*;
- mevrouw Marcia De Wachter, directeur van de Nationale Bank van België;
- mevrouw Lily Kerrinckx, voorzitter van de werkgroep «Gendergelijkheid», Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt (VSOA);
- professor Veerle Draulans, Genderstudies, Faculteit Sociale Wetenschappen, Centrum voor Socio-ologisch onderzoek, KULeuven;
- mevrouw Ingrid Pelssers, opdrachthouder Emancipatiezaken, Vlaamse overheid;
- mevrouw Gratia Pungu, gewezen ambtenaar belast met gelijke kansen en ondervoorzitter van de commissie «Brussel-Hoofdstad» van de *Conseil des femmes francophones de Belgique*;
- mevrouw Edmée De Groeve, voorzitter van de raad van bestuur van de NMBS, voorzitter van de raad van bestuur van de Luchthaven *Brussels South Charleroi*;
- professor Marieke Wyckaert, Faculteit Rechtsgeleerdheid, Onderzoekseenheid Economisch Recht, KULeuven;
- mevrouw Sandra Vercammen, verantwoordelijke afdeling Vrouwen, Gelijke Kansen, ACV;
- mevrouw Gitta Vanpeborgh, verantwoordelijke *gender mainstreaming*, ABVV;
- mevrouw Sabine Slegers, nationaal secretaris, ACLVB;
- mevrouw Clarisse Ramakers, juridisch adviseur, FNUCM;
- de heer Bjorn Cuyt, Studiedienst UNIZO;
- mevrouw Sonja Kohnenmergen, eerste adviseur, sociaal departement VBO, belast met de Europese sociale aangelegenheden;
- professor Herman Van den Broeck, Vlerick Leuven Gent Management School;
- de heer Jean Van den Eynde, *Managing Director, Russell Reynolds Associates*.

chances a consacré ses réunions des 25 mars, 1<sup>er</sup> et 28 avril, 16 juin et 14 juillet 2009 à l'audition des personnes suivantes :

- Mme Annicq Bergmans, lieutenant-colonel BAM, officier de synthèse DG HR, Défense;
- Mme Michèle Mons delle Roche, procureur du Roi près le tribunal de première instance de Marche-en-Famenne;
- Mme Michèle Lenoble-Pinson, professeur, Faculté de philosophie, lettres et sciences humaines, Facultés universitaires Saint-Louis;
- Mme Marcia De Wachter, directrice de la Banque nationale de Belgique;
- Mme Lily Kerrinckx, présidente de la cellule «Égalité des genres», Syndicat libre de la fonction publique (SLFP);
- la professeur Veerle Draulans, Faculté de sciences sociales, Centre de recherches sociologiques, KULeuven;
- Mme Ingrid Pelssers, fonctionnaire chargée de l'émanicipation, administration flamande;
- Mme Gratia Pungu, ancienne fonctionnaire chargée de l'égalité des chances et vice-présidente de la Commission Bruxelles-Capitale du Conseil des femmes francophones de Belgique;
- Mme Edmée De Groeve, présidente du conseil d'administration de la SNCB, présidente du conseil d'administration de l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud;
- la professeur Marieke Wyckaert, Faculté de droit, Unité de recherche Droit économique, KULeuven;
- Mme Sandra Vercammen, responsable de la section Femmes, Égalité des chances, CSC;
- Mme Gitta Vanpeborgh, responsable du *gender mainstreaming*, FGTB;
- Mme Sabine Slegers, secrétaire nationale, CGSLB;
- Mme Clarisse Ramakers, conseillère juridique, FNUCM;
- M. Bjorn Cuyt, service d'étude de l'UNIZO;
- Mme Sonja Kohnenmergen, première conseillère, département social FEB, chargée des affaires sociales européennes;
- le professeur Herman Van den Broeck, *Vlerick Leuven Gent Management School*;
- M. Jean Van den Eynde, *Managing Director, Russell Reynolds Associates*.

Het verslag van de hoorzittingen bevindt zich in bijlage. De rapporteurs hebben op basis van deze hoorzittingen een aantal vaststellingen en aanbevelingen geformuleerd, die besproken werden tijdens de vergaderingen van 12 januari, 9 maart en 4 mei 2010. De aanbevelingen werden door het Adviescomité aangenomen op 4 mei 2010.

## **II. VASTSTELLINGEN**

### **A. Ontwerptekst**

#### *1. Over de hoorzittingen in een notendop*

In 2009 hield het Adviescomité voor Gelijke Kansen voor vrouwen en mannen vijf hoorzittingen waarbij 18 personen en instellingen werden gehoord om te peilen naar het bestaan van het « glazen plafond » in ons land. Het overzicht van deze hoorzittingen wordt in bijlage bij dit verslag gevoegd.

Op die manier verwierf het AC een brede waaier aan inzichten over de deelname van vrouwen aan besluitvorming en over strategieën en goede praktijken om dit te bevorderen.

Enkele vrouwen die zelf een vooraanstaande functie bekleden in diverse sectoren zoals de financieel-economische wereld, het leger, het gerecht, de academische wereld, getuigden over hun persoonlijke ervaring en over algemene inzichten ter zake.

Ook vertegenwoordigers van de sociale partners, werknemers en werkgevers, getuigden over de inzichten en strategieën die zij ter zake hanteren.

Gelijke kansenambtenaren en experten belast met gelijke kansen getuigden vanuit hun werkveld en reikten ons hun inzichten aan.

Ten slotte gaven academici en wetenschappers duiding bij de verschillende begrippen en de stand van het wetenschappelijke onderzoek.

#### *2. De ondervertegenwoordiging van vrouwen in besluitvorming in cijfers*

Het AC stelt vast dat de sprekers die gehoord werden tijdens de hoorzittingen en alle geconsulteerde bronnen de ongelijke vertegenwoordiging van vrouwen in besluitvorming bevestigen.

Het bestaan van een glazen plafond is evident.

Le compte rendu des auditions est joint en annexe. Sur la base de ces auditions, les rapporteurs ont formulé un certain nombre de constatations et de recommandations qui ont été discutées lors des réunions des 12 janvier, 9 mars et 4 mai 2010. Les recommandations ont été adoptées par le Comité d'avis le 4 mai 2010.

## **II. CONSTATATIONS**

### **A. Projet de texte**

#### *1. Les auditions en quelques mots*

En 2009, le Comité d'avis pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes a souhaité s'enquérir de l'existence du « plafond de verre » en Belgique et a organisé à cet effet cinq auditions au cours desquelles il a entendu dix-huit personnes et représentants d'institutions. Le compte rendu de ces auditions est annexé au présent rapport.

Le Comité d'avis a pu ainsi recueillir un large éventail de points de vue en ce qui concerne la participation des femmes au processus décisionnel ainsi que les stratégies et les bonnes pratiques en vue de la promouvoir.

Plusieurs femmes occupant elles-mêmes un poste de premier plan dans divers secteurs, que ce soit dans les milieux économique et financier, l'armée, la justice ou le monde académique, ont fait part de leur expérience personnelle et présenté des conceptions générales en la matière.

Des représentants des partenaires sociaux, des travailleurs et des employeurs ont également été entendus et ont présenté les visions et les stratégies qu'ils appliquent en la matière.

Des fonctionnaires et des experts chargés des actions positives en matière d'égalité des chances ont fait part de leur expérience dans leur domaine d'activité et ont exposé leurs points de vue.

Enfin, le Comité d'avis a auditionné des universitaires et des scientifiques qui ont commenté les différents concepts et présenté l'état d'avancement de la recherche scientifique.

#### *2. La sous-représentation des femmes dans la prise de décision en chiffres*

Le Comité d'avis constate que les intervenants entendus lors des auditions et toutes les sources consultées confirment la représentation inégale des femmes et des hommes dans le cadre du processus décisionnel.

L'existence d'un plafond de verre est une évidence.

Bij het glazen plafond (verticale segregatie) gaat het om onzichtbare barrières die de doorstroming van vrouwen naar hogere functies belemmeren. Daarnaast wijzen een aantal sprekers ook op het bestaan van een horizontale segregatie (de concentratie van vrouwen en mannen in verschillende sectoren en beroepen).

Om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in besluitvorming aan te tonen, werden verschillende cijfers weergegeven tijdens de hoorzittingen. Hieronder een kort overzicht.

## 2.1. Het leger

Defensie heeft al een lange weg afgelegd, maar vrouwen vormen — op basis van de cijfers die Annicq Bergmans, luitenant-kolonel bij Defensie ons mee-deelde — nog steeds een minderheidsgroep binnen het departement. Vrouwen maken 8,37% uit van het militaire personeelsbestand (3 143 vrouwelijke personeelsleden tegenover zo een 35 000 mannen). Als we het vrouwelijk burgerpersoneel ook meerekenen, komen we op iets meer dan 10% vrouwelijke personeelsleden.

Er is een aanhoudende dalende trend in de categorie vrouwelijke soldaten. Slechts 4,29% van de gerekruteerde soldaten is een vrouw. Bij de officieren is ongeveer 17,47% een vrouw (een totaal van 397 vrouwen) en bij de onderofficieren 9,9% (een totaal van 1 112 vrouwen).

## 2.2. De magistratuur

Michèle Mons delle Roche, procureur des Konings bij de rechtkamer van eerste aanleg te Marche-en-Famenne gaf de volgende cijfers : in 2009 zijn er bij de zittende magistratuur 896 mannen en 739 vrouwen. Dus een verhouding van 55 % mannen tegenover 45 % vrouwen. Bij het parket telt men anno 2009 453 mannen tegenover 375 vrouwen, hetzelfde percentage als bij de zittende magistratuur. In 1967 was er bij de zittende magistratuur nog een verhouding van 97% mannen tegenover 3 % vrouwen. En bij de parketten was er een soortgelijke tendens van 98% mannen tegenover slechts 2 % vrouwen. Er is duidelijk vooruitgang geboekt binnen de magistratuur en er is nu een veel evenwichtiger verhouding man-vrouw.

Evenwel blijkt dit evenwicht niet uit de verdeling van de topfuncties binnen justitie.

Meer in detail tonen de cijfers dat momenteel 22 % van de korpsoversten bij de parketten een vrouw is. 6 van de 27 procureurs des Konings zijn vrouwen en 1 van de 5 arbeidsauditeurs is een vrouw. Bij de

Le plafond de verre (ségrégation verticale) désigne les barrières invisibles qui empêchent l'accession des femmes à des fonctions supérieures. Par ailleurs, plusieurs intervenants pointent également l'existence d'une ségrégation horizontale (la concentration de femmes et d'hommes dans certains secteurs et professions).

Lors des auditions, les divers chiffres qui ont été communiqués attestent de la sous-représentation des femmes au niveau de la prise de décision. Nous les passons ci-dessous en revue.

## 2.1. L'armée

Bien que la Défense ait déjà parcouru un long chemin, les chiffres que nous a communiqués Mme Annicq Bergmans, lieutenant-colonel à la Défense, montrent que les femmes constituent toujours un groupe minoritaire au sein du département. Les femmes représentent 8,37% du personnel militaire (3 143 femmes, contre environ 35 000 hommes). En incluant également le personnel civil féminin, nous arrivons à un effectif féminin d'un peu plus de 10%.

Dans la catégorie des femmes soldats, la tendance est en permanence à la baisse. Seulement 4,29 % des soldats recrutés sont des femmes. Pour les officiers et les sous-officiers, les proportions respectives sont de 17,47% (397 femmes au total) et de 9,9% (1 112 femmes au total).

## 2.2. La magistrature

Mme Michèle Mons delle Roche, procureur du Roi près le tribunal de première instance de Marche-en-Famenne, a communiqué les chiffres suivants : en 2009, la magistrature assise comptait 896 hommes et 739 femmes, soit une proportion de 55 % d'hommes et 45 % de femmes. Quant au parquet, il occupait, en 2009, 453 hommes et 375 femmes, soit une proportion identique à celle du siège. En 1967, le siège comprenait encore 97 % d'hommes contre 3 % de femmes. Dans les parquets, la tendance était similaire puisqu'ils comptaient 98 % d'hommes contre seulement 2 % de femmes. Des progrès manifestes ont donc été enregistrés au sein de la magistrature, où la répartition hommes-femmes est désormais bien plus équilibrée.

Toutefois, cet équilibre ne se reflète pas dans la répartition des fonctions supérieures au sein de la justice.

C'est ainsi qu'actuellement, 22 % des postes de chef de corps dans les parquets sont occupés par des femmes. On compte 6 femmes sur 27 procureurs du Roi et 1 femme sur 5 auditeurs du travail. Il n'y a que

rechbanken van 1e aanleg zijn 5 van de 27 voorzitters een vrouw.

### 2.3. De werkgevers- en werknemersorganisaties

#### a) Werkgeversorganisaties

Op federaal niveau zijn de werkgeversorganisaties verenigd in de Nationale Arbeidsraad. De representatieve werkgeversorganisaties die in de NAR zetelen zijn het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO), de Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO), de *Union des Classes moyennes* (UCM) en de Boerenbond.

In de raden van bestuur van al deze werkgeversorganisaties zetelen in totaal 139 mensen : 123 mannen tegenover 16 vrouwen.

Volgens cijfers — gegeven door Clarisse Ramakers van de UCM — telt de categorie zelfstandigen in België 30 % vrouwen. 42,75 % van deze vrouwen zijn werkgevers.

#### b) Werknemersorganisaties

Vrouwen vertegenwoordigen net iets meer dan 20 % van de top van de 3 vakbonden, zowel in het hoogste orgaan (19 mannen tegenover 5 vrouwen), als in het op één na hoogste orgaan (95 mannen tegenover 26 vrouwen). Al de vakbonden ijveren voor gelijke kansen van mannen en vrouwen op de werkvloer. Binnen hun eigen structuren zien we evenwel dat er zeker nog geen sprake is van een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen aan de top. Geen enkele van de drie grote vakbonden heeft een vrouwelijke voorzitter.

Volgens Sabine Slegers, nationaal secretaris van de liberale vakbond, het ACLVB, zijn bijna de helft van de leden van het ACLVB vrouwen. Slechts 20 % van de vrouwen is syndicaal actief. Aan de top is er sinds 2007 voor het eerst een leidinggevende vrouw (1 op 4).

Het dagelijks bestuur van de christelijke vakbond, het ACV, telt volgens Sandra Vercammen, verantwoordelijke afdeling Vrouwen, Gelijke Kansen, momenteel 3 vrouwelijke algemeen secretarissen op 8 leden.

Het ABVV, de socialistische vakbond, kwam niet met cijfers, maar volgens Gitta Vanpeborgh, verantwoordelijke *gender mainstreaming* van het ABVV, kan de vakbond principieel met quota instemmen. Ze zijn niet alleen vanuit democratisch, maar ook vanuit economisch oogpunt gerechtvaardigd.

5 femmes parmi les 27 présidents des tribunaux de première instance.

### 2.3. Les organisations patronales et syndicales

#### a) Les organisations patronales

Au niveau fédéral, les organisations patronales sont réunies au sein du Conseil national du travail (CNT). Les organisations patronales représentatives qui siègent au sein du CNT sont la Fédération des entreprises de Belgique (FEB), l'*Unie van Zelfstandige Ondernemers* (UNIZO), l'Union des classes moyennes (UCM) et le *Boerenbond*.

Au total, 139 personnes siègent dans les conseils d'administration de toutes ces organisations patronales : 123 hommes et 16 femmes.

D'après les chiffres communiqués par Mme Clarisse Ramakers de l'UCM, la catégorie des indépendants compte 30 % de femmes en Belgique. 42,75 % de ces femmes emploient du personnel.

#### b) Les organisations syndicales

La représentation des femmes au sommet de la hiérarchie des trois syndicats dépasse à peine 20 %, tant à l'échelon le plus élevé (19 hommes contre 5 femmes) qu'au second échelon dans l'ordre d'importance (95 hommes contre 26 femmes). Les syndicats militent tous pour l'égalité des chances entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail. Mais nous voyons qu'au sein de leurs propres structures, l'on ne peut certainement pas encore parler d'une représentation équilibrée des femmes au sommet de la hiérarchie. Aucun des trois grands syndicats n'a élue une femme à sa présidence.

D'après Mme Sabine Slegers, secrétaire nationale du syndicat libéral (CGSLB), près de la moitié des membres de la CGSLB sont des femmes. Seulement 20 % des femmes sont actives sur le plan syndical. Pour la première fois depuis 2007, on trouve une femme au sommet de la hiérarchie (1 sur 4).

Selon Mme Sandra Vercammen, responsable de la section Femmes et Égalité des chances du syndicat chrétien (CSC), la gestion journalière du syndicat est actuellement assurée par trois femmes secrétaires générales sur un total de huit personnes.

La FGTB, le syndicat socialiste, n'a pas de chiffres à présenter mais d'après Mme Gitta Vanpeborgh, responsable du *gender mainstreaming* à la FGTB, le syndicat peut en principe adhérer aux mêmes quotas. Ils se justifient non seulement d'un point de vue démocratique, mais aussi d'un point de vue économique.

## 2.4. De universiteiten

Aan de Belgische universiteiten zijn iets meer dan de helft van de studenten meisjes. Volgens Prof. Michèle Lenoble-Pinson vervrouwelijkt in heel Europa niet alleen het aantal studenten maar eveneens het academisch personeel. België lijkt daar evenwel een achterstand op te lopen.

In 2002 telde het academische korps, volgens een onderzoek van Jérôme de Heneau en Danièle Meuldres, in de Franse Gemeenschap 14% vrouwen. Voor de drie hoogste functies, docenten, hoogleraren en gewone hoogleraren bedroeg dat percentage slechts 12,5%. In Vlaanderen is de situatie gelijkaardig. In 2002 bestond slechts 13% van het academische personeel uit vrouwen.

Volgens een recentere Nederlandse studie zetelen in de raden van bestuur van de Belgische universiteiten maar 16,5% vrouwen en in slechts 11,4% van de gevallen is de decaan een vrouw. België scoort daarmee samen met Malta en Duitsland het slechtst in Europa.

## 2.5. De overheidsadministraties

De Vlaamse administratie telt zo'n 45 000 personeelsleden, diensten als de VRT, OVAM, Kind en Gezin en VDAB inbegrepen. De topfuncties bestaan voor 20% uit vrouwen. Tegen 2015 wil men dat cijfer optrekken naar 33%.

In het ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest werken veel vrouwen, maar er is een groot onevenwicht tussen het aantal mannen en vrouwen in topfuncties. Zo zijn er slechts 7 vrouwelijke diensthoofden tegenover 80 mannelijke diensthoofden. Er is 20 jaar na zijn oprichting nog steeds geen vrouwelijke bestuursdirecteur in het Brussels Gewest.

## 2.6. Studie «Vrouwen aan de top», Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, 2009

De cijfers, die als steekproef werden weergegeven tijdens de hoorzittingen, worden bevestigd door de studie «Vrouwen aan de top» van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (IGVM). In dit rapport wordt de vertegenwoordiging van vrouwen en mannen geanalyseerd in topfuncties in uiteenlopende domeinen. Via het verspreiden van statistieken wil het IGVM zowel beleidmakers als het brede publiek sensibiliseren. Met deze publicatie over vrouwen aan de top wil het Instituut het debat stimuleren over de

## 2.4. Les universités

Un peu plus de la moitié des étudiants fréquentant les universités belges sont des filles. Selon la professeur Michèle Lenoble-Pinson, l'on assiste dans l'ensemble de l'Europe à une féminisation non seulement de la population étudiante mais aussi du personnel académique. La Belgique semble toutefois être à la traîne.

En 2002, le corps académique comptait 14% de femmes en Communauté française, selon une enquête réalisée par Jérôme de Heneau et Danièle Meuldres. Ce pourcentage n'était que de 12,5% pour les fonctions les plus élevées, c'est-à-dire les chargés de cours, les professeurs et les professeurs ordinaires. La Flandre connaît une situation similaire. En 2002, le personnel académique ne comptait que 13% de femmes.

D'après une étude néerlandaise plus récente, les conseils d'administration des universités belges ne comptent que 16,5% de femmes et seulement 11,4% des doyens sont des femmes. La Belgique fait partie des plus mauvais élèves européens, avec Malte et l'Allemagne.

## 2.5. Les administrations publiques

Si l'on inclut des services tels que la VRT, l'OVAM, *Kind en Gezin* et le VDAB, l'administration flamande emploie environ 45 000 personnes. Les fonctions dirigeantes sont occupées à 20% par des femmes. L'objectif de l'administration est d'augmenter cette proportion à 33% d'ici 2015.

Un grand nombre de femmes travaillent au ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, mais il existe un grand déséquilibre entre le nombre d'hommes et de femmes occupant des fonctions dirigeantes. Ainsi, aux postes de chefs de service, on ne compte que 7 femmes pour 80 hommes. Vingt ans après sa création, la Région bruxelloise n'a toujours aucune directrice d'administration.

## 2.6. Étude «Femmes au sommet», Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2009

Les chiffres présentés en tant qu'échantillon lors des auditions sont confirmés par l'étude «Femmes au sommet» de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH). Ce rapport analyse la représentation des femmes et des hommes aux fonctions situées au sommet de l'échelle, et ce dans divers domaines. Par la diffusion de statistiques, l'IEFH vise à sensibiliser tant les décideurs politiques que le grand public. Au travers de cette publication sur les femmes au sommet, l'Institut cherche aussi à stimuler le débat sur la

aan- of afwezigheid van vrouwen in besluitvormingsorganen en een eerste aanzet geven tot een reflectie over een mogelijke oplossing.

### *3. Over de standstill van ons land inzake gelijke kansen*

Meer verontrustend nog dan de cijfers, die de ongelijkheid uitdrukken, is de *standstill* in ons land inzake gelijke kansen: we maken geen vooruitgang meer. Integendeel, we gaan zelfs achteruit in vergelijking met andere landen.

Een aantal internationale indicatoren stellen de statistieken voor ons land in een globaal perspectief.

Er is de *Gender Empowerment Measure* (GEM) of de Gendermachtsindex van de Verenigde Naties waarop ons land meer dan behoorlijk scoort. Bij de opstelling van deze index wordt rekening gehouden met drie indicatoren: economische participatie, politieke participatie en de macht over economische grondstoffen. Op deze index staat België op een 6e plaats op 108 onderzochte landen (cijfers 2009). Het goede resultaat van ons land op deze index vloeit voort uit de relatief hoge politieke deelname van vrouwen in ons land (gemiddeld 35% vrouwelijke parlementsleden). Onze quota-wetgeving op kieslijsten speelt hier zeker een belangrijke rol. Belangrijk is ook de hoge scholingsgraad van vrouwen in ons land. Zo behalen 25% meer vrouwen dan mannen een 3e graad onderwijscyclus.

Maar op andere genderindicatoren gaat ons land achteruit.

Op de *Gender Development Index* (GDI) of de VN-genderontwikkelingsindex doen we het veel minder goed. Deze index geeft het ontwikkelingsniveau van verschillende landen weer, in verhouding tot drie indicatoren: de gemiddelde levensverwachting, de graad van onderwijs en de levensstandaard. In de GDI-ranking staan we op de 58e plaats op 155 onderzochte landen. Een flinke stap achteruit ten opzichte van 2006 toen we nog op de 12e plaats stonden van 136 onderzochte landen.

En recent stond ons land te kijk op de *Gender Gap Index* van het Wereld Economisch Forum. Concreet wordt hier naar vier deelindexen gekeken: de economische participatie en kansen, de opleiding, de gezondheid en overlevingskansen en de politieke macht van vrouwen. In 2009 staan we op de 33e plaats op 134 landen. In 2007 stonden we nog op de 19e plaats. Met deze 33e plaats staan we net onder Namibië en net boven Wit-Rusland. Geen

présence ou l'absence de femmes dans les organes de décision et à dresser une première ébauche de réflexion quant aux solutions possibles.

### *3. L'immobilisme de notre pays en matière d'égalité des chances*

S'il est un phénomène plus préoccupant encore que les chiffres qui reflètent l'inégalité, c'est l'immobilisme de notre pays en matière d'égalité des chances : nous ne progressons plus. Au contraire, nous régressons même par rapport à d'autres pays.

Un certain nombre d'indicateurs internationaux situent les statistiques belges dans une perspective globale.

Il y a le *Gender Empowerment Measure* (GEM), c'est-à-dire l'indice de la participation des femmes (IPF) des Nations unies, pour lequel notre pays se classe à une place plus qu'honorables. Trois indicateurs sont pris en compte pour l'élaboration de cet indice : la participation économique, la participation politique et le contrôle des ressources économiques. Dans cet indice, la Belgique est classée 6<sup>e</sup> sur les 108 pays étudiés (chiffres de 2009). Ce bon résultat découle de la participation relativement élevée des femmes à la vie politique de notre pays. En moyenne, 35% des parlementaires sont des femmes. À cet égard, notre législation en matière de quotas de femmes sur les listes électorales joue certainement un rôle important. Le niveau élevé d'instruction des femmes belges n'est pas anodin non plus. Les femmes sont ainsi 25% plus nombreuses que les hommes à obtenir un diplôme du troisième degré de l'enseignement secondaire.

Toutefois, notre pays régresse en ce qui concerne d'autres indicateurs de genre.

Nos résultats sont beaucoup moins brillants en ce qui concerne le *Gender Development Index* (GDI), ou indice sexospécifique du développement humain (ISDH) des Nations unies. Cet indice mesure le niveau de développement de différents pays sur la base de trois indicateurs : l'espérance de vie moyenne, le niveau d'instruction et le niveau de vie. Dans ce classement, notre pays est 58<sup>e</sup> sur 155 pays examinés. Cela représente un net recul par rapport à 2006, où la Belgique occupait encore la 12<sup>e</sup> place sur 136 pays examinés.

En outre, notre pays a récemment fait piètre figure dans le *Gender Gap Index* du Forum économique mondial. Concrètement, cet indice est le résultat de la prise en considération de quatre indicateurs : la participation à l'économie et les chances économiques, la formation, la santé et l'espérance de vie ainsi que le pouvoir politique des femmes. En 2009, la Belgique était 33<sup>e</sup> sur 134 pays alors qu'elle était encore 19<sup>e</sup> en 2007. Cette 33<sup>e</sup> place nous classe juste derrière la

waardeoordeel, maar toch tekenend. Vooral het feit dat andere, armere landen grote stappen vooruit zetten, terwijl wij stagneren, is verontrustend.

Ten slotte tikt ook het CEDAW-Comité uit Genève in haar concluderende opmerkingen (*concluding observations*) geformuleerd op 7 november 2008 (42e sessie) ons land op de vingers. Enerzijds onderlijnen ze de indrukwekkende vooruitgang die ons land gemaakt heeft inzake vrouwelijke vertegenwoordiging in de politieke en publieke besluitvorming sinds de wet van 1994. Anderzijds drukken ze hun bezorgdheid uit over de tweederderegel die in publieke advies- en beheersorganen onvoldoende wordt nageleefd (punt 19). Ook betreuren ze de bijzonder lage vertegenwoordiging van vrouwen in de Belgische diplomatie (13,5 %), en wordt ons land opgeroepen om ter zake bijzondere maatregelen te treffen (punten 21 en 22). Eveneens vragen ze ons land om betere naar geslacht opgesplitste statistieken bij te houden (punt 47).

Het Adviescomité leidt uit deze internationale cijfers af dat ons land zich moet herpakken. Stilstaan is achteruitgaan, vooral in sociale en economische besluitvorming. Stilstaan is achteruit gaan !

#### *4. Over de redenen van de ondervertegenwoordiging van vrouwen*

De metafoor van het glazen plafond wordt vaak gebruikt om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in besluitvorming te verklaren.

Volgens Prof. Veerle Draulans duikt het begrip van het « glazen plafond » op in de VS rond 1986. Het begrip verwijst naar een onzichtbare barrière die vrouwen belemmert op te klimmen naar leidinggevende functies.

Het glazen plafond kan zelfs worden becijferd : het gaat daarbij om een rekenregel die zich baseert op het aantal beschikbare vrouwen, het aantal vrouwen in groefuncties (meestal wetenschappelijk of academisch opgeleide vrouwen en potentiële kaderleden) in een organisatie en het percentage vrouwen in het hoger management. Daarop past men de regel van drie toe : men neemt als basis het percentage vrouwen in het hogere management en men deelt dat door het aantal vrouwen in groefuncties. Het resultaat geeft de dikte van het glazen plafond weer in een bepaalde sector. In sommige sectoren heeft het glazen plafond een dikte van 100 %, zoals in de bouwsector of in de Kerk.

Namibie et juste devant le Belarus. Il ne s'agit pas là d'un jugement de valeur, mais d'un fait significatif à tout le moins. Il est surtout préoccupant que nous stagnions alors que d'autres pays plus pauvres enregistrent des progrès considérables.

Enfin, le Comité CEDAW de Genève rappelle lui aussi la Belgique à l'ordre dans ses observations finales formulées le 7 novembre 2008 (42<sup>e</sup> session). Tout en reconnaissant que, depuis la loi de 1994, des progrès impressionnantes ont été accomplis en ce qui concerne la participation des femmes à la vie politique et publique, il se dit préoccupé par le fait que la règle des deux-tiers ne soit pas suffisamment respectée au sein des organes publics de consultation et de gestion (point 19). Il déplore également la représentation particulièrement faible des femmes au sein de la diplomatie belge (13,5 %), et il appelle notre pays à prendre des mesures spéciales en la matière (points 21 et 22). Il demande aussi à la Belgique de tenir des statistiques mieux ventilées par sexe (point 47).

Le Comité d'avis conclut, à la lumière de ces chiffres internationaux, que notre pays doit se ressaisir. L'immobilisme est synonyme de régression, surtout sur le plan de la prise de décision socioéconomique. Qui n'avance pas, recule !

#### *4. Les raisons de la sous-représentation des femmes*

La métaphore du plafond de verre est fréquemment utilisée pour expliquer la sous-représentation des femmes dans les processus décisionnels.

Selon la professeur Veerle Draulans, ce concept a vu le jour aux États-Unis vers 1986 et désigne la barrière invisible qui empêche les femmes d'accéder aux fonctions dirigeantes.

Le phénomène du plafond de verre peut même être chiffré : on utilise à cet effet une règle de calcul fondée sur le nombre de femmes disponibles, le nombre de femmes qui occupent des fonctions en expansion dans une organisation (il s'agit le plus souvent de femmes ayant une formation scientifique ou académique et de cadres potentiels) et le pourcentage de femmes qui occupent des fonctions dans le haut management. On y applique alors la règle de trois : on prend comme base le pourcentage de femmes qui occupent des fonctions dans le haut management et on le divise par le nombre de femmes qui occupent des fonctions en expansion. Le résultat traduit l'épaisseur du plafond de verre dans un secteur déterminé. Dans certains secteurs, comme celui de la construction, et au sein de l'Église, le plafond de verre a une épaisseur de 100 %.

Maar zowel Prof. Veerle Draulans als Prof. Marieke Wyckaert wijzen erop dat het glazen plafond in de VS nu plaats maakt voor het beeld van het labyrint. Dit begrip wordt gehanteerd door Prof. Alice Eagly, sociaal psycholoog, in haar publicatie *Through the Labyrinth. The Truth about how women become leaders* (2007). Vrouwen worden tijdens hun loopbaan meer gehinderd door een geheel van hindernissen, dan door een glazen plafond dat meestal gedefinieerd wordt in termen van discriminatie. Een labyrint is alleen maar overzichtelijk als men het van boven kan bekijken, maar als men erin doorloopt, moet men telkens weer keuzes maken waarvan men de consequenties niet kent.

Prof. Eagly benadrukt hoe groot nog altijd de weerstand is tegen leidinggevende vrouwen. Uit enquêtes blijkt dat dit vrij diep is ingebet en te maken heeft met allerlei associaties en stereotypen.

Tijdens de hoorzittingen werd een waaier van redenen aangehaald om de ondervertegenwoordiging van vrouwen te verklaren.

Macht en besluitvorming is nog steeds een mannenwereld. Eeuwenlang is macht het voorrecht geweest van mannen, vandaag kunnen vrouwen slechts geleidelijk toetreden. Seksstereotypen wegen nog zwaar door. Ook in het taalgebruik heerst een mannelijke dominantie, zoals onder meer bij de beroepsnamen (geneesheer, ...), het hij/zij-gebruik, .....

Mannen kiezen voor mannen. «Ons kent ons, maar ons kent haar niet!». Vrouwen hebben het nog steeds moeilijk om binnen te dringen in de mannelijke netwerken (*old boys network*). Nochtans spelen die netwerken nog steeds een zeer belangrijke rol voor selecties aan de top.

Dat stereotiepe denkbeelden over vrouwen nog steeds de capaciteiten van vrouwen onderschatte toont Marcia De Wachter, directeur van de Nationale Bank van België, aan de hand van het «Goldberg-paradigma». Dit paradigma bestaat weliswaar veertig jaar, maar werd onlangs op een aantal Belgische studenten toegepast met hetzelfde resultaat. Veertig jaar geleden kregen studenten papers te lezen met exact dezelfde inhoud, alleen stond op de ene paper een vrouw als auteur en op de andere een man. Papers met een vrouwennaam kregen systematisch een lager waarderingscijfer, tenzij het over een typisch vrouwelijk onderwerp ging.

Maar ook vrouwen zelf houden deze perceptie in stand. Veel vrouwen hebben een te laag zelfbeeld of

Toutefois, tant la professeur Veerle Draulans que la professeur Marieke Wyckaert soulignent qu'aux États-Unis, le concept du plafond de verre cède peu à peu la place au concept du labyrinthe que la professeur Alice Eagly, psychologue sociale, décrit dans son livre intitulé *Through the Labyrinth. The Truth about how women become leaders* (2007). Dans leur carrière professionnelle, les femmes sont davantage entravées par un ensemble d'obstacles plutôt que par un plafond de verre qui est défini le plus souvent en termes de discrimination. On ne peut avoir une vision claire d'un labyrinthe que si on peut l'observer d'en haut mais, si on se trouve à l'intérieur de celui-ci, on est forcé de faire constamment des choix dont on ignore les conséquences.

La professeur Eagly souligne à quel point les résistances demeurent fortes à l'égard des femmes qui occupent des fonctions dirigeantes. Des enquêtes montrent que ces résistances sont plutôt bien ancrées et qu'elles sont liées à toutes sortes d'associations et de stéréotypes.

Lors des auditions, de nombreuses raisons ont été avancées afin d'expliquer la sous-représentation des femmes.

Le pouvoir et les processus décisionnels restent l'apanage des hommes. Pendant des siècles, le pouvoir a été le privilège des hommes et, de nos jours, les femmes ne peuvent y accéder que graduellement. Les stéréotypes sexistes ont encore la vie dure. Du point de vue linguistique aussi, le genre masculin domine. Il suffit de citer par exemple les noms de professions (médecin, etc.), l'emploi de l'article « il » et « elle », etc.

Les hommes optent pour des hommes et contribuent, par cet esprit de «clan», à mettre en place des cénacles dont les femmes sont exclues. Celles-ci éprouvent toujours des difficultés à entrer dans les réseaux masculins (*old boys network*). Or, ces réseaux continuent à jouer un rôle capital dans le cadre des sélections pour les postes de direction.

Marcia De Wachter, directrice de la Banque nationale de Belgique, montre, au moyen du paradigme Goldberg, que les stéréotypes sur les femmes continuent à sous-estimer les capacités des femmes. Ce paradigme existe certes depuis quarante ans, mais il a été soumis récemment à plusieurs étudiants belges avec le même résultat. Il y a quarante ans, on a demandé à des étudiants de lire des articles dont le contenu était rigoureusement identique mais qui se différenciaient par le fait que certains avaient été écrits par des femmes et d'autres par des hommes. Les articles rédigés par des femmes ont systématiquement reçu une cotation inférieure, sauf lorsqu'ils traitaient d'un sujet typiquement féminin.

Toutefois, les femmes elles-mêmes contribuent aussi à maintenir cette perception. Nombreuses sont

tonen een gebrek aan ambitie. Ook de vrouwelijke rolmodellen en netwerken ontbreken vaak.

Ook de traditionele taak- en rolverdeling blijft bestaan, en het grootste deel van de gezinslast rust nog steeds op vrouwen. Loopbaanonderbrekingen en deeltijds werken zijn nog steeds een hindernis om de top te bereiken. De levensloop van vrouwen en mannen verschilt, wat in het huidige carrièremodel nog te vaak een nadeel voor vrouwen betekent. De carrière piekt rond 30 jaar, en dit terwijl 40 % van de vrouwen tussen 30 en 40 jaar deeltijds werkt aangezien dit de periode is dat ze kleine kinderen hebben.

### *5. Over de argumenten voor een gelijke deelname van vrouwen en mannen aan besluitvorming*

Opvallend tijdens de verschillende hoorzittingen is de vaststelling dat de huidige crisis wordt aangegrepen om van meer gelijke kansen voor mannen en vrouwen een prioriteit te maken.

De voorbije maanden beklemtoonden velen dat de huidige financiële crisis, die de grootste is in ongeveer een eeuw tijd, een hoog testosterongehalte kent. Bankiers, toezichthouders, centrale banken, hedgefondsen, investeringsfondsen, traders, ministers van Financiën ... zijn allemaal mannenbastions. Zij dragen als groep dan ook een enorme verantwoordelijkheid voor deze financiële crisis.

Het besef groeit dat er meer vrouwen aan de top zullen nodig zijn om de globale economie terug op te bouwen en om financiële crisissen van deze aard in de toekomst te vermijden. Er is politieke wil nodig om de financiële en economische besluitvorming evenals de zorg en het werk te herverdelen onder mannen en vrouwen. En dat moet op alle niveaus en in alle domeinen gebeuren: in de banken, in de privésector, aan de universiteiten, in de overheidsdiensten, in de ziekenhuizen, in de scholen. Ook aan de top moeten mannen en vrouwen gelijk aanwezig zijn.

Naast de financiële crisis kent onze planeet nog andere, diepere crisissen: een klimaatcrisis, een voedselcrisis, ... Het staat vast dat het herstel van al deze problemen de beste talenten en ideeën zal vereisen die in onze samenleving leven.

celles à avoir une image trop négative d'elles-mêmes ou à faire montre d'un manque d'ambition. Il faut signaler aussi que les modèles et les réseaux féminins font souvent défaut.

La répartition traditionnelle des tâches et des rôles, elle aussi, subsiste et ce sont les femmes qui assument aujourd'hui encore la majeure partie des tâches familiales. Les interruptions de carrière et le travail à temps partiel restent un obstacle pour accéder aux hautes fonctions. Les femmes mènent une existence différente de celle des hommes, ce qui demeure encore trop souvent un handicap si elles veulent faire carrière à l'heure actuelle. On estime que le point culminant d'une carrière se situe vers l'âge de trente ans. Or, 40 % des femmes âgées de 30 à 40 ans travaillent à temps partiel puisque c'est le moment où elles ont des enfants en bas âge.

### *5. Les arguments en faveur d'une égalité de participation des femmes et des hommes au processus décisionnel*

Il ressort des différentes auditions que la crise actuelle est perçue comme une opportunité de faire de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes une priorité.

Ces derniers mois, nombreux sont ceux qui ont souligné que la crise financière actuelle, la plus grave depuis près d'un siècle, avait un caractère très masculin. Le métier de banquier, les organes de contrôle, les banques centrales, les fonds spéculatifs, les fonds d'investissement, la profession de trader, la fonction de ministre des Finances, etc., sont autant de bastions masculins. Dès lors, les hommes en tant que groupe portent une énorme responsabilité dans cette crise financière.

L'on se rend compte de plus en plus qu'il faudra davantage de femmes dans les fonctions dirigeantes pour reconstruire l'économie mondiale et pour éviter que des crises financières de cette nature ne se reproduisent à l'avenir. Il doit y avoir une volonté politique de faire en sorte que la prise de décision sur les plans financier et économique soit mieux répartie entre les hommes et les femmes et qu'il en aille de même pour la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Cette volonté doit s'exprimer à tous les niveaux et dans tous les domaines : les banques, le secteur privé, les universités, les services publics, les hôpitaux, les écoles, etc. La représentation équilibrée des hommes et des femmes doit aussi être assurée au sommet de la hiérarchie.

Outre la crise financière, notre planète est confrontée à d'autres crises encore plus graves : la crise climatique, la crise alimentaire, etc. Il est clair que nous aurons besoin des plus grands talents et des meilleures idées qui existent dans notre société pour résoudre tous ces problèmes.

Crisissen zijn opportuniteiten. Deze crisis is een tijdsvenster, een uitgelezen ogenblik om de discussie over genderquota te voeren.

Ten gronde worden verschillende argumenten aangehaald die pleiten voor een grotere deelname van vrouwen aan besluitvorming, niet alleen omdat dit politiek correct zou zijn, maar ook omdat dit een noodzaak is :

— Rechtvaardigheidsargument (gelijkheidsbeginsel) : alle mensen zijn gelijk voor de wet en verdienen gelijke kansen.

— Democratisch argument : de samenleving bestaat zowel uit mannen als uit vrouwen. Dit moet dan ook worden weerspiegeld op het besluitvormingsniveau.

— Opleidingsinvestering : de Belgische overheid investeert ongelofelijk veel in de opleiding van hoger geschoolden en vrouwen maken daar meer dan de helft van uit. Door dit talent onvoldoende aan te boren, gaat een enorme investering verloren.

— Talentbenutting : vrouwen vandaag zijn hoog opgeleid. Ongeveer 25 % meer vrouwen dan mannen doorlopen de derde cyclus van het onderwijs met goed resultaat. Dit talent en potentieel moet worden benut. Door de vergrijzing is er een enorm tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten.

— Economische macht van vrouwen : 80 % van alle aankoopbeslissingen wordt door vrouwen genomen. En dan hebben we het niet enkel over wat er in de winkelkar komt. Ook duurzame investeringen, auto's, huizen, de financiële portefeuille wordt door vrouwen beslist.

— Armoedebestrijding : studies tonen aan dat vrouwen vaker dan mannen in de armoede terechtkomen. Dit vaak door een zwakke positie op de arbeidsmarkt (deeltijds werken, lagere lonen, ...). Hun positie op de arbeidsmarkt moet dus worden versterkt.

— Verandering : vrouwen staan meer voor verandering dan mannen. Ze zullen ook meer opkomen voor vrouwenrechten.

— Goed bestuur (*argument good governance*) : een grotere diversiteit in de raad van bestuur is een troef. Goed bestuur vereist een juist evenwicht tussen controle, strategie en ondernemerschap. Meer diversiteit betekent dan ook dat de verschillen in inzichten, in achtergrond en in kwaliteiten mee betrokken worden in de besluitvorming.

— Hefboom voor betere bedrijfsresultaten : er is een begin van wetenschappelijk bewijs dat meer vrouwen in besluitvormingsorganen van bedrijven

Les crises sont des opportunités. La crise actuelle est une fenêtre dans le temps, un moment idéal pour mener le débat sur les quotas de genre.

Sur le fond, plusieurs arguments sont cités en faveur d'une plus grande participation des femmes au processus décisionnel, non pas tant par souci du « politiquement correct » que par véritable nécessité :

— Argument d'équité (principe d'égalité) : tout le monde est égal devant la loi et mérite d'avoir les mêmes chances.

— Argument démocratique : la société est composée d'hommes et de femmes, et cela doit donc se refléter au niveau du processus décisionnel.

— Investissement en formation : l'État belge consacre un budget colossal à la formation des personnes hautement qualifiées, dont plus de la moitié sont des femmes. En n'exploitant pas suffisamment ce talent, on perd un investissement énorme.

— Utilisation des talents : les femmes d'aujourd'hui sont hautement qualifiées. Les femmes sont environ 25 % plus nombreuses que les hommes à terminer avec succès le troisième cycle d'enseignement. C'est un talent et un potentiel qu'il faut utiliser, le vieillissement de la population entraînant un manque énorme de travailleurs qualifiés.

— Pouvoir économique des femmes : 80 % des décisions d'achat sont prises par les femmes. Et il n'est pas seulement question ici du contenu du caddie, mais également des investissements durables, des voitures, des maisons et du portefeuille financier.

— Lutte contre la pauvreté : des études montrent que les femmes tombent plus souvent dans la pauvreté que les hommes, généralement en raison d'une situation précaire sur le marché du travail (travail à temps partiel, salaires moins élevés, etc.). Il faut donc renforcer leur position sur le marché du travail.

— Changement : les femmes sont plus favorables au changement que les hommes. Elles sont également plus sensibles aux droits des femmes.

— Bonne gestion (argument de la bonne gouvernance) : une plus grande diversité dans un conseil d'administration est un atout. Une bonne gestion requiert un juste équilibre entre le contrôle, la stratégie et l'entrepreneuriat. Une plus grande diversité implique donc que les différences de points de vue, de vécus et de qualités soient intégrées dans le processus décisionnel.

— Levier pour améliorer les résultats d'exploitation : il existe un commencement de preuve scientifique tendant à démontrer qu'une présence accrue des

een hefboom kunnen zijn voor betere bedrijfsresultaten :

- Studies van McKinsey : bedrijven met meer vrouwen in bestuursfuncties scoren beter op waarden als leiderschap, doelgerichtheid, verantwoordelijkheidszin, innovatie, externe oriëntatie en motivatie.
- Studie Goldman Sachs : meer vrouwen aan de top betekent betere financiële prestaties op vlak van rendement, eigen vermogen, operationeel resultaat en dividendgroei.
- Prof. Van den Broeck : wetenschappelijk onderzoek naar vrouwelijk en mannelijk denken toont aan dat vrouwelijke denkers een meer holistische visie hebben.

Diversiteit betekent meer creativiteit en meer economische groei.

## *6. Over de vooropgestelde strategie*

Het Adviescomité stelt vast dat er algemeen wordt aangenomen dat vrouwen in besluitvorming ondervertegenwoordigd zijn en dat dit problematisch is. Iedereen is het eens over het belang van een evenwichtige vertegenwoordiging, en over de meerwaarde van meer vrouwen in besluitvorming.

De discussie is al lang niet meer of vrouwen moeten doorstromen. Maar hoe ? Moeten die vrijblijvend zijn, of dwingend, zoals quota ? De vraag is ook in welke mate de overheid regulerend mag of moet optreden naar de publieke sector toe en zelf het voorbeeld moet geven, dan wel hetzelfde moet doen naar de private sector toe ?

De vraag is ook hoe lang men de huidige ongelijkheid nog kan dulden ? Wil men de voorkeur geven aan de weg van de geleidelijkheid, dan wel het systeem een duwtje in de rug geven ?

Voordeel van het invoeren van dwingende maatregelen :

— Quota in de politiek en het ritsmechanisme hebben gewerkt in verschillende landen. Ook in België. Anno 2009 telt het Belgische parlement 36 % vrouwen (80 op 221) tegenover slechts 16 % vrouwen in 1994. De quotumregelingen die in de Belgische kieswet zijn opgenomen, hebben duidelijk

femmes au sein des organes de décision des entreprises peut constituer un levier pour améliorer les résultats d'exploitation :

- Études de McKinsey : les entreprises dans lesquelles les femmes sont plus nombreuses à occuper des fonctions de direction obtiennent de meilleurs résultats en matière de leadership, d'orientation vers les objectifs, de sens des responsabilités, d'innovation, d'orientation externe et de motivation.
- Étude Goldman Sachs : une présence accrue des femmes au sommet de la hiérarchie améliore les performances financières sur le plan du rendement, des capitaux propres, du résultat opérationnel et de la croissance des dividendes.
- Prof. Van den Broeck : une étude scientifique sur la pensée féminine et masculine montre que les femmes ont une vision plus globale.

La diversité est source de créativité et de croissance économique.

## *6. La stratégie préconisée*

Le Comité d'avis constate qu'il est généralement admis que les femmes sont sous-représentées dans le processus décisionnel et que cette situation est problématique. Tout le monde reconnaît l'importance d'une représentation équilibrée et la plus-value qu'apporterait une représentation accrue des femmes dans le processus de prise de décision.

Il y a longtemps que la question essentielle n'est plus celle de savoir si les femmes doivent accéder à des fonctions plus élevées, mais bien comment faire pour réaliser cet objectif. Faut-il prévoir des mesures facultatives ou plutôt des mesures contraignantes, comme des quotas ? L'on peut également se demander dans quelle mesure les autorités peuvent ou doivent réguler le secteur public et montrer l'exemple, ou si elles doivent agir de la même manière à l'égard du secteur privé.

La question est aussi de savoir combien de temps on pourra encore tolérer l'inégalité actuelle. Souhaite-t-on privilégier la voie de la progressivité ou donner un coup de pouce au système pour faire avancer les choses plus vite ?

Avantage de l'instauration de mesures contraignantes :

— Le système de quotas dans le domaine politique et le mécanisme de l'alternance hommes-femmes ont été appliqués avec succès dans plusieurs pays, parmi lesquels la Belgique. En 2009, le Parlement belge comptait 36 % de femmes (soit 80 sur un total de 221 parlementaires), contre 16 % seulement en 1994.

bijgedragen tot meer evenwicht in de politieke besluitvorming. Onze wetgeving wordt internationaal als voorbeeld aangehaald.

— Quota in het bedrijfsleven hebben een zeer gunstig effect teweeggebracht in Noorwegen. Omdat het opkrikken van het aantal vrouwen in raden van bestuur via *soft law* niet het verhoopte resultaat gaf, hebben ze in 2003 een wet aangenomen die bepaalde dat op 1 januari 2008 de bedrijven minstens 40% vrouwen in hun raden van bestuur moesten hebben. Het resultaat is behaald, omdat de bedrijven voldoende tijd kregen om het quorum te halen en omdat er een duidelijke sanctie was bij het niet naleven van de wet.

— Ook in andere landen zoals Spanje, werkt men met quota of leeft het debat volop (Nederland, Frankrijk, ...).

— Quota hebben een signaalfunctie : het is een manier voor de overheid en politici om duidelijk te maken dat ze gendergelijkheid willen bereiken in alle geledingen van de maatschappij, dat ze geloven dat taken gelijk verdeeld moeten zijn tussen mannen en vrouwen en dat het belangrijk is dat het bestuur van bedrijven waarvan de aandelen in handen zijn van hetzelfde grote groep aandeelhouders hetzelfde van de overheid een afspiegeling van de samenleving moet zijn.

— Zelfregulering werkt niet. Dat heeft de huidige financiële crisis op het vlak van *corporate governance* wel bewezen.

— Volgens een raming van de Verenigde Staten zouden we zonder bijkomende maatregelen nog 65 jaar moeten wachten vooraleer er mogelijk gelijkheid is in de raden van bestuur. De economie kan niet wachten op zo een trage natuurlijke evolutie.

Dwingende maatregelen, zoals quota, zijn controversieel en voor sommigen onverdedigbaar. Maar de ervaringen in de landen en de instellingen waar ze worden gehanteerd, leren ons dat ze een gunstig effect hebben op een duurzame economische ontwikkeling en gerechtvaardigd zijn vanuit een democratische invalshoek.

Uit de hoorzittingen blijkt evenwel dat quota alleen niet volstaan.

Naast dwingende maatregelen zijn er ook begeleidende maatregelen nodig (een gezinsvriendelijk HR-beleid, objectieve functioneringsevaluatie, ...). Die worden verder uitgewerkt in de aanbevelingen.

Les quotas qui figurent dans la loi électorale belge ont clairement contribué à un plus grand équilibre dans la prise de décision politique. Notre législation est d'ailleurs citée en exemple sur la scène internationale.

— Les quotas appliqués dans les entreprises ont donné des résultats très positifs en Norvège. Comme l'accroissement du nombre de femmes dans les conseils d'administration par le biais de normes non contraignantes n'a pas donné le résultat escompté, la Norvège a adopté, en 2003, une loi prévoyant que les conseils d'administration des entreprises devaient compter au moins 40% de femmes au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Le résultat visé a finalement été atteint, car les entreprises ont bénéficié d'un délai suffisant pour atteindre le quota et une sanction claire était prévue en cas de non-respect de la loi.

— D'autres pays (comme l'Espagne) ont également recours à des quotas ou sont en pleine discussion à ce sujet (Pays-Bas, France, etc.).

— Les quotas ont une fonction de signal : ils sont, pour les pouvoirs publics et les responsables politiques, un moyen de montrer clairement leur intention de réaliser l'égalité de genre dans tous les secteurs de la société, de montrer qu'ils estiment que les rôles doivent être répartis équitablement entre les hommes et les femmes et que l'administration d'entreprises dont les actions sont détenues soit par un grand groupe d'actionnaires soit par les pouvoirs publics, doit être le reflet de la société.

— L'autorégulation ne fonctionne pas, ainsi que l'a démontré la crise financière actuelle sur le plan de la gouvernance d'entreprise.

— Selon une estimation des États-Unis, si des mesures supplémentaires n'étaient pas prises, il faudrait encore attendre 65 ans pour que l'égalité puisse devenir réalité au sein des conseils d'administration. Or, l'économie ne peut pas se permettre d'attendre une évolution naturelle aussi lente.

Les mesures contraignantes comme les quotas sont controversées et d'aucuns les jugent indéfendables. Mais lorsqu'on observe leur application dans certains pays et institutions, on constate qu'elles ont un effet positif sur un développement économique durable et qu'elles sont pleinement justifiées d'un point de vue démocratique.

Toutefois, les auditions montrent que les quotas ne suffisent pas s'ils ne vont pas de pair avec d'autres mesures.

En plus des mesures contraignantes, il faut aussi prévoir des mesures d'accompagnement (une politique de ressources humaines favorable à la famille, une évaluation de fonctionnement objective, etc.). Ces mesures sont détaillées dans les recommandations.

## 7. Over het wetgevend kader in ons land

Het Adviescomité stelt vast dat in ons land de laatste jaren geleidelijk een wetgevend kader is gegroeid op verschillende bevoegdheidsniveaus om deelname van vrouwen aan besluitvorming te bevorderen. In het bijzonder in de politieke en publieke besluitvorming.

Tijdens de hoorzittingen refereerden verschillende sprekers naar aspecten van deze wetgeving. De rapporteurs geven hierna een overzicht van deze wetgeving.

Het gelijkheidsbeginsel is fundamenteel in een democratische rechtsstaat. In België wordt het principe «alle Belgen gelijk voor de wet» bekraftigd in artikel 10, eerste lid van de Grondwet.

Ondanks deze gelijkheid in rechte stelt men vast dat vrouwen en mannen nog steeds niet dezelfde kansen hebben.

In de politieke besluitvorming is al een hele weg afgelegd. In 1994 voerde de wet Smet-Tobback een quotum in van ten hoogste twee derde kandidaten van hetzelfde geslacht op kieslijsten. Deze wet werd in 2002 geamendeerd door pariteit op de kieslijsten op te leggen. Ook werd in 2002 het gelijkheidsbeginsel in de Grondwet ingeschreven. Anno 2009 telt het Belgische parlement 36% vrouwen (80 op 221) tegenover slechts 16% vrouwen in 1994 (35 op 221). Hierdoor staan we volgens cijfers van de Interparlementaire Unie momenteel op de 14e plaats in de wereldranglijst.

De quota die in de Belgische kieswet opgenomen zijn, hebben ontegensprekelijk bijgedragen tot meer evenwicht in de politiek. De Belgische wetgeving wordt internationaal als voorbeeld aangehaald.

Inzake *public governance* bestaat sinds 1990 de wettelijke verplichting (gewijzigd door de wet van 17 juli 1997 en de wet van 3 mei 2003) die bepaalt dat binnen de federale adviesorganen hoogstens twee derde van de leden van hetzelfde geslacht mag zijn. In 1997 werd een gelijkaardige verplichting vastgelegd voor de Vlaamse adviesorganen en in 1999 voor de Vlaamse beheersorganen. Beide decreten werden op 13 juli 2007 vervangen door één quotadecreet. Ook in het Waals Gewest voerde men via het decreet van 15 mei 2003 dezelfde verplichting in voor de Waalse adviesorganen en in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest werd de wettelijke verplichting ingevoerd via de ordonnanties van 27 april 1995 en 5 juli 2001.

Een publieke instelling moet immers ruime verantwoording afleggen, dus ook ten opzichte van het brede publiek. Daarin speelt een democratische vertegenwoordiging bijgevolg een belangrijke rol.

## 7. Le cadre législatif dans notre pays

Le Comité d'avis constate qu'au cours de ces dernières années, notre pays s'est progressivement doté d'un cadre législatif aux différents niveaux de pouvoir en vue de promouvoir la participation des femmes au processus décisionnel, en particulier dans les domaines politique et public.

Au cours des auditions, plusieurs intervenants ont fait référence à certains aspects de cette législation. Les rapporteurs en donnent un aperçu ci-dessous.

Le principe d'égalité est fondamental dans un État de droit démocratique. En Belgique, le principe d'égalité des Belges devant la loi est consacré par l'article 10, alinéa 1<sup>er</sup>, de la Constitution.

En dépit de cette égalité en droit, l'on constate que les femmes et les hommes demeurent inégaux sur le plan des chances qui s'offrent à eux.

Des progrès notables ont déjà été enregistrés au niveau du processus de décision politique. En 1994, la loi Smet/Tobback a instauré un quota maximal de deux tiers de candidats du même sexe sur les listes électorales. Un amendement à cette loi a ensuite imposé en 2002 la parité sur les listes électorales. Le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes a également été inscrit dans la Constitution en 2002. Alors que le Parlement belge ne comptait que 16% de femmes en 1994 (35 sur 221), il en compte aujourd'hui 36% (80 sur 221), ce qui place notre pays à la 14<sup>e</sup> place au niveau mondial selon les chiffres de l'Union interparlementaire.

Les quotas qui figurent dans la loi électorale belge ont incontestablement contribué à un plus grand équilibre en politique. Notre législation est d'ailleurs citée en exemple sur la scène internationale.

En matière de gouvernance publique, une loi (modifiée par les lois du 17 juillet 1997 et du 3 mai 2003) prescrit depuis 1990 que les membres des organes consultatifs fédéraux ne peuvent se composer pour plus de deux tiers de personnes du même sexe. Une obligation similaire a été imposée aux organes consultatifs flamands en 1997 et aux organes de gestion flamands en 1999. Les deux décrets en question ont été remplacés le 13 juillet 2007 par un seul « décret relatif aux quotas ». La même obligation légale a également été prescrite pour les organes consultatifs en Région wallonne par le décret du 15 mai 2003 et en Région de Bruxelles-Capitale par les ordonnances des 27 avril 1995 et 5 juillet 2001.

Un organisme public doit en effet rendre des comptes à bon nombre d'intéressés, y compris au grand public. Une représentation démocratique joue donc un rôle capital en la matière.

Wat betreft de economische besluitvorming werd voor een aantal economische overheidsbedrijven reeds een quotumregeling uitgewerkt. Voor de NMBS Holding werd voorzien dat een derde van de raad van bestuur genderdivers moet zijn (artikel 162bis, ingevoegd bij wet van 22 maart 2002). Bij koninklijk besluit van 14 juni 2004 en koninklijk besluit van 18 oktober 2004 werd dezelfde maatregel ingevoerd ten aanzien van de raad van bestuur van Infrabel en van de NMBS. Via het koninklijk besluit van 28 september 2006 legde de staatssecretaris voor Overheidsbedrijven vast dat minstens een derde van de raad van bestuur van de nieuwe Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij van het andere geslacht moet zijn.

Daarnaast is er ook nog de wet *gender mainstreaming* van 12 januari 2007. België heeft deze wet aangenomen met als doel de genderdimensie in de Belgische federale beleidsstructuren te integreren. *Gender mainstreaming* is dus niet langer een vrijblijvend engagement. Concreet voorziet deze wet dat de genderdimensie wordt geïntegreerd in de managementplannen van de federale overheid, in alle beheerscontracten en elk ander beleidsplanningsinstrument van alle federale overheidsdiensten, in elke strategische en operationele doelstelling en in de opmaak van de begroting.

## 8. Zelfregulering

Het Adviescomité stelt vast dat in bepaalde sectoren ook zelfregulering en eruit voortvloeiend strategische plannen zijn gegroeid.

In 2004 werd op initiatief van de CBFA (Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen), Euronext Brussel en het Verbond van Belgische Ondernemingen een Commissie *Corporate Governance* opgericht om voor alle beursgenoteerde vennootschappen één code inzake deugdelijk bestuur uit te werken, de zogenaamde Code Lippens. In deze versie werd nergens melding gemaakt van de noodzaak van een genderdiverse samenstelling van een raad van bestuur. De nieuwe *Corporate Governance Code*, editie 2009, voor beursgenoteerde bedrijven maakt voor de eerste keer melding van de noodzaak aan genderdiversiteit in raden van bestuur.

Wat de niet-beursgenoteerde bedrijven betreft, werd in 2005 eveneens een Code opgesteld, de zogenaamde Code Buysse, met aanbevelingen voor een duurzaam bestuur van bedrijven. In juni 2009 werd deze code verder uitgebreid. In deze nieuwe versie werd diversiteit eveneens opgenomen als voorwaarde voor een goed ondernemingsbestuur.

Op 23 september 2004 ondertekenden de drie Belgische vakbonden het Charter *Gendermainstreaming*.

En ce qui concerne le processus de décision économique, un régime de quotas a déjà été prévu pour un certain nombre d'entreprises publiques économiques. Pour la SNCB-Holding, il a été prévu qu'un tiers des membres du conseil d'administration doivent être de l'autre sexe (article 162bis inséré par la loi du 22 mars 2002). Une mesure identique a été instaurée pour le conseil d'administration d'Infrabel (arrêté royal du 14 juin 2004) et pour celui de la SNCB (arrêté royal du 18 octobre 2004). Le secrétaire d'État aux Entreprises publiques a en outre fixé par arrêté royal du 28 septembre 2006 qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration de la nouvelle Société fédérale de participations et d'investissement doivent être de l'autre sexe.

Notre pays a également adopté la loi du 12 janvier 2007 sur la dimension du genre en vue d'intégrer celle-ci dans les structures politiques fédérales belges. La dimension du genre n'est donc plus un engagement informel. La loi précitée prévoit concrètement de l'intégrer dans les plans de management de l'autorité fédérale, dans tous les contrats de gestion, dans tout autre instrument de planification des services publics fédéraux, dans tout objectif stratégique et opérationnel, ainsi que dans l'établissement du budget.

## 8. Autorégulation

Le Comité d'avis constate que certains secteurs se sont également autorégulés et ont par voie de conséquence élaboré des plans stratégiques.

En 2004, la Commission *Corporate Governance* a été créée à l'initiative de la CBFA (Commission bancaire, financière et des assurances), d'Euronext Bruxelles et de la Fédération des entreprises de Belgique afin de mettre au point un code de bonne gouvernance, dénommé Code-Lippens, pour toutes les sociétés cotées. Dans cette version du code, il n'est fait mention nulle part de la nécessité de respecter la diversité de genre au niveau de la composition du conseil d'administration. Le nouveau Code de gouvernance d'entreprise, édition 2009, pour les sociétés cotées, mentionne pour la première fois la nécessité de respecter la mixité des genres au sein des conseils d'administration.

En ce qui concerne les sociétés non cotées, un code dénommé Code Buysse a également été élaboré en 2005 et formule des recommandations pour une gestion durable des entreprises. Ce code a encore été enrichi en juin 2009. Cette nouvelle version intègre également la diversité comme condition d'une bonne gouvernance d'entreprise.

Le 23 septembre 2004, les trois syndicats belges ont signé la Charte sur le *gender mainstreaming* pour

ming voor gelijkheid van vrouwen en mannen. Hierin engageren ze zich om enerzijds de gelijke kansen problematiek tussen vrouwen en mannen meer aandacht te schenken in hun dagelijkse werking en anderzijds iets te doen aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in eigen rangen.

Daarin wordt explicet het principe van *gender mainstreaming* onderschreven als een bijkomend en noodzakelijk instrument voor het versterken van de positie van de vrouw. Een geïntegreerde aanpak, systematisch en structureel werken en de aanwezigheid van vrouwen in de besluitvorming zijn elementen die hierin sterk aan bod komen. *Gendermainstreaming* impliceert voor de vakbonden dat er gelijkheid moet zijn in de structuren en de basiswerking van de vakbond en dat men zich ook moet uitspreken over de instrumenten ter bevordering van die gelijkheid.

Het charter heeft binnen de drie vakbonden als resultaat opgeleverd dat gendergelijkheid opnieuw centraal staat in de sociale dialoog, zowel in de Nationale Arbeidsraad als in de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven.

Het Adviescomité neemt met belangstelling akte van dit initiatief. Op zich zeker een bemoedigend engagement, maar het Adviescomité stelt vast dat het nog onduidelijk is tot welk resultaat ze zullen leiden. Concrete cijfers die een verbetering aanduiden van het doorstromen van vrouwen naar de top van de vakbonden kunnen nog niet worden voorgelegd.

## 9. Wetgeving in het buitenland

Het Adviescomité stelt vast dat ook in andere landen wetgeving ontstaat om het glazen plafond te doorbreken in de sociaal-economische sectoren.

### 9.1. Noorwegen

Het meest aangehaalde voorbeeld is de wetgeving in Noorwegen. De Noorse wetgever heeft in 2003 een minimumpercentage vastgelegd (40 %) van vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen. Op het moment van aankondiging was het percentage topvrouwen kleiner dan 7 %. De bedrijven kregen de tijd tot 1 januari 2008 op sanctie van de beurs geschrapt te worden. Het resultaat is dat vandaag 44,4 % vrouwen in het bestuur van de beursgenoteerde bedrijven zetelen. De door tegenstanders voorgespelde dramatische gevolgen (minder buitenlandse investeringen, koersdalingen op de beurs) zijn uitgebleven.

l'égalité des femmes et des hommes. Ils s'y engagent, d'une part, à s'intéresser davantage à la problématique de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans leur fonctionnement quotidien et, d'autre part, à agir contre la sous-représentation des femmes dans leurs propres rangs.

Cette charte souscrit explicitement au principe du *gender mainstreaming* comme instrument complémentaire et nécessaire pour le renforcement de la position de la femme. Une approche intégrée, un travail systématique et structurel et la présence de femmes dans le processus de décision en sont des éléments forts. Le *gender mainstreaming* implique que l'égalité doit prévaloir dans les structures et le travail de base des syndicats et qu'il faut donc aussi se donner les instruments pour y arriver.

Dans les trois syndicats, la charte a eu pour résultat de repositionner l'égalité des genres au cœur du dialogue social, tant au Conseil national du travail qu'au Conseil central de l'économie.

Le Comité d'avis acte avec intérêt cette initiative. C'est en soi un résultat encourageant mais le Comité d'avis constate qu'on ne sait pas encore très bien quels résultats seront obtenus. Personne n'est encore en mesure de présenter des chiffres concrets montrant que les femmes accèdent plus facilement au sommet de la hiérarchie des syndicats.

## 9. Législation à l'étranger

Le Comité d'avis constate que d'autres pays ont également modifié leur législation afin de percer le plafond de verre dans les secteurs socioéconomiques.

### 9.1. La Norvège

L'exemple le plus souvent cité est celui de la Norvège. En 2003, le législateur norvégien a fixé un pourcentage minimum de femmes (40 %) dans les conseils d'administration et les conseils de commissaires des entreprises cotées en bourse. Au moment de la promulgation de cette disposition, le pourcentage de femmes exerçant des fonctions de haut niveau était inférieur à 7 %. Les entreprises risquaient une radiation de la bourse si elles ne se mettaient pas en règle pour le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Résultat : 44,4 % de femmes siègent aujourd'hui dans les conseils d'administration des entreprises cotées. Les conséquences dramatiques augurées par les détracteurs de cette disposition (diminution des investissements étrangers, baisses des cours de la bourse) ne se sont pas manifestées.

## 9.2. Spanje

De Noorse aanpak werkte inspirerend voor onder meer Spanje. Premier Zapatero liet in 2007 een wet goedkeuren om tegen 2015 bestuursraden van bedrijven te laten bestaan uit minstens 40 % vrouwen.

## 9.3. Zwitserland

Vanaf 1 maart 2005 begon in Zwitserland een quotumregeling van 30 % vrouwen in raden van bestuur van bedrijven waarin de overheid een aandeel heeft. Een voorstel van de *conseillère nationale* Maria Roth-Bernasconi, die een minimumvertegenwoordiging vroeg voor alle grote bedrijven, stuitte evenwel op een neen in juni 2009.

## 9.4. Nederland

De Tweede Kamer in Nederland heeft eind november 2009 een wetsvoorstel goedgekeurd waardoor in Nederlandse bedrijven van meer dan 250 werknemers uiterlijk tegen 2016 ten minste 30 % vrouwelijke bestuurders en/of commissarissen moeten zetelen. Volgens een onderzoek van de Rotterdamse Erasmus universiteit gingen er het afgelopen jaar maar 14 van de 116 nieuwe benoemingen naar vrouwelijke bestuurders. Het tempo van de vrouwelijke doorstroming naar de top ligt dus ook in Nederland veel te laag. De indieners van het voorstel stellen dat indien de regel voor positieve discriminatie ten voordele van vrouwelijke bestuurders tegen 2016 vruchten heeft afgeworpen, kan worden overwogen de wet gewoon weer af te schaffen.

## 9.5. Frankrijk

Ook in Frankrijk werd door de UMP een wetsvoorstel ingediend om binnen 5 jaar te komen tot een vertegenwoordiging van 50 % vrouwen in raden van bestuur van grote Franse bedrijven. Het wetsvoorstel zal in januari 2010 worden besproken.

## 10. Wetsvoorstellen en beleidsintenties

In de Belgische Senaat zijn tal van wetsvoorstellen hangende die het glazen plafond willen doorbreken. Hierna volgt een overzicht in chronologische volgorde.

### 10.1. Ondersteuning van vrouwelijk ondernemerschap

Voorstel van resolutie ter ondersteuning van het vrouwelijk ondernemerschap (stuk Senaat, nr. 3-171), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune op 22 augustus 2003.

## 9.2. L'Espagne

L'approche norvégienne a notamment inspiré l'Espagne. En 2007, le premier ministre Zapatero a fait adopter une loi imposant que d'ici à 2015, au moins 40 % des membres des conseils d'administration des entreprises soient des femmes.

## 9.3. La Suisse

Les Suisses ont adopté un système de quotas imposant la présence de 30 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises où l'État détient une participation, système entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2005. Mais la proposition de la conseillère nationale Maria Roth-Bernasconi, réclamant une représentation minimale dans toutes les grandes entreprises, a été rejetée en juin 2009.

## 9.4. Les Pays-Bas

Aux Pays-Bas, la *Tweede Kamer* a adopté fin novembre 2009 une proposition de loi prévoyant que d'ici à 2016 au plus tard, les sièges d'administrateurs et/ou de commissaires des entreprises néerlandaises occupant plus de 250 travailleurs devront être occupés par au moins 30 % de femmes. D'après une étude de l'université Erasmus de Rotterdam, 14 femmes seulement se sont vu attribuer l'an passé un poste d'administrateur, sur un total de 116 nominations. Les Pays-Bas sont donc eux aussi confrontés à une féminisation beaucoup trop lente des fonctions dirigeantes. Les auteurs de la proposition affirment que si d'ici à 2016, la règle de la discrimination positive au profit des femmes administrateurs a porté ses fruits, le législateur pourra envisager d'abroger cette loi.

## 9.5. La France

En France, l'UMP a également déposé une proposition de loi visant à aboutir d'ici cinq ans à une représentation de 50 % de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises françaises. La proposition de loi sera examinée en janvier 2010.

## 10. Propositions de loi et intentions politiques

De nombreuses lois visant à briser le plafond de verre sont pendantes au Sénat de Belgique. En voici un aperçu, dans l'ordre chronologique.

### 10.1. Soutien aux femmes chefs d'entreprise

Proposition de résolution visant à soutenir les femmes chefs d'entreprise (doc. Sénat, n° 3-171), déposée par Mme Sabine de Bethune le 22 août 2003.

**10.2. Evenwichtige aanwezigheid van mannen en vrouwen in sommige economische overheidsbedrijven : De Post, Belgacom en de NMBS**

Wetsvoorstel tot wijziging van artikel 18 § 1, van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, met het oog op een evenwichtige aanwezigheid van vrouwen en mannen in de raden van bestuur (stuk Senaat, nr. 3-210), ingediend door mevrouw de Bethune c.s. op 2 september 2003.

**10.3. Openstelling van het ambt van rechter in handelszaken voor meewerkende echtgenoten**

Wetsvoorstel tot wijziging van artikel 205 van het Gerechtelijk Wetboek teneinde het ambt van werkend of plaatsvervangend rechter in handelszaken open te stellen voor meewerkende echtgenoten (stuk Senaat, nr. 4-238), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune c.s. op 1 oktober 2007.

**10.4. Evenwichtige aanwezigheid van mannen en vrouwen in instellingen van openbaar nut en federale wetenschappelijke instellingen**

Wetsvoorstel ter bevordering van de evenwichtige aanwezigheid van mannen en vrouwen in de bestuursorganen van de instellingen van openbaar nut en de federale wetenschappelijke instellingen (stuk Senaat, nr. 4-429), ingediend door de dames Olga Zrihen en Anne Marie Lizin op 29 november 2007.

**10.5. Zitting garanderen van vrouwen in beslissingsorganen van autonome overheidsbedrijven en genoteerde vennootschappen**

Wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 21 maart betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven en tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen, ten einde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de beslissingsorganen van de autonome overheidsbedrijven en de genoteerde vennootschappen (stuk Senaat, nr. 4-430), ingediend door de dames Anne-Marie Lizin en Olga Zrihen op 29 november 2007.

**10.6. Evenwichtige samenstelling van mannen en vrouwen van de statutaire organen van de Nationale Bank van België**

Wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 22 februari 1998 tot vaststelling van het organiek statuut van de Nationale Bank van België om een evenwichtige samenstelling van haar statutaire organen te waar-

**10.2. Présence équilibrée de femmes et d'hommes dans certaines entreprises publiques économiques : La Poste, Belgacom et la SNCB**

Proposition de loi modifiant l'article 18, § 1<sup>er</sup>, de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, en vue d'une présence équilibrée de femmes et d'hommes dans les conseils d'administration (doc. Sénat, n° 3-210), déposée par Mme de Bethune et consorts le 2 septembre 2003.

**10.3. Ouverture de la fonction de juge consulaire aux conjoints aidants**

Proposition de loi modifiant l'article 205 du Code judiciaire en vue d'ouvrir la fonction de juge consulaire effectif ou suppléant aux conjoints aidants (doc. Sénat, n° 4-238), déposée par Mme Sabine de Bethune et consorts le 1<sup>er</sup> octobre 2007.

**10.4. Présence équilibrée d'hommes et de femmes dans les organismes d'intérêt public et les établissements scientifiques fédéraux**

Proposition de loi visant à promouvoir la présence équilibrée d'hommes et de femmes dans les organes de gestion des organismes d'intérêt public et des établissements scientifiques fédéraux (doc. Sénat, n° 4-429), déposée par Mmes Olga Zrihen et Anne-Marie Lizin le 29 novembre 2007.

**10.5. Garantie de la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées**

Proposition de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et le Code des sociétés, afin de garantir la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées (doc. Sénat, n° 4-430), déposée par Mmes Anne-Marie Lizin et Olga Zrihen le 29 novembre 2007.

**10.6. Équilibre hommes/femmes dans la composition des organes statutaires de la Banque nationale de Belgique**

Proposition de loi modifiant la loi du 22 février 1998 fixant le statut organique de la Banque nationale de Belgique en vue de garantir une composition équilibrée de ses organes statutaires (doc. Sénat, n° 4-

borgen (stuk Senaat, nr. 4-673) (herindiening stuk Senaat, nr. 3-191), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune c.s. op 2 april 2008.

#### 10.7. Evenwichtige aanwezigheid van mannen en vrouwen in de hogere rechtscolleges

Wetsvoorstel tot wijziging van artikel 129 van het Gerechtelijk Wetboek en artikel 69 van de gecoördineerde wetten op de Raad van State om een evenwichtige aanwezigheid van vrouwen en mannen in de hogere rechtscolleges te waarborgen (stuk Senaat, nr. 4-672), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune c.s. op 2 april 2008.

#### 10.8. Evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en beursgenoteerde vennootschappen

Wetsvoorstel ter bevordering van de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en van vennootschappen die een publiek beroep op het spaarwezen hebben gedaan (stuk Senaat, nr. 4-685) (herindiening van stuk Senaat, nr. 3-2088), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune c.s. op 9 april 2008.

#### 10.9. Grotere participatie van vrouwen aan besluitvorming

Wetsvoorstel houdende diverse bepalingen voor een grotere participatie van vrouwen aan de besluitvorming, met name bij de overheidsdiensten, de economische overheidbedrijven, de rechterlijke macht en de sociale partners (stuk Senaat, nr. 4-1309), ingediend door mevrouw Tilmans op 5 mei 2009.

#### *11. Regeringsbeleid van mevrouw Milquet, minister bevoegd voor Gelijke Kansen*

- regeerakkoord
- beleidsnota
- 18 november 2009 :

Minister van Gelijke Kansen Joëlle Milquet wil een wetsontwerp indienen om quota op te leggen voor het aantal vrouwen in de raden van bestuur van overheidsbedrijven en beursgenoteerde bedrijven. Binnen zeven jaar zouden de bedrijven voor één derde uit vrouwen moeten bestaan.

673) (redépôt du doc. Sénat, n° 3-191), déposée par Mme Sabine de Bethune et consorts le 2 avril 2008.

#### 10.7. Présence équilibrée des femmes et des hommes au sein des juridictions supérieures

Proposition de loi modifiant l'article 129 du Code judiciaire et l'article 69 des lois coordonnées sur le Conseil d'État en vue d'assurer une présence équilibrée des femmes et des hommes au sein des juridictions supérieures (doc. Sénat, n° 4-672), déposée par Mme Sabine de Bethune et consorts le 2 avril 2008.

#### 10.8. Représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration d'entreprises publiques économiques et de sociétés cotées en bourse

Proposition de loi visant à promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration d'entreprises publiques économiques et de sociétés qui ont fait publiquement appel à l'épargne (doc. Sénat, n° 4-685) (redépôt du doc. Sénat, n° 3-2088), déposée par Mme Sabine de Bethune et consorts le 9 avril 2008.

#### 10.9. Plus grande participation des femmes à la prise de décision

Proposition de loi portant des dispositions diverses en vue d'une plus grande participation des femmes à la prise de décision, notamment au niveau de l'administration publique, des entreprises publiques économiques, du pouvoir judiciaire et des partenaires sociaux (doc. Sénat, n° 4-1309), déposée par Mme Tilmans le 5 mai 2009.

#### *11. Politique gouvernementale, Mme Milquet, ministre en charge de l'Égalité des chances*

- accord de gouvernement
- note de politique générale
- 18 novembre 2009 :

La ministre de l'Égalité des chances, Mme Joëlle Milquet, souhaite déposer un projet de loi visant à imposer un quota de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques et des entreprises cotées en bourse. D'ici sept ans, les conseils d'administration de ces entreprises devraient compter au moins un tiers de femmes.

**B. Bespreking van de ontwerptekst***Vaststelling 2*

Mevrouw Somers wenst dat het woord « evident » nader verduidelijkt wordt.

Mevrouw Zrihen geeft aan dat de cijfers bewijzen dat er inderdaad een onevenwicht bestaat op het vlak van de verdeling van de leidinggevende functies over mannen en vrouwen.

Mevrouw de Bethune zal dit herformuleren.

*Vaststelling 3*

Mevrouw Somers wijst erop dat de derde vaststelling, die handelt over « de *standstill* van ons land inzake gelijke kansen », verschillende internationale indicatoren aanhaalt, waaronder de *Gender Development Index* en de *Gender Gap Index*. Uit deze indicatoren blijkt dat België het sinds een aantal jaren minder goed doet. Senator Somers meent dat deze cijfers met enige nuance moeten worden bekeken : de zogenaamde achteruitgang van België op deze rankinglijsten moet worden gezien in het licht van de enorme vooruitgang van bepaalde ontwikkelingslanden.

Mevrouw Zrihen aanvaardt de nuance dat België niet vanaf hetzelfde niveau is gestart als sommige andere landen. Het gaat in geen geval om een waardeoordeel.

Mevrouw de Bethune gaat akkoord om dit deel te herformuleren. Het was vooral de intentie erop te wijzen dat ons land niet snel genoeg vooruit gaat. Als rapporteur besluit ze daaruit dat er eerder een achteruitgang is in België.

*Vaststelling 6*

Mevrouw Somers merkt op dat deze vaststelling, over de « vooropgestelde strategie », heel eenzijdig is opgesteld. Er wordt duidelijk gepleit voor quota. Toch waren bepaalde sprekers tijdens de hoorzittingen tegen de invoering van quota. De senator citeert een aantal gehoorden :

— luitenant-kolonel Bergmans heeft erop gewezen dat het leger voldoende vrouwen moet aantrekken als het wil dat voldoende vrouwen doorstoten naar de hogere functies;

— volgens mevrouw Mons delle Roche, procureur des Konings bij de rechtkamer van eerste aanleg te Marche-en-Famenne, moeten vrouwen vertegenwoordigd zijn, maar ze moeten daarom niet binnendringen. Zij praat liever over kwaliteit dan over quota :

**B. Discussion du projet de texte***Constatation 2*

Mme Somers souhaite que l'on précise l'expression « est une évidence ».

Mme Zrihen indique que les chiffres démontrent qu'il y a effectivement un déséquilibre de la répartition des postes de décision entre les femmes et les hommes.

Mme de Bethune va reformuler sa phrase.

*Constatation 3*

Mme Somers indique que la troisième constatation portant sur « l'immobilisme de notre pays en matière d'égalité des chances » fait référence à plusieurs indicateurs internationaux, dont le *Gender Development Index* et le *Gender Gap Index*. Ces indicateurs révèlent que la Belgique régresse depuis plusieurs années. La sénatrice Somers juge qu'il faut quelque peu nuancer ces chiffres : le recul de la Belgique dans ces classements s'explique par les progrès gigantesques accomplis par certains pays en développement.

Mme Zrihen est d'accord pour inclure la nuance que la Belgique n'a pas démarré du même niveau que certains autres pays. Il ne s'agit en aucun cas d'un jugement de valeur.

Mme de Bethune est d'accord pour reformuler cette partie. Son intention était surtout d'insister sur le fait que notre pays ne progresse pas suffisamment rapidement. En tant que rapporteuse, elle en conclut que la Belgique est plutôt en recul.

*Constatation 6*

Mme Somers relève que cette constatation relative à la « stratégie préconisée » est très partielle, de par le fait qu'elle plaide clairement en faveur des quotas. Au cours des auditions, plusieurs intervenants se sont pourtant opposés à leur introduction. Mme la sénatrice cite ces intervenants :

— la lieutenante-colonelle Bergmans a indiqué que l'armée devait attirer un nombre suffisant de femmes si elle voulait que les femmes qui accèdent aux fonctions supérieures soient assez nombreuses;

— selon Mme Michèle Mons delle Roche, procureur du Roi près le tribunal de première instance de Marche-en-Famenne, les femmes doivent être représentées, mais cela ne signifie pas qu'elles doivent envahir tous les secteurs. Elle préfère parler de qualité

«Mannen en vrouwen zijn verschillend en complementair. Het evenwicht tussen de complementariteit, de kwaliteit en het prestatievermogen vindt men niet in de quota»;

— ook professor Lenoble-Pinson heeft zich zeer terughoudend geuit tegen de quota, omdat zij vreest dat onbekwame vrouwen verantwoordelijke functies zouden opnemen. Bovendien stelt ze dat quota op lange termijn een gevaarlijke maatregel zijn;

— UNIZO is eveneens de mening toegedaan dat quota geen duurzame oplossing bieden. De basisfilosofie van UNIZO is duidelijk: de juiste man of vrouw op de juiste plaats;

— ten slotte is het VBO ook geen voorstander van quota: zowel voor het individu als voor de onderneming is het van wezenlijk belang dat een man of een vrouw alleen in dienst wordt genomen of promotie krijgt op basis van zijn of haar capaciteiten, vaardigheden, motivatie en persoonlijkheid.

Bijgevolg dienen zowel de voordelen als de nadelen van quota te worden vermeld.

Mevrouw Zrihen merkt op dat sommigen het argument van de competentie en de kwaliteit gebruiken, maar dat het competentieargument voor mannen nooit ter sprake komt. De senator voegt daaraan toe dat competentie en kwaliteit door ervaring ontstaan. Van alle bestaande maatregelen vindt spreekster dus de quota het nuttigst. Zij ziet geen andere maatregel waardoor vrouwen geholpen kunnen worden om bepaalde leidinggevende functies in te nemen. Door quota wordt er op strategische en pragmatische, doch niet geheel billijke wijze voor gezorgd dat vrouwen toegang krijgen tot communicatie- en beslissingsfuncties.

De senator herinnert eraan dat de rapporteurs aan bewustmaking willen doen in verband met het glazen plafond, om zo tot een eerlijker verdeling van de functies te komen, die een echte weerspiegeling van de samenleving inhoudt.

Mevrouw de Bethune is het ermee eens dat de tegenargumenten nogal summier aangehaald worden. Ze zal bijgevolg de contra-argumenten aanvullen, opdat een consensustekst kan worden bereikt. De senator wijst wel op het verschil aan overtuigingskracht en aan krachtdadigheid van de verschillende argumenten in het debat over de invoering van quota: tijdens de hoorzittingen is ruim voor de quota gepleit.

Mevrouw Fremault is overtuigd van de noodzaak van de quota, die het enige instrument vormen waarmee vrouwen in staat worden gesteld het glazen plafond te doorbreken.

Na het aanbrengen van een aantal wijzigingen in aanbeveling 6, is mevrouw Somers van mening dat

que de quotas. «Les hommes et les femmes sont différents et complémentaires. L'on ne retrouve pas dans les quotas l'équilibre entre complémentarité, qualités et performances.»;

— Mme la professeur Lenoble-Pinson s'est, elle aussi, montrée particulièrement réservée à l'égard des quotas, par crainte que des femmes incompétentes assument des fonctions à responsabilités. Elle affirme en outre que les quotas représentent un danger à long terme;

— l'UNIZO est également convaincue que les quotas n'offrent pas de solution durable. La philosophie de l'UNIZO est claire: la bonne personne à la bonne place, quel que soit son sexe;

— enfin, la FEB n'est pas non plus favorable aux quotas : tant pour l'individu que pour l'entreprise, il est essentiel qu'un homme ou une femme soit recruté ou promu uniquement sur la base de ses compétences, de ses aptitudes, de sa motivation et de sa personnalité.

Il convient dès lors de présenter aussi bien les avantages que les inconvénients des quotas.

Mme Zrihen remarque que certains utilisent l'argument de la compétence et de la qualité, mais la question de la compétence ne s'est jamais posée pour les hommes. La sénatrice ajoute que la compétence et la qualité s'obtiennent grâce à l'entraînement. Force est de constater que de tous les dispositifs existants, le dispositif de quotas est celui que l'intervenant privilégié. Elle ne voit pas d'autre dispositif qui puisse permettre aux femmes d'accéder à certains postes décisionnels. Le quota est un instrument qui permet, de façon stratégique et pragmatique, mais pas équitable, de faire en sorte que les femmes aient accès à la prise de parole et à la prise de décision.

La sénatrice rappelle que les rapporteuses souhaitent sensibiliser sur la question du plafond de verre, afin de revenir à une répartition plus équitable et qui correspond véritablement à une représentation de la société.

Mme de Bethune reconnaît que les contre-arguments ont été exposés assez sommairement. Elle va donc les expliciter davantage de manière à obtenir un texte de consensus. Elle relève cependant que les arguments dans le débat sur l'introduction de quotas n'étaient pas aussi convaincants et percutants dans les deux camps: l'on a largement plaidé en faveur des quotas au cours des auditions.

Mme Fremault est convaincue de la nécessité des quotas, qui représentent le seul instrument qui permet de donner aux femmes une chance de briser le plafond de verre.

Malgré les modifications apportées à la recommandation 6, Mme Somers estime que cette recommanda-

deze nog steeds geen objectieve weergave vormt van de standpunten die tijdens de hoorzittingen werden toegelicht.

Mevrouw de Bethune meent dat reeds rekening werd gehouden met de opmerkingen van openVLD aangaande vaststelling 6, en dat de huidige versie een meer genuanceerde visie biedt op de pro en contra van het invoeren van quota in de raden van bestuur van bedrijven. Bijgevolg wenst senator de Bethune de structuur van het ontwerpverslag te behouden zonder er iets aan toe te voegen. In eerste instantie worden de vier argumenten tegen de invoering van quota opgesomd, telkens met een illustratie: het glazen plafond bestaat niet, het gevaar van stigmatisering door quota, de aanwezigheid van onvoldoende vrouwen in de middenkaders en het gevaar van overbevraging van een kleine groep vrouwen. Daarna worden de argumenten in het voordeel van de invoering van quota opgesomd, ook telkens geïllustreerd met één citaat.

Mevrouw Somers merkt dan toch nog op dat, in de logica van senator de Bethune, de uitspraak van Marcia De Wachter, tussen de contra-argumenten, niet op haar plaats staat aangezien zij voor quota pleit. Ook de paragraaf over landen waar reeds quota zijn ingevoerd staat tussen de contra-argumenten. Misschien is dit ook niet de meest aangewezen plaats voor deze paragraaf?

Mevrouw de Bethune wijst erop dat dit een overgangsparagraaf is naar de argumenten die pleiten voor quota.

Mevrouw Zrihen verduidelijkt dat het ontwerp van verslag uit twee delen bestaat. Het eerste deel bestaat uit vaststellingen die volgen uit de verschillende hoorzittingen. Over dat deel kan niet echt een controversie ontstaan, aangezien het gewoon weergeeft wat de mensen op de hoorzittingen zijn komen vertellen.

Mevrouw Somers blijft erbij dat de verslaggeving in vaststelling 6 niet voldoende objectief gebeurd is: doordat een aantal getuigenissen niet werden opgenomen, pleit de tekst duidelijk voor de invoering van quota. Senatoren Somers en Lijnen stellen dan ook voor vaststelling 6 volgende wijzigingen voor:

— na het eerste gedachtestreepje (Lily Kerrinckx) wordt een nieuw gedachtestreepje ingevoegd met volgende tekst: « Michèle Mons delle Roche, procureur des Konings bij de Rechtbank van Eerste Aanleg vindt dat vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn, maar dat ze daarom niet moeten binnendringen. Ze praat liever over kwaliteit dan over quota. Mannen en vrouwen zijn verschillend en complementair. Het evenwicht tussen complementariteit, kwaliteit en prestatievermogen vindt men niet terug in de quota. »;

— bij het tweede gedachtestreepje (Sabine Slegers) worden volgende zinnen toegevoegd: « Binnen het

tion ne reflète toujours pas objectivement les opinions qui ont été exposées au cours des auditions.

Mme de Bethune juge que les remarques de l'Open VLD à l'égard de la constatation 6 ont déjà été prises en compte et que la version actuelle propose une vision plus nuancée du pour et du contre de l'introduction de quotas dans les conseils d'administration des entreprises. Mme de Bethune souhaite dès lors conserver la structure du projet de rapport sans y ajouter quoi que ce soit. Le texte commence par présenter les quatre arguments contre l'introduction des quotas en les illustrant: le fait que le plafond de verre n'existe pas, le risque de stigmatisation induit par les quotas, le manque de femmes dans les cadres moyens et le risque de surcharge d'un petit groupe de femmes. Les arguments en faveur de l'introduction de quotas sont ensuite présentés et également illustrés par une seule citation.

Mme Somers observe malgré tout que, si l'on suit la logique de Mme de Bethune, les propos de Marcia De Wachter ne sont pas à leur place parmi les contre-arguments, compte tenu du fait qu'elle plaide en faveur des quotas. Le paragraphe portant sur les pays ayant déjà introduit des quotas se trouve aussi parmi les contre-arguments, ce qui n'est peut-être pas non plus l'endroit le plus indiqué.

Mme de Bethune indique qu'il s'agit d'un paragraphe de transition avant les arguments qui plaident en faveur des quotas.

Mme Zrihen précise que le projet de rapport est composé de deux parties. La première partie est constituée de constatations, qui résultent des différentes auditions. Cette partie ne peut vraiment pas susciter de réelle contestation, vu qu'elle reproduit le propos des personnes auditionnées.

Mme Somers maintient que la partie du compte rendu relative à la constatation 6 manque d'objectivité: comme plusieurs témoignages ont été ignorés, le texte plaide clairement en faveur de l'instauration de quotas. Mmes Somers et Lijnen proposent dès lors de modifier la constatation 6 comme suit :

— après le premier tiret (Lily Kerrinckx), il est inséré un nouveau tiret rédigé comme suit: « Michèle Mons delle Roche, procureur du Roi près le tribunal de première instance, pense que les femmes doivent être représentées, mais qu'elles ne doivent pas pour autant envahir tous les secteurs. Elle préfère parler de qualité que de quotas. Les hommes et les femmes sont différents et complémentaires. L'on ne retrouve pas dans les quotas l'équilibre entre complémentarité, qualités et performances. »;

— au deuxième tiret (Sabine Slegers), les phrases suivantes sont ajoutées: « La CGSLB veut la bonne

ACLVB willen ze de juiste persoon op de juiste plaats en gelijke kansen voor vrouwen en mannen. De invoering van quota ontneemt kansen aan mannen die normaal gezien ook voor de openstaande functie in aanmerking komen. »;

— bij het derde gedachtestreepje (Bjorn Cuyt) wordt de zin « Quota zijn volgens hem op dit ogenblik nog niet opportuun » geschrapt en worden volgende zinnen toegevoegd : « Quota bieden volgens hem geen duurzame oplossing. Verder stelt hij dat de techniek van quota ook belangrijke perverse effecten heeft. Desbetreffend geeft hij twee voorbeelden uit Noorwegen. De Noorse mediamagnaat Hegnar wijst erop dat hij met een derde van de aandelen geen zitting heeft in de raad van bestuur omdat de quota opleggen dat het een vrouw moet zijn. Volgens de auteur Petra Sjouweman moeten Noorse bedrijven in hun beslissingsorganen 40 % vrouwen opnemen. Bij gebrek aan voldoende kandidaten wendt men zich tot de Zweedse en Deense vrouwen en tot overheidsinstellingen. Volgens Cuyt is de basisfilosofie van UNIZO duidelijk : de juiste man of vrouw op de juiste plaats. »;

— bij het vierde gedachtestreepje (Veerle Draulans) wordt volgende zin toegevoegd : « Een ander probleem is volgens Veerle Draulans de stigmatisering. »;

— na het vierde gedachtestreepje (Veerle Draulans) wordt een nieuw gedachtestreepje ingevoegd met volgende tekst : « Sonja Kohnenmergen (VBO) stelt dat men geneigd is het probleem op te lossen door een beroep te doen op de overheid. De verleiding is groot om de zaak te regelen via wetgevende initiatieven, zoals het opleggen van quota, en stelt dat het niet zal verbazen dat het VBO dit echt geen goede oplossing vindt. Integendeel zou dat de vrouwen stigmatiseren dat ze quota nodig hebben om toegang te krijgen tot leidinggevende functies. Dergelijke verplichtingen zijn niet werkbaar en zouden zich tegen de werkneemsters kunnen keren. Zowel voor het individu als voor de onderneming is het van wezenlijk belang dat een man of een vrouw alleen in dienst wordt genomen of promotie krijgt op basis van zijn of haar capaciteiten, vaardigheden, motivatie en persoonlijkheid. »;

— na dit nieuwe gedachtestreepje (Sonja Kohnenmergen) wordt nog een nieuw gedachtestreepje ingevoegd met volgende tekst : « Mieke Wyckaert, docent KUL, gelooft niet in positieve discriminatie en stelt dat wij het Noorse model niet moeten volgen. Met dergelijk model is het risico heel groot dat we vrouwen negatief gaan stigmatiseren, dat de perceptie gecreëerd wordt dat vrouwen worden benoemd omdat ze een vrouw zijn en niet omdat ze bekwaam zijn. Wyckaert blijft geloven dat het competentiemodel op lange termijn het enige is dat voor vrouwen haalbaar is. Volgens haar moet het nodige materiaal worden

personne à la bonne place et l'égalité des chances pour les deux sexes. L'instauration de quotas prive de leur chance des hommes qui entrent normalement aussi en ligne de compte pour la fonction vacante. »;

— au troisième tiret (Bjorn Cuyt), la phrase « Il estime qu'actuellement, il serait encore prématué d'introduire des quotas » est supprimée et les phrases suivantes sont ajoutées : « Il estime que les quotas n'offrent pas de solution durable. Il ajoute que la technique des quotas a aussi d'importants effets pervers. Il illustre son propos en citant deux exemples de la Norvège. Le magnat norvégien des médias Trygve Hegnar signale qu'il a beau détenir un tiers des actions, il n'a pas de siège au conseil d'administration parce que les quotas imposent la présence d'une femme. Deuxième exemple : selon l'auteur Petra Sjouweman, les entreprises norvégiennes doivent avoir 40 % de femmes dans leurs organes décisionnels. Par manque de candidates féminines, on se tourne vers des femmes suédoises et danoises et vers des organismes publics. M. Cuyt trouve la philosophie de base de l'UNIZO claire : la bonne personne à la bonne place, quel que soit son sexe. »;

— au quatrième tiret (Veerle Draulans), la phrase suivante est ajoutée : « Selon Mme Draulans, la stigmatisation constitue un autre problème lié aux quotas. »;

— après le quatrième tiret (Veerle Draulans), il est inséré un nouveau tiret rédigé comme suit : « Pour Mme Sonja Kohnenmergen (FEB), il est normal que l'on soit enclin à résoudre le problème en faisant appel aux pouvoirs publics. La tentation est grande de régler la question au moyen d'initiatives législatives telles que l'imposition de quotas. Elle ajoute qu'il n'y a donc rien d'étonnant à ce que la FEB n'y voie pas vraiment une bonne solution. Au contraire, cela stigmatiserait les femmes en laissant entendre qu'elles ont besoin d'un quota pour accéder aux fonctions dirigeantes. De telles obligations ne sont pas praticables et risqueraient de se retourner contre les travailleuses elles-mêmes. Or, tant pour l'individu que pour l'entreprise, il est essentiel qu'un homme ou une femme soit recruté ou promu uniquement sur la base de ses compétences, de ses aptitudes, de sa motivation et de sa personnalité. »;

— après ce nouveau tiret (Sonja Kohnenmergen), un autre tiret est encore inséré avec le texte suivant : « Mme Mieke Wyckaert, professeur à la KUL, ne croit pas à la discrimination positive pour les femmes et ne pense pas qu'il faille adopter le modèle norvégien. Avec un tel modèle, il y a un risque élevé de stigmatisation négative des femmes ; on pourrait faire croire que les femmes sont nommées parce qu'elles sont des femmes et non pour leurs capacités. Mme Wyckaert continue à croire que le modèle basé sur la compétence est à long terme le seul acceptable pour les femmes. Elle estime qu'il faut fournir le matériau

aangeleverd om verder aan bewustwording te doen. De nieuwe *corporate governance code* voor beursgenoteerde bedrijven, editie 2009, maakt voor de eerste keer melding van de noodzaak aan diversiteit in de raden van bestuur. »;

— de paragraaf « Maar de ervaringen in de landen ... vanuit een democratische invalshoek » wordt geschrapt;

— de twee laatste paragrafen van vaststelling 6 worden als volgt herschreven : « Uit de hoorzittingen blijkt, volgens diegenen die voor quota pleiten, dat ze evenwel alleen niet volstaan. Volgens de voorstanders van quota zijn naast dwingende maatregelen ook begeleidende maatregelen nodig (een gezinsvriendelijk HR-beleid, objectieve functioneringsevaluatie, ...). Over de noodzaak van begeleidende maatregelen is iedereen het eens. Tal van goede praktijken bestaan. ».

Mevrouw de Bethune gaat niet akkoord met de inhoud van de wijzigingen voorgesteld door de senatoren Somers en Lijnen, maar aangezien het de bedoeling is het voorstel per consensus aan te nemen, zal ze de wijzigingen in vaststelling 6 aanbrengen.

De andere leden aanvaarden eveneens dat de wijzigingen aangebracht worden in vaststelling 6.

## C. Vaststellingen

### 1. Over de hoorzittingen in een notendop

In 2009 hield het Adviescomité voor Gelijke Kansen voor vrouwen en mannen vijf hoorzittingen waarbij 18 personen en instellingen werden gehoord om te peilen naar het bestaan van het « glazen plafond » in ons land. Het overzicht van deze hoorzittingen wordt in bijlage bij dit verslag gevoegd.

Op die manier verwierf het Adviescomité een brede waaier aan inzichten over de deelname van vrouwen aan besluitvorming en over strategieën en goede praktijken om dit te bevorderen.

Enkele vrouwen die zelf een vooraanstaande functie bekleden in diverse sectoren zoals de financieel-economische wereld, het leger, het gerecht, de academische wereld, getuigden over hun persoonlijke ervaring en over algemene inzichten ter zake.

Ook vertegenwoordigers van de sociale partners, werknemers en werkgevers, getuigden over de inzichten en strategieën die zij ter zake hanteren.

nécessaire pour que la sensibilisation se poursuive. Dans l'édition 2009 du nouveau code belge de gouvernance des entreprises cotées en bourse, on fait pour la première fois référence à la nécessité d'introduire de la diversité dans les conseils d'administration. »;

— le paragraphe « Mais lorsqu'on observe leur application dans certains pays ... d'un point de vue démocratique » est supprimé;

— les deux derniers paragraphes de la constatation 6 sont réécrits comme suit : « Il ressort toutefois des auditions des personnes qui plaident pour les quotas que les quotas ne suffisent pas à eux seuls. Les partisans des quotas estiment qu'en plus des mesures contraignantes, il faut aussi prévoir des mesures d'accompagnement (une politique de ressources humaines favorable à la famille, une évaluation de fonctionnement objective, etc.). Tout le monde s'accorde sur la nécessité de mesures d'accompagnement. Il existe déjà quantité de bonnes pratiques. ».

Mme de Bethune n'est pas d'accord avec le contenu des modifications proposées par les sénatrices Somers et Lijnen, mais puisque l'objectif est d'adopter la proposition par voie de consensus, elle apportera les modifications à la constatation 6.

Les autres membres acceptent également d'apporter les modifications à la constatation 6.

## C. Constatations

### 1. Sur les auditions, en quelques mots

En 2009, le Comité d'avis pour l'Égalité des chances entre les femmes et les hommes a souhaité s'enquérir de l'existence du « plafond de verre » en Belgique et a organisé à cet effet cinq auditions au cours desquelles il a entendu dix-huit personnes et représentants d'institutions. Le compte rendu de ces auditions est annexé au présent rapport.

Le Comité d'avis a ainsi pu recueillir un large éventail de points de vue en ce qui concerne la participation des femmes au processus décisionnel ainsi que les stratégies et les bonnes pratiques en vue de la promouvoir.

Plusieurs femmes occupant elles-mêmes un poste de premier plan dans divers secteurs, que ce soit dans les milieux économique et financier, l'armée, la justice ou le monde académique, ont fait part de leur expérience personnelle et présenté des conceptions générales en la matière.

Des représentants des interlocuteurs sociaux, des travailleurs et des employeurs ont également été entendus et ont présenté les visions et les stratégies qu'ils appliquent en la matière.

Gelijke kansenambtenaren en experten belast met gelijke kansen getuigden vanuit hun werkveld en reikten ons hun inzichten aan.

Ten slotte gaven academici en wetenschappers duiding bij de verschillende begrippen en de stand van het wetenschappelijke onderzoek.

## *2. De ondervertegenwoordiging van vrouwen in besluitvorming in cijfers*

Op basis van de tijdens de hoorzittingen genoemde cijfers, stelt het Adviescomité vast dat er inderdaad een onevenwichtige vertegenwoordiging is van vrouwen in besluitvorming.

Het bestaan van een glazen plafond is een realiteit voor het Adviescomité.

Bij het glazen plafond (verticale segregatie) gaat het om onzichtbare barrières die de doorstroming van vrouwen naar hogere functies belemmeren. Daarnaast wijzen een aantal sprekers ook op het bestaan van een horizontale segregatie (de concentratie van vrouwen en mannen in verschillende sectoren en beroepen).

Om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in besluitvorming aan te tonen, werden verschillende cijfers weergegeven tijdens de hoorzittingen. Hieronder een kort overzicht.

### 2.1. Het leger

Defensie heeft al een lange weg afgelegd, maar vrouwen vormen — op basis van de cijfers die Annicq Bergmans, luitenant-kolonel bij Defensie ons mee-deelde — nog steeds een minderheidsgroep binnen het departement. Vrouwen maken 8,37% uit van het militaire personeelsbestand (3 143 vrouwelijke personeelsleden tegenover zo'n 35 000 mannen). Als we het vrouwelijk burgerpersoneel ook meerekenen, komen we op iets meer dan 10 % vrouwelijke personeelsleden.

Er is een aanhoudende dalende trend in de categorie vrouwelijke soldaten. Slechts 4,29 % van de gerekruteerde soldaten is een vrouw. Bij de officieren is ongeveer 17,47 % een vrouw (een totaal van 397 vrouwen) en bij de onderofficieren 9,9 % (een totaal van 1 112 vrouwen).

### 2.2. De magistratuur

Michèle Mons delle Roche, procureur des Konings bij de rechtbank van eerste aanleg te Marche-en-

Des fonctionnaires et des experts chargés des actions positives en matière d'égalité des chances ont fait part de leur expérience dans leur domaine d'activité et ont exposé leurs points de vue.

Enfin, le Comité d'avis a entendu des universitaires et des scientifiques qui ont commenté les différents concepts et présenté l'état d'avancement de la recherche scientifique.

## *2. La sous-représentation des femmes dans la prise de décision en chiffres*

Le Comité d'avis constate que les intervenants entendus lors des auditions et toutes les sources consultées confirment la représentation inégale des femmes et des hommes dans le cadre du processus décisionnel.

L'existence d'un plafond de verre est une évidence.

Le plafond de verre (ségrégation verticale) désigne les barrières invisibles qui empêchent l'accès des femmes à des fonctions supérieures. Par ailleurs, plusieurs intervenants pointent également l'existence d'une ségrégation horizontale (la concentration de femmes et d'hommes dans certains secteurs et professions).

Lors des auditions, différents chiffres ont été communiqués qui attestent de la sous-représentation des femmes au niveau de la prise de décision. Nous les passons ci-dessous en revue.

### 2.1. L'armée

Bien que la Défense ait déjà parcouru un bon bout de chemin, les chiffres que nous avons communiqués Mme Annicq Bergmans, lieutenant-colonel à la Défense, montrent que les femmes constituent toujours un groupe minoritaire au sein du département. Les femmes représentent 8,37 % du personnel militaire (3 143 femmes, contre environ 35 000 hommes). En incluant également le personnel civil féminin, nous arrivons à un effectif féminin d'un peu plus de 10 %.

Dans la catégorie des femmes soldats, la tendance est en permanence à la baisse. Seulement 4,29 % des soldats recrutés sont des femmes. Pour les officiers et les sous-officiers, les proportions respectives sont de 17,47 % (397 femmes au total) et de 9,9 % (1 112 femmes au total).

### 2.2. La magistrature

Mme Michèle Mons delle Roche, procureur du Roi près le tribunal de première instance de Marche-en-

Famenne gaf de volgende cijfers : in 2009 zijn er bij de zittende magistratuur 896 mannen en 739 vrouwen. Dus een verhouding van 55 % mannen tegenover 45 % vrouwen. Bij het parket telt men anno 2009 453 mannen tegenover 375 vrouwen, hetzelfde percentage als bij de zittende magistratuur. In 1967 was er bij de zittende magistratuur nog een verhouding van 97 % mannen tegenover 3 % vrouwen. En bij de parketten was er een soortgelijke tendens van 98 % mannen tegenover slechts 2 % vrouwen. Er is duidelijk vooruitgang geboekt binnen de magistratuur en er is nu een veel evenwichtiger verhouding man-vrouw.

Evenwel blijkt dit evenwicht niet uit de verdeling van de topfuncties binnen justitie.

Meer in detail tonen de cijfers dat momenteel 22 % van de korpsoversten bij de parketten een vrouw is. 6 van de 27 procureurs des Konings zijn vrouwen en 1 van de 5 arbeidsauditeurs is een vrouw. Bij de rechtbanken van 1e aanleg zijn 5 van de 27 voorzitters een vrouw.

### 2.3. De werkgevers- en werknemersorganisaties

#### a) Werkgeversorganisaties

Op federaal niveau zijn de werkgeversorganisaties verenigd in de Nationale Arbeidsraad. De representatieve werkgeversorganisaties die in de NAR zetelen zijn het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO), de Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO), de *Union des Classes moyennes* (UCM) en de Boerenbond.

In de raden van bestuur van al deze werkgeversorganisaties zetelen in totaal 139 mensen : 123 mannen tegenover 16 vrouwen.

Volgens cijfers — gegeven door Clarisse Ramakers van de UCM — telt de categorie zelfstandigen in België 30 % vrouwen. 42,75 % van deze vrouwen zijn werkgevers.

#### b) Werknemersorganisaties

Vrouwen vertegenwoordigen net iets meer dan 20 % van de top van de 3 vakbonden, zowel in het hoogste orgaan (19 mannen tegenover 5 vrouwen), als in het op één na hoogste orgaan (95 mannen tegenover 26 vrouwen). Al de vakbonden ijveren voor gelijke kansen van mannen en vrouwen op de werkvloer. Binnen hun eigen structuren zien we evenwel dat er zeker nog geen sprake is van een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen aan de top. Geen enkele van de drie grote vakbonden heeft een vrouwelijke voorzitter.

Famenne, a communiqué les chiffres suivants : en 2009, la magistrature assise comptait 896 hommes et 739 femmes, soit une proportion de 55 % d'hommes et de 45 % de femmes. Quant au parquet, il occupait, en 2009, 453 hommes et 375 femmes, soit une proportion identique à celle du siège. En 1967, le siège comprenait encore 97 % d'hommes contre 3 % de femmes. Dans les parquets, la tendance était similaire puisqu'ils comptaient 98 % d'hommes contre seulement 2 % de femmes. Des progrès manifestes ont donc été enregistrés au sein de la magistrature, où la répartition hommes-femmes est désormais bien plus équilibrée.

Toutefois, cet équilibre ne se reflète pas dans la répartition des fonctions supérieures au sein de la justice.

C'est ainsi qu'actuellement, 22 % des postes de chef de corps dans les parquets sont occupés par des femmes. On compte 6 femmes sur 27 procureurs du Roi et 1 femme sur 5 auditeurs du travail. Il n'y a que 5 femmes parmi les 27 présidents des tribunaux de première instance.

### 2.3. Les organisations patronales et syndicales

#### a) Les organisations patronales

Au niveau fédéral, les organisations patronales sont réunies au sein du Conseil national du travail (CNT). Les organisations patronales représentatives qui siègent au sein du CNT sont la Fédération des entreprises de Belgique (FEB), l'*Unie van Zelfstandige Ondernemers* (UNIZO), l'Union des classes moyennes (UCM) et le *Boerenbond*.

Au total, 139 personnes siègent dans les conseils d'administration de toutes ces organisations patronales : 123 hommes et 16 femmes.

D'après les chiffres communiqués par Mme Clarisse Ramakers de l'UCM, la catégorie des indépendants compte 30 % de femmes en Belgique. 42,75 % de ces femmes emploient du personnel.

#### b) Les organisations syndicales

La représentation des femmes au sommet de la hiérarchie des trois syndicats dépasse à peine 20 %, tant à l'échelon le plus élevé (19 hommes contre 5 femmes) qu'à l'avant-dernier échelon le plus élevé (95 hommes contre 26 femmes). Les syndicats militent tous pour l'égalité des chances entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail. Mais nous voyons qu'au sein de leurs propres structures, l'on ne peut certainement pas encore parler d'une représentation équilibrée des femmes au sommet de la hiérarchie. Aucun des trois grands syndicats n'a élu une femme à sa présidence.

Volgens Sabine Slegers, nationaal secretaris van de liberale vakbond, het ACLVB, zijn bijna de helft van de leden van het ACLVB vrouwen. Slechts 20% van de vrouwen is syndicaal actief. Aan de top is er sinds 2007 voor het eerst een leidinggevende vrouw (1 op 4).

Het dagelijks bestuur van de christelijke vakbond, het ACV, telt volgens Sandra Vercammen, verantwoordelijke afdeling Vrouwen, Gelijke Kansen, momenteel 3 vrouwelijke algemeen secretarissen op 8 leden.

Het ABVV, de socialistische vakbond, kwam niet met cijfers, maar volgens Gitta Vanpeborgh, verantwoordelijke *gender mainstreaming* van het ABVV, kan de vakbond principieel met quota instemmen. Ze zijn niet alleen vanuit democratisch, maar ook vanuit economisch oogpunt gerechtvaardigd.

#### 2.4. De universiteiten

Aan de Belgische universiteiten zijn iets meer dan de helft van de studenten meisjes. Volgens Prof. Michèle Lenoble-Pinson vervrouwelijkt in heel Europa niet alleen het aantal studenten maar eveneens het academisch personeel. België lijkt daar evenwel een achterstand op te lopen.

In 2002 telde het academische korps, volgens een onderzoek van Jérôme de Heneau en Danièle Meuldres, in de Franse Gemeenschap 14% vrouwen. Voor de drie hoogste functies, docenten, hoogleraren en gewone hoogleraren bedroeg dat percentage slechts 12,5%. In Vlaanderen is de situatie gelijkaardig. In 2002 bestond slechts 13% van het academische personeel uit vrouwen.

Volgens een recentere Nederlandse studie zetelen in de raden van bestuur van de Belgische universiteiten maar 16,5% vrouwen en in slechts 11,4% van de gevallen is de decaan een vrouw. België scoort daarmee samen met Malta en Duitsland het slechtst in Europa.

#### 2.5. De overheidsadministraties

De Vlaamse administratie telt zo'n 45 000 personeelsleden, diensten als de VRT, OVAM, Kind en Gezin en VDAB inbegrepen. De topfuncties bestaan voor 20% uit vrouwen. Tegen 2015 wil men dat cijfer optrekken naar 33%.

In het ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest werken veel vrouwen, maar er is een groot

D'après Mme Sabine Slegers, secrétaire nationale du syndicat libéral (CGSLB), près de la moitié des membres de la CGSLB sont des femmes. Seulement 20% des femmes sont actives sur le plan syndical. Pour la première fois depuis 2007, on trouve une femme au sommet de la hiérarchie (1 sur 4).

Selon Mme Sandra Vercammen, responsable de la section Femmes et Égalité des chances du syndicat chrétien (CSC), la gestion journalière du syndicat est actuellement assurée par trois femmes secrétaires générales sur un total de huit personnes.

La FGTB, syndicat socialiste, n'a pas de chiffres à présenter mais d'après Mme Gitta Vanpeborgh, responsable du *gender mainstreaming* à la FGTB, le syndicat peut en principe approuver les mêmes quotas. Ils se justifient non seulement d'un point de vue démocratique, mais aussi d'un point de vue économique.

#### 2.4. Les universités

Un peu plus de la moitié des étudiants fréquentant les universités belges sont des filles. Selon la professeur Michèle Lenoble-Pinson, l'on assiste dans l'ensemble de l'Europe à une féminisation non seulement de la population étudiante, mais aussi du personnel académique. La Belgique semble toutefois être à la traîne.

En 2002, le corps académique comptait 14% de femmes en Communauté française, selon une enquête réalisée par Jérôme de Heneau et Danièle Meuldres. Ce pourcentage n'était que de 12,5% pour les fonctions les plus élevées, c'est-à-dire les chargés de cours, les professeurs et les professeurs ordinaires. La Flandre connaît une situation équivalente. En 2002, le personnel académique ne comptait que 13% de femmes.

D'après une étude néerlandaise plus récente, les conseils d'administration des universités belges ne comptent que 16,5% de femmes et seulement 11,4% des doyens sont des femmes. La Belgique fait partie des plus mauvais élèves européens, avec Malte et l'Allemagne.

#### 2.5. Les administrations publiques

Si l'on inclut des services tels que la VRT, l'OVAM, *Kind en Gezin* et le VDAB, l'administration flamande emploie environ 45 000 personnes. Les fonctions dirigeantes sont occupées à 20% par des femmes. L'objectif de l'administration est d'augmenter cette proportion à 33% d'ici 2015.

Un grand nombre de femmes travaillent au ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, mais il existe

onevenwicht tussen het aantal mannen en vrouwen in topfuncties. Zo zijn er slechts 7 vrouwelijke diensthoofden tegenover 80 mannelijke diensthoofden. Er is 20 jaar na zijn oprichting nog steeds geen vrouwelijke bestuursdirecteur in het Brussels Gewest.

## 2.6. Studie « Vrouwen aan de top », Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, 2009

De cijfers, die als steekproef werden weergegeven tijdens de hoorzittingen, worden bevestigd door de studie « Vrouwen aan de top » van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen (IGVM). In dit rapport wordt de vertegenwoordiging van vrouwen en mannen geanalyseerd in topfuncties in uiteenlopende domeinen. Via het verspreiden van statistieken wil het IGVM zowel beleidsmakers als het brede publiek sensibiliseren. Met deze publicatie over vrouwen aan de top wil het Instituut het debat stimuleren over de aan- of afwezigheid van vrouwen in besluitvormingsorganen en een eerste aanzet geven tot een reflectie over een mogelijke oplossing.

## 3. De geringe vooruitgang van ons land in de internationale rangschikkingen

Inzake gelijke kansen is er geen noemenswaardige vooruitgang in ons land: we gaan zelfs achteruit in vergelijking met andere landen.

Een aantal internationale indicatoren laten toe de statistieken voor ons land in een internationaal perspectief te plaatsen.

Er is de *Gender Empowerment Measure* (GEM) of de Gendermachtsindex van de Verenigde Naties waarop ons land meer dan behoorlijk scoort. Bij de opstelling van deze index wordt rekening gehouden met drie indicatoren: economische participatie, politieke participatie en de macht over economische grondstoffen. Op deze index staat België op een 6e plaats op 108 onderzochte landen (cijfers 2009). Het goede resultaat van ons land op deze index vloeit voort uit de relatief hoge politieke deelname van vrouwen in ons land (gemiddeld 35% vrouwelijke parlementsleden). Onze quota-wetgeving op kieslijsten speelt hier zeker een belangrijke rol. Belangrijk is ook de hoge scholingsgraad van vrouwen in ons land. Zo behalen 25% meer vrouwen dan mannen een 3e graad onderwijscyclus.

Maar op andere genderindicatoren gaat ons land achteruit.

Op de *Gender Development Index* (GDI) of de VN-genderontwikkelingsindex doen we het veel minder

un grand déséquilibre entre le nombre d'hommes et de femmes occupant des fonctions dirigeantes. Ainsi, aux postes de chefs de service, on ne compte que 7 femmes pour 80 hommes. Vingt ans après sa création, la Région bruxelloise n'a toujours aucune femme directrice d'administration.

## 2.6. Étude « Femmes au sommet », Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2009

Les chiffres présentés en tant qu'échantillon lors des auditions sont confirmés par l'étude « Femmes au sommet » de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH). Ce rapport analyse la représentation des femmes et des hommes aux fonctions situées au sommet de l'échelle, et ce dans divers domaines. Par la diffusion de statistiques, l'IEFH vise à sensibiliser tant les décideurs politiques que le grand public. Au travers de cette publication sur les femmes au sommet, l'Institut cherche à stimuler le débat sur la présence ou l'absence de femmes dans les organes de décision et à dresser une première ébauche de réflexion quant aux solutions possibles.

## 3. L'immobilisme de notre pays en matière d'égalité des chances

Notre pays n'enregistre aucun progrès notable en matière d'égalité des chances. Au contraire, nous régressons même par rapport à d'autres pays.

Un certain nombre d'indicateurs internationaux situent les statistiques belges dans une perspective globale.

Il y a le *Gender Empowerment Measure* (GEM), c'est-à-dire l'indice de la participation des femmes (IPF) des Nations unies, pour lequel notre pays se classe à une place plus qu'honorables. Trois indicateurs sont pris en compte pour l'élaboration de cet indice : la participation économique, la participation politique et le contrôle des ressources économiques. Dans cet indice, la Belgique est classée 6<sup>e</sup> sur les 108 pays étudiés (chiffres 2009). Ce bon résultat découle de la participation relativement élevée des femmes à la vie politique de notre pays (en moyenne, 35% des parlementaires sont des femmes). À cet égard, notre législation en matière de quotas de femmes sur les listes électorales joue certainement un rôle important. Le niveau élevé d'instruction des femmes belges n'est pas anodin non plus. Les femmes sont ainsi 25% plus nombreuses que les hommes à obtenir un diplôme du troisième degré de l'enseignement secondaire.

Toutefois, notre pays régresse si l'on se base sur d'autres indicateurs de genre.

Nos résultats sont beaucoup moins brillants en ce qui concerne le *Gender Development Index* (GDI), ou

goed. Deze index geeft het ontwikkelingsniveau van verschillende landen weer, in verhouding tot drie indicatoren: de gemiddelde levensverwachting, de graad van onderwijs en de levensstandaard. In de GDI-ranking staan we op de 58e plaats op 155 onderzochte landen. Een flinke stap achteruit ten opzichte van 2006 toen we nog op de 12e plaats stonden van 136 onderzochte landen.

En recent stond ons land te kijk op de *Gender Gap Index* van het Wereld Economisch Forum. Concreet wordt hier naar vier deelindexen gekeken: de economische participatie en kansen, de opleiding, de gezondheid en overlevingskansen en de politieke macht van vrouwen. In 2009 staan we op de 33e plaats op 134 landen. In 2007 stonden we nog op de 19e plaats. Met deze 33e plaats staan we net onder Namibië en net boven Wit-Rusland. Geen waardeoordeel, maar toch tekenend. Vooral het feit dat andere, armere landen grote stappen vooruit zetten, terwijl wij stagneren, is verontrustend.

Ten slotte tikt ook het CEDAW-Comité uit Genève in haar concluderende opmerkingen (*concluding observations*) geformuleerd op 7 november 2008 (42e sessie) ons land op de vingers. Enerzijds onderlijnen ze de indrukwekkende vooruitgang die ons land gemaakt heeft inzake vrouwelijke vertegenwoordiging in de politieke en publieke besluitvorming sinds de wet van 1994. Anderzijds drukken ze hun bezorgdheid uit over de tweederderegel die in publieke advies- en beheersorganen onvoldoende wordt nageleefd (punt 19). Ook betreuren ze de bijzonder lage vertegenwoordiging van vrouwen in de Belgische diplomatie (13,5 %), en wordt ons land opgeroepen om ter zake bijzondere maatregelen te treffen (punten 21 en 22). Eveneens vragen ze ons land om betere naar geslacht opgesplitste statistieken bij te houden (punt 47).

Het Adviescomité leidt uit deze internationale cijfers af dat ons land zich moet herpakken en bijzonder alert dient te blijven om de vooruitgang in de verschillende betrokken domeinen verder te zetten. Stilstaan is achteruit gaan !

#### *4. Over de redenen van de ondervertegenwoordiging van vrouwen*

De metafoor van het glazen plafond wordt vaak gebruikt om de ondervertegenwoordiging van vrouwen in besluitvorming te verklaren.

Volgens Prof. Veerle Draulans duikt het begrip van het « glazen plafond » op in de VS rond 1986. Het begrip verwijst naar een onzichtbare barrière die vrouwen belemmert op te klimmen naar leidinggevende functies.

indice sexospécifique du développement humain (ISDH) des Nations unies. Cet indice mesure le niveau de développement de différents pays sur la base de trois indicateurs : l'espérance de vie moyenne, le niveau d'instruction et le niveau de vie. Dans ce classement, notre pays est 58<sup>e</sup> sur 155 pays examinés. Cela représente un net recul par rapport à 2006, où la Belgique occupait encore la 12<sup>e</sup> place sur 136 pays examinés.

En outre, notre pays a récemment fait piètre figure dans le *Gender Gap Index* du Forum économique mondial. Concrètement, cet indice est le résultat de la prise en considération de quatre indicateurs : la participation et les chances économiques, la formation, la santé et l'espérance de vie ainsi que le pouvoir politique des femmes. En 2009, la Belgique était 33<sup>e</sup> sur 134 pays alors qu'elle était encore 19<sup>e</sup> en 2007. Cette 33<sup>e</sup> place nous classe juste derrière la Namibie et juste devant le Belarus. Il ne s'agit pas là d'un jugement de valeur, mais à tout le moins d'un fait significatif. Il est surtout préoccupant que nous stagnions alors que d'autres pays plus pauvres enregistrent des progrès considérables.

Enfin, le Comité CEDAW de Genève rappelle, lui aussi, la Belgique à l'ordre dans ses observations finales formulées le 7 novembre 2008 (42<sup>e</sup> session). Tout en reconnaissant que, depuis la loi de 1994, des progrès impressionnantes ont été accomplis en ce qui concerne la participation des femmes à la vie politique et publique, il se dit préoccupé par le fait que la règle des deux-tiers ne soit pas suffisamment respectée au sein des organes publics de consultation et de gestion (point 19). Il déplore également la représentation particulièrement faible des femmes au sein de la diplomatie belge (13,5 %), et il appelle notre pays à prendre des mesures spéciales en la matière (points 21 et 22). Il demande aussi à la Belgique de tenir des statistiques mieux ventilées par sexe (point 47).

Le Comité d'avis conclut, à la lumière de ces chiffres internationaux, que notre pays doit se ressaisir et qu'il doit spécialement tout mettre en œuvre pour poursuivre les progrès accomplis dans les différents domaines concernés. Qui n'avance pas, recule !

#### *4. Les raisons de la sous-représentation des femmes*

La métaphore du plafond de verre est fréquemment utilisée pour expliquer la sous-représentation des femmes dans les processus décisionnels.

Selon la professeur Veerle Draulans, ce concept a vu le jour aux États-Unis vers 1986 et désigne la barrière invisible qui empêche les femmes d'accéder aux fonctions dirigeantes.

Het glazen plafond kan zelfs worden becijferd : het gaat daarbij om een rekenregel die zich baseert op het aantal beschikbare vrouwen, het aantal vrouwen in groeifuncties (meestal wetenschappelijk of academisch opgeleide vrouwen en potentiële kaderleden) in een organisatie en het percentage vrouwen in het hoger management. Daarop past men de regel van drie toe : men neemt als basis het percentage vrouwen in het hogere management en men deelt dat door het aantal vrouwen in groeifuncties. Het resultaat geeft de dikte van het glazen plafond weer in een bepaalde sector. In sommige sectoren heeft het glazen plafond een dikte van 100 %, zoals in de bouwsector of in de Kerk.

Maar zowel Prof. Veerle Draulans als Prof. Marieke Wyckaert wijzen erop dat het glazen plafond in de VS nu plaats maakt voor het beeld van het labyrint. Dit begrip wordt gehanteerd door Prof. Alice Eagly, sociaal psycholoog, in haar publicatie *Through the Labyrinth. The Truth about how women become leaders* (2007). Vrouwen worden tijdens hun loopbaan meer gehinderd door een geheel van hindernissen, dan door een glazen plafond dat meestal gedefinieerd wordt in termen van discriminatie. Een labyrint is alleen maar overzichtelijk als men het van boven kan bekijken, maar als men erin doorloopt, moet men telkens weer keuzes maken waarvan men de consequenties niet kent.

Prof. Eagly benadrukt hoe groot nog altijd de weerstand is tegen leidinggevende vrouwen. Uit enquêtes blijkt dat dit vrij diep is ingebet en te maken heeft met allerlei associaties en stereotypen.

Tijdens de hoorzittingen werd een waaier van redenen aangehaald om de ondervertegenwoordiging van vrouwen te verklaren.

Macht en besluitvorming is nog steeds een mannenwereld. Eeuwenlang is macht het voorrecht geweest van mannen, vandaag kunnen vrouwen slechts geleidelijk toetreden. Seksstereotypen wegen nog zwaar door. Ook in het taalgebruik heerst een mannelijke dominantie, zoals onder meer bij de beroepsnamen (geneesheer, ...), het hij/zij-gebruik, ...

Mannen kiezen voor mannen. « Ons kent ons, maar ons kent haar niet ! ». Vrouwen hebben het nog steeds moeilijk om binnen te dringen in de mannelijke netwerken (*old boys network*). Nochtans spelen die netwerken nog steeds een zeer belangrijke rol voor selecties aan de top.

Le phénomène du plafond de verre peut même être chiffré : on utilise à cet effet une règle de calcul fondée sur le nombre de femmes disponibles, le nombre de femmes qui occupent des fonctions en expansion dans une organisation (il s'agit le plus souvent de femmes ayant une formation scientifique ou académique et de cadres potentiels) et le pourcentage de femmes qui occupent des fonctions dans le haut management. On y applique alors la règle de trois en divisant le pourcentage de femmes qui occupent des fonctions dans le haut management par le nombre de femmes qui occupent des fonctions en expansion. Le résultat traduit l'épaisseur du plafond de verre dans un secteur déterminé. Dans certains secteurs, comme celui de la construction, et au sein de l'Église, le plafond de verre a une épaisseur de 100 %.

Toutefois, tant la professeur Veerle Draulans que la professeur Marieke Wyckaert soulignent qu'aux États-Unis, le concept du plafond de verre cède peu à peu la place au concept du labyrinthe que la professeur Alice Eagly, psychologue sociale, décrit dans son livre intitulé « *Through the Labyrinth. The Truth about how women become leaders* » (2007). Dans leur carrière professionnelle, les femmes sont davantage entravées par un ensemble d'obstacles plutôt que par un plafond de verre qui est défini le plus souvent en termes de discrimination. On ne peut avoir une vision claire d'un labyrinthe que si on peut l'observer d'en haut mais, si on se trouve à l'intérieur de celui-ci, on est forcé de faire constamment des choix dont on ignore les conséquences.

La professeur Eagly souligne à quel point les résistances demeurent fortes à l'égard des femmes qui occupent des fonctions dirigeantes. Des enquêtes montrent que ces résistances sont plutôt bien ancrées et qu'elles sont liées à toutes sortes d'associations et de stéréotypes.

Lors des auditions, de nombreuses raisons ont été avancées afin d'expliquer la sous-représentation des femmes.

Le pouvoir et les processus décisionnels restent l'apanage des hommes. Pendant des siècles, le pouvoir a été le privilège des hommes et, de nos jours, les femmes ne peuvent y accéder que graduellement. Les stéréotypes sexistes ont encore la vie dure. Du point de vue linguistique aussi, le genre masculin domine. Il suffit de citer, par exemple, les noms de professions (médecin, etc.), l'emploi de l'article « il » et « elle », etc.

Les hommes optent pour des hommes et contribuent, par cet esprit de « clan », à mettre en place des cénacles dont les femmes sont exclues. Celles-ci éprouvent toujours des difficultés à entrer dans les réseaux masculins (*old boys network*). Or, ces réseaux continuent à jouer un rôle capital dans le cadre des sélections pour les postes de direction.

Dat stereotiepe denkbeelden over vrouwen nog steeds de capaciteiten van vrouwen onderschatteert Marcia De Wachter, directeur van de Nationale Bank van België, aan de hand van het « Goldberg-paradigma ». Dit paradigma bestaat weliswaar veertig jaar, maar werd onlangs op een aantal Belgische studenten toegepast met hetzelfde resultaat. Veertig jaar geleden kregen studenten papers te lezen met exact dezelfde inhoud, alleen stond op de ene paper een vrouw als auteur en op de andere een man. Papers met een vrouwennaam kregen systematisch een lager waarderingscijfer, tenzij het over een typisch vrouwelijk onderwerp ging.

Maar ook vrouwen zelf houden deze perceptie in stand. Veel vrouwen hebben een te laag zelfbeeld of tonen een gebrek aan ambitie. Ook de vrouwelijke rolmodellen en netwerken ontbreken vaak.

Ook de traditionele taak- en rolverdeling blijft bestaan, en het grootste deel van de gezinslast rust nog steeds op vrouwen. Loopbaanonderbrekingen en deeltijds werken zijn nog steeds een hindernis om de top te bereiken. De levensloop van vrouwen en mannen verschilt, wat in het huidige carrièremodel nog te vaak een nadeel voor vrouwen betekent. De carrière piekt rond 30 jaar, en dit terwijl 40 % van de vrouwen tussen 30 en 40 jaar deeltijds werkt aangezien dit de periode is dat ze kleine kinderen hebben.

##### *5. Over de argumenten voor een gelijke deelname van vrouwen en mannen aan besluitvorming*

Opvallend tijdens de verschillende hoorzittingen is de vaststelling dat de huidige crisis wordt aangegrepen om van meer gelijke kansen voor mannen en vrouwen een prioriteit te maken.

De voorbije maanden beklemtoonden velen dat de huidige financiële crisis, die de grootste is in ongeveer een eeuw tijd, een hoog testosterongehalte kent. Bankiers, toezichthouders, centrale banken, hedgefondsen, investeringsfondsen, traders, ministers van Financiën ... zijn allemaal mannenbastions. Zij dragen als groep dan ook een enorme verantwoordelijkheid voor deze financiële crisis.

Het besef groeit dat er meer vrouwen aan de top zullen nodig zijn om de globale economie terug op te bouwen en om financiële crisissen van deze aard in de toekomst te vermijden. Er is politieke wil nodig om de

Marcia De Wachter, directrice de la Banque nationale de Belgique, montre, au moyen du paradigme Goldberg, que les stéréotypes sur les femmes continuent à sous-estimer les capacités des femmes. Ce paradigme existe certes depuis quarante ans, mais il a été soumis récemment à plusieurs étudiants belges avec le même résultat. Il y a quarante ans, on a demandé à des étudiants de lire des articles dont le contenu était rigoureusement identique mais qui se différenciaient par le fait que certains avaient été écrits par des femmes et d'autres par des hommes. Les articles rédigés par des femmes ont systématiquement reçu une cotation inférieure, sauf lorsqu'ils traitaient d'un sujet typiquement féminin.

Toutefois, les femmes elles-mêmes contribuent aussi à maintenir cette perception. Nombreuses sont celles à avoir une image trop négative d'elles-mêmes ou à faire montre d'un manque d'ambition. Il faut signaler aussi que les modèles et les réseaux féminins font souvent défaut.

La répartition traditionnelle des tâches et des rôles elle aussi subsiste et ce sont les femmes qui assument aujourd'hui encore la majeure partie des tâches familiales. Les interruptions de carrière et le travail à temps partiel restent un obstacle pour accéder aux hautes fonctions. Les femmes mènent une existence différente de celles des hommes, ce qui demeure encore trop souvent un handicap si elles veulent faire carrière à l'heure actuelle. On estime que le point culminant d'une carrière se situe vers l'âge de trente ans. Or, 40 % des femmes âgées de 30 à 40 ans travaillent à temps partiel puisque c'est le moment où elles ont des enfants en bas âge.

##### *5. Les arguments en faveur d'une égalité de participation des femmes et des hommes au processus décisionnel*

Il ressort des différentes auditions que la crise actuelle est perçue comme une opportunité de faire de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes une priorité.

Ces derniers mois, nombreux sont ceux qui ont souligné que la crise financière actuelle, la plus grave depuis près d'un siècle, avait un caractère très masculin. Le métier de banquier, les organes de contrôle, les banques centrales, les fonds spéculatifs, les fonds d'investissement, la profession de trader, la fonction de ministre des Finances, etc., sont autant de bastions masculins. Dès lors, les hommes en tant que groupe portent une énorme responsabilité dans cette crise financière.

L'on se rend compte de plus en plus qu'il faudra davantage de femmes dans les fonctions dirigeantes pour reconstruire l'économie mondiale et pour éviter que des crises financières de cette nature ne se

financiële en economische besluitvorming evenals de zorg en het werk te herverdelen onder mannen en vrouwen. En dat moet op alle niveaus en in alle domeinen gebeuren: in de banken, in de privésector, aan de universiteiten, in de overhedsdiensten, in de ziekenhuizen, in de scholen. Ook aan de top moeten mannen en vrouwen gelijk aanwezig zijn.

Naast de financiële crisis kent onze planeet nog andere, diepere crisissen: een klimaatcrisis, een voedselcrisis, ... Het staat vast dat het herstel van al deze problemen de beste talenten en ideeën zal vereisen die in onze samenleving leven.

Crisissen zijn opportuniteiten. Deze crisis is een tijdsvenster, een uitgelezen ogenblik om de discussie over genderquota te voeren.

Ten gronde worden verschillende argumenten aangehaald die pleiten voor een grotere deelname van vrouwen aan besluitvorming, niet alleen omdat dit politiek correct zou zijn, maar ook omdat dit een noodzaak is :

— Rechtvaardigheidsargument (gelijkheidsbeginsel) : alle mensen zijn gelijk voor de wet en verdienen gelijke kansen.

— Democratisch argument : de samenleving bestaat zowel uit mannen als uit vrouwen. Dit moet dan ook worden weerspiegeld op het besluitvormingsniveau.

— Opleidingsinvestering : de Belgische overheid investeert ongelofelijk veel in de opleiding van hoger geschoolden en vrouwen maken daar meer dan de helft van uit. Door dit talent onvoldoende aan te boren, gaat een enorme investering verloren.

— Talentbenutting : vrouwen vandaag zijn hoog opgeleid. Ongeveer 25 % meer vrouwen dan mannen doorlopen de derde cyclus van het onderwijs met goed resultaat. Dit talent en potentieel moet worden benut. Door de vergrijzing ontstaat er een enorm tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten.

— Economische macht van vrouwen : 80 % van alle aankoopbeslissingen wordt door vrouwen genomen. En dan hebben we het niet enkel over wat er in de winkelkar komt. Ook duurzame investeringen, auto's, huizen, de financiële portefeuille wordt door vrouwen beslist.

— Armoedebestrijding : studies tonen aan dat vrouwen een hoger armoederisico hebben dan mannen (Lily Kerrinckx, Vrij Syndicaat voor het Openbaar Amt). Dit vaak door een zwakke positie op de

reproduisent à l'avenir. Il doit y avoir une volonté politique de faire en sorte que la prise de décisions sur les plans financier et économique soit mieux répartie entre les hommes et les femmes et qu'il en aille de même pour la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Cette volonté doit s'exprimer à tous les niveaux et dans tous les domaines : les banques, le secteur privé, les universités, les services publics, les hôpitaux, les écoles, etc. La représentation équilibrée des hommes et des femmes doit aussi être assurée au sommet de la hiérarchie.

Outre la crise financière, notre planète est confrontée à d'autres crises encore plus graves : la crise climatique, la crise alimentaire, etc. Il est clair que nous aurons besoin des plus grands talents et des meilleures idées qui existent dans notre société pour résoudre tous ces problèmes.

Les crises sont des opportunités. La crise actuelle est une fenêtre dans le temps, un moment idéal pour mener le débat sur les quotas de genre.

Sur le fond, plusieurs arguments sont cités en faveur d'une plus grande participation des femmes au processus décisionnel, non pas tant par souci du « politiquement correct » que par véritable nécessité :

— Argument d'équité (principe d'égalité) : tous les hommes sont égaux devant la loi et méritent d'avoir les mêmes chances.

— Argument démocratique : la société est composée d'hommes et de femmes, et cela doit donc se refléter au niveau du processus décisionnel.

— Investissement en formation : l'État belge consacre un budget colossal à la formation des personnes hautement qualifiées, dont plus de la moitié sont des femmes. En n'exploitant pas suffisamment ce talent, on perd un investissement énorme.

— Utilisation des talents : à l'heure actuelle, les femmes sont hautement qualifiées. Elles sont environ 25 % plus nombreuses que les hommes à terminer avec succès le troisième cycle d'enseignement. C'est un talent et un potentiel qu'il faut utiliser, le vieillissement de la population entraînant un manque énorme de travailleurs qualifiés.

— Pouvoir économique des femmes : 80 % des décisions d'achat sont prises par les femmes. Et il n'est pas seulement question ici du contenu du caddie, mais également des investissements durables, des voitures, des maisons et du portefeuille financier.

— Lutte contre la pauvreté : des études montrent que les femmes tombent plus souvent dans la pauvreté que les hommes (Lily Kerrinckx, Syndicat libre de la fonction publique), généralement en raison d'une

arbeidsmarkt (deeltijds werken, lagere lonen, ...). Hun positie op de arbeidsmarkt moet dus worden versterkt.

— Verandering: vrouwen staan meer voor verandering dan mannen. Ze zullen ook meer opkomen voor vrouwenrechten.

— Goed bestuur (*argument good governance*): een grotere diversiteit in de raad van bestuur is een troef. Goed bestuur vereist een juist evenwicht tussen controle, strategie en ondernemerschap. Meer diversiteit betekent dan ook dat de verschillen in inzichten, in achtergrond en in kwaliteiten mee betrokken worden in de besluitvorming.

— Hefboom voor betere bedrijfsresultaten: Marcia De Wachter, directeur van de Nationale Bank van België, wees tijdens de hoorzittingen op het bestaan van een begin van wetenschappelijk bewijs dat meer vrouwen in besluitvormingsorganen van bedrijven een hefboom kunnen zijn voor betere bedrijfsresultaten:

- Studies van McKinsey: organisaties die meer dan 2 of 3 vrouwen in een directiecomité en hogere bestuursfuncties hebben, scoren beter op waarden als leiderschap, doelgerichtheid, verantwoordelijkheidszin, innovatie, externe oriëntatie en motivatie dan bedrijven zonder vrouwen aan de top. Die bedrijven hebben vaak betere marges en een betere marktkapitalisatie.

- Studie Goldman Sachs: in beursgenoteerde ondernemingen met vrouwen aan de top worden betere financiële prestaties geleverd op het vlak van rendement, eigen vermogen, operationeel resultaat en dividendgroei.

Jean Van den Eynde, Managing Director Russell Reynolds Associates, wijst in zijn uiteenzetting op het bestaan van een studie die door zijn kantoor werd uitgevoerd over de diversiteit in raden van bestuur. Deze studie, gebaseerd op empirische observatie van de arbeidsmarkt, toont aan dat diversiteit leidt tot betere beslissingen.

— Duurzaam lange termijn denken: volgens wetenschappelijk onderzoek van Prof. Van den Broeck, Vlerick Management School, is er een verschil tussen mannelijk en vrouwelijk denken. Mannelijke denkers zijn heel sterk in het vinden van competitieve, directe oplossingen. Mannelijk denken is goed in crisissituaties. Vrouwelijke denkers daarentegen brengen vanuit verschillende hoeken informatie bijeen om tot een beslissing te komen. Ze creëren daardoor een meer holistische visie. Het vrouwelijk denken is duurzamer op lange termijn.

situation précaire sur le marché du travail (travail à temps partiel, salaires moins élevés, ...). Il faut donc renforcer leur position sur le marché du travail.

— Changement: les femmes sont plus favorables au changement que les hommes. Elles sont également plus sensibles aux droits des femmes.

— Bonne gestion (*argument de la bonne gouvernance*): une plus grande diversité dans un conseil d'administration est un atout. Une bonne gestion requiert un juste équilibre entre le contrôle, la stratégie et l'entrepreneuriat. Une plus grande diversité implique donc que les différences de points de vue, de vécus et de qualités soient intégrées dans le processus décisionnel.

— Levier pour améliorer les résultats d'exploitation: lors des auditions, Marcia De Wachter, directrice de la Banque nationale de Belgique, a souligné l'existence d'un commencement de preuve scientifique tendant à démontrer qu'une présence accrue des femmes au sein des organes de décision des entreprises peut constituer un levier pour améliorer les résultats d'exploitation :

- Les études de McKinsey: elles montrent que les organisations qui comptent plus de deux ou trois femmes dans leur comité de direction ou dans des fonctions de direction, obtiennent de meilleurs résultats en matière de leadership, d'efficacité, de sens des responsabilités, d'innovation, d'orientation externe et de motivation que les entreprises qui n'en comptent pas.

- L'étude Goldman Sachs: dans les entreprises cotées en bourse, la présence de femmes au sommet de la hiérarchie améliore les performances financières sur le plan du rendement, des capitaux propres, du résultat opérationnel et de la croissance des dividendes.

M. Jean Van den Eynde, *Managing Director* de *Russell Reynolds Associates*, pointe dans son exposé l'existence d'une étude réalisée par son bureau sur la diversité dans les conseils d'administration. Cette étude, basée sur l'observation empirique du marché du travail, démontre que la diversité engendre de meilleures décisions.

— La pensée durable sur le long terme : d'après une étude scientifique du professeur Van den Broeck, du *Vlerick Management School*, il y a une différence entre la façon dont pensent les hommes et les femmes. La pensée masculine brille particulièrement lorsqu'il s'agit de trouver des solutions compétitives et directes. Elle est particulièrement performante en situation de crise. En revanche, les femmes recoupent beaucoup plus les informations entre elles avant de prendre une décision. La pensée féminine crée ainsi une vision plus holistique. Elle est plus durable sur le long terme.

## *6. Over de vooropgestelde strategie*

Het Adviescomité stelt vast dat er algemeen wordt aangenomen dat vrouwen in besluitvorming ondervertegenwoordigd zijn en dat dit problematisch is. Iedereen is het eens over het belang van een evenwichtige vertegenwoordiging, en over de meerwaarde van meer vrouwen in besluitvorming.

Zo stelt Sonja Kohnenmergen adviseur bij het VBO, in haar uiteenzetting dat diversiteit op alle niveaus een economische en sociale troef is voor de maatschappij.

De discussie is al lang niet meer of vrouwen moeten doorstromen. Maar hoe ? Moeten die vrijblijvend zijn, of dwingend, zoals quota ? De vraag is ook in welche mate de overheid regulerend mag of moet optreden in de publieke sector en zelf het voorbeeld moet geven, dan wel hetzelfde moet doen ten opzichte van de private sector ?

De vraag is ook hoe lang men de huidige ongelijkheid nog kan dulden ? Wil men de voorkeur geven aan de weg van de geleidelijkheid, dan wel het systeem een duwtje in de rug geven ?

Uit de hoorzittingen blijkt dat verschillende strategieën kunnen worden aangewend om het glazen plafond voor vrouwen te doorbreken. Algemeen wordt er aangenomen dat die strategieën elkaar versterken en ondersteunen.

Over tal van strategieën bestaat er eensgezindheid. Zo is het aanvaard dat er een mentaliteitsverandering moet komen : een culturomslag die zich verzet tegen de vooroordelen over vrouwen en leidinggeven. Ook over de noodzaak van meer wetenschappelijk onderzoek en het verzamelen van statische gegevens is men het eens.

Dwingende maatregelen, zoals quota, zijn meer controversieel en verschillende sprekers stellen zich vragen bij de haalbaarheid en de wenselijkheid van quota.

— Lilly Kerrinckx, voorzitter werkgroep «Gendergelijkheid», Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt, stelt dat er in de openbare sector geen sprake is van een glazen plafond en verzet zich tegen het invoeren van quota. «Mensen moeten worden gekozen omdat van hun bekwaamheid en niet omdat van hun geslacht». Wel stelt mevrouw Kerrinckx dat er een barrière is bij de instroom van vrouwen. Het uitwerken van gezinsvriendelijke oplossingen die de combinatie arbeid-gezin mogelijk maken, is daarbij essentieel.

## *6. La stratégie préconisée*

Le Comité d'avis constate qu'il est généralement admis que les femmes sont sous-représentées dans le processus décisionnel et que cette situation est problématique. Tout le monde reconnaît l'importance d'une représentation équilibrée et la plus-value qu'apporterait une représentation accrue des femmes dans le processus de prise de décision.

À ce propos, Mme Sonja Kohnenmergen, conseillère à la FEB, affirme dans son exposé que la diversité à tous les niveaux constitue un atout économique et social pour la société.

Il y a longtemps que la question essentielle n'est plus celle de savoir si les femmes doivent accéder à des fonctions plus élevées, mais bien comment faire pour réaliser cet objectif. Faut-il prévoir des mesures facultatives ou plutôt des mesures contraignantes, comme des quotas ? L'on peut également se demander dans quelle mesure les autorités peuvent ou doivent réguler le secteur public et montrer l'exemple, ou si elles doivent agir de la même manière à l'égard du secteur privé.

La question est aussi de savoir combien de temps on pourra encore tolérer l'inégalité actuelle. Souhaite-t-on privilégier la voie de la progressivité ou donner un coup de pouce au système pour faire avancer les choses plus vite ?

Il ressort des auditions que différentes stratégies peuvent être appliquées en vue de permettre aux femmes de percer le plafond de verre. Il est généralement admis que ces stratégies se renforcent et se soutiennent mutuellement.

Bon nombre de ces stratégies font l'unanimité. On reconnaît par exemple la nécessité d'un changement des mentalités, c'est-à-dire d'un changement culturel qui incite à lutter contre les préjugés sur les femmes et le management. Tout le monde s'accorde aussi sur la nécessité de mener davantage d'études scientifiques en la matière et de recueillir des statistiques.

Des mesures contraignantes, telles que des quotas, sont davantage sujettes à controverse, et d'aucuns s'interrogent sur l'applicabilité et l'opportunité des quotas.

— Mme Lilly Kerrinckx, présidente de la cellule «Égalité des Genres», Syndicat libre de la fonction publique (SLFP), déclare qu'il n'y a pas de plafond de verre dans le secteur public et s'oppose à l'introduction de quotas. Les personnes doivent être choisies pour leurs compétences et non pour leur sexe. Mme Kerrinckx indique toutefois qu'il existe une barrière au niveau de l'afflux des femmes. À cet égard, il est essentiel de trouver des solutions favorables à la famille qui permettent de combiner le travail et la vie de famille.

— Michèle Mons delle Roche, procureur des Konings bij de Rechtbank van Eerste Aanleg, vindt dat vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn, maar dat ze daarom niet moeten binnendringen. Ze praat liever over kwaliteit dan over quota. Mannen en vrouwen zijn verschillend en complementair. Het evenwicht tussen complementariteit, kwaliteit en prestatievermogen vindt men niet terug in de quota.

— Sabine Slegers, nationaal secretaris van het ACLVB, die meent dat we op korte termijn wel naar quota moeten evolueren, wijst op het gevaar van stigmatisering door quota. Vooral vrouwen hebben schrik dat ze zullen worden gekozen louter omwille van hun vrouw-zijn. Binnen het ACLVB willen ze de juiste persoon op de juiste plaats en gelijke kansen voor vrouwen en mannen. De invoering van quota ontneemt kansen aan mannen die normaal gezien ook voor de openstaande functie in aanmerking komen.

— Bjorn Cuyt, Studiedienst UNIZO, vreest dat er onvoldoende vrouwen vertegenwoordigd zijn in de middenkaders om overall naar leidende functies te kunnen doorstromen. Quota bieden volgens hem geen duurzame oplossing. Verder stelt hij dat de techniek van quota ook belangrijke perverse effecten heeft. Desbetreffend geeft hij twee voorbeelden uit Noorwegen. De Noorse mediamagnaat Hegnar wijst erop dat hij met een derde van de aandelen geen zitting heeft in de raad van bestuur omdat de quota opleggen dat het een vrouw moet zijn. Volgens de auteur Petra Sjouweman moeten Noorse bedrijven in hun beslissingsorganen 40 % vrouwen opnemen. Bij gebrek aan voldoende kandidaten wendt men zich tot de Tweedse en Deense vrouwen en tot overheidsinstellingen. Volgens Cuyt is de basisfilosofie van UNIZO duidelijk : de juiste man of vrouw op de juiste plaats.

— Prof. Veerle Draulans, die voorstander is van quota, wijst wel op het gevaar van overbevraging. Als vrouwen hun competentie hebben bewezen en visibiliteit hebben gekregen, bestaat het risico dat men steeds op dezelfde vrouwen beroep gaat doen. Een ander probleem is volgens Veerle Draulans de stigmatisering.

— Sonja Kohnenmergen (VBO) stelt dat men geneigd is het probleem op te lossen door een beroep te doen op de overheid. De verleiding is groot om de zaak te regelen via wetgevende initiatieven, zoals het opleggen van quota, en stelt dat het niet zal verbazen dat het VBO dit echt geen goede oplossing vindt. Integendeel zou dat de vrouwen stigmatiseren dat ze quota nodig hebben om toegang te krijgen tot leidinggevende functies. Dergelijke verplichtingen zijn niet werkbaar en zouden zich tegen de werkneemsters kunnen keren. Zowel voor het individu als voor de onderneming is het van wezenlijk belang dat

— Mme Michèle Mons delle Roche, procureur du Roi près le tribunal de première instance, pense que les femmes doivent être représentées, mais qu'elles ne doivent pas envahir tous les secteurs. Elle préfère parler de qualité que de quotas. Les hommes et les femmes sont différents et complémentaires. L'on ne retrouve pas dans les quotas l'équilibre entre complémentarité, qualités et performances.

— Mme Sabine Slegers, secrétaire nationale de la CGSLB, estime qu'il faudra prochainement évoluer vers un système de quotas, tout en mettant l'accent sur le risque de stigmatisation qu'ils induisent. Ce sont surtout les femmes qui craignent d'être choisies uniquement parce qu'elles sont des femmes. La CGSLB veut la bonne personne à la bonne place et des chances égales pour les deux sexes. L'instauration de quotas prive de leur chance des hommes qui, normalement, entrent aussi en ligne de compte pour la fonction vacante.

— M. Bjorn Cuyt, du Service d'étude de l'UNIZO, craint que les femmes ne soient pas suffisamment représentées dans les cadres moyens pour pouvoir accéder partout à des fonctions dirigeantes. Il estime que les quotas n'offrent pas de solution durable. Il ajoute que la technique des quotas a aussi d'importants effets pervers. Il illustre son propos en citant deux exemples de la Norvège. Le magnat norvégien des médias, Trygve Hegnar, signale qu'avec un tiers des actions, il n'a pas de siège au conseil d'administration parce que les quotas imposent la présence d'une femme. Deuxième exemple : selon l'auteur Petra Sjouweman, les entreprises norvégiennes doivent avoir 40 % de femmes dans leurs organes décisionnels. Par manque de candidates féminines, on se tourne vers des femmes suédoises et danoises et vers des organismes publics. M. Cuyt trouve la philosophie de l'UNIZO limpide : la bonne personne à la bonne place, quel que soit son sexe.

— La professeur Veerle Draulans est favorable aux quotas, mais attire l'attention sur le risque de surcharge pour les femmes. Quand des femmes ont prouvé leur compétence et acquis une visibilité, le risque existe qu'on fasse toujours appel aux mêmes femmes. Selon Mme Draulans, la stigmatisation constitue un autre problème lié aux quotas.

— Pour Mme Sonja Kohnenmergen (FEB), il est normal que l'on soit enclin à résoudre le problème par un appel aux pouvoirs publics. La tentation est grande de régler la question au moyen d'initiatives législatives telles que celle visant à imposer des quotas. Elle ajoute qu'il ne faut donc pas s'étonner que la FEB n'y voie pas vraiment une bonne solution. Au contraire, cela stigmatiserait les femmes en laissant entendre qu'elles ont besoin d'un quota pour accéder aux fonctions dirigeantes. De telles obligations ne sont pas pratiquables et risqueraient de se retourner contre les travailleuses elles-mêmes. Or, tant pour l'individu que pour

een man of een vrouw alleen in dienst wordt genomen of promotie krijgt op basis van zijn of haar capaciteiten, vaardigheden, motivatie en persoonlijkheid.

— Mieke Wyckaert, docent KUL, gelooft niet in positieve discriminatie en stelt dat wij het Noorse model niet moeten volgen. Met dergelijk model is het risico heel groot dat we vrouwen negatief gaan stigmatiseren, dat de perceptie gecreëerd wordt dat vrouwen worden benoemd omdat ze een vrouw zijn en niet omdat ze bekwaam zijn. Wyckaert blijft geloven dat het competentiemodel op lange termijn het enige is dat voor vrouwen haalbaar is. Volgens haar moet het nodige materiaal worden aangeleverd om verder aan bewustwording te doen. De nieuwe *corporate governance* code voor beursgenoteerde bedrijven, editie 2009, maakt voor de eerste keer melding van de noodzaak aan diversiteit in de raden van bestuur.

Voordeel van het invoeren van dwingende maatregelen :

— Quota in de politiek en het ritsmechanisme hebben gewerkt in verschillende landen. Ook in België. Anno 2009 telt het Belgische parlement 36% vrouwen (80 op 221) tegenover slechts 16% vrouwen in 1994. Volgens Gratia Pungu, attachée Brussels Hoofdstedelijk Gewest, hebben de quotum-regelingen die in de Belgische kieswet zijn opgenomen, duidelijk bijgedragen tot meer evenwicht. Onze wetgeving wordt internationaal als voorbeeld aangehaald.

— Prof. Veerle Draulans wijst op het gunstige effect die quota in het Noorse bedrijfsleven hebben teweeggebracht. Omdat het opkrikken van het aantal vrouwen in raden van bestuur via *soft law* niet het verhoopte resultaat gaf, hebben ze in Noorwegen in 2003 een wet aangenomen die bepaalde dat op 1 januari 2008 de bedrijven minstens 40% vrouwen in hun raden van bestuur moesten hebben. Het resultaat is behaald, omdat de bedrijven voldoende tijd kregen om het quotum te halen en omdat er een duidelijke sanctie was bij het niet naleven van de wet.

— Ook in andere landen zoals Spanje, werkt men met quota of leeft het debat volop (Nederland, Frankrijk, ...). Dit komt verder uitgebreid aan bod in de rubriek over de wetgeving in het buitenland.

— Quota hebben een signaalfunctie volgens Marcia De Wachter, directeur van de Nationale Bank van België : het is een manier voor de overheid en politici om duidelijk te maken dat ze gendergelijkheid willen bereiken in alle geledingen van de maatschappij, dat ze geloven dat taken gelijk verdeeld moeten worden

l'entreprise, il est essentiel qu'un homme ou une femme soit recruté ou promu uniquement sur la base de ses compétences, de ses aptitudes, de sa motivation et de sa personnalité.

— Mme Mieke Wyckaert, professeur à la KUL, ne croit pas à la discrimination positive pour les femmes et ne pense pas qu'il faille adopter le modèle norvégien. Avec un tel modèle, il y a un risque élevé de stigmatisation négative des femmes; on pourrait faire croire que les femmes sont nommées parce qu'elles sont des femmes et non pour leurs capacités. Mme Wyckaert continue à croire que le modèle basé sur la compétence est à long terme le seul acceptable pour les femmes. Elle estime qu'il faut fournir le matériel nécessaire pour que la sensibilisation se poursuive. Dans l'édition de 2009 du nouveau code belge de gouvernance des entreprises cotées en bourse, on fait pour la première fois référence à la nécessité d'introduire de la diversité dans les conseils d'administration.

Avantage de l'instauration de mesures contraignantes :

— Le système de quotas dans le domaine politique et le mécanisme de l'alternance hommes-femmes ont été appliqués avec succès dans plusieurs pays, parmi lesquels la Belgique. En 2009, le Parlement belge comptait 36 % de femmes (soit 80 sur un total de 221 parlementaires), contre 16 % seulement en 1994. Selon Gratia Pungu, attachée à la Région de Bruxelles-Capitale, les quotas qui figurent dans la loi électorale belge ont clairement contribué à un plus grand équilibre. Notre législation est d'ailleurs citée en exemple sur la scène internationale.

— La professeur Veerle Draulans insiste sur les effets positifs qu'ont eus les quotas introduits dans les entreprises en Norvège. Comme l'accroissement du nombre de femmes dans les conseils d'administration par le biais de normes non contraignantes n'a pas débouché sur le résultat espéré, la Norvège a adopté en 2003 une loi prévoyant que les conseils d'administration des entreprises devaient compter au moins 40 % de femmes au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Le résultat escompté a finalement été atteint, car les entreprises ont bénéficié d'un délai suffisant pour atteindre le quota et une sanction claire était prévue en cas de non-respect de la loi.

— D'autres pays (comme l'Espagne) ont également recours à des quotas ou sont en pleine discussion à ce sujet (Pays-Bas, France, etc.). Nous y reviendrons en détail dans la rubrique sur la législation à l'étranger.

— Selon Mme Marcia De Wachter, directrice de la Banque nationale de Belgique, les quotas ont une fonction de signal : ils sont, pour les pouvoirs publics et les responsables politiques, un moyen de montrer clairement leur intention de réaliser l'égalité de genre dans tous les secteurs de la société, de montrer qu'ils

tussen mannen en vrouwen en dat het belangrijk is dat het bestuur van bedrijven waarvan de aandelen in handen zijn van hetzij een grote groep aandeelhouders hetzij van de overheid een afspiegeling van de samenleving moet zijn.

— Zelfregulering werkt niet volgens Marcia De Wachter, directeur van de Nationale Bank van België. Dat heeft de huidige financiële crisis op het vlak van *corporate governance* wel bewezen. Prof. Veerle Draulans treedt deze visie bij en stelt dat eisen stellen helpt.

— Volgens een raming van de Verenigde Staten zouden we zonder bijkomende maatregelen nog 65 jaar moeten wachten vooraleer er mogelijk gelijkheid is in de raden van bestuur. De economie kan niet wachten op zo een trage natuurlijke evolutie, aldus Edmée De Groeve, voormalig voorzitter van de raad van bestuur van de NMBS.

Uit de hoorzittingen blijkt, volgens diegenen die voor quota pleiten, dat ze evenwel alleen niet volstaan.

Volgens de voorstanders van quota zijn naast dwingende maatregelen ook begeleidende maatregelen nodig (een gezinsvriendelijk HR-beleid, objectieve functioneringsevaluatie, ...). Over de noodzaak van begeleidende maatregelen is iedereen het eens. Tal van goede praktijken bestaan.

## *7. Over het wetgevend kader in ons land*

Het Adviescomité stelt vast dat in ons land de laatste jaren geleidelijk een wetgevend kader is gegroeid op verschillende bevoegdheidsniveaus om deelname van vrouwen aan besluitvorming te bevorderen. In het bijzonder in de politieke en publieke besluitvorming.

Tijdens de hoorzittingen refereerden verschillende sprekers naar aspecten van deze wetgeving. De rapporteurs geven hierna een overzicht van deze wetgeving.

Het gelijkheidsbeginsel is fundamenteel in een democratische rechtsstaat. In België wordt het principe «alle Belgen gelijk voor de wet» bekraftigd in artikel 10, eerste lid van de Grondwet.

Ondanks deze gelijkheid in rechte stelt men vast dat vrouwen en mannen nog steeds niet dezelfde kansen hebben.

In de politieke besluitvorming is al een hele weg afgelegd. In 1994 voerde de wet Smet-Tobback een

estiment que les rôles doivent être répartis équitablement entre les hommes et les femmes et que l'administration d'entreprises dont les actions sont détenues soit par un grand groupe d'actionnaires, soit par les pouvoirs publics, doit être le reflet de la société.

— D'après Mme Marcia De Wachter, directrice de la Banque nationale de Belgique, l'autorégulation ne fonctionne pas, ainsi que l'a démontré la crise financière actuelle sur le plan de la gouvernance d'entreprise. La professeur Veerle Draulans est du même avis et souligne qu'il est important de fixer des normes.

— Selon une estimation des États-Unis, si des mesures supplémentaires n'étaient pas prises, il faudrait encore attendre 65 ans pour que l'égalité puisse devenir réalité au sein des conseils d'administration. L'économie ne peut pas attendre une évolution naturelle aussi lente, selon Mme Edmée De Groeve, ancienne présidente du conseil d'administration de la SNCB.

Toutefois, les auditions des personnes qui plaident pour les quotas montrent que les quotas seuls ne suffisent pas.

Les partisans des quotas estiment qu'en plus des mesures contraignantes, il faut aussi prévoir des mesures d'accompagnement (une politique de ressources humaines favorable à la famille, une évaluation de fonctionnement objective, etc.). Tout le monde s'accorde à le reconnaître, et les bonnes pratiques sont légion.

## *7. Le cadre législatif dans notre pays*

Le Comité d'avis constate qu'au cours de ces dernières années, notre pays s'est progressivement doté d'un cadre législatif aux différents niveaux de pouvoir en vue de promouvoir la participation des femmes au processus décisionnel, en particulier dans les domaines politique et public.

Au cours des auditions, plusieurs intervenants ont fait référence à certains aspects de cette législation. Les rapporteurs en donnent un aperçu ci-dessous.

Le principe d'égalité est fondamental dans un État de droit démocratique. En Belgique, le principe d'égalité des Belges devant la loi est consacré par l'article 10, alinéa 1<sup>er</sup>, de la Constitution.

En dépit de cette égalité en droit, l'on constate que les femmes et les hommes demeurent inégaux sur le plan des chances qui s'offrent à eux.

Des progrès notables ont déjà été enregistrés en ce qui concerne le processus de décision politique. En

quotum in van ten hoogste twee derde kandidaten van hetzelfde geslacht op kieslijsten. Deze wet werd in 2002 geamendeerd door pariteit op de kieslijsten op te leggen. Ook werd in 2002 het gelijkheidsbeginsel in de Grondwet ingeschreven. Anno 2009 telt het Belgische parlement 36% vrouwen (80 op 221) tegenover slechts 16% vrouwen in 1994 (35 op 221). Hierdoor staan we volgens cijfers van de Interparlementaire Unie momenteel op de 14e plaats in de wereldranglijst.

De quota die in de Belgische kieswet opgenomen zijn, hebben ontegensprekelijk bijgedragen tot meer evenwicht in de politiek. De Belgische wetgeving wordt internationaal als voorbeeld aangehaald.

Inzake *public governance* bestaat sinds 1990 de wettelijke verplichting (gewijzigd door de wet van 17 juli 1997 en de wet van 3 mei 2003) die bepaalt dat binnen de federale adviesorganen hoogstens twee derde van de leden van hetzelfde geslacht mag zijn. In 1997 werd een gelijkaardige verplichting vastgelegd voor de Vlaamse adviesorganen en in 1999 voor de Vlaamse beheersorganen. Beide decreten werden op 13 juli 2007 vervangen door één quotadecreet. Ook in het Waals Gewest voerde men via het decreet van 15 mei 2003 dezelfde verplichting in voor de Waalse adviesorganen en in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest werd de wettelijke verplichting ingevoerd via de ordonnanties van 27 april 1995 en 5 juli 2001.

Een publieke instelling moet immers ruime verantwoording afleggen, dus ook ten opzichte van het brede publiek. Daarin speelt een democratische vertegenwoordiging bijgevolg een belangrijke rol.

Wat betreft de economische besluitvorming werd voor een aantal economische overheidsbedrijven reeds een quotumregeling uitgewerkt. Voor de NMBS Holding werd voorzien dat een derde van de raad van bestuur van het andere geslacht moet zijn (artikel 162bis, ingevoegd bij wet van 22 maart 2002). Bij koninklijk besluit van 14 juni 2004 en koninklijk besluit van 18 oktober 2004 werd dezelfde maatregel ingevoerd ten aanzien van de raad van bestuur van Infrabel en van de NMBS. Via het koninklijk besluit van 28 september 2006 legde de staatssecretaris voor Overheidsbedrijven vast dat minstens een derde van de raad van bestuur van de nieuwe Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij van het andere geslacht moet zijn.

Sinds meer dan tien jaar bestaat in België een wetgeving in verband met het voeren van gelijkekansenbeleid voor de private en publieke sector. Voor de privésector geldt sinds 14 juli 1987 het koninklijk besluit over de bevordering van gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Sedert het koninklijk besluit van 27 februari 1990 zijn alle openbare besturen in België verplicht om een gelijkekansenbeleid te voeren. Deze

1994, la loi Smet/Tobback a instauré un quota maximal de deux tiers de candidats du même sexe sur les listes électorales. Un amendement à cette loi a ensuite imposé en 2002 la parité sur les listes électorales. Le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes a également été inscrit dans la Constitution en 2002. Alors que le Parlement belge ne comptait que 16% de femmes en 1994 (35 sur 221), en 2009, il en comptait 36% (80 sur 221), ce qui place notre pays à la 14e place mondiale selon les chiffres de l'Union interparlementaire.

Les quotas qui figurent dans la loi électorale belge ont incontestablement contribué à instaurer un plus grand équilibre en politique. Notre législation est d'ailleurs citée en exemple sur la scène internationale.

En matière de gouvernance publique, une loi (modifiée par les lois du 17 juillet 1997 et du 3 mai 2003) prescrit depuis 1990 que les organes consultatifs fédéraux ne peuvent se composer pour plus de deux tiers de personnes du même sexe. Une obligation similaire a été imposée aux organes consultatifs flamands en 1997 et aux organes de gestion flamands en 1999. Les deux décrets en question ont été remplacés le 13 juillet 2007 par un seul «décret relatif aux quotas». La même obligation légale a également été prescrite pour les organes consultatifs en Région wallonne par le décret du 15 mai 2003 et en Région de Bruxelles-Capitale par les ordonnances des 27 avril 1995 et 5 juillet 2001.

Un organisme public doit en effet rendre des comptes à bon nombre d'intéressés, y compris au grand public. Une représentation démocratique joue donc un rôle capital en la matière.

En ce qui concerne le processus de décision économique, un régime de quota a déjà été prévu pour un certain nombre d'entreprises publiques économiques. Pour la SNCB-Holding, il a été prévu qu'un tiers des membres du conseil d'administration doivent être de l'autre sexe (art. 162bis inséré par la loi du 22 mars 2002). Une mesure identique a été instaurée pour le conseil d'administration d'Infrabel (arrêté royal du 14 juin 2004) et pour celui de la SNCB (arrêté royal du 18 octobre 2004). Le secrétaire d'État aux Entreprises publiques a en outre fixé par arrêté royal du 28 septembre 2006 qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration de la nouvelle Société fédérale d'investissement et de participations doivent être de l'autre sexe.

Cela fait plus de dix ans qu'il existe en Belgique une législation imposant aux secteurs privé et public de mener une politique d'égalité des chances. Le secteur privé est soumis, depuis le 14 juillet 1987, à l'arrêté royal portant des mesures en vue de la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans le secteur privé. L'arrêté royal du 27 février 1990 oblige, quant à lui, toutes les administrations publi-

wetgeving heeft tot doel « feitelijke ongelijkheden » op te heffen. De overhedsdiensten zijn verplicht om een gelijkekansenambtenaar te benoemen, gelijkekansenplannen op te stellen en een interne begeleidingscommissie samen te stellen die het positieve-actiebeleid mee begeleidt en evalueert. In de privésector moet jaarlijks verslag worden uitgebracht over gelijke kansen tussen mannen en vrouwen aan de ondernemingsraad of aan de vakbonden.

Daarnaast is er ook nog de wet *gender mainstreaming* van 12 januari 2007. België heeft deze wet aangenomen met als doel de genderdimensie in de Belgische federale beleidsstructuren te integreren. *Gender mainstreaming* is dus niet langer een vrijblijvend engagement. Concreet voorziet deze wet dat de genderdimensie wordt geïntegreerd in de managementplannen van de federale overheid, in alle beheerscontracten en elk ander beleidsplanningsinstrument van alle federale overhedsdiensten, in elke strategische en operationele doelstelling en in de opmaak van de begroting.

## 8. Zelfregulering

Het Adviescomité stelt vast dat in bepaalde sectoren ook zelfregulering en eruit voortvloeiend strategische plannen zijn gegroeid.

In 2004 werd op initiatief van de CBFA (Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezzen), Euronext Brussel en het Verbond van Belgische Ondernemingen een Commissie Corporate Governance opgericht om voor alle beursgenoteerde vennootschappen één code inzake deugdelijk bestuur uit te werken, de zogenaamde Code Lippens. In deze versie werd nergens melding gemaakt van de noodzaak van een genderdiverse samenstelling van een raad van bestuur. De nieuwe Corporate Governance Code, editie 2009, voor beursgenoteerde bedrijven maakt voor de eerste keer melding van de noodzaak aan genderdiversiteit in raden van bestuur.

Wat de niet-beursgenoteerde bedrijven betreft, werd in 2005 eveneens een Code opgesteld, de zogenaamde Code Buysse, met aanbevelingen voor een duurzaam bestuur van bedrijven. In juni 2009 werd deze code verder uitgebreid. In deze nieuwe versie werd diversiteit eveneens opgenomen als voorwaarde voor een goed ondernemingsbestuur.

Op 23 september 2004 ondertekenden de drie Belgische vakbonden het Charter *Gender mainstreaming* voor gelijkheid van vrouwen en mannen. Hierin engageren ze zich om enerzijds de gelijke kansen problematiek tussen vrouwen en mannen meer aandacht te schenken in hun dagelijkse werking en

ques de Belgique à mener une politique d'égalité des chances. Cette législation a pour but de supprimer les « inégalités de fait ». Les services publics sont tenus de désigner un fonctionnaire responsable de l'égalité des chances, d'établir des plans d'égalité de chances et de constituer une commission interne d'accompagnement chargée de suivre et d'évaluer la politique d'actions positives. Dans le secteur privé, il faut établir annuellement un rapport sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et le présenter au conseil d'entreprise ou aux syndicats.

Notre pays a également adopté la loi du 12 janvier 2007 sur la dimension du genre en vue d'intégrer celle-ci dans les structures politiques fédérales belges. La dimension du genre n'est donc plus un engagement informel. La loi précitée prévoit concrètement de l'intégrer dans les plans de management de l'autorité fédérale, dans tous les contrats de gestion, dans tout autre instrument de planification des services publics fédéraux, dans tout objectif stratégique et opérationnel, ainsi que dans l'établissement du budget.

## 8. Autorégulation

Le Comité d'avis constate que certains secteurs se sont également autorégulés et ont par voie de conséquence élaboré des plans stratégiques.

En 2004, une Commission *Corporate Governance* a été créée à l'initiative de la CBFA (Commission bancaire, financière et des assurances), d'Euronext Bruxelles et de la Fédération des entreprises de Belgique afin de mettre au point un code de bonne gouvernance, dénommé Code Lippens, pour toutes les sociétés cotées. Dans cette version du code, il n'est nulle part fait mention de la nécessité de respecter la diversité de genre au niveau de la composition du conseil d'administration. Le nouveau Code de gouvernance d'entreprise, édition 2009, pour les sociétés cotées, mentionne pour la première fois la nécessité de respecter la mixité des genres au sein des conseils d'administration.

En ce qui concerne les sociétés non cotées, un code dénommé Code Buysse a également été élaboré en 2005 et formule des recommandations pour une gestion durable des entreprises. Ce code a encore été enrichi en juin 2009. Cette nouvelle version intègre également la diversité comme condition d'une bonne gouvernance d'entreprise.

Le 23 septembre 2004, les trois syndicats belges ont signé la Charte sur le *gender mainstreaming* pour l'égalité des femmes et des hommes. Ils s'y engagent, d'une part, à s'intéresser davantage à la problématique de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans leur fonctionnement quotidien et,

anderzijds iets te doen aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in eigen rangen.

In dat charter wordt explicet het principe van *gender mainstreaming* onderschreven als een bijkomend en noodzakelijk instrument voor het versterken van de positie van de vrouw. Een geïntegreerde aanpak, systematisch en structureel werken en de aanwezigheid van vrouwen in de besluitvorming zijn elementen die hierin sterk aan bod komen. *Gender mainstreaming* impliceert voor de vakbonden dat er gelijkheid moet zijn in de structuren en de basiswerking van de vakbond en dat men zich ook moet uitspreken over de instrumenten ter bevordering van die gelijkheid.

Het charter heeft binnen de drie vakbonden als resultaat opgeleverd dat gendergelijkheid opnieuw centraal staat in de sociale dialoog, zowel in de Nationale Arbeidsraad als in de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven.

Het Adviescomité neemt met belangstelling akte van dit initiatief. Op zich zeker een bemoedigend engagement, maar het Adviescomité stelt vast dat het nog onduidelijk is tot welk resultaat ze zullen leiden. Concrete cijfers die een verbetering aanduiden van het doorstromen van vrouwen naar de top van de vakbonden kunnen nog niet worden voorgelegd.

## 9. Wetgeving in het buitenland

Het Adviescomité stelt vast dat ook in andere landen wetgeving ontstaat om het glazen plafond te doorbreken in de sociaal-economische sectoren.

### 9.1. Noorwegen

Het meest aangehaalde voorbeeld is de wetgeving in Noorwegen. De Noorse wetgever heeft in 2003 een minimumpercentage vastgelegd (40 %) van vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen. Op het moment van aankondiging was het percentage topvrouwen kleiner dan 7 %. De bedrijven kregen de tijd tot 1 januari 2008 op sanctie van de beurs geschrapt te worden. Het resultaat is dat vandaag 44,4 % vrouwen in het bestuur van de beursgenoteerde bedrijven zetelen. De door tegenstanders voorspelde dramatische gevolgen (minder buitenlandse investeringen, koersdalingen op de beurs) zijn uitgebleven.

### 9.2. Spanje

De Noorse aanpak werkte inspirerend voor ondermeer Spanje. Premier Zapatero liet in 2007 een wet

d'autre part, à agir contre la sous-représentation des femmes dans leurs propres rangs.

Cette charte souscrit explicitement au principe du *gender mainstreaming* comme instrument complémentaire et nécessaire pour le renforcement de la position de la femme. Une approche intégrée, un travail systématique et structurel et la présence de femmes dans le processus de décision en sont des éléments forts. Le *gender mainstreaming* implique que l'égalité doit prévaloir dans les structures et le travail de base des syndicats et qu'il faut donc aussi se doter des instruments nécessaires pour y arriver.

Dans les trois syndicats, la charte a eu pour résultat de repositionner l'égalité des genres au cœur du dialogue social, tant au Conseil national du travail qu'au Conseil central de l'Économie.

Le Comité d'avis acte avec intérêt cette initiative. C'est en soi un résultat encourageant, mais le Comité d'avis constate qu'on ne sait pas encore très bien quels résultats seront obtenus. Personne n'est encore en mesure de présenter des chiffres concrets montrant que les femmes accèdent plus facilement au sommet de la hiérarchie des syndicats.

## 9. Législation à l'étranger

Le Comité d'avis constate que d'autres pays ont également modifié leur législation afin de briser le plafond de verre dans les secteurs socioéconomiques.

### 9.1. Norvège

L'exemple le plus souvent cité est celui de la Norvège. En 2003, le législateur norvégien a fixé un pourcentage minimum de femmes (40 %) dans les conseils d'administration et les conseils de commissaires des entreprises cotées en bourse. Au moment de la promulgation de cette disposition, le pourcentage de femmes exerçant des fonctions de haut niveau était inférieur à 7 %. Les entreprises risquaient une radiation de la bourse si elles ne se mettaient pas en règle pour le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Résultat : 44,4 % de femmes siègent aujourd'hui dans les conseils d'administration des entreprises cotées. Les conséquences dramatiques augurées par les détracteurs de cette disposition (diminution des investissements étrangers, baisses des cours de la bourse) ne se sont pas manifestées.

### 9.2. L'Espagne

L'approche norvégienne a notamment inspiré l'Espagne. En 2007, le premier ministre Zapatero a fait

goedkeuren om tegen 2015 bestuursraden van bedrijven te laten bestaan uit minstens 40 % vrouwen.

### 9.3. Zwitserland

Vanaf 1 maart 2005 is in Zwitserland een quota-regeling van kracht van 30 % vrouwen in raden van bestuur van bedrijven waarin de overheid een aandeel heeft. Een voorstel van de *conseillère nationale* Maria Roth-Bernasconi, die een minimumvertegenwoordiging vroeg voor alle grote bedrijven, stuitte evenwel op een neen in juni 2009.

### 9.4. Nederland

De Tweede Kamer in Nederland heeft eind november 2009 een wetsvoorstel goedgekeurd waardoor in Nederlandse bedrijven van meer dan 250 werknemers uiterlijk tegen 2016 ten minste 30 % vrouwelijke bestuurders en/of commissarissen moeten zetelen. Volgens een onderzoek van de Rotterdamse Erasmus universiteit gingen er het afgelopen jaar maar 14 van de 116 nieuwe benoemingen naar vrouwelijke bestuurders. Het tempo van de vrouwelijke doorstroming naar de top ligt dus ook in Nederland veel te laag. De indieners van het voorstel stellen dat indien de regel voor positieve discriminatie ten voordele van vrouwelijke bestuurders tegen 2016 vruchten heeft afgeworpen, kan worden overwogen de wet gewoon weer af te schaffen.

### 9.5. Frankrijk

Ook in Frankrijk werd door de UMP een wetsvoorstel ingediend om binnen 5 jaar te komen tot een vertegenwoordiging van 50 % vrouwen in de raden van bestuur van grote Franse bedrijven. Het wetsvoorstel werd begin januari 2010 gestemd in de Assemblée Nationale en zal later worden besproken in de Senaat.

## 10. Wetsvoorstellen en beleidsintenties

In de Belgische Senaat zijn tal van wetsvoorstellen hangende die het glazen plafond willen doorbreken. Hierna volgt een overzicht in chronologische volgorde.

### 10.1. Ondersteuning van vrouwelijk ondernemerschap

Voorstel van resolutie ter ondersteuning van het vrouwelijk ondernemerschap (stuk Senaat, nr. 3-171), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune op 22 augustus 2003.

adopter une loi imposant que d'ici à 2015, au moins 40 % des membres des conseils d'administration des entreprises soient des femmes.

### 9.3. La Suisse

Les Suisses ont adopté un système de quotas imposant la présence de 30 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises où l'État détient une participation, système entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2005. Mais la proposition de la conseillère nationale Maria Roth-Bernasconi, réclamant une représentation minimale dans toutes les grandes entreprises, a été rejetée en juin 2009.

### 9.4. Les Pays-Bas

Aux Pays-Bas, la *Tweede Kamer* a adopté fin novembre 2009 une proposition de loi prévoyant que d'ici à 2016 au plus tard, les sièges d'administrateurs et/ou de commissaires des entreprises néerlandaises occupant plus de 250 travailleurs devront être occupés par au moins 30 % de femmes. D'après une étude de l'université Erasmus de Rotterdam, 14 femmes seulement se sont vu attribuer l'an passé un poste d'administrateur, sur un total de 116 nominations. Les Pays-Bas sont donc eux aussi confrontés à une féminisation beaucoup trop lente des fonctions dirigeantes. Les auteurs de la proposition affirment que si d'ici à 2016, la règle de la discrimination positive au profit des femmes administrateurs a porté ses fruits, le législateur pourra alors envisager d'abroger cette loi.

### 9.5. La France

En France, l'UMP a également déposé une proposition de loi visant à aboutir d'ici 5 ans à une représentation de 50 % de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises françaises. Celle-ci a été votée à l'Assemblée nationale au début du mois de janvier 2010 et sera examinée ultérieurement au Sénat.

## 10. Propositions de loi et intentions politiques

De nombreuses lois visant à briser le plafond de verre sont pendantes au Sénat de Belgique. En voici un aperçu, dans l'ordre chronologique.

### 10.1. Soutien aux femmes chefs d'entreprise

Proposition de résolution visant à soutenir les femmes chefs d'entreprise (doc. Sénat, n° 3-171), déposée par Mme Sabine de Bethune le 22 août 2003.

**10.2. Evenwichtige aanwezigheid van mannen en vrouwen in sommige economische overheidsbedrijven : De Post, Belgacom en de NMBS**

Wetsvoorstel tot wijziging van artikel 18 § 1, van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, met het oog op een evenwichtige aanwezigheid van vrouwen en mannen in de raden van bestuur (stuk Senaat, nr. 3-210), ingediend door mevrouw de Bethune c.s. op 2 september 2003.

**10.3. Openstelling van het ambt van rechter in handelszaken voor meewerkende echtgenoten**

Wetsvoorstel tot wijziging van artikel 205 van het Gerechtelijk Wetboek teneinde het ambt van werkend of plaatsvervangend rechter in handelszaken open te stellen voor meewerkende echtgenoten (stuk Senaat, nr. 4-238), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune c.s. op 1 oktober 2007.

**10.4. Evenwichtige aanwezigheid mannen en vrouwen in instellingen van openbaar nut en federale wetenschappelijke instellingen**

Wetsvoorstel ter bevordering van de evenwichtige aanwezigheid van mannen en vrouwen in de bestuursorganen van de instellingen van openbaar nut en de federale wetenschappelijke instellingen (stuk Senaat, nr. 4-429), ingediend door de dames Olga Zrihen en Anne-Marie Lizin op 29 november 2007.

**10.5. Zitting garanderen van vrouwen in beslissingsorganen van autonome overheidsbedrijven en genoteerde vennootschappen**

Wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 21 maart betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven en tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen, ten einde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de beslissingsorganen van de autonome overheidsbedrijven en de genoteerde vennootschappen (stuk Senaat, nr. 4-430), ingediend door de dames Anne-Marie Lizin en Olga Zrihen op 29 november 2007.

**10.6. Evenwichtige samenstelling van mannen en vrouwen van de statutaire organen van de Nationale Bank van België**

Wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 22 februari 1998 tot vaststelling van het organiek statuut van de Nationale Bank van België om een evenwichtige samenstelling van haar statutaire organen te waar-

**10.2. Présence équilibrée de femmes et d'hommes dans certaines entreprises publiques économiques : La Poste, Belgacom et la SNCB**

Proposition de loi modifiant l'article 18, § 1<sup>er</sup>, de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, en vue d'une présence équilibrée de femmes et d'hommes dans les conseils d'administration (doc. Sénat, n° 3-210), déposée par Mme de Bethune et consorts le 2 septembre 2003.

**10.3. Ouverture de la fonction de juge consulaire aux conjointes aidantes**

Proposition de loi modifiant l'article 205 du Code judiciaire en vue d'ouvrir la fonction de juge consulaire effectif ou suppléant aux conjoints aidants (doc. Sénat, n° 4-238), déposée par Mme Sabine de Bethune et consorts le 1<sup>er</sup> octobre 2007.

**10.4. Présence équilibrée d'hommes et de femmes dans les organismes d'intérêt public et les établissements scientifiques fédéraux**

Proposition de loi visant à promouvoir la présence équilibrée d'hommes et de femmes dans les organes de gestion des organismes d'intérêt public et des établissements scientifiques fédéraux (doc. Sénat, n° 4-429), déposée par Mmes Olga Zrihen et Anne-Marie Lizin le 29 novembre 2007.

**10.5. Garantie de la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées**

Proposition de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et le Code des sociétés, afin de garantir la présence des femmes dans les instances délibératives des entreprises publiques autonomes et des sociétés cotées (doc. Sénat, n° 4-430), déposée par Mmes Anne-Marie Lizin et Olga Zrihen le 29 novembre 2007.

**10.6. Équilibre hommes/femmes dans la composition des organes statutaires de la Banque nationale de Belgique**

Proposition de loi modifiant la loi du 22 février 1998 fixant le statut organique de la Banque nationale de Belgique en vue de garantir une composition équilibrée de ses organes statutaires (doc. Sénat, n° 4-

borgen (stuk Senaat, nr. 4-673) (herindiening stuk Senaat, nr. 3-191), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune c.s. op 2 april 2008.

#### 10.7. Evenwichtige aanwezigheid van vrouwen en mannen in de hogere rechtscolleges

Wetsvoorstel tot wijziging van artikel 129 van het Gerechtelijk Wetboek en artikel 69 van de gecoördineerde wetten op de Raad van State om een evenwichtige aanwezigheid van vrouwen en mannen in de hogere rechtscolleges te waarborgen (stuk Senaat, nr. 4-672), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune c.s. op 2 april 2008.

#### 10.8. Evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en beursgenoteerde vennootschappen

Wetsvoorstel ter bevordering van de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en van vennootschappen die een publiek beroep op het spaarwezen hebben gedaan (stuk Senaat, nr. 4-685) (herindiening van stuk Senaat, nr. 3-2088), ingediend door mevrouw Sabine de Bethune c.s. op 9 april 2008.

#### 10.9. Grotere participatie van vrouwen aan besluitvorming

Wetsvoorstel houdende diverse bepalingen voor een grotere participatie van vrouwen aan de besluitvorming, met name bij de overheidsdiensten, de economische overheidbedrijven, de rechterlijke macht en de sociale partners (stuk Senaat, nr. 4-1309), ingediend door mevrouw Tilmans op 5 mei 2009.

#### *11. Regeringsbeleid van mevrouw Milquet, minister bevoegd voor Gelijke Kansen*

- regeerakkoord
- beleidsnota
- 18 november 2009 :

Minister van Gelijke Kansen Joëlle Milquet wil een wetsontwerp indienen om quota op te leggen voor het aantal vrouwen in de raden van bestuur van overheidsbedrijven en beursgenoteerde bedrijven. Binnen zeven jaar zouden de raden van bestuur van bedrijven voor één derde uit vrouwen moeten bestaan.

673) (redépôt du doc. Sénat, n° 3-191), déposée par Mme Sabine de Bethune et consorts le 2 avril 2008.

#### 10.7. Présence équilibrée des femmes et des hommes au sein des juridictions supérieures

Proposition de loi modifiant l'article 129 du Code judiciaire et l'article 69 des lois coordonnées sur le Conseil d'État en vue d'assurer une présence équilibrée des femmes et des hommes au sein des juridictions supérieures (doc. Sénat, n° 4-672), déposée par Mme Sabine de Bethune et consorts le 2 avril 2008.

#### 10.8. Représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des entreprises publiques économiques et des sociétés cotées en bourse

Proposition de loi visant à promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration d'entreprises publiques économiques et de sociétés qui ont fait publiquement appel à l'épargne (doc. Sénat, n° 4-685) (redépôt du doc. Sénat, n° 3-2088), déposée par Mme Sabine de Bethune et consorts le 9 avril 2008.

#### 10.9. Plus grande participation des femmes à la prise de décision

Proposition de loi portant des dispositions diverses en vue d'une plus grande participation des femmes à la prise de décision, notamment au niveau de l'administration publique, des entreprises publiques économiques, du pouvoir judiciaire et des partenaires sociaux (doc. Sénat, n° 4-1309), déposée par Mme Tilmans le 5 mai 2009.

#### *11. Politique gouvernementale de Mme Milquet, ministre en charge de l'Égalité des chances*

- accord de gouvernement
- note de politique générale
- 18 novembre 2009 :

La ministre de l'Égalité des chances, Mme Joëlle Milquet, souhaite déposer un projet de loi visant à imposer un quota de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques et des entreprises cotées en bourse. D'ici sept ans, les conseils d'administration de ces entreprises devraient compter au moins un tiers de femmes.

### III. AANBEVELINGEN

#### A. Voorstel van aanbevelingen

1. Het Adviescomité is bezorgd over het bestaan van het glazen plafond in alle domeinen van de besluitvorming en meent dat maatregelen zich opdringen om de *standstill* in ons land, die eveneens blijkt uit internationale indexen, ten goede om te buigen.

2. Gezien de financiële en economische crisis en het wereldwijde debat over de nieuwe regulering in de bankensector, de beurzen en op economisch vlak, adviseert het Adviescomité om bij voorrang te streven naar een grotere deelname van vrouwen aan economische en financiële besluitvorming. Het Adviescomité meent dat er in eerste instantie werk moet worden gemaakt van een evenwichtige man/vrouw vertegenwoordiging in economische overheidsbedrijven en beursgenoteerde bedrijven. Dit neemt niet weg dat eenzelfde dynamiek gegenererd moet worden in de andere domeinen van de samenleving zoals het onderwijs, de gezondheidssector, de culturele instellingen, ...

3. Het Adviescomité is voorstander van een globale strategie, gaande van kennisverzameling en onderzoek, sensibiliseringssacties, positieve actiemaatregelen en dwingende maatregelen, en dit in alle domeinen van besluitvorming, bij voorrang in de sociale en economische besluitvorming. België zou daarmee aansluiten bij een trend die ook in andere landen — Noorwegen, Spanje, Frankrijk, Nederland, ... leeft.

4. Het Adviescomité meent dat wettelijke quota noodzakelijk zijn om een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen te waarborgen in de raden van bestuur en directiefuncties van economische overheidsbedrijven. Deze quotaregelingen zouden onmiddellijk ingang moeten vinden bij de eerstvolgende samenstelling van de raden van bestuur. Ter zake kan de wetgeving die reeds een quotumvereiste oplegt aan de NMBS Holding (artikel 162bis, ingevoegd bij wet van 22 maart 2002), de NMBS (koninklijk besluit van 18 oktober 2004) en Infrabel (koninklijk besluit van 14 juni 2004), als voorbeeld dienen. Economische overheidsbedrijven dragen inzake *corporate governance* een belangrijke voorbeeldfunctie naar de samenleving toe.

5. Daarnaast meent het Adviescomité dat wettelijke quota ook noodzakelijk zijn om een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen te waarborgen in raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven. Belangrijk daarbij is dat er een haalbare overgangsperiode van bijvoorbeeld 6 jaar en een effectieve sanctie bij niet-naleving wordt voorzien. Deze bedrijven, die vandaag reeds onderworpen zijn aan tal van reglementeringen, doen een publiek beroep

### III. RECOMMANDATIONS

#### A. Proposition de recommandations

1. Le Comité d'avis est préoccupé par le plafond de verre qui existe dans tous les domaines du processus décisionnel et estime que des mesures s'imposent pour infléchir définitivement l'immobilisme mis en lumière dans notre pays par les indices internationaux.

2. Compte tenu de la crise économique et financière et du débat mondial relatif à une nouvelle régulation du secteur bancaire, des bourses et de l'économie, le Comité d'avis conseille de tendre prioritairement vers une plus grande participation des femmes à la prise de décision économique et financière. Il estime qu'il faut s'atteler en priorité à promouvoir une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des entreprises publiques économiques et des sociétés cotées en bourse. Cela n'empêche pas qu'il faille créer la même dynamique dans d'autres domaines de la société, tels que l'enseignement, le secteur des soins de santé, les institutions culturelles, etc.

3. Le Comité d'avis est favorable à une stratégie globale combinant la collecte d'informations, la recherche, des actions de sensibilisation, des mesures d'actions positives et des mesures contraignantes, et ce dans tous les domaines du processus décisionnel et en priorité dans la prise de décision socioéconomique. La Belgique s'inscrirait ainsi dans une tendance qui se dessine aussi dans d'autres pays, tels que la Norvège, l'Espagne, la France, les Pays-Bas, etc.

4. Le Comité d'avis estime que des quotas légaux sont nécessaires pour garantir une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration et dans les fonctions de direction des entreprises publiques économiques. Ces quotas devraient être respectés dès la prochaine constitution des conseils d'administration. La législation imposant déjà un quota à la SNCB-Holding (article 162bis inséré par la loi du 22 mars 2002), à la SNCB (arrêté royal du 18 octobre 2004) et à Infrabel (arrêté royal du 14 juin 2004) peut servir d'exemple à cet effet. En matière de gouvernance d'entreprise, les entreprises publiques économiques doivent impérativement montrer l'exemple à la société.

5. Le Comité d'avis estime par ailleurs que des quotas légaux sont nécessaires également pour garantir une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse. Il importe à cet égard de prévoir une période transitoire raisonnable de six ans, par exemple, et une sanction effective en cas de non-respect. Les entreprises de ce type qui sont déjà soumises actuellement à une réglementation abon-

op het spaarwezen en hebben eveneens een grote maatschappelijke relevantie. Bovendien kunnen verschillende onder hen rekenen op overheidssteun wanneer ze zich in een moeilijke financiële situatie bevinden. Het Adviescomité verklaart zich tevens voorstander van elke maatregel die de genderdiverseiteit in privéondernemingen stimuleert, zoals het publiceren van een jaarlijkse rangschikking hierover.

6. Het Adviescomité meent dat er op systematische wijze gewaakt moet worden over de toepassing van het bestaande wettelijke kader, ondermeer wat betreft de toepassing van het Verdrag en de Strategie van Lissabon, de gendermainstreamingswet van 12 januari 2007 en de bijhorende koninklijke besluiten.

7. Het Adviescomité meent dat er daarnaast ook maatregelen moeten worden genomen die de positie van de vrouw op de arbeidsmarkt versterken. Er moet uitvoering worden gegeven aan de koninklijke besluiten (koninklijk besluit van 14 juli 1987 en 27 februari 1990) die positieve acties voorstellen ter bevordering van het gelijkkansenbeleid voor mannen en vrouwen voor de private en de publieke sector. Het betreft onder meer maatregelen die de carrière helpen plannen, die de carrière ondersteunen en die een balans werk-prive mogelijk maken. Het Adviescomité vraagt de overheid, de bedrijven en de sociale partners om ter zake een stimulerend beleid te voeren :

- maatregelen die de carrière helpen plannen :
  - het wervingsbeleid herbekijken : open rekruteringsinstrumenten gebruiken en niet de informele sociale netwerken, selectiecriteria aanpassen, zorgen voor evenwichtig samengestelde selectiejury's;
  - loopbaanplanning op maat mogelijk maken;
  - professionele ontwikkeling aanbieden, specifieke voorbereiding op leiderschap;
- maatregelen die de carrière ondersteunen :
  - het belang van rolmodellen : vrouwen in topfuncties met kinderen fungeren als rolmodellen;
  - mentoren en coachen, die vrouwen begeleiden bij hun loopbaan;
  - ondersteuning van opbouw van sociaal kapitaal en netwerking door vrouwen;
- maatregelen die een evenwichtige balans werk-prive mogelijk maken voor vrouwen en mannen :
  - dante font publiquement appel à l'épargne et ont aussi une grande pertinence sociale. En outre, certaines d'entre elles peuvent bénéficier d'aides publiques lorsqu'elles se trouvent dans une situation financière difficile. Le Comité d'avis se déclare par ailleurs en faveur de toute mesure promouvant, au sein des entreprises privées, une plus grande diversité de genre, notamment par la publication d'un classement annuel en la matière.
  - reconstruire la politique de recrutement : utiliser des instruments de recrutement transparents et non des réseaux sociaux informels, adapter les critères de sélection, assurer un équilibre dans la composition des jurys de sélection;
  - permettre une définition sur mesure du plan de carrière;
  - proposer des outils de développement professionnel et assurer une préparation spécifique à une fonction dirigeante;
- mesures de soutien de carrière :
  - souligner l'importance des modèles : les femmes qui assument une fonction supérieure et qui ont des enfants font figure de modèle;
  - engager des mentors et des coaches qui accompagnent les femmes dans leur carrière;
  - le soutien au développement d'un capital/reseau social par les femmes;
- mesures destinées à assurer un équilibre entre le travail et la vie privée pour les femmes et les hommes :

- ° flexibele werkomschappelijkheden aanbieden: glijdende werkuren, verdichte werkweek, telewerk. Zo krijgen ook medewerkers met een gezinslast de kans om zich te bewijzen voor een promotie;
- ° ondersteuning voor kinderopvang aanbieden;
- ° mannen aanmoedigen gebruik te maken van de balans werk-privé instrumenten;
  
- ° bewustmaking rond deeltijds werken en gevolgen voor carrière, pensioen. Tegelijkertijd is er nood aan een opwaardering van het deeltijds werken, zeker op het vlak van pensioenen. Deeltijds werken is niet altijd een vrijwillige keuze, maar vaak een manier om de combinatie tussen gezin en arbeid leefbaar te houden.

8. Het Adviescomité meent daarenboven dat er ook begeleidende maatregelen moeten worden genomen zoals :

— bewustwording over, en verzet tegen vooroordeelen over vrouwen en leidinggeven en een verdere taalfeminisering. Beide zijn essentieel om een aanzienlijke cultuuromslag te creëren, noodzakelijk om het glazen plafond voor vrouwen te doorbreken;

— statistisch en wetenschappelijk onderzoek : het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen zorgt voor een jaarlijkse update van de publicatie «Vrouwen en mannen. Genderstatistieken en indicatoren», met daarin de cijfers van de raden van bestuur van de overheidsbedrijven en de beursgenoteerde ondernemingen;

— het opzetten van een observatorium van de pariteit in het Instituut om elke evolutie en vooruitgang te meten, zowel op het vlak van de sociaal-economische besluitvorming als op de andere terreinen van besluitvorming.

9. Ook benadrukt het Adviescomité het belang van een voortgezet globaal gelijke kansenbeleid in overeenstemming met het VN-Vrouwenrechtenverdrag (CEDAW), tot verdere afbouw van de seksestereotypen, acties tegen geweld op vrouwen, aandacht voor vrouwen binnen minderheidsgroepen, vrouwenrechten wereldwijd, ...

10. Het Adviescomité ondersteunt bijgevolg de intentie die de minister van gelijke kansen, mevrouw Milquet, eind 2009 heeft geuit om quota op te leggen voor vrouwen in de raden van bestuur van overheidsbedrijven en beursgenoteerde bedrijven.

- ° proposer des conditions de travail flexibles : horaires flottants, semaine de travail condensée, télétravail, afin que les collaborateurs ayant charge de famille puissent aussi prétendre à une promotion;
- ° proposer une aide pour l'accueil des enfants;
- ° inciter les hommes à utiliser les instruments garantissant l'équilibre entre le travail et la vie privée;
- ° sensibiliser au travail à temps partiel, ainsi qu'à ses conséquences pour la carrière et pour la pension. Il est en même temps nécessaire de revaloriser le travail à temps partiel, en particulier dans la perspective des pensions. Le travail à temps partiel n'est pas toujours un choix volontaire, mais souvent une manière de concilier la vie de famille et le travail.

8. Le Comité d'avis pense en outre qu'il faut également prendre des mesures d'accompagnement telles que :

— la sensibilisation aux préjugés concernant les femmes et les fonctions dirigeantes et la lutte contre ces préjugés, d'une part, ainsi qu'à l'importance d'une plus grande féminisation de la langue, d'autre part. Ces deux éléments sont essentiels pour entraîner la révolution culturelle dont les femmes ont besoin pour briser le plafond de verre;

— la réalisation d'études statistiques et scientifiques : l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes actualise chaque année sa publication intitulée « Femmes et hommes en Belgique. Statistiques et indicateurs de genre », qui contient des statistiques sur les conseils d'administration des entreprises publiques et des sociétés cotées en bourse;

— la création d'un observatoire de la parité au sein de l'Institut dans le but de mesurer toute évolution et tout progrès, non seulement dans la prise de décision socioéconomique mais aussi dans les autres domaines du processus décisionnel.

9. Le Comité d'avis met également l'accent sur l'importance d'une politique d'égalité des chances globale et continue, en adéquation avec la Convention des Nations unies sur les droits des femmes (CEDAW), visant à poursuivre l'élimination des stéréotypes liés au sexe, à mener des actions contre la violence à l'égard des femmes, à prêter attention aux femmes issues de minorités et aux droits des femmes dans le monde, etc.

10. Le Comité d'avis soutient par conséquent la volonté exprimée à la fin de l'année 2009 par la ministre de l'Égalité des chances, Mme Milquet, d'imposer des quotas de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques et des sociétés cotées en bourse.

11. Het Adviescomité adviseert de verschillende bevoegde Senaatscommissies om de hangende en eventueel nieuwe wetsvoorstellen die deze doelstellingen beogen, te behandelen en goed te keuren.

12. Het Adviescomité beslist om eind 2010 in het kader van het Belgisch voorzitterschap van de Europese Unie, de bijeenkomst van de CCEC, het netwerk van parlementaire comités voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen van EU lidstaten, die in de Belgische Senaat zal plaatsvinden, te wijden aan het thema van de grotere deelname van vrouwen aan de sociale en economische besluitvorming, en hierbij een forum tot ervaringsuitwisseling te creëren met de andere EU-landen.

## B. Bespreking van het voorstel van aanbevelingen

Mevrouw de Bethune overloopt kort de aanbevelingen. In aanbeveling 4 gaat het over de economische overheidsbedrijven, aangezien alle leden het daarover min of meer eens zijn. Aanbeveling 5 focust op de beursgenoteerde bedrijven, wat niet door alle leden gesteund wordt. Aanbeveling 6 stelt maatregelen voor die de positie van de vrouw op de arbeidsmarkt kunnen versterken : maatregelen die de carrière helpen plannen, maatregelen die de carrière ondersteunen en maatregelen die de combinatie tussen professioneel en privé-leven vergemakkelijken.

Mevrouw Zrihen voegt daaraan toe dat de hoorzittingen met talrijke deskundigen een volledig overzicht mogelijk hebben gemaakt van het concept van het glazen plafond. Het is de bedoeling een referentietekst te kunnen voorstellen, die tevens zo dicht mogelijk aanleunt bij de realiteit. Aangezien het over de samenleving in haar geheel gaat, is het belangrijk om algemene doelstellingen en strategieën uit te werken.

Mevrouw Somers merkt op dat de OpenVLD-fractie voorstander is van de invoering van quota in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven, maar niet in de raden van bestuur van privé-bedrijven omdat de overheid zich niet mag mengen in privé-aangelegenheden. Er kunnen echter wel flankerende maatregelen worden genomen om de aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur te bevorderen.

De heer Destexhe meldt dat de MR een standpunt heeft dat sterk lijkt op dat van mevrouw Somers. De senator legt uit dat het formuleren van quota voor de privé-ondernemingen ook problematisch is in de ogen van de MR, al zijn ze er niet zo scherp tegen gekant als OpenVLD. Men zou bijvoorbeeld de aanwezigheid kunnen voorstellen van ten minste één vrouw in de raden van bestuur, in plaats van een quotum van 30 %

11. Le Comité d'avis conseille aux diverses commissions compétentes du Sénat d'examiner et d'adopter les propositions de loi pendantes et les nouvelles propositions de loi éventuelles qui poursuivent ces objectifs.

12. Le Comité d'avis décide que la réunion de la CCEC, le réseau des commissions parlementaires chargées de la politique de l'égalité des chances des femmes et des hommes, qui aura lieu au Sénat de Belgique à la fin 2010 dans le cadre de la présidence belge de l'Union européenne, sera consacrée au thème de la participation accrue des femmes à la prise de décision sociale et économique, et décide de créer à cette occasion un forum d'échange d'expériences avec les autres États membres de l'UE.

## B. Discussion de la proposition de recommandations

Mme de Bethune passe brièvement en revue les recommandations. La recommandation 4 vise les entreprises publiques économiques, ce qui fait plus ou moins l'unanimité auprès des membres. La recommandation 5 concerne spécifiquement les sociétés cotées en bourse, ce que tous les membres ne soutiennent pas. La recommandation 6 propose des mesures visant à renforcer la situation de la femme sur le marché du travail, à savoir des mesures visant à aider à définir un plan de carrière, à soutenir la carrière et à assurer un équilibre entre le travail et la vie privée.

Mme Zrihen ajoute que les auditions de nombreux experts ont permis d'avoir un point de vue complet sur la question du plafond de verre. L'objectif est de présenter un texte de référence, tout en restant le plus proche possible de l'actualité. Étant donné que l'ensemble de la société est concernée, il est important de développer des objectifs et des stratégies de façon globale.

Mme Somers signale que le groupe Open Vld est favorable à l'instauration de quotas dans les conseils d'administration des entreprises publiques économiques, mais pas dans ceux des entreprises privées étant donné que les pouvoirs publics n'ont pas à s'immiscer dans la sphère privée. Des mesures d'accompagnement peuvent néanmoins être prises pour promouvoir la présence des femmes au sein des conseils d'administration.

M. Destexhe indique que le MR a un point de vue similaire à celui exposé par Mme Somers. Le sénateur indique que la formulation de quotas dans les entreprises privées pose également problème pour le MR, même s'il n'y est pas aussi fermement opposé que l'Open Vld. Il serait par exemple possible de proposer la présence d'au moins une femme au sein des conseils d'administration, au lieu d'exiger un quota de 30 %. Le

te eisen. De MR is echter wel voorstander van een pariteit in de autonome overheidsbedrijven, door quota in die bedrijven in te voeren. Op dat niveau behoort een consensus dus tot de mogelijkheden.

De senator is van mening dat de publieke sector het voorbeeld moet geven. Een artikel dat onlangs is verschenen in *La Libre Belgique* meldde immers dat, bij het Brussels Gewest, geen enkele hogere functie werd ingenomen door een vrouw en dat op het niveau van de middenkaders niet eens een derde vrouwen zijn. De heer Destexhe vindt dus dat er niet onmiddellijk quota moeten worden toegepast in beursgenoemde bedrijven. Dat neemt niet weg dat dit ooit nog zal moeten.

In het algemeen is mevrouw Van Hoof van mening dat ruimer moet worden gedacht. Omwille van de economische crisis, wordt momenteel vooral gesproken van de economische overheidsbedrijven. Toch vindt de senator dat ook universiteiten, ziekenhuizen en andere sectoren aangepakt moeten worden.

Mevrouw de Bethune noteert het voorbehoud over de quota, maar tevens dat er een akkoord kan worden gevonden met betrekking tot de overheidsbedrijven.

### *Aanbeveling 1*

Mevrouw Somers stelt voor de eerste aanbeveling aan te vullen als volgt: «Het meent immers dat het onaanvaardbaar is dat bekwame vrouwen die volstrekt in staat zijn om beslissingsfuncties uit te oefenen, worden afgewezen alleen omdat ze geen man zijn. Dergelijke discriminatie is volstrekt ontoelaatbaar en moet worden bestreden door te zorgen voor gelijke kansen voor vrouwen en mannen bij de toewijzing van leidinggevende functies.»

Mevrouw Zrihen stelt voor de woorden «*de standstill* in ons land» te vervangen door de woorden «*de situatie in ons land*».

De heer Destexhe wenst dat de eerste zin van de eerste aanbeveling zou luiden als volgt: «*Het Adviescomité is bezorgd over het glazen plafond dat op alle vlakken van de besluitvorming aanwezig is en meent dat er zich maatregelen opdringen om deze situatie, die tevens uit internationale gegevens blijkt, in ons land op duurzame wijze ten goede om te buigen.*».

### *Aanbeveling 2*

Mevrouw Somers wenst dat aanbeveling 2 opgesplitst wordt in 2 aanbevelingen, zodat een onderscheid kan worden gemaakt tussen de economische en financiële besluitvorming en de economische over-

MR est toutefois favorable à une parité dans les entreprises publiques autonomes, en instaurant des quotas pour ces entreprises. Par conséquent, un consensus à ce niveau est envisageable.

Le sénateur considère que le secteur public doit donner l'exemple. En effet, un article récent paru dans *La Libre Belgique* montrait qu'à la Région bruxelloise aucune fonction supérieure était occupée par une femme et qu'au niveau des cadres intermédiaires il n'y a même pas un tiers de femmes. Par conséquent, M. Destexhe estime qu'il ne faut pas immédiatement passer à des quotas pour des sociétés cotées en bourse. Cela n'exclut toutefois pas qu'il faudra y arriver un jour.

De manière générale, Mme Van Hoof estime qu'il faut élargir le cadre de réflexion. En raison de la crise économique, on se focalise actuellement surtout sur les entreprises publiques économiques. La sénatrice estime cependant qu'il faut également songer aux universités, aux hôpitaux et à d'autres secteurs encore.

Mme de Bethune prend note de la réserve émise concernant les quotas, mais également de la possibilité de trouver un accord en ce qui concerne les entreprises publiques.

### *Recommandation 1*

Mme Somers propose de compléter la première recommandation par ce qui suit: «Il est en effet inacceptable que des femmes compétentes et tout à fait aptes à exercer des fonctions décisionnelles soient écartées au seul motif qu'elles ne sont pas des hommes. Il convient de combattre cette discrimination, qui est totalement inadmissible, en veillant à ce que les femmes et les hommes jouissent de chances égales lorsque des postes dirigeants sont à pourvoir.»

Mme Zrihen suggère de remplacer les mots «*définitivement l'immobilisme mis*» par «*cette situation mise*».

M. Destexhe souhaite que la première phrase de la première recommandation soit reformulée comme suit: «*Le Comité d'avis est préoccupé par le plafond de verre qui existe dans tous les domaines du processus décisionnel et estime que des mesures s'imposent pour redresser durablement dans notre pays cette situation qui est également mise en évidence par des indices internationaux.*».

### *Recommandation 2*

Mme Somers souhaite que la recommandation 2 soit scindée en deux recommandations, afin qu'une distinction puisse être opérée entre, d'une part, la prise de décision économique et financière et, d'autre part,

heidsbedrijven en de beursgenoteerde bedrijven. De tweede aanbeveling zou bijgevolg gaan tot « economische en financiële besluitvorming ». Daarna zou een nieuwe aanbeveling worden ingevoegd met volgende tekst : « Het Adviescomité meent dat de overheid een voorbeeldfunctie heeft te vervullen in de economische overheidsbedrijven en stelt dat er werk moet worden gemaakt van een evenwichtige man/vrouw vertegenwoordiging in de raden van bestuur van deze bedrijven. Het Adviescomité ondersteunt dan ook het initiatief van de minister van Gelijke Kansen om deze evenwichtige vertegenwoordiging op te leggen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven. ».

Mevrouw de Bethune heeft een ander voorstel voor aanbeveling 2 : de eerste zin, tot « economische en financiële besluitvorming » wordt behouden. De tweede zin wordt volledig geschrapt. De derde zin wordt als volgt aangepast : « Tegelijk meent het Adviescomité dat eenzelfde dynamiek gegenereerd moet worden in de andere domeinen van de samenleving zoals het onderwijs, de gezondheidssector, de culturele instellingen, ... ». Bijgevolg worden de overheidsbedrijven en de beursgenoteerde bedrijven hier niet vermeld. Aanbeveling 4 behandelt reeds de economische overheidsbedrijven, en daar kan dan ook de voorbeeldfunctie van de openbare sector worden vermeld.

Op deze manier wordt de logica van het advies behouden : in aanbeveling 2 gaat het over de financiële crisis en het feit dat moet worden gewerkt aan de aanwezigheid van vrouwen in de economische besluitvorming; in aanbeveling 3 wordt de wens voor een globale strategie geuit; aanbeveling 4 wordt dan gewijd aan de economische overheidsbedrijven, waarover blijkbaar wel een consensus zal kunnen worden gevonden.

Mevrouw Somers wenst de woorden « en directiefuncties » in aanbeveling 4 te schrappen.

De voorzitter benadrukt dat de publieke sector een voorbeeldfunctie heeft. Hij stelt de rapporteurs voor om alles wat voor problemen zou kunnen zorgen in één aanbeveling samen te voegen.

Mevrouw de Bethune antwoordt dat dit gebeurd is : het is voornamelijk aanbeveling 5, over de beursgenoteerde bedrijven, dat onderhevig zal zijn aan discussie omwille van de uiteenlopende standpunten van de verschillende partijen. Aanbeveling 4 handelt over de economische overheidsbedrijven.

### *Aanbeveling 3*

Mevrouw Somers wijst erop dat de OpenVLD-fractie niet akkoord gaat met aanbeveling 3. Het gaat

les entreprises publiques économiques et les sociétés cotées en bourse. La deuxième recommandation porterait ainsi sur « la prise de décision économique et financière ». Une nouvelle recommandation, libellée comme suit, devrait ensuite être insérée : « Le Comité d'avis estime que les pouvoirs publics doivent montrer l'exemple dans les entreprises publiques économiques et qu'il faut s'atteler à promouvoir une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration de ces entreprises. Aussi le Comité d'avis soutient-il l'initiative de la ministre de l'Égalité des chances visant à imposer cette représentation équilibrée au sein des conseils d'administration des entreprises publiques économiques. »

Mme de Bethune formule une autre proposition pour la recommandation 2 : la première phrase, jusqu'à « la prise de décision économique et financière », est maintenue. La deuxième phrase est entièrement supprimée. La troisième phrase est adaptée comme suit : « Le Comité d'avis estime également que la même dynamique doit être mise en œuvre dans les autres domaines de la société, tels que l'enseignement, le secteur des soins de santé, les institutions culturelles, ... ». Les entreprises publiques et les sociétés cotées en bourse ne seraient ainsi pas mentionnées dans la recommandation en question. La recommandation 4 traite déjà des entreprises publiques économiques et il peut également y être fait référence à la fonction d'exemple du secteur public.

La logique de l'avis est ainsi conservée : la recommandation 2 fait référence à la crise financière et à la nécessité de promouvoir la présence des femmes dans la prise de décision économique; la recommandation 3 exprime l'opportunité d'élaborer une stratégie globale et enfin, la recommandation 4 est consacrée aux entreprises publiques économiques, à propos desquelles un consensus pourra manifestement être trouvé.

Mme Somers souhaite voir supprimer les mots « et dans les fonctions de direction » dans la recommandation 4.

M. le Président insiste sur l'ajout de la valeur d'exemplarité du secteur public. Il propose aux rapporteuses de compiler ce qui pourrait poser problème en une seule recommandation.

Mme de Bethune répond que cela a été fait. Il s'agit principalement de la recommandation 5 relative aux sociétés cotées en bourse, qui fera l'objet d'une discussion en raison des divergences de vues des différents partis. La recommandation 4 vise les entreprises publiques économiques.

### *Recommandation 3*

Mme Somers souligne que le groupe Open Vld n'est pas d'accord avec la recommandation 3. Il y est

hier om «positieve actiemaatregelen en dwingende maatregelen», wat een andere verwoording is voor quota. Indien deze woorden geschrapt zouden worden, kan OpenVLD misschien instemmen met deze aanbeveling.

Mevrouw de Bethune merkt op dat het eigenlijk wel algemeen geformuleerd is en dat er niet duidelijk gezegd wordt welke maatregel voor welke sector moet worden ingevoerd.

Mevrouw Zrihen vindt dat aanbeveling 3 niet echt dwingend is, aangezien er wordt voorgesteld om verschillende elementen van de strategie te combineren. Op Europees vlak neigt men werkelijk naar een algemene strategie. Het is belangrijk dat België tijdens het voorzitterschap van de Europese Unie kan aantonen dat het heeft nagedacht over mogelijke oplossingen voor het probleem van het glazen plafond en dat we alles in het werk stellen om dit probleem van de baan te helpen.

De heer Vastersavendts stelt voor de woorden «positieve actiemaatregelen en dwingende maatregelen» te vervangen door het woord «actiemaatregelen». Zo wordt de algemene draagwijdte van aanbeveling 3 behouden.

De senatoren Somers en Lijnen wensen de 2e zin, met een opsomming van voorbeeldlanden, waar quota worden gehanteerd of waar voorstellen zijn ingediend om quota in te voeren, te schrappen.

#### *Aanbeveling 4*

Mevrouw de Bethune herinnert eraan dat er beslist was om de woorden «en directiefuncties» te schrapen. De verwijzing naar de voorbeeldfunctie van de economische overheidsbedrijven kan in de eerste zin van de aanbeveling worden vermeld.

#### *Aanbeveling 5*

Er bestaat geen akkoord onder de leden over aanbeveling 5.

De heer Destexhe stelt voor de eerste 4 zinnen van aanbeveling 5 te schrappen en alleen de volgende zin te behouden: «Het Adviescomité verklaart zich tevens voorstander van elke maatregel die de genderdiversiteit in privé-ondernemingen stimuleert, zoals het publiceren van een jaarlijkse rangschikking hierover.» Hij vindt wel dat het invoeren van quota het voor de Staat mogelijk zou moeten maken een sterk signaal uit te sturen naar alle actoren van het economische, sociale en politieke leven van ons land. Hij verklaart dus voorstander te zijn van het invoeren van quota in de raden van bestuur en de bestuursorganen van de economische overheidsbedrijven.

question de «mesures d'actions positives et de mesures contraignantes», ce qui est une autre formulation pour parler de quotas. Si ces mots étaient supprimés, l'Open Vld pourrait peut-être approuver la recommandation en question.

Mme de Bethune fait remarquer que la recommandation est formulée en des termes généraux et que l'on ne précise pas quelle mesure doit être mise en œuvre pour quel secteur.

Mme Zrihen estime que la recommandation 3 n'est pas vraiment coercitive, car il est proposé de combiner plusieurs éléments de la stratégie. Au niveau européen, il existe une réelle tendance dans le sens d'une stratégie globale. Il est important que la Belgique puisse montrer, durant sa présidence de l'Union européenne, qu'elle a réfléchi aux possibles solutions pour résoudre le problème du plafond de verre et qu'elle met tout en œuvre pour le supprimer.

M. Vastersavendts propose de remplacer les mots «mesures d'actions positives et des mesures contraignantes» par le mot «mesures». Cette formulation permet de conserver la portée générale de la recommandation 3.

Mmes les sénatrices Somers et Lijnen souhaitent supprimer la deuxième phrase qui cite en exemple des pays où un quota est d'application ou dans lesquels des propositions ont été déposées en vue d'en instaurer.

#### *Recommandation 4*

Mme de Bethune rappelle qu'il avait été décidé de supprimer les mots «et dans les fonctions de direction». La référence au rôle d'exemple des entreprises publiques économiques peut être mentionnée dans la première phrase de la recommandation.

#### *Recommandation 5*

Il n'existe aucun accord entre les membres sur la recommandation 5.

M. Destexhe propose de supprimer les 4 premières phrases de la recommandation 5, et de ne garder que la phrase «Le Comité d'avis se déclare par ailleurs en faveur de toute mesure qui stimule la diversité de genre dans les entreprises privées, comme la publication d'un classement annuel en la matière.». Il lui semble tout de même que le recours aux quotas est susceptible de permettre à l'Etat d'envoyer un signal fort à l'ensemble des acteurs de la vie économique, sociale et politique de notre pays. Il se prononce dès lors en faveur de l'instauration de quotas au sein des conseils d'administration et des organes de gestion des entreprises publiques économiques.

De senatoren Somers en Lijnen stellen voor aanbeveling 5 door volgende zin te vervangen: «Het Adviescomité verklaart zich voorstander van flanerende maatregelen die de genderdiversiteit in beursgenoteerde bedrijven stimuleren, zoals het publiceren van een jaarlijkse rangschikking hierover, sensibilisering, ed. ». Zij zijn van mening dat de overheid zich niet te mengen heeft in de samenstelling van de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven.

Met het oog op het bereiken van een gezamenlijk standpunt, stelt mevrouw de Bethune voor aanbeveling 5 een nieuwe tekst voor: «Het Adviescomité meent dat maatregelen noodzakelijk zijn om een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen te bevorderen in raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven. De leden van het Adviescomité zijn voorstander van maatregelen die de genderdiversiteit in beursgenoteerde bedrijven jaarlijks stimuleren, zoals het publiceren van een jaarlijkse rangschikking en sensibilisering hierover, en dergelijke. Sommige leden van het Adviescomité menen daarenboven dat wettelijke quota en een effectieve sanctie bij niet-naleving noodzakelijk zijn, mits een haalbare overgangsperiode.»

Mevrouw Lijnen wijst erop dat uit de werkzaamheden duidelijk gebleken is dat OpenVLD geen voorstander is van het invoeren van quota in de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven. Ze stelt voor een zin toe te voegen aan het voorstel van tekstwijziging van mevrouw de Bethune: «Andere leden zijn van mening dat hierover verder studiewerk dient verricht te worden.».

### *Aanbeveling 7*

Mevrouw Somers gaat akkoord met aanbeveling 7 mits er een aantal wijzigingen aangebracht worden. De senator stelt volgende formulering voor: «Het Adviescomité vraagt de overheid, bedrijven en sociale partners om een stimulerend beleid te voeren om de carrière van vrouwen te helpen plannen, te ondersteunen en een balans werk-privé mogelijk te maken voor vrouwen en mannen.». Daarna komt de opsomming van de diverse maatregelen.

De senator wenst de laatste reeks maatregelen aan te vullen. Het eerste puntje zou als volgt herschreven moeten worden: «flexibele werkomstandigheden: glijdende werkuren, annualisering van de arbeidsduur op jaarbasis, meer formules voor thuis- en telewerk; flexibel en rationeel gebruik van tijdskrediet; themaverloven, waarbij voltijdse, langdurige uittreding van meer dan 1 jaar ontmoedigd moet worden». Het tweede puntje wordt als volgt herschreven: «onder-

Mmes Somers et Lijnen proposent de remplacer la recommandation 5 par la phrase suivante: «Le Comité d'avis se déclare en faveur de mesures d'accompagnement promouvant une plus grande diversité de genre au sein des sociétés cotées en bourse, comme la publication d'un classement annuel en la matière, des actions de sensibilisation, etc. ». Elles estiment que les pouvoirs publics n'ont pas à s'ingérer dans la composition des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse.

Afin d'atteindre un point de vue commun, Mme de Bethune propose de reformuler la recommandation 5 : «Le Comité d'avis estime que des mesures sont nécessaires pour promouvoir une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration d'entreprises cotées en bourse. Les membres du Comité d'avis sont favorables à des mesures encourageant chaque année une plus grande diversité de genre au sein des sociétés cotées en bourse, notamment par la publication d'un classement annuel, des actions de sensibilisation à ce sujet, etc. Certains membres du Comité d'avis estiment, en outre, qu'un quota légal et une sanction effective en cas de non-respect sont nécessaires, à condition de prévoir aussi une période de transition réaliste.»

Mme Lijnen indique que les travaux ont clairement montré que l'Open Vld désapprouve l'instauration de quotas dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse. Elle propose d'ajouter une phrase à la proposition de modification du texte de Mme de Bethune : «D'autres membres estiment que d'autres études doivent être réalisées à ce sujet.».

### *Recommandation 7*

Mme Somers souscrit à la recommandation 7 à condition que plusieurs modifications y soient apportées. La sénatrice propose la formulation suivante: «Le Comité d'avis demande aux autorités, aux entreprises et aux interlocuteurs sociaux de mener des politiques incitatives destinées à aider à définir un plan de carrière pour les femmes et à soutenir la carrière des femmes, ainsi qu'à assurer un équilibre entre le travail et la vie privée pour les femmes et les hommes.». Ensuite, différentes mesures sont énumérées.

La sénatrice souhaite compléter la dernière série de mesures. Le premier point devrait être reformulé comme suit: «conditions de travail flexibles : horaires flottants, annualisation du temps de travail, davantage de formules de travail à domicile et de télétravail; utilisation souple et rationnelle du crédit-temps, congés thématiques, une absence prolongée de plus d'1 an devant être découragée». Le deuxième point est reformulé comme suit: «Offrir un soutien pour les

steuning voor huishoudelijke taken en kinderopvang aanbieden, onder meer door uitbreiding van het dienstenchequesysteem voor flexibele, buitenschoolse kinderopvang alsook voor kinderopvang aan huis ».

Mevrouw de Bethune wijst erop dat ze persoonlijk voorstander is van dit laatste punt. Ze stelt echter voor dat het Adviescomité zich houdt aan het advies dat indertijd geformuleerd werd over de huishoudelijke economie (stuk Senaat, nr. 4-887).

De heer Destexhe stelt voor om in het eerste voorstel voor het eerste punt («maatregelen die de carrière helpen plannen»), de woorden «selectiecriteria aanpassen» te laten vallen, aangezien dit te vaag klinkt. Elk objectief criterium hoort *a priori* hetzelfde te zijn voor mannen en voor vrouwen (zelfde diploma, zelfde selectiecriteria, enz.).

De senatoren Somers en Lijnen stellen voor bij het eerste voorstel van het derde punt («maatregelen die een evenwichtige balans werk-privé mogelijk maken voor vrouwen en mannen»), na de woorden «meer formules voor deeltijds thuis- en telewerk» de volgende woorden in te voegen: «, meer resultaatsgericht werken». Het voorzien van de mogelijkheid van meer resultaatsgericht werken door de werkgever is een aanvullend voorbeeld van flexibele werkomstandigheden, maar dit is niet in alle bedrijven mogelijk.

Steeds onder het derde punt van aanbeveling 7, wensen de dames Somers en Lijnen het 4e voorstel te vervangen als volgt: «bewustmaking rond deeltijds werken : gevolgen voor loon, carrière en pensioen.». De opwaardering van het deeltijds werken staat in contradictie met het feit dat vrouwen aangemoedigd moeten worden om van het deeltijds werken af te stappen en dit ingevolge de gevolgen voor hun loon en carrière.

### *Aanbeveling 8*

De heer Destexhe stelt voor om bij het eerste streepje van aanbeveling 8, de woorden «en een verdere taalfeminisering» te schrappen. Hij vraagt zich af op welke manier het Adviescomité de «taalfeminisering» wil bevorderen. Is de Belgische wetgever trouwens wel bevoegd voor die materie ? En hoe gaat dit bijdragen tot het niet-discrimineren van vrouwen bij hun aanwerving of hun bevordering ?

De senator vraagt zich ook af of het tweede en derde streepje elkaar niet overlappen. Ze kunnen misschien worden samengevoegd.

De dames Somers en Lijnen stellen voor het eerste gedachtestreepje van aanbeveling 8 als volgt te

tâches ménagères et l'accueil des enfants, entre autres, en élargissant le système des titres-services pour un accueil des enfants extrascolaire souple ainsi qu'un accueil des enfants à domicile ».

Mme de Bethune indique que, personnellement, elle adhère à ce dernier point. Elle propose toutefois que le Comité d'avis se conforme à l'avis qui avait été formulé par le passé au sujet de l'économie domestique (doc. Sénat, n° 4-887).

M. Destexhe propose de supprimer, dans la première proposition du premier point («mesures d'aide en vue de définir un plan de carrière»), les mots «adapter les critères de sélection», la formule étant trop vague. *A priori*, tout critère objectif doit, en règle générale, être le même pour un homme et pour une femme (même diplôme, mêmes critères de sélection, etc.).

Mmes Somers et Lijnen proposent d'ajouter, dans la première proposition du troisième point («mesures destinées à assurer un équilibre entre le travail et la vie privée pour les femmes et les hommes»), les mots «, davantage de travail orienté résultats» après les mots «davantage de formules de travail à domicile et de télétravail à temps partiel». Le fait que l'employeur offre la possibilité de travailler d'une manière plus orientée vers les résultats est un autre exemple de conditions de travail flexibles, mais toutes les entreprises ne s'y prêtent pas.

Toujours au troisième point de la recommandation 7, Mmes Somers et Lijnen souhaitent remplacer la 4<sup>e</sup> proposition comme suit: «sensibiliser au travail à temps partiel, ainsi qu'à ses conséquences pour le salaire, la carrière et pour la pension.». La revalorisation du travail à temps partiel est en contradiction avec le fait que les femmes sont incitées à y renoncer en raison de ses conséquences sur leur salaire et leur carrière.

### *Recommandation 8*

M. Destexhe propose de supprimer, au premier tiret de la recommandation 8, les mots «une plus grande féminisation de la langue». Il se demande par quel(s) moyen(s) le Comité d'avis compte encourager une «féminisation de la langue». Le législateur belge est-il d'ailleurs réellement compétent en la matière ? Enfin, en quoi cela permettra-t-il aux femmes de ne pas être discriminées lors de leur embauche ou de leur promotion ?

Le sénateur se demande en outre si les deuxième et troisième tirets ne font pas double emploi. Il y a peut-être moyen de les rassembler.

Mmes Somers et Lijnen proposent de remplacer le premier tiret de la recommandation 8 par ce qui suit :

vervangen: « bewustwording over en verzet tegen vooroordelen over vrouwen en leidinggeven. Dit is essentieel om een cultuuromslag te creëren en noodzakelijk om het glazen plafond voor vrouwen te doorbreken ».

### *Aanbeveling 10*

In aanbeveling 10 zijn de woorden « en beursgenoteerde bedrijven » een discussiepunt.

Wat de beursgenoteerde bedrijven betreft, merkt de heer Destexhe op dat sommige leden tegen de quota zijn. De MR is echter voorstander van sterke stimulerende maatregelen. Bij die maatregelen stelt de senator voor om een soort jaarlijks klassement te publiceren, wat op een soort *name and shame*-taktiek neerkomt.

De heer Destexhe, alsmede de dames Somers en Lijnen, wensen dat de woorden « en beursgenoteerde bedrijven » in aanbeveling 10 geschrapt worden. Ze menen dat de overheid zich niet te mengen heeft in de samenstelling van de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven.

Mevrouw de Bethune stelt voor aanbeveling 10 volledig te schrappen.

### *Aanbeveling 11*

De senatoren Somers en Lijnen stellen voor aanbeveling 11 volledig te schrappen. Ze menen dat het niet aan het Adviescomité is te vragen om de hangende voorstellen in andere commissies te agenderen, laat staan te vragen om ze goed te keuren en dit gelet op de verschillende standpunten aangaande quota in het Adviescomité.

## **C. Aanbevelingen**

1. Het Adviescomité is bezorgd over het glazen plafond dat op alle vlakken van de besluitvorming aanwezig is en meent dat er zich maatregelen opdringen om deze situatie, die tevens uit internationale gegevens blijkt, in ons land op duurzame wijze ten goede om te buigen. Het Adviescomité vindt het onaanvaardbaar dat competentere vrouwen niet hogerop kunnen komen in hun loopbaan om de simpele reden dat ze geen man zijn.

2. Gezien de financiële en economische crisis en het wereldwijde debat over de nieuwe regulering in de bankensector, de beurzen en op economisch vlak, adviseert het Adviescomité om bij voorrang te streven

« la sensibilisation aux préjugés concernant les femmes et les fonctions dirigeantes et la lutte contre ces préjugés. Cette mesure est essentielle pour entraîner un revirement culturel et indispensable pour permettre aux femmes de percer le plafond de verre. »

### *Recommandation 10*

Dans la recommandation 10, les mots « et des sociétés cotées en bourse » donnent matière à discussion.

En ce qui concerne les sociétés cotées en bourse, M. Destexhe indique que certains membres sont opposés à des quotas. En revanche, le MR est favorable à des mesures incitatives fortes. Parmi ces mesures, le sénateur propose de constituer une sorte de classement, publié annuellement, ce qui revient à une forme de « *name and shame* ».

M. Destexhe, ainsi que Mmes Somers et Lijnen, souhaitent que les mots « et des sociétés cotées en bourse » soient biffés dans la recommandation 10. Ils estiment que les pouvoirs publics n'ont pas à s'immiscer dans la composition des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse.

Mme de Bethune propose de supprimer entièrement la recommandation 10.

### *Recommandation 11*

Mmes les sénatrices Somers et Lijnen proposent de supprimer entièrement la recommandation 11. Elles jugent qu'il n'appartient pas au Comité d'avis de demander d'inscrire à l'ordre du jour les propositions de loi pendantes dans d'autres commissions, et encore moins de demander de les approuver, compte tenu des divergences d'opinions à l'égard des quotas qui se sont fait jour au sein du Comité d'avis.

## **C. Recommandations**

1. Le Comité d'avis est préoccupé par le plafond de verre qui existe dans tous les domaines du processus décisionnel et estime que des mesures s'imposent pour redresser durablement dans notre pays cette situation qui est également mise en évidence par des indices internationaux. Il trouve en effet inacceptable que des femmes compétentes ne puissent pas progresser dans leur carrière au seul motif qu'elles ne sont pas des hommes.

2. Compte tenu de la crise économique et financière et du débat mondial sur une nouvelle régulation du secteur bancaire, des bourses et de l'économie, le Comité d'avis conseille de tendre prioritairement vers

naar een grotere deelname van vrouwen aan economische en financiële besluitvorming. Deze dynamiek moet ook worden doorgetrokken in de andere domeinen van de samenleving zoals het onderwijs, de gezondheidssector, de culturele instellingen, ...

3. Het Adviescomité is voorstander van een globale strategie, gaande van kennisverzameling en onderzoek, sensibiliseringssacties en positieve actiemaatregelen, en dit in alle domeinen van besluitvorming, bij voorrang in de sociale en economische besluitvorming.

4. Economische overheidsbedrijven dragen inzake *corporate governance* een belangrijke voorbeeldfunctie naar de samenleving toe. Het Adviescomité meent dat wettelijke quota noodzakelijk zijn om een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen te waarborgen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven. Deze quotaregelingen zouden onmiddellijk ingang moeten vinden bij de eerstvolgende samenstelling van de raden van bestuur. Ter zake zal de wetgeving die reeds een quotumvereiste oplegt aan de NMBS Holding (artikel 162bis, ingevoegd bij wet van 22 maart 2002), de NMBS (koninklijk besluit van 18 oktober 2004) en Infrabel (koninklijk besluit van 14 juni 2004), als voorbeeld dienen.

5. Het Adviescomité meent dat maatregelen noodzakelijk zijn om een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen te bevorderen in de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven. De leden van het Adviescomité zijn voorstander van maatregelen die de genderdiversiteit in beursgenoteerde bedrijven jaarlijks stimuleren, zoals het publiceren van een jaarlijkse rangschikking en sensibilisering hierover, en dergelijke meer.

Sommige leden van het Adviescomité menen daarenboven dat wettelijke quota en een effectieve sanctie bij niet-naleving noodzakelijk zijn, mits een haalbare overgangsperiode. Andere leden zijn van mening dat hierover verder studiewerk dient verricht te worden.

6. Het Adviescomité meent dat er op systematische wijze gewaakt moet worden over de toepassing van het bestaande wettelijke kader, ondermeer wat betreft de toepassing van het Verdrag en de Strategie van Lissabon, de gendermainstreamingswet van 12 januari 2007 en de bijhorende koninklijke besluiten.

7. Het Adviescomité meent dat er daarnaast ook maatregelen moeten worden genomen die de positie van de vrouw op de arbeidsmarkt versterken. Maatregelen die de carrière helpen plannen, die de carrière ondersteunen en die een balans werk-prive mogelijk maken. Het Adviescomité vraagt de overheid, de bedrijven en de sociale partners om ter zake een stimulerend beleid te voeren :

une plus grande participation des femmes à la prise de décision dans les secteurs économique et financier. Cette dynamique doit aussi être étendue aux autres domaines de la société, tels que l'enseignement, le secteur de la santé, les institutions culturelles, etc.

3. Le Comité d'avis est favorable à une stratégie globale combinant la collecte d'informations, la recherche, des actions de sensibilisation, des mesures d'actions positives et des mesures contraignantes, et ce dans tous les domaines du processus décisionnel et en priorité dans la prise de décision socioéconomique.

4. En matière de gouvernance d'entreprise, les entreprises publiques économiques jouent un rôle d'exemple important pour la société. Le Comité d'avis estime que des quotas légaux sont nécessaires pour garantir une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques économiques. Ces quotas devraient être respectés dès la prochaine constitution des conseils d'administration. La législation qui impose déjà un quota à la SNCB-Holding (article 162bis inséré par la loi du 22 mars 2002), à la SNCB (arrêté royal du 18 octobre 2004) et à Infrabel (arrêté royal du 14 juin 2004) peut servir d'exemple à cet égard.

5. Le Comité d'avis estime que des mesures s'imposent pour garantir une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse. Les membres du Comité d'avis sont favorables à des mesures encourageant chaque année une plus grande diversité de genre au sein des sociétés cotées en bourse, notamment par la publication d'un classement annuel, des actions de sensibilisation à ce sujet, etc.

Certains membres du Comité d'avis estiment, en outre, qu'un quota légal et une sanction effective en cas de non-respect sont nécessaires, à condition de prévoir aussi une période de transition réaliste. D'autres membres estiment que d'autres études doivent être réalisées à ce sujet.

6. Le Comité d'avis estime qu'il faut veiller systématiquement à l'application du cadre légal existant, notamment le Traité et la stratégie de Lisbonne, la loi sur le *gender mainstreaming* du 12 janvier 2007 et ses arrêtés royaux d'exécution.

7. Le Comité d'avis juge qu'il faut aussi prendre des mesures visant à renforcer la situation de la femme sur le marché du travail. Il s'agit de mesures visant à aider à définir un plan de carrière, à soutenir la carrière et à assurer un équilibre entre le travail et la vie privée. Le Comité d'avis demande aux autorités, aux entreprises et aux partenaires sociaux de mener une politique incitative en la matière :

- maatregelen die de carrière helpen plannen :
  - het wervingsbeleid herbekijken: open rekruteringsinstrumenten gebruiken en niet de informele sociale netwerken, zorgen voor evenwichtig samengestelde selectiejury's;
  - loopbaanplanning op maat mogelijk maken;
  - professionele ontwikkeling aanbieden, specifieke voorbereiding op leiderschap;
  
- maatregelen die de carrière ondersteunen :
  - het belang van rolmodellen: vrouwen in topfuncties met kinderen fungeren als rolmodellen;
  - mentoren en coachen, die vrouwen begeleiden bij hun loopbaan;
  - ondersteuning van opbouw van sociaal kapitaal en aandacht voor netwerking door vrouwen;
  
- maatregelen die een evenwichtige balans werk-privé mogelijk maken voor vrouwen en mannen :
  - flexibele werkomstandigheden aanbieden: glijdende werkuren, verdichte werkweek, meer formules voor deeltijds thuis- en telewerk, meer resultaatsgericht werken. Zo krijgen ook medewerkers met een gezinslast de kans om zich te bewijzen voor een promotie;
  - ondersteuning voor kinderopvang en huis-houden aanbieden;
  - mannen aanmoedigen gebruik te maken van de balans werk-privé instrumenten;
  - bewustmaking rond deeltijds werken : gevolgen voor loon, carrière en pensioen;
  - maatregelen overwegen om de verloven die een beter evenwicht tussen privé- en beroepsleven bevorderen beter te verdelen tussen vrouwen en mannen.

8. Het Adviescomité meent daarenboven dat er ook begeleidende maatregelen moeten worden genomen zoals :

- mesures d'aide en vue de définir un plan de carrière :
  - reconsiderer la politique de recrutement: utiliser des instruments de recrutement transparents et non des réseaux sociaux informels, assurer un équilibre dans la composition des jurys de sélection;
  - permettre une définition sur mesure du plan de carrière;
  - proposer des outils de développement professionnel et assurer une préparation spécifique à une fonction dirigeante;
  
- mesures de soutien de carrière :
  - souligner l'importance des modèles : les femmes qui assument une fonction supérieure et qui ont des enfants font figure de modèle;
  - engager des mentors et des coaches qui accompagnent les femmes dans leur carrière;
  - soutenir le développement d'un capital/réseau social par les femmes;
  
- mesures destinées à assurer un équilibre entre le travail et la vie privée pour les femmes et les hommes :
  - proposer des conditions de travail flexibles : horaires flottants, semaine de travail condensée, davantage de formules de travail à domicile et de télétravail à temps partiel, davantage de travail orienté vers les résultats. Ainsi, les collaborateurs ayant charge de famille peuvent aussi prétendre à une promotion;
  - proposer une aide pour l'accueil des enfants et les tâches ménagères;
  - inciter les hommes à utiliser les instruments garantissant l'équilibre entre le travail et la vie privée;
  - sensibiliser au travail à temps partiel, ainsi qu'à ses conséquences pour la carrière et pour la pension;
  - envisager des mesures pour mieux répartir entre hommes et femmes les congés qui favorisent un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

8. Le Comité d'avis pense en outre qu'il faut également prendre des mesures d'accompagnement telles que :

— bewustwording over, en verzet tegen vooroordeelen over vrouwen en leidinggeven. Dit is essentieel om een cultuuromslag te creëren en noodzakelijk om het glazen plafond voor vrouwen te doorbreken;

— statistisch en wetenschappelijk onderzoek : het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen zorgt voor een jaarlijkse update van de publicatie « Vrouwen en mannen. Genderstatistieken en indicatoren », met daarin de cijfers van de raden van bestuur van de overheidsbedrijven en de beursgenoteerde ondernemingen. Eveneens zal het Instituut optreden als observatorium van de pariteit om elke evolutie en vooruitgang te meten, zowel op het vlak van de sociaal-economische besluitvorming als op de andere terreinen van besluitvorming.

9. Ook benadrukt het Adviescomité het belang van een voortgezet globaal gelijke kansenbeleid in overeenstemming met het VN-Vrouwenrechtenverdrag (CEDAW), tot verdere afbouw van de seksestereotypen, acties tegen geweld op vrouwen, aandacht voor vrouwen binnen minderheidsgroepen, vrouwenrechten wereldwijd, ...

10. Het Adviescomité beslist om eind 2010 in het kader van het Belgisch voorzitterschap van de Europese Unie, de bijeenkomst van de CCEC, het netwerk van parlementaire comités voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen van EU lidstaten, die in de Belgische Senaat zal plaatsvinden, te wijden aan de rol van de vrouw in het economisch proces, meer bepaald haar grotere rol bij de sociale en economische besluitvorming, en hierbij een forum tot ervaringsuitwisseling te creëren met de andere EU-landen.

#### **IV. STEMMINGEN**

Het voorstel van aanbevelingen is eenparig aangenomen door 9 aanwezige leden.

Vertrouwen werd geschenken aan de rapporteurs.

*De rapporteurs,*

Sabine de BETHUNE.  
Ann SOMERS.  
Olga ZRIHEN.

*De voorzitter;*

Alain DESTEXHE.

#### **V. BIJLAGE**

Verslag van de hoorzittingen.

\* \* \*

— la sensibilisation aux préjugés concernant les femmes et les fonctions dirigeantes, ainsi que la lutte contre ces préjugés; Cette mesure est essentielle pour entraîner un revirement culturel et indispensable pour permettre aux femmes de briser le plafond de verre;

— la réalisation d'études statistiques et scientifiques : l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes actualise chaque année sa publication intitulée « Femmes et hommes en Belgique. Statistiques et indicateurs de genre », qui contient des statistiques sur les conseils d'administration des entreprises publiques et des sociétés cotées en bourse. L'Institut sera aussi un observatoire de la parité dans le but de mesurer toute évolution et tout progrès, non seulement dans la prise de décision socioéconomique, mais aussi dans les autres domaines du processus décisionnel.

9. Le Comité d'avis met également l'accent sur l'importance d'une politique d'égalité des chances globale et continue, en adéquation avec la Convention des Nations unies sur les droits des femmes (CEDAW), visant à poursuivre l'élimination des stéréotypes liés au sexe, à mener des actions contre la violence à l'égard des femmes, à prêter attention aux femmes issues de minorités et aux droits des femmes dans le monde, ...

10. Le Comité d'avis décide que la réunion de la CCEC, le réseau des commissions parlementaires chargées de la politique de l'égalité des chances des femmes et des hommes, qui aura lieu au Sénat de Belgique fin 2010 dans le cadre de la présidence belge de l'Union européenne, sera consacrée au rôle de la femme dans le processus économique, et plus spécialement à sa participation accrue à la prise de décision sociale et économique, et décide de créer à cette occasion un forum d'échange d'expériences avec les autres États membres de l'UE.

#### **IV. VOTES**

La proposition de recommandations est adoptée à l'unanimité des 9 membres présents.

Confiance a été faite aux rapporteuses.

*Les rapporteuses,*

Sabine de BETHUNE.  
Ann SOMERS.  
Olga ZRIHEN.

*Le président,*

Alain DESTEXHE.

#### **V. ANNEXE**

Compte rendu des auditions.

\* \* \*

**Hoorzittingen van 25 maart 2009****1. Uiteenzetting door mevrouw Annicq Bergmans, luitenant-kolonel MAB, synthese-officier DG HR, Defensie**

Mevrouw Bergmans zal eerst de nadruk leggen op Defensie in het kader van het in het nationale actieplan aangegeven engagement om meer vrouwen te laten deelnemen aan operaties. De luitenant-kolonel zal vervolgens stilstaan bij de feitelijke situatie van voornamelijk het militaire vrouwelijke personeel en ten slotte afsluiten met enkele uitdagingen voor de toekomst.

Door de aard van de Belgische militaire opdrachten en taken heeft Defensie een verantwoordelijkheid die verder reikt dan die van een gewone organisatie of van andere overheidsdiensten. Indien nodig moeten de waarden en normen van onze democratische samenleving effectief worden verdedigd. Die waarden en normen liggen aan de basis van het functioneren van Defensie en moeten haar gedrag sturen.

Gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen is een van die waarden. Dat wordt vertaald in de interne visie van Defensie : hoe zal Defensie er over vijf à tien jaar uitzien ? Het wordt eveneens vertaald in haar externe visie : welk effect wil Defensie hebben op de samenleving, vooral in een operationele context ? Mevrouw Bergmans denkt vooral aan het in praktijk brengen van VN-resolutie 1325 met betrekking tot vrouwen, vrede en veiligheid.

De resolutie 1325 van de VN-Veiligheidsraad vraagt om de erkenning van de rol van vrouwen bij conflictpreventie, conflictbeheer en vredesopbouw. Aan de VN-lidstaten wordt gevraagd de nodige stappen te doen om de deelname van vrouwen aan die processen te versterken en daarnaast vrouwen te beschermen voor, tijdens en na conflicten. Het betreft dus een heel ambitieuze opdracht waaraan ook Defensie zijn steentje moet en kan bijdragen. Dat is mogelijk door ervoor te zorgen dat beleidsmatig de nodige stappen worden ondernomen om die resolutie op het terrein effectief toe te passen. Dit kan onder meer door voldoende vrouwen te laten deelnemen aan operaties, maar ook door ervoor te zorgen dat militairen ter plekke zich van deze problematiek bewust zijn en beschikken over voldoende gendercompetentie en *cultural awareness*.

De luitenant-kolonel wenst vooral aandacht te besteden aan de doelstelling om meer vrouwen aan operaties te laten deelnemen. Dat is immers een belofte die Defensie heeft gedaan in het nationale actieplan met betrekking tot VN-resolutie 1325. Dat is voor Defensie een hele uitdaging. Momenteel streeft Defensie ernaar dat vrouwen 5 % van het uitgezonden contingent uitmaken. Het uitgezonden percentage varieert sterk volgens het type opdracht, de gewenste samenstelling van het detachement en de eenheden die effectief worden aangeduid voor het uitvoeren van de opdracht. Er zal wellicht worden opgemerkt dat 5 % weinig is. Om dit te verklaren spreekt mevrouw Bergmans eerder van glazen muren en horizontale segregatie dan van het glazen plafond. Die segregatie zal in de praktijk ook bijdragen aan de feitelijke loonkloof tussen mannen en vrouwen. Deelname aan operaties wordt immers bijkomend verloond.

Na meer dan dertig jaar van gelijke rechten en ook gelijke kansen, zijn de vrouwelijke militairen nog steeds sterk in de minderheid. Ze maken 8,37 % uit van het militaire personeelsbestand. Als we het vrouwelijk burgerpersoneel ook meerekenen, komen we op iets meer dan 10 % vrouwelijke personeelsleden, ondanks het feit dat alle functies openstaan voor jonge mannen en vrouwen en er zich steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt begeven.

**Auditions du 25 mars 2009****1. Exposé de Mme Annicq Bergmans, lieutenante-colonelle BAM, officier de synthèse DG HR, Défense**

Mme Bergmans commencera par mettre l'accent sur la Défense et sur l'engagement, pris dans le plan d'action national, de faire participer davantage de femmes aux opérations. Ensuite, la lieutenante-colonelle s'arrêtera à la situation de fait du personnel militaire féminin et conclura avec quelques défis pour l'avenir.

En raison de la nature de ses missions et fonctions militaires belges, la Défense a une responsabilité qui va au-delà de celle d'une organisation ordinaire ou d'autres services publics. Si nécessaire, les valeurs et les normes de notre société démocratique doivent effectivement être défendues. Ces valeurs et normes sont à la base du fonctionnement de la Défense et doivent guider son comportement.

L'égalité entre les hommes et les femmes est une de ces valeurs. Elle se traduit dans la vision interne de la Défense : à quoi la Défense ressemblera-t-elle dans cinq à dix ans ? Elle se traduit également dans sa vision externe : quel effet la Défense veut-elle avoir sur la société, surtout dans un contexte opérationnel ? Mme Bergmans pense surtout à la mise en pratique de la résolution 1325 des Nations unies concernant les femmes, la paix et la sécurité.

La résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations unies demande que le rôle des femmes dans la prévention et la gestion des conflits, et dans la consolidation de la paix soit reconnu. Les États membres des Nations unies sont invités à prendre les initiatives nécessaires pour renforcer la participation des femmes à ces processus ainsi que pour protéger les femmes avant, pendant et après les conflits. Il s'agit donc d'une mission très ambitieuse à laquelle la Défense peut et doit contribuer. Il convient alors de prendre les initiatives nécessaires pour appliquer cette résolution sur le terrain. Cela peut se faire entre autres en faisant participer suffisamment de femmes aux opérations, mais aussi en veillant à ce que les militaires sur place soient conscients de ce problème et disposent d'une compétence suffisante en matière de genre et de *cultural awareness*.

La lieutenante-colonelle se concentre davantage sur l'objectif d'une plus grande participation des femmes aux opérations. C'est en effet une promesse que la Défense a faite dans le plan d'action national concernant la résolution 1325 des Nations unies. Il s'agit d'un défi important pour la Défense. Pour l'instant, la Défense vise à ce que les femmes constituent 5 % du contingent en mission. Le pourcentage en mission varie fortement selon le type de mission, la composition souhaitée pour le détachement et les unités désignées pour la réalisation de la mission. On fera sans doute remarquer que 5 %, c'est peu. D'après Mme Bergmans, l'explication réside moins dans le plafond de verre que dans des murs de verre et une ségrégation horizontale. Celle-ci favorisera aussi dans la pratique l'écart salarial entre les hommes et les femmes. La participation à des opérations donne en effet lieu à une rémunération complémentaire.

Après plus de trente ans d'égalité de droits et d'égalité des chances, les militaires féminins sont encore très minoritaires. Les femmes constituent 8,37 % du personnel militaire. Si nous tenons également compte du personnel civil féminin, nous arrivons à un peu plus de 10 % de personnel féminin, bien que toutes les fonctions soient ouvertes aux jeunes hommes et aux jeunes femmes et que de plus en plus de femmes s'aventurent sur le marché du travail.

Het totale percentage vrouwelijke militairen stagneert rond 8 %. Opmerkelijk is ook de aanhoudend dalende trend in de categorie van de vrouwelijke soldaten, de categorie van de vrijwilligers. Die trend zet zich jammer genoeg ook door in de instroom. Slechts 4,29 % van de gerekruteerde soldaten is vrouw. Bij de officieren en onderofficieren is dat respectievelijk 17,47 % en 9,9 %.

De reden hiervoor moet worden gezocht in de budgettaire beperkingen. Defensie moet de jongste jaren prioriteiten leggen in de functies waarvoor ze nog kan werven. Voorrang wordt gegeven aan de operationele functies. Voor de categorie van de soldaten zijn die functies, waarvan een groot aantal in de infanterie, blijkbaar minder attractief voor de vrouwelijke bevolking. Voor die categorie van personeelsleden wordt ook geopteerd voor een loopbaanbeleid binnen Defensie, waarbij de personeelsleden eerst worden tewerkgesteld in een fysiek meer belastende functie om later in de loopbaan te kunnen terugvallen op fysiek minder belastende functies.

Defensie is een goede werkgever en biedt mooie loopbaanperspectieven. Ze stelt echter nogal wat eisen aan haar jonge militaire personeelsleden in het eerste deel van hun loopbaan. Het accent ligt nog altijd op voltijdse arbeid, op geregeld terugkerende langdurige afwezigheden ingevolge de voorbereiding en de deelname aan militaire operaties, en mobiliteit wat de plaats van tewerkstelling betreft. Die eisen maken de combinatie van zorg met werk niet bepaald eenvoudig voor jonge gezinnen, noch voor de mannen als voor de vrouwen, zeker als men rekening houdt met de vaak toch nog traditionele Belgische rollenpatronen. Nochtans tracht Defensie zijn personeel zo goed mogelijk te ondersteunen.

Toch heeft Defensie in de toekomst meer vrouwen nodig in haar operaties. Zij hebben een toegevoegde waarde als we in conflictgebieden contacten willen leggen met de plaatselijke vrouwelijke bevolking. Defensie moet bereid zijn rekening te houden met de specifieke veiligheidsbehoeften van de lokale vrouwelijke bevolking en hen te betrekken in het vredesproces. Die toegevoegde waarde is niet alleen belangrijk in de eenheden van de medische component, maar evenzeer in die van de landcomponent omdat daar de contacten met de bevolking het frequentst zijn en ook deel uitmaken van onze opdrachten.

Net als voor de rest van de Belgische arbeidsmarkt, geldt de vaststelling dat vrouwen ook bij Defensie, meer dan hun mannelijke collega's, kiezen voor een harmonieuze verhouding tussen werk en privéleven. Uit de cijfers over de deeltijdse arbeid blijkt dat één op vijf militaire vrouwen kiest voor deeltijdse arbeid. Bij het burgerpersoneel is dat nog meer uitgesproken : bijna 44 % van het vrouwelijke personeel kiest voor een deeltijdse werkformule. Mevrouw Bergmans wijst erop dat dit een van de oorzaken van de feitelijke loonkloof is.

Vrouwen kiezen vaak voor functies in eenheden waarin de masculiene waarden minder hoog in het vaandel worden gedragen, in eenheden waarin ze zich goed voelen. In bepaalde eenheden met weinig of geen vrouwen bestaat bijgevolg nog steeds een sterk masculiene organisatiecultuur. Dat zal voorlopig ook zo blijven. Zo vinden we nog altijd zeer weinig vrouwen in functies zoals para, duiker, ontmijner, piloot, waaraan nochtans bijkomende kwalificatieloagen worden toegekend.

Vrouwelijke kaderleden met de juiste competenties en de juiste ambities op het juiste moment stromen door. Interne doorstroming is immers meestal gekoppeld aan het slagen voor examens en het volgen van cursussen binnen een bepaalde *window of opportunity*.

Zo kunnen vrouwelijke kaderleden meestal doorgroeien naar de hogere managementfuncties in hun personeelscategorie. De eerste vrouwelijke kandidaten voor de graad van generaal staan klaar; met andere woorden, ze beschikken over voldoende anciënniteit om door een volgend selectiecomité te kunnen worden benoemd.

Le pourcentage total de militaires féminins stagne autour de 8 %. Il faut aussi souligner la tendance continuellement à la baisse dans la catégorie des soldats féminins, la catégorie des volontaires. Cette tendance s'observe malheureusement aussi dans les recrutements. Seulement 4,29 % des soldats recrutés sont des femmes. Pour les officiers et les sous-officiers, il s'agit respectivement de 17,47 % et de 9,9 %.

Les raisons doivent être cherchées dans les restrictions budgétaires. Ces dernières années, la Défense doit placer les priorités dans les fonctions pour lesquelles elle peut encore recruter. Elle recrute essentiellement pour les fonctions opérationnelles. Pour la catégorie des soldats, ces fonctions — majoritairement dans l'infanterie — sont manifestement moins attractives pour les femmes. Cette catégorie de personnel débute sa carrière à la Défense dans une fonction physiquement plus contraignante et ne passe qu'ultérieurement à des fonctions physiquement moins éprouvantes.

La Défense est un bon employeur et offre de belles perspectives de carrière. Elle a cependant encore assez bien d'exigences à l'égard des jeunes membres du personnel militaire dans la première partie de leur carrière. L'accent continue à être mis sur le travail à temps plein, sur des absences longues et répétées pour la préparation et la participation à des opérations militaires, et sur la mobilité en ce qui concerne le lieu de travail. Ces exigences ne facilitent pas la combinaison entre vie familiale et travail pour les jeunes familles, tant pour les hommes que pour les femmes, *a fortiori* lorsque l'on tient compte de la différenciation traditionnelle des rôles encore fréquente en Belgique. Pourtant la Défense essaie de soutenir son personnel autant que possible.

Mais à l'avenir la Défense aura besoin de plus de femmes dans ses opérations. Elles apportent une valeur ajoutée lorsque, dans des régions en conflit, nous voulons établir des contacts avec la population féminine locale. La Défense doit être disposée à tenir compte des besoins spécifiques de sécurité de la population féminine locale et les associer au processus de paix. Cette valeur ajoutée est importante non seulement dans les unités de la composante médicale, mais également dans celles de la composante terrestre parce que les contacts avec la population y sont les plus fréquents et font partie de nos missions.

Comme pour le reste du marché belge du travail, l'on constate qu'à la Défense, les femmes optent davantage que leurs collègues masculins pour un équilibre harmonieux entre le travail et la vie privée. Les chiffres relatifs au travail à temps partiel révèlent qu'un militaire féminin sur cinq opte pour le temps partiel. Cette tendance est encore plus marquée auprès du personnel civil : quasi 44 % du personnel féminin opte pour une formule de travail à temps partiel. Mme Bergmans indique que c'est aussi une des causes de l'écart salarial effectif.

Les femmes choisissent souvent des fonctions dans des unités qui prônent moins les valeurs masculines, dans des unités où elles se sentent bien. Dans certaines unités où il y a peu ou pas de femmes, une forte culture organisationnelle masculine prévaut encore. La situation ne changera pas dans l'immédiat. Nous trouvons encore très peu de femmes dans les fonctions de para, plongeur, démineur, pilote, où les qualifications sont pourtant valorisées financièrement.

Les cadres féminins qui ont les bonnes compétences et les bonnes ambitions au bon moment accèdent à des niveaux supérieurs. La promotion interne est en effet souvent liée à la réussite d'examens et à des formations dans un créneau déterminé.

Ainsi, les cadres féminins peuvent généralement accéder à de hautes fonctions de management dans leur catégorie de personnel. Les premières femmes candidates au grade de général sont prêtes; en d'autres termes, elles disposent de suffisamment d'ancienneté pour pouvoir être nommées par un prochain comité de sélection. Il

Het is eveneens belangrijk dat ze beschikken over de juiste competenties en het juiste profiel om de vrijgekomen vacatures te kunnen invullen en de uitdaging volwaardig te kunnen aangaan. We zien ook dat slechts enkele vrouwen een loopbaan uitbouwen in echte operationele functies. De eerste vrouwelijke operationele korpscommandanten moeten nog worden aangewezen (1).

Mevrouw Bergmans sluit haar uiteenzetting af door erop te wijzen dat Defensie al een lange weg heeft afgelegd, maar dat vrouwen vormen nog steeds een minderheidsgroep binnen het departement. Niet iedereen is zich altijd voldoende bewust van het subtile spel van wederzijdse interactie tussen minderheids- en meerderheidsgroep. De diversiteit tussen mannen en vrouwen blijft een kwetsbaar en gevoelig onderwerp omdat het vaak wordt geassocieerd met positieve discriminatie. Een volgehouden inspanning blijft dan ook noodzakelijk, ook al was het maar om een voldoende instroom van vrouwen te garanderen en zo het engagement van het nationale actieplan om meer vrouwen te laten deelnemen aan operaties, na te komen.

## **2. Uiteenzetting door mevrouw Michèle Mons delle Roche, procureur des Konings bij de rechtkbank van eerste aanleg te Marche-en-Famenne**

Mevrouw Mons delle Roche is verbaasd over het kleine aantal vrouwen aan het hoofd van een onderneming. Ze hebben soms een kaderfunctie, maar geen directiefunctie. Hun meerwaarde en kwaliteiten als vrouw stromen dus niet door tot directiefuncties.

Het is onmogelijk Justitie, een openbare dienst, met een privéonderneming te vergelijken. Volgens spreekster is het grootste verschil dat de korpsoverste verantwoordelijk is voor zijn naaste medewerkers, die hij nochtans niet zelf heeft gekozen.

Tot voor kort was het « togaberoep » van advocaat en magistraat uitsluitend voorbehouden voor mannen. Dat is onder meer het gevolg van het verschil in opvoeding tussen meisjes en jongens.

De wet die vrouwen toeliet tot de magistratuur werd maar op 21 februari 1948 aangenomen. Er was wel al sprake van in 1946. Daarom deed procureur-generaal Delwaide er wellicht een uitspraak over in zijn openingsrede aan het begin van het gerechtelijk jaar op 16 september 1946. De beroemde openingsrede werd gepubliceerd onder de titel *La femme magistrat?*.

Volgens de heer Delwaide is de vrouw fysiek zwakker en heeft ze bovendien te kampen met menstruaties, zwangerschappen en menopauze, factoren die psychische gevolgen hebben. Psychologen merken op dat de vrouw tijdens deze periodes nog gevoeliger en prikkelbaarder is, dat ze zich nog minder kan bedwingen, dat ze meer last heeft van stemmingswisselingen en depressies die kunnen leiden tot mentale stoornissen. Menstruatie en zwangerschap kunnen haar onderscheidingsvermogen aantasten; vele vrouwen veranderen psychisch tijdens deze periode. Men heeft vastgesteld dat vrouwen dan meer misdrijven begaan.

Volgens procureur-generaal Delwaide moet een rechter eigenlijk alle kwaliteiten hebben, maar hij selecteert er drie: sereniteit, toewijding en aanzien.

Wat de sereniteit betreft, meent hij dat het « zwakke geslacht » zowel fysiek als psychologisch benadeeld is. Justitie vereist immers duidelijkheid en geen gevoel of intuïtie.

importe aussi qu'elles disposent des compétences adéquates et du bon profil pour pouvoir accéder aux postes vacants et relever le défi. Nous voyons que quelques femmes seulement font carrière dans de véritables fonctions opérationnelles. Les premiers chefs de corps opérationnels féminins doivent encore être désignés (1).

Mme Bergmans conclut en indiquant que la Défense a déjà parcouru un long chemin, mais que les femmes constituent encore un groupe minoritaire au sein du département. Tout le monde n'est pas toujours conscient du jeu subtil de l'interaction entre un groupe minoritaire et un groupe majoritaire. La diversité entre les hommes et les femmes reste un sujet sensible parce qu'il est souvent associé à la discrimination positive. Un effort permanent reste dès lors nécessaire, ne serait-ce que pour garantir un recrutement suffisant de femmes et pour respecter l'engagement du plan d'action national de faire participer un plus grand nombre de femmes aux opérations.

## **2. Exposé de Mme Michèle Mons delle Roche, procureur du Roi près du tribunal de première instance de Marche-en-Famenne**

Mme Mons delle Roche se dit consternée par le nombre limité de femmes à la tête de sociétés, dans lesquelles elles occupent parfois des rôles de cadre, mais non de direction. Elles ne peuvent donc intégrer dans un travail de direction la plus-value de leur empreinte féminine, avec toutes les qualités qui en découlent.

Il faut cependant garder à l'esprit le fait qu'il est impossible de comparer l'entreprise privée avec la Justice, service public. D'après l'intervenante, la principale différence est la suivante : le chef de corps est responsable de ses collaborateurs directs, qu'il n'a pourtant pas choisis.

Jusqu'il y a peu, ce monde des gens dits « de robe » — avocats et magistrats de métier — était réservé aux hommes. Cette situation prend notamment ses racines dans l'éducation différente donnée aux filles et aux garçons.

L'accès des femmes à la magistrature a seulement été voté le 21 février 1948. Il en était déjà question en 1946. C'est sans doute la raison pour laquelle le procureur général faisant fonction, M. Delwaide, a prononcé, à l'audience solennelle de la rentrée judiciaire du 16 septembre 1946, la mercuriale devenue célèbre, parue sous le titre *La femme magistrat?*

Mme Mons delle Roche cite M. Delwaide : « Plus faible physiquement, la femme a en plus un lourd handicap du fait des menstrues, de la grossesse et de la ménopause, mais ce même phénomène pèse encore plus lourdement sur ses particularités psychiques. Les psychologues notent que, pendant ces époques, la femme est encore plus impressionnable, plus susceptible, moins maîtresse d'elle-même, plus soumise à des accès de mauvaise humeur et de dépression pouvant aller jusqu'aux troubles mentaux, et que la menstruation et la grossesse peuvent faire tort à ses capacités de discernement; que beaucoup d'entre elles changent psychiquement pendant ces périodes. On a constaté que la femme est plus portée au crime à ce moment ... ».

Le procureur général Delwaide poursuit en se demandant quelles qualités l'on doit rechercher chez un juge. Idéalement parlant, il les faudrait toutes, mais il en choisit trois : la sérénité, l'assiduité et le prestige.

Concernant la sérénité, il estime que « le sexe faible est nettement défavorisé du fait de sa physiologie et de sa psychologie. Or, la justice veut des idées claires et non du sentiment ou même de l'intuition ».

(1) Bij het *ter* perse gaan van dit verslag is dit ook gebeurd.

(1) Au moment de la publication du présent rapport, ces désignations ont eu lieu.

Met betrekking tot de toewijding vraagt hij zich af of men in het justitiële paleis een kinderdagverblijf moet installeren met een kindermeisje en de hoorzittingen moet schorsen op de uren van de voeding. Dat kan immers niet gebeuren in de raadszaal. Wat doet men ten slotte met een vrouwelijke magistraat die plotseling moet braken?

Bovendien zal volgens de heer Delwaide een vrouwelijke voorzitter die acht maanden zwanger is en een openbare zitting moet leiden of als een «slingerend fregat» naar het Te Deum gaat, het aanzien schade toebrengen.

Mevrouw Mons delle Roche kan niet nalaten nog iets te citeren : «nog enkele negatieve kenmerken van een vrouw zijn het gebrek aan logica en koppigheid en de voorliefde voor kitsch en kleding».

Deze toespraak werd iets meer dan zestig jaar geleden gehouden. We hebben na de wet van 1948 nog dertig jaar moeten wachten alvorens vrouwen toegang kregen tot het ambt van korpsoverste.

Op het parket was spreekster gedurende enkele jaren de enige vrouw en de jongste korpschef die in 1985 werd benoemd. Ze werd door haar mannelijke collega's niet met open armen ontvangen. Ze was vrouw en pas 35 jaar, de minimumleeftijd, op het ogenblik dat ze werd benoemd. Door bepaalde collega's werd ze gesteund en geaccepteerd. Anderen keerden haar de rug toe, precies omdat ze een vrouw was. Kan ze zo'n zware verantwoordelijkheid dragen ? Ze heeft twee kleine kinderen; hoe zal ze haar beroepsleven en haar familieleven met elkaar verzoenen ? Al snel kwam ze onder de voogdij van het parket-generaal en moest ze twee keer zo hard werken als haar mannelijke collega's. Ze heeft moeten bewijzen dat de vrouwelijke status niet onverenigbaar is met bepaalde functies, zelfs niet met die van korpsoverste van een parket. Ze heeft ook haar capaciteiten als magistraat moeten bewijzen om in een mannenwereld aanvaard te worden.

Haar persoonlijkheid, haar opvoeding, de morele steun van haar man en kinderen, een goede organisatie thuis en haar volharding waren een pluspunt voor het succes in haar loopbaan.

Sinds de wet op de tijdelijke en niet hernieuwbare mandaten voor korpschefs is de toestand een beetje veranderd : verschillende procureurs des Konings werden op rust gesteld of voldeden niet aan de voorwaarden voor een nieuw mandaat of wensten geen nieuw mandaat meer. Er zijn momenteel 22 % vrouwen korps-overste bij de parketten : 6 van de 27 procureurs des Konings zijn vrouwen en 1 van de 5 arbeidsauditeurs. Wat de rechtbanken van eerste aanleg betreft, zijn 5 van de 27 voorzitters vrouwen ; bij de handelsrechtbanken zijn er 3 vrouwelijke voorzitters en bij de arbeidsrechtbanken 7. Er dient wel te worden opgemerkt dat er minder handelsrechtbanken en arbeidsrechtbanken zijn dan rechtbanken van eerste aanleg en parketten.

Mevrouw Mons delle Roche weidt vervolgens even uit over de verhouding mannen-vrouwen in de magistratuur. Ze heeft de evolutie vrouwen-mannen in de staande en zittende magistratuur geanalyseerd. Daarvoor heeft ze zich gebaseerd op de gegevens vanaf 1967, het begin van de informativering.

Er moet evenwel een voorafgaande opmerking worden gemaakt : in 2009 zijn er 1635 zittende magistraten en 828 staande magistraten. Er zijn dus dubbel zoveel zittende magistraten. In 1967, het jaar van de informativering, waren bij de zittende magistratuur 785 mannen en 24 vrouwen, of 97 % mannen tegenover slechts 3 % vrouwen. Het parket telde 418 mannen en 7 vrouwen, 98 % mannen tegenover slechts 2 % vrouwen. In 2009 waren er bij de zittende magistratuur 896 mannen en 739 vrouwen,

Quant à l'assiduité, il écrit « qu'il faudra aussi installer au palais une pouponnière avec nurse et suspendre les audiences aux heures de tête, qui ne peut cependant pas se faire en chambre du Conseil. Enfin, que fera-t-on lorsqu'une dame magistrat sera prise, au siège, de vomissements incoercibles ? ».

Pour ce qui est du prestige, il se demande ce qui se passera « quand une présidente grosse de huit mois devra présider son tribunal à l'audience, voire au Te Deum, avec le roulis d'une frégate désemparée ? Ce sont, certes, là des complications prévisibles et peu favorables au prestige ».

Mme Mons delle Roch ne peut résister à lire encore un autre extrait : « les autres revers du caractère de la femme, tels le manque de logique, l'entêtement, l'amour du colifichet et des toilettes découlent de faiblesses fondamentales de la mentalité féminine ».

Cette mercuriale a été prononcée il y a un peu plus de 60 ans. Il faudra encore attendre une trentaine d'années, depuis l'entrée en vigueur de la loi de 1948, pour voir des femmes accéder à des postes de chef de corps.

L'intervenante a été durant quelques années la seule femme et la plus jeune chef de corps nommée en 1985. Elle n'a pas été reçue à bras ouverts par ses collègues masculins, alors qu'elle était une femme et surtout nommée à la limite légale de 35 ans. Par la suite, elle a reçu du soutien de la part de certains collègues qui l'ont acceptée parmi eux. Cependant, d'autres l'attendaient au tournant, précisément parce qu'elle était une femme. Comment va-t-elle pouvoir exercer des responsabilités aussi lourdes ? Elle a deux enfants en bas âge ; comment va-t-elle pouvoir concilier vie professionnelle et vie de famille ? Très vite, elle a été mise sous la tutelle du Parquet général et elle a dû galérer deux fois plus que les hommes. Elle a dû faire la preuve que le statut de femme n'était pas incompatible avec certaines fonctions, même celle de chef de corps d'un parquet. Elle a également dû prouver ses capacités de magistrat pour être acceptée dans ce milieu réservé aux hommes.

Sa personnalité, l'éducation qu'elle a reçue, le soutien moral de son mari et de ses enfants, une intendance bien organisée à la maison et sa persévérance ont été des atouts certains pour la réussite de sa carrière.

Depuis la loi sur les mandats temporaires et non renouvelables pour les chefs de corps, la situation a quelque peu changé : plusieurs procureurs du Roi ont été soit admis à la retraite, soit n'étaient plus dans les conditions pour demander leur renouvellement, soit, tout simplement, ne souhaitaient pas le demander. C'est ainsi qu'actuellement, 22 % des femmes occupent un poste de chef de corps dans les parquets, soit 6 femmes sur 27 procureurs du Roi et 1 femme sur 5 auditeurs du travail. Pour ce qui est des tribunaux de première instance, 5 femmes sur 27 sont présidentes ; pour les tribunaux de commerce, on recense 3 femmes, et pour les tribunaux du travail 7 femmes, mais il faut dire que ces deux derniers types de tribunaux sont moins nombreux que les tribunaux de première instance et les parquets.

Ensuite, Mme Mons delle Roche s'attarde sur la répartition hommes-femmes dans la magistrature. Elle a procédé à l'analyse de l'évolution hommes-femmes dans la magistrature tant au siège qu'au parquet. Pour ce faire, elle est remontée au moment de l'informatisation des données, soit à l'année 1967.

Une remarque préalable importante doit être faite : le siège — les magistrats dits assis — compte en 2009 le double de magistrats, soit 1635, qu'au parquet — les magistrats dits debout — soit 828. En 1967, année de l'informatisation, le siège comprenait 785 hommes et 24 femmes, soit 97 % d'hommes contre 3 % seulement de femmes. Le parquet comptait quant à lui 418 hommes et 7 femmes, soit 98 % d'hommes contre 2 % seulement de femmes. En 2009, le siège comprend 896 hommes et

dus 55 % mannen tegenover 45 % vrouwen. Bij het parket telde men 453 mannen en 375 vrouwen, hetzelfde percentage als bij de zittende magistratuur.

Deze cijfers roepen enkele bedenkingen op. Vooreerst heeft het tot 1994 geduurd om 32 % vrouwelijke tegenover 68 % mannelijke magistraten te tellen. Een tweede bedenking is dat er een evenwichtiger verhouding mannen-vrouwen is vanaf 2001. In 2009 is de verdeelsleutel 55 % mannen en 45 % vrouwen, zowel bij de zittende als bij de staande magistratuur. In 2000-2001 ging de Hoge Raad voor de Justitie namelijk over tot de eerste benoemingen. Ten derde kunnen we op het eerste gezicht besluiten dat de verhouding mannen-vrouwen op niveau van de zittende magistratuur en het parket min of meer gelijklopend is geëvolueerd. Maar zoals gezegd, telt de zetel in vergelijking met het parket twee keer meer magistraten. Kortom, zodra het mogelijk is, nemen dubbel zoveel vrouwen een functie op als zetelend rechter.

Hoe valt dit te verklaren ? Het werk bij de zittende magistratuur is, met uitzondering van dat van de onderzoeksrechter, totaal verschillend van het werk op het parket. Het werk bij de zittende magistratuur laat de vrouw toe de werklast evenwichtig te verdelen en beroepsleven en privéleven beter met elkaar te verzoenen.

Met uitzondering van onvoorziene omstandigheden kent de magistraat van de zetel in principe de dagen van zitting en kan hij de arresten en uitspraken vastleggen op het moment dat het hem het beste past. Hij moet zich enkel houden aan de limieten van het Gerechtelijk Wetboek. Een parketmagistraat, daarentegen, moet naast de hoorzittingen, die hij in principe ook vooraf kent, aanwezig zijn op het parket, wachtdiensten houden overdag en 's nachts. Hij heeft geen flexibele uren en kan niet deeltijds werken. De overuren, wachtdiensten, plaatsopnemingen gedurende de nacht worden niet als extra uren gerekend. De meerderheid van de parketmagistraten wensen er overigens ook geen boekhouding over bij te houden, zoals ambtenaren dat zouden doen.

Bijgevolg kan men begrijpen dat vrouwen met kinderen zich meer aangetrokken voelen tot de geborgenheid van de zetel dan tot het hectische ritme van het parket.

Al enkele jaren coacht mevrouw Mons delle Roche toekomstige magistraten die drie verblijfsseminaries volgen van een week per jaar. Ze vertellen haar hoe moeilijk het is een keuze te maken tussen het parket en de zetel, vooral wanneer ze kinderen hebben. Soms zeggen ze dat ze bang zijn geen oplossing te zullen hebben voor hun kinderen omdat ze geen familie hebben die vlakbij woont en die voor hen kan zorgen wanneer ze ziek zijn of wanneer ze 's nachts worden opgeroepen voor een plaatsopneming. Ze zeggen ook dat hun echtgenoot soms weigert verlof te nemen om voor de kinderen te zorgen. Sommige mannen willen zich niet verontschuldigen voor een verplichte vergadering op het einde van de dag omdat ze als zelfstandige in een onderneming werken waar ze carrière willen maken.

De gerechtelijke wereld vervrouwelijkt steeds meer, wat een goede zaak is. Man en vrouw zijn immers verschillend maar complementair. Mannen en vrouwen doen elk hun inbreng, met hun eigen kwaliteiten en gebreken, zodat Vrouwe Justitia daaruit voordeel kan halen.

Het evenwicht tussen mannen en vrouwen ligt in gelijkheid. Het zou bijgevolg jammer zijn dat de rechtspraak voortaan in hoofdzaak door vrouwen zou geschieden. De vorige situatie was weliswaar betwistbaar, maar vrouwen moeten zich niet in zekere zin gaan wreken op mannen door het merendeel van die functies in te nemen. Mevrouw Mons delle Roche dreest nochtans ten zeerste dat dit in de nabije toekomst het geval zal zijn, want sedert enkele jaren zijn er meer vrouwelijke dan mannelijke stagiaires.

739 femmes, soit 55 % d'hommes contre 45 % de femmes. Quant au parquet, il compte 453 hommes et 375 femmes, soit les mêmes pourcentages que ceux du siège.

Ces chiffres appellent certaines réflexions. La première est qu'il a fallu attendre l'année 1994 pour compter un pourcentage de 32 % de femmes et 68 % d'hommes magistrats. La deuxième réflexion est qu'à partir de l'année 2001, la répartition hommes-femmes s'est harmonisée pour arriver en 2009 à la clé de répartition de 55 % d'hommes et 45 % de femmes, tant pour le siège que pour le parquet. Or c'est précisément en 2000-2001 que le Conseil supérieur de la Justice a procédé aux premières nominations. En troisième lieu, on pourrait en déduire que la répartition hommes-femmes au niveau du siège et du parquet a évolué plus ou moins de façon parallèle, mais ce serait sans compter que le siège compte deux fois plus de magistrats par rapport au parquet. En conclusion, deux fois plus de femmes se tournent dès que possible vers la fonction de juge du siège.

Comment expliquer cela ? Le travail du siège, à l'exception du juge d'instruction, et le travail du parquet sont tout à fait différents. Le travail du siège permet davantage à la femme de trouver un équilibre dans la charge de travail et donc de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

En effet, sauf imprévus, le magistrat du siège connaît en principe le jour de ses audiences et peut rendre ses arrêts et jugements au moment qui lui convient le mieux, dans les délais impartis par le Code judiciaire. Quant au magistrat du parquet, outre les audiences dont la répartition lui est en principe aussi connue d'avance, il doit respecter des heures de présence au parquet et, surtout, assurer les gardes de jour et de nuit, des rappels, des horaires non flexibles, l'impossibilité d'un travail à temps partiel. Les heures supplémentaires, les gardes, les descentes de nuit ne sont pas comptabilisées comme heures supplémentaires. Une telle comptabilisation reviendrait à faire des magistrats du parquet des fonctionnaires, ce que la majorité ne souhaite pas.

On peut donc comprendre que les femmes avec enfants soient davantage attirées par la sécurité qu'offre le siège par rapport au rythme saccadé du parquet.

Mme Mons delle Roche coaché depuis quelques années les futurs magistrats à raison de trois séminaires résidentiels d'une semaine par an. Ceux-ci lui confient les difficultés liées au choix entre le parquet et le siège, surtout pour des stagiaires mères de famille. Ces dernières disent parfois craindre de ne pouvoir s'en sortir avec leurs enfants car elles n'ont pas de famille proche pour les garder en cas de maladie ou en cas d'appel pour une descente de nuit. Elles disent également que, parfois, leur mari refuse de prendre congé pour garder les enfants. Certains maris refusent également de renoncer à une réunion obligatoire en fin de journée car ils sont indépendants dans une société où ils comptent, eux, faire carrière.

Le monde judiciaire se féminise donc de plus en plus, ce qui est une bonne chose. En effet, l'homme et la femme sont différents mais complémentaires. Hommes et femmes apportent chacun leurs qualités et leurs défauts, en manière telle que Dame Justice y trouve son compte.

L'équilibre entre hommes et femmes se situe dans l'égalité. Par conséquent, il serait dommage que cette même justice soit rendue en majorité par des femmes. Si la situation antérieure était critiquable, il ne convient toutefois pas que les femmes prennent une sorte de revanche sur les hommes en devenant majoritaires à ces postes. Mme Mons delle Roche a pourtant de fortes craintes qu'il en soit ainsi dans un avenir proche car, depuis quelques années, le nombre des stagiaires féminins est plus important que celui des stagiaires masculins.

Uit de cijfers van de inschrijvingen aan de rechtsfaculteiten blijkt dat zich meer vrouwen dan mannen inschrijven. Tussen 1968 en 2008 is het aandeel van de vrouwen op de arbeidsmarkt in de juridische sector met 30% gestegen.

De Hoge Raad voor de Justitie heeft ook het aantal geslaagden van de toegangsexamens tot de gerechtelijke stage en van het examen beroepsbekwaamheid meegedeeld, de twee essentiële toegangswegen tot de magistratuur. Voor het jaar 2000 waren er in totaal 967 Franstalige en Nederlandstalige inschrijvingen. Aan Franstalige kant waren er 55 geslaagden, onder wie 36 vrouwen en 19 mannen en aan Nederlandstalige kant waren er 53 geslaagden, onder wie 39 vrouwen en 14 mannen. Voor het jaar 2008 waren er op 1 023 inschrijvingen 29 geslaagden aan Franstalige kant, onder wie 21 vrouwen en 8 mannen en 26 geslaagden aan Nederlandstalige kant, onder wie 8 vrouwen en 18 mannen.

Mevrouw Mons delle Roche ziet daarvoor verschillende verklaringen. De vrouwen emanciperen zich en willen in toenemende mate werken. Bovendien heeft de bezoldiging van de magistraten nog steeds geen aanvaardbaar niveau bereikt. Indien hij geen eigen vermogen heeft en behoudens uitzonderingen, kan een mannelijke magistraat maar moeilijk een gezin onderhouden als zijn echtgenote niet werkt.

Spreekster wil ook even inpikken op de uitspraken die een belangrijke chef bij de federale gerechtelijke politie van Brussel zou hebben gedaan. Hij zou namelijk hebben gezegd dat de vervrouwelijking van de magistratuur acute problemen met zich meebrengt die nadelig zijn voor de gerechtelijke onderzoeken, onder meer omdat vrouwen minder beschikbaar zijn dan mannen als gevolg van hun moederlijke verplichtingen.

Gelukkig heeft de heer Bulthé, procureur des Konings te Brussel, duidelijk gezegd waar het op staat. Hij zei immers dat het parket (te Brussel) juist dankzij de vrouwen een kwalitatief hoogstaande dienstverlening kan bieden. Hij wees erop dat 60% van het parketpersoneel te Brussel uit vrouwen bestaat, dat het merendeel van de sectie-oversten vrouwen zijn, dat de wachtdiensten dag en nacht hoofdzakelijk door vrouwen worden verzekerd en dat de gespecialiseerde wachtdiensten — inzonderheid voor gijzelnemingen — hoofdzakelijk uit vrouwen zijn samengesteld.

Tot besluit zegt mevrouw Mons delle Roche dat het gerecht niet kan worden teruggevoerd tot een gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Ze denkt dat een goede rechtbank evenwichtig moet zijn op dat gebied, maar ook op filosofisch gebied. Het gerecht is en zal nooit volledig rechtvaardig zijn, want het is menselijk. Het zijn immers mensen die recht spreken en die kunnen zich soms vergissen.

Voor spreekster is een goede magistraat iemand die gerechtigheid zoekt, ongeacht of het een man is of een vrouw.

### **3. Uiteenzetting door mevrouw Michèle Lenoble-Pinson, professeur, Faculté de philosophie, lettres et sciences humaines, Facultés universitaires Saint-Louis**

Mevrouw Lenoble-Pinson wijst erop dat aan onze universiteiten iets meer dan de helft van de studenten meisjes zijn.

We zien aan de universiteiten een massale toevloed van briljante vrouwelijke studenten in de eerste graden. Aan de faculteiten Letteren en Wijsbegeerte, Rechtsgeleerdheid en Geneskunde bestaat meer dan de helft van de studenten uit meisjes. Tegelijk vervrouwelijkt in heel Europa ook het personeel van de academische instellingen. Het bestaat uit het technische en administratieve korps, het wetenschappelijke korps en het academische korps. Spreekster zal zich voornamelijk beperken tot het academische korps.

Les chiffres des inscriptions aux facultés de droit permettent de constater que les femmes s'inscrivent davantage que les hommes. Entre 1968 et 2008, la proportion des femmes sur le marché du travail dans les matières juridiques a augmenté de 30 %.

Le Conseil supérieur de la justice a également communiqué le nombre de lauréats au concours d'admission au stage judiciaire et à l'examen d'aptitude professionnelle, qui sont les deux voies essentielles d'accès à la magistrature. Pour l'année 2000, sur 967 inscriptions francophones et néerlandophones confondues, il y eut 55 lauréats, dont 36 femmes et 19 hommes pour la partie francophone, d'une part, et 53 lauréats dont 39 femmes et 14 hommes pour la partie néerlandophone, d'autre part. Pour l'année 2008, sur 1 023 inscriptions, il y eut 29 lauréats, dont 21 femmes et 8 hommes pour la partie francophone, d'une part, et 26 lauréats dont 8 femmes et 18 hommes pour la partie néerlandophone, d'autre part.

Mme Mons delle Roche entrevoit différentes explications à ce constat. Les femmes s'émancipent et souhaitent de plus en plus travailler. De plus, le traitement alloué aux magistrats n'a pas encore atteint un montant acceptable. En effet, sans fortune personnelle et sauf exception, le magistrat homme ne peut que difficilement assumer les charges de toute une famille si son épouse ne travaille pas.

L'intervenante saisit l'occasion pour citer les propos qu'aurait tenus un dirigeant important de la police judiciaire fédérale de Bruxelles. Celui-ci considère que la féminisation de la magistrature crée des problèmes aigus et nuisibles aux enquêtes judiciaires, entre autres parce que « les femmes sont moins disponibles que les hommes en raison de leurs obligations maternelles ».

M. Bulthé, procureur du Roi de Bruxelles, a heureusement remis les horloges à l'heure faisant état d'une vérité contraire. « Si aujourd'hui le parquet (de Bruxelles) peut fournir un service de qualité, c'est précisément grâce aux femmes », a-t-il dit. Il a rappelé que 60% du personnel du parquet de Bruxelles est féminin, que la plupart des chefs de section sont des femmes, que les gardes sont assurées jour et nuit majoritairement par des femmes et que les équipes de garde spécialisées — notamment pour les prises d'otages — sont aussi largement féminines.

En conclusion, la justice ne se résume pas à une égalité hommes-femmes. Mme Mons delle Roche pense qu'un bon tribunal doit être équilibré sur ce plan, mais aussi au niveau philosophique. La justice n'est et ne sera jamais tout à fait juste, car elle est humaine, c'est-à-dire rendue par des êtres humains qui parfois se trompent.

Pour l'intervenante, un bon magistrat — homme ou femme — est celui qui tend à la justice.

### **3. Exposé de Mme Michèle Lenoble-Pinson, professeur, Faculté de philosophie, lettres et sciences humaines, Facultés universitaires Saint-Louis**

Mme Lenoble-Pinson indique que, dans nos universités, un peu plus de la moitié des étudiants sont des étudiantes.

À l'université, on constate une arrivée massive d'étudiantes brillantes dans les premiers cycles d'études. En Philosophie et lettres, en Droit et en Médecine, plus de cinquante pour cent des étudiants sont de jeunes filles. Simultanément, le personnel des institutions universitaires se féminise partout en Europe. Il se compose de trois corps : le corps technique et administratif, le corps scientifique et le corps académique. L'intervenante abordera essentiellement le corps académique.

De uiteenzetting is gebaseerd op de resultaten van een enquête die twee onderzoekers, Jérôme de Henau en Danièle Meuldres, in 2002 voerden bij de vrouwelijke gewone hoogleraren, waartoe ook mevrouw Lenoble-Pinson behoorde. Destijds telden de Franstalige universiteiten 551 gewone hoogleraren, onder wie 49 vrouwen.

Noch in het wetenschappelijke korps, noch in het academische korps is de pariteit bereikt. Het percentage vrouwen daalt aanzienlijk naarmate men hoger opklmt in de academische hiërarchie. Aan de top van de academische loopbaan is de ongelijkheid enorm.

Een eerste factor verdient zeker bijzondere aandacht. Immers, zowel de besluitvormingsorganen van de universiteit als die van het NFWO bestaan hoofdzakelijk uit mannen, wat het glazen plafond zeker verstevigt. Dat plafond wordt nog ondoorzichtiger op het ogenblik dat vrouwen in aanmerking komen voor de hoogste academische graden.

Bovendien worden slechts weinig vrouwen bekroond met wetenschappelijke prijzen en als dat al gebeurt, is dat een item in de pers. Aangezien echter slechts weinig vrouwen prijzen krijgen, lezen we in de pers niets over vrouwen aan de universiteit of in de wetenschap.

Tot slot kunnen de academische *spin-offs* slechts weinig vrouwen bekoren.

Sinds 2002 is de situatie verbeterd. In 2002 telde het academisch korps in de Franse Gemeenschap 14% vrouwen. Voor de drie hoogste functies — docenten, hoogleraren en gewone hoogleraren — bedroeg dat percentage nog slechts 12,5% en slechts 8% bij de gewone hoogleraren.

Het doctoraat is een cruciale fase in het afhaken van vrouwen. Veel meisjes beginnen aan een proefschrift, maar maken het niet af. Als ze het wel afmaken, geraken ze vaak nooit aan een plaats als hoogleraar. Nog anderen doen er niet aan voort, onder meer om zich bezig te houden met de opvoeding van de kinderen. Ze verliezen tijd, publiceren minder en laten zich voorbijsteken. Kortom, het doctoraal proefschrift is een verschrikkelijke beproeving.

In Vlaanderen is de situatie haast dezelfde. In 2002 bestond 13% van het academisch korps uit vrouwen.

In de bedrijfswereld speelt zich hetzelfde scenario af. In 2001 werden slechts zeven van de honderd grootste in België gevestigde ondernemingen door een vrouw geleid.

Welke obstakels verhinderen of vertragen de gelijkheid?

De universiteit is een mannenwereld, beheerd door en voor mannen. De mannen zijn in de meerderheid in de selectiecommissies, wat in het nadeel is van de vrouwen. De universiteiten willen ook geen gelijkheid. Ze bagatelliseren het kleine percentage vrouwen of schrijven het toe aan buitengewone omstandigheden.

Ook de stereotypen over de plaats van de vrouw in het wetenschappelijk onderzoek spelen een rol. Zijn ze daar echt op hun plaats? Daar voegen zich nog de vooroordelen bij ten opzichte van de vrouw in de wetenschap. De faculteit Wetenschappen telt wel minder vrouwen, maar het grootste deel slaagt op een briljante wijze. Aan de faculteit Letteren en Wijsbegeerte daarentegen zijn er wel veel meisjes, maar vele haken af in de loop van de studie. Die feiten kunnen de vrouwen ontmoedigen.

Vrouwen krijgen bovendien slechts weinig informatie over het onderzoek. De ongelijkheid inzake gezinsverantwoordelijkheid weegt zwaar, vooral tijdens het doctoraat. De leeftijd van de vrouw speelt een belangrijke rol. De periode van het moederschap

L'exposé se fonde sur les résultats d'une enquête menée, en 2002, par deux chercheurs, Jérôme de Henau et Danièle Meuldres, auprès de femmes professeurs ordinaires en Communauté française, dont faisait partie Mme Lenoble-Pinson. À l'époque, les universités francophones comptaient 551 professeurs ordinaires et, parmi ceux-ci, 49 femmes.

La parité n'est atteinte ni dans le corps scientifique ni dans le corps académique. Le pourcentage de femmes diminue considérablement au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie académique. L'absence de parité est énorme dans les derniers échelons de la carrière académique.

Un premier facteur mérite certainement d'être pointé. En effet, tant les instances décisionnelles de l'université que du FNRS sont essentiellement composées d'hommes, ce qui contribue certainement à l'existence d'un plafond de verre. Celui-ci s'opacifie au moment où les femmes pourraient accéder aux grades académiques les plus élevés.

De surcroît, peu de femmes sont lauréates de prix scientifiques et, quand on obtient un prix, la presse en parle. Or peu de femmes obtenant les prix, la presse ne parle pas des femmes universitaires et scientifiques.

Enfin, les *spin-offs* universitaires — en français «essaimage» — attirent très peu de femmes.

Depuis 2002, la situation s'est améliorée. En 2002, en Communauté française, le corps académique comptait 14% de femmes. Pour les trois plus hautes fonctions — chargé de cours, professeur et professeur ordinaire — le pourcentage n'était plus que de 12,5% et il tombait à 8% si l'on ne comptait que les professeurs ordinaires.

Le doctorat constitue une étape cruciale dans la déperdition de femmes. Beaucoup de jeunes filles commencent une thèse mais ne la terminent pas. Ou alors, elles la terminent mais n'arrivent pas à obtenir un poste de professeur. Ou encore, elles s'arrêtent, notamment pour s'occuper des enfants. Elles perdent du temps, publient moins et se font dépasser. Bref, la thèse de doctorat est une épreuve terrible.

En Flandre, la situation est quasiment identique. En 2002, on comptait 13% de femmes dans le corps académique.

Dans le monde de l'entreprise, c'est le même schéma. En 2001, parmi les cent plus grandes entreprises installées en Belgique, seulement sept étaient dirigées par une femme.

Quels sont les freins qui empêchent ou retardent la parité ?

L'université est un monde d'hommes, régi par des hommes et pour des hommes. Les hommes sont majoritaires dans les commissions de sélection, ce qui défavorise les femmes. Les universités ne cherchent pas à établir une parité. Elles minimisent le faible pourcentage de femmes ou bien elles l'expliquent par des circonstances particulières.

Interviennent aussi les stéréotypes sur la place des femmes dans la recherche. Est-ce vraiment leur place ? S'ajoutent les préjugés au sujet des femmes dans les sciences. Or s'il y a effectivement moins de femmes dans les facultés de sciences, elles réussissent en grande majorité et absolument brillamment. Dans les facultés de Lettres, par contre, il y a beaucoup de jeunes filles mais il y a aussi une importante déperdition féminine. Ces faits peuvent entraîner un découragement des femmes.

Par ailleurs, les femmes manquent d'informations à propos de la recherche. L'inégalité dans la responsabilité des charges familiales pèse lourd, surtout au moment de la thèse de doctorat. L'âge de la femme joue un rôle important. La période de la maternité

(normaal tussen 25 en 35 jaar) valt vaak samen met het schrijven van het proefschrift. Vrouwen die moederschapsverlof nemen, worden bovendien vaak ongunstig beoordeeld of ondergewaardeerd.

Vrouwen slagen er haast nooit in om vóór hun 35e de achterstand in de academische loopbaan in te halen. Kinderen hebben nochtans meestal een stimulerend effect op hun academische moeder. Ze zijn er trots op dat ze naar de universiteit gaan en moedigen haar aan. Kinderen hebben is dus absoluut niet negatief voor de loopbaan. Het is ook bewezen dat de leden van het academische kader die moeder zijn, niet minder publiceren dan vrouwen zonder kinderen.

Toch stellen we vast dat vrouwen inzake benoemingen over het algemeen twee jaar achterstand hebben ten opzichte van de mannen. Een vrouw wordt bijvoorbeeld twee jaar later dan een man benoemd tot docent. Er zijn in de academische wereld bovendien weinig verwijzingen naar vrouwen. Er is natuurlijk het voorbeeld van Marie Curie ...

Mevrouw Lenoble-Pinson is verantwoordelijk voor de twee uitgaven van de gids voor de vervrouwelijking van de namen van functies en beroepen. Ze laat de vrouw de keuze die namen al dan niet te gebruiken. Als de kinderen in de maatschappij echter alleen horen spreken over de rector, de advocaat of de magistraat, kan de idee dat die beroepen ook door vrouwen kunnen worden uitgeoefend, in hun hoofd niet rijpen. Die uitsluitend mannelijke taal kan de vrouwen op een genievige wijze benadelen.

Na een grondige analyse van het materiaal waarover ze beschikte, komt spreker tot de vaststelling dat geen enkele fundamentele hindernis een meisje belet om universiteitsprofessor te worden, maar veleerde de continue opeenstapeling van kleine nadelen of hindernissen die uiteindelijk kleine muren worden. Het is dus wel degelijk een feit dat de man veel sneller doorstoot in de academische loopbaan en verder geraakt dan de vrouw.

Kan de politiek een oplossing bieden ? Volgens de enquête waarnaar mevrouw Lenoble-Pinson verwijst, weigeren de universiteiten categoriek een politieke oplossing. Ze zijn immers van oordeel dat de universiteit « groot genoeg » is om de eigen zaken te beheren en vrezen dat dit externe verplichtingen tot gevolg zou hebben, wat ze zeker niet waarderen. Aangezien alle universiteiten kritisch ingesteld zijn, zouden ze zichzelf in twijfel moeten trekken, vragen moeten stellen bij de situatie van de vrouw en zich moeten reorganiseren. Dan zouden de vrouwen op het einde van het academisch parcours in dezelfde omstandigheden kunnen werken als de mannen.

Voornoemde enquête reikt ook zeer concrete maatregelen aan die de situatie zouden kunnen verbeteren. De universitaire wereld zou er zich eerst en vooral van bewust moeten zijn dat de academische wereld weinig vrouwen telt en blijkt moeten geven van het voornemen de vrouwelijke onderzoekers te steunen.

De professor geeft enkele voorbeelden van concrete maatregelen :

- de oprichting van crèches met ruime openingsuren;
- de organisatie van de belangrijke vergaderingen tijdens de werkuren of, in ieder geval, tijdens de openingsuren van de crèches;
- de oprichting van een oppasdienst voor de kinderen tijdens het verblijf van de moeder in het buitenland, wat vaak noodzakelijk is voor het proefschrift, of van een oppasdienst voor zieke kinderen. Aangezien die dienst niet bestaat, gaan de vrouwen naar het buitenland vóór de geboorte van hun eerste kind, terwijl de meeste mannen die verplaatsingen nog maken als ze al een of twee kinderen hebben;

(normalement, entre 25 et 35 ans) coïncide souvent avec le moment de la rédaction de la thèse de doctorat. En outre, des appréciations et des jugements défavorables sont portés sur les femmes qui prennent des congés de maternité.

Or, avant 35 ans, la femme n'arrive quasiment pas à récupérer le retard pour la carrière académique. Pourtant, les enfants ont généralement une action dynamisante sur leur maman universitaire. Ils sont fiers de la voir à l'université et l'encouragent. Avoir des enfants n'est donc absolument pas négatif pour la carrière. Il est prouvé également que les membres du corps académique qui sont mères ne publient pas moins que les femmes sans enfants.

On constate cependant qu'en ce qui concerne les nominations, les femmes ont, dans l'ensemble, deux ans de retard par rapport aux hommes. Par exemple, une femme est nommée « chargée de cours » deux ans plus tard qu'un homme. Par ailleurs, il existe peu de femmes de référence dans le monde universitaire. On peut bien sûr citer l'exemple de Marie Curie ...

Mme Lenoble-Pinson est responsable des deux éditions du guide de féminisation des noms de métier et de profession. Elle laisse aux femmes le choix de les utiliser ou non, mais si, dans la société, les enfants n'entendent parler que de recteur, d'avocat ou de magistrat, l'idée que ces emplois puissent être occupés par des femmes ne progresse pas dans leur tête. Ce langage uniquement masculin peut, insidieusement, désavantager les femmes.

Après avoir bien analysé tous les matériaux dont elle disposait, l'intervenant arrive au constat qu'aucun obstacle majeur n'empêche la jeune fille de devenir professeur d'université, mais plutôt l'accumulation continue de petits désavantages ou obstacles qui, finalement, constituent de petites barrières. Il est donc certain que dans la carrière universitaire, l'homme avance plus vite et va plus loin que la femme.

La solution peut-elle être politique ? Selon l'enquête à laquelle se réfère Mme Lenoble-Pinson, les universitaires sont tout à fait opposés à une solution politique. Ils estiment en effet que l'université est « assez grande » pour se gérer elle-même et craignent que des contraintes extérieures leur soient imposées, ce qu'ils n'apprécient pas. Tous les universitaires ayant l'esprit critique, l'université devrait elle-même se remettre en question, s'interroger sur la place des femmes et se réorganiser. Au terme de leur parcours académique, les femmes disposeraient alors des mêmes conditions de travail que les hommes.

Cette enquête contient également des mesures très concrètes qui permettraient d'améliorer la situation. Tout d'abord, le monde universitaire devrait prendre conscience du nombre peu élevé de femmes dans le monde académique et manifester sa volonté de soutenir les chercheuses.

La professeure cite quelques mesures concrètes :

- la mise sur pied de crèches bénéficiant d'horaires très larges;
- l'organisation des réunions importantes pendant les heures de travail ou, en tout cas, pendant les heures d'ouverture de ces crèches;
- l'établissement d'un service de garde pour les enfants pendant le séjour de la maman à l'étranger, ce que nécessite souvent la rédaction de la thèse, ou d'un service de garde pour les enfants malades. Ce service n'existe pas, les femmes partent à l'étranger avant d'avoir leur premier enfant, tandis que la plupart des hommes effectuent ce séjour alors qu'ils ont déjà un ou deux enfants;

— als er geen opvang is, moet het loon van de vrouw verhoogd worden zodat ze thuis hulp kan betalen;

— vrouwen moeten hun loopbaan kunnen onderbreken zonder dat dit gevolgen heeft voor de berekening van hun anciënniteit of voor de vertraging die ze oplopen bij hun publicaties;

— in geval van verblijf in het buitenland moet in dezelfde regio voor de echtgenoot een baan worden gevonden die gelijkwaardig is aan die welke hij in België heeft;

— het ouderschapsverlof voor mannen moet worden gevaloriseerd;

— tijdens de afwezigheid van de vrouw moet een plaatsvervanger college geven en haar functies bij de universiteit waarnemen;

— er moeten prijzen of leerstoelen en onderzoeksbeurzen worden gecreëerd die speciaal tot vrouwen zijn gericht.

Tot slot, deeltijds werken werd als een mogelijkheid voor vrouwen naar voren geschoven, maar dat wordt niet gewaardeerd. Met deeltijds werk kan een vrouw geen volwaardige universitaire carrière uitbouwen. Ze komt dan automatisch op een zijspoor terecht.

Kortom, er zijn momenteel te weinig vrouwen actief aan de universiteiten. Stel u een open schaar voor, het onderste gedeelte zijn de 55% meisjes die aan de universiteit studeren, bij het scharnierpunt waar de bladen elkaar kruisen, keert de tendens om. Hoe hoger men in de carrière opklmt — het doctoraat —, hoe groter het vrouwelijk deficit wordt. Nogtans zijn de meisjes bij de aanvang van de studie talrijker dan de jongens. De ongelijkheid, die pas na verloop van tijd duidelijk wordt, moet worden weggewerkt.

Om tot universitair docent te worden benoemd moet een vrouw beter zijn dan een man, er moeten bijvoorbeeld meer wetenschappelijke publicaties achter haar naam staan. Wat ze ook doet, een vrouw moet alles dubbel zo goed doen als een man vooraleer men overtuigd is dat ze even goed is.

#### 4. Gedachtwisseling

Mevrouw Hermans wenst te weten wat ze moet verstaan onder «voldoende instroom garanderen». Bedoelt luitenant-kolonel Bergmans dat voldoende vrouwen op het lage niveau moeten instappen om vervolgens door te groeien ?

Mevrouw Bergmans bedoelt hiermee dat het leger voldoende vrouwen moet aantrekken als het wil dat voldoende vrouwen doorstoten naar de hogere functies. Vrouwen kunnen een bijdrage leveren, zeker ook bij buitenlandse operaties. Nu blijven vrouwen vaak aan de kant staan en kiezen ze niet voor een job bij Defensie. Dat is jammer want onder meer in Afghanistan kunnen onze mannen ter plaatse om religieuze en culturele redenen geen contact leggen met de vrouwelijke bevolking. In Afrika is het voor lokale vrouwen veel makkelijker om contact te leggen met vrouwelijke militairen omdat ze vaak door eigen mannelijke militairen zijn misbruikt. Mannelijke soldaten boezem men met andere woorden niet altijd vertrouwen in. Het is belangrijk dat vrouwen aan dergelijke operaties deelnemen. Het is wel een probleem om voldoende vrouwen warm te maken voor een dergelijke veel-eisende loopbaan die weliswaar veel voldoening biedt, maar moeilijk combineerbaar is met een gezin.

Mevrouw Vienne merkt op dat er wellicht meer universitair geschoolden onder de vrouwen dan onder de mannen zijn en ze vaak hoger opgeleid zijn. Dat betekent evenwel niet dat ze toegang krijgen tot leidinggevende functies.

— à défaut de service de garde, augmenter le salaire de la femme pour qu'elle puisse se payer une aide à domicile;

— permettre à la femme une pause-carrière sans conséquence pour le calcul de l'ancienneté et pour le retard pris dans ses publications;

— dans le cas d'un séjour à l'étranger, trouver pour le conjoint un emploi équivalent à celui qu'il occupe en Belgique et dans la même région que sa conjointe;

— valoriser le congé parental pour les hommes;

— prévoir un suppléant qui donnerait les cours et qui assumerait les fonctions à l'université, en cas d'absence de la femme;

— créer des prix et des chaires ou des bourses de recherche qui soient spécialement destinés aux femmes.

Enfin, l'idée du temps partiel pour les femmes a été suggérée mais ce n'est pas bien vu. Une femme ne peut mener une carrière universitaire pleine avec un temps partiel. Elle se met d'office sur une voie de garage.

En conclusion, trop peu de femmes occupent actuellement des fonctions universitaires. Pour se représenter la situation, il faut imaginer une paire de ciseaux ouverts. Le début se caractérise par plus de 55% de jeunes filles à l'université. Au croisement des lames des ciseaux, la tendance s'inverse. Plus on avance dans la carrière — il s'agit ici du doctorat — plus le déficit de la présence féminine s'accroît. Or, au début des études, les étudiantes sont plus nombreuses. Il faudrait donc réduire ces inégalités qui apparaissent avec le temps.

Pour être nommée chargée de cours, une femme doit être meilleure que l'homme, par exemple avoir plus de publications scientifiques. Quoi qu'elle fasse, la femme doit le faire deux fois mieux qu'un homme, afin qu'on en pense autant de bien.

#### 4. Échange de vues

Mme Hermans souhaite savoir ce qu'elle doit comprendre par «garantir suffisamment d'arrivées». La lieutenante-colonelle Bergmans veut-elle dire que suffisamment de femmes doivent être admises au niveau inférieur pour, ensuite, gravir les échelons ?

Mme Bergmans indique que l'armée doit attirer suffisamment de femmes si elle veut que suffisamment de femmes accèdent aux fonctions supérieures. Les femmes peuvent apporter une contribution, certainement lors des opérations à l'étranger. À l'heure actuelle, elles restent souvent à l'écart et n'optent pas pour un emploi au sein de la Défense. C'est dommage parce que, en Afghanistan, nos hommes ne peuvent pour des raisons religieuses et culturelles avoir aucun contact avec la population féminine. En Afrique, il est beaucoup plus facile, pour les femmes sur place, d'avoir des contacts avec des militaires féminins parce que celles-ci sont souvent abusées par leurs propres militaires masculins. Il est important que des femmes participent à de telles opérations. Le problème, c'est d'encourager suffisamment de femmes à s'engager dans une carrière exigeante qui, certes, apporte beaucoup de satisfaction, mais qui n'est pas facile à combiner avec une vie de famille.

Mme Vienne remarque que les femmes sont sans doute plus nombreuses que les hommes à sortir de l'université et sont souvent plus qualifiées. Néanmoins, cela ne signifie pas qu'elles accèdent à des postes de direction.

Zijn vrouwen in het leger vooral aanwezig in betrekkingen met lagere of hogere kwalificatievereisten? Zijn daarover cijfers beschikbaar? Hoeveel van die vrouwen hebben een universitair diploma en hoeveel hebben een diploma van het secundair onderwijs? Welke hiërarchische positie bekleden ze in vergelijking met hun mannelijke collega's en rekening houdend met hun diploma?

Mevrouw Bergmans antwoordt dat er 3 143 vrouwelijke personeelsleden bij het leger zijn 397 officieren, 1 112 onderofficieren en 1 634 beroeps vrijwilligers.

De luitenant-kolonel beschikt niet over cijfers met betrekking tot de spreiding van mannen en vrouwen, maar 90% van de officieren in het leger heeft een universitair diploma. Ze worden gerekruteerd op basis van hun universitair diploma of ze behalen het in de Koninklijke Militaire School. Alle onderofficieren hebben een diploma van het secundair onderwijs. Sommige hebben zelfs een graduaatsdiploma of genoten een professionele bacheloropleiding. De vrijwilligers moeten enkel de eerste drie jaren van het secundair onderwijs hebben volgdaan.

Mevrouw de Bethune heeft op 24 maart 2009 de uiteenzetting van de luitenant-kolonel over het NAP 1325 in de commissie voor de Buitenlandse Betrekkingen en voor de Landsverdediging gehoord. Uit haar relaas maakt ze op dat er bij het leger een te kleine instroom is aan vrouwelijke kandidaten zodat er later te weinig vrouwen voor operaties kunnen worden ingezet.

Er wordt terecht verwezen naar het probleem van de combinatie tussen werk en gezin. Overigens is dat een probleem dat zich ook in andere sectoren voordoet. Heeft het leger mogelijke oplossingen in zicht? Kan het zich inspireren op creatieve oplossingen in andere landen?

Senator de Bethune heeft enkele jaren geleden zelf onderzoek gedaan naar de vertegenwoordiging van vrouwen in de diplomatie. Daaruit bleek onder meer dat de Scandinavische landen en Canada hun diplomatiek korps sterk hebben vervrouwelijkt door het statuut aantrekkelijker te maken voor vrouwen en door bepaalde punctuele oplossingen.

Mevrouw Bergmans antwoordt dat Defensie probeert al haar militairen op familiaal vlak zo goed mogelijk te ondersteunen. Daartoe werden intern crèches opgericht en wordt ook kinderopvang georganiseerd tijdens de schoolvakanties.

Defensie stelt vast dat zowel mannen als vrouwen meer en meer problemen hebben met mobiliteit en met deelnemen aan operaties. Aangezien vrouwen meestal een werkende partner hebben, moeten ze altijd rekening houden met de combinatie tussen gezin en werk. Het is in het belang van Defensie een oplossing te vinden voor de globaliteit van het personeel, met behoud van de attractiviteit van het militaire beroep.

Daarom probeert Defensie het aantal rotaties te verdelen tussen de eenheden die operaties moeten uitvoeren, zodat er rustpauzes worden ingebouwd voor het gezin, zeker als man en vrouw militair zijn.

Daarnaast is een systeem van deeltijdse arbeid ingevoerd, zodat vier vijfde werken mogelijk wordt. Die mogelijkheid vervalt evenwel als de eenheid van de persoon in kwestie voor een operatie wordt uitgestuurd.

Bovendien bestaan er verschillende vormen van loopbaanonderbreking. Die lopen gelijk met die bij het openbaar ambt, evenwel enigszins aangepast aan de militaire context. Loopbaanonderbreking kan een impact hebben op de loopbaan. Zo kunnen ancienmitjaren verloren gaan, waardoor men een achterstand in de loopbaan oploopt. Dat geldt natuurlijk even goed voor mannen als voor vrouwen. Loopbaanonderbreking heeft verder ook een impact op de loonloof en het eventueel doorstromen in de militaire carrière.

À l'armée, les femmes sont-elles surtout représentées dans les basses ou dans les hautes qualifications ? Existe-t-il des chiffres à ce sujet ? Parmi ces femmes, combien y a-t-il d'universitaires et de diplômées de l'enseignement secondaire ? Quelles places occupent-elles par rapport aux hommes dans la hiérarchie en fonction de leur diplôme ?

Mme Bergmans répond que l'armée compte 3 143 femmes militaires dans ses rangs : 397 officiers, 1 112 sous-officiers et 1 634 volontaires de carrière.

La lieutenante-colonelle ne dispose pas des données relatives à la répartition hommes-femmes mais, à l'armée, 90% des officiers, hommes ou femmes, ont un diplôme universitaire. Ils sont recrutés sur la base de leur diplôme universitaire ou ils l'obtiennent à l'École Royale Militaire. Les sous-officiers sont tous diplômés de l'enseignement secondaire. Certains sont même gradués ou bacheliers professionnels. Quant aux volontaires, ils doivent uniquement avoir suivi les trois premières années de l'enseignement secondaire.

Le 24 mars 2009, Mme de Bethune a entendu l'intervention de la lieutenante-colonelle, concernant le PAN 1325, en commission des Affaires étrangères et de la Défense. Elle a compris que trop peu de candidates féminines intègrent l'armée et, de ce fait, que trop peu de femmes peuvent participer ultérieurement aux opérations.

Il est à juste titre fait référence à la difficulté de concilier travail et vie de famille. C'est d'ailleurs un problème qui existe également dans d'autres secteurs. L'armée a-t-elle des solutions possibles en vue ? Pourrait-elle s'inspirer des solutions créatives mises en place dans d'autres pays ?

Il y a quelques années, la sénatrice de Bethune a elle-même réalisé une enquête sur la représentation des femmes dans la diplomatie. Il en ressortait entre autres que les pays scandinaves et le Canada ont fortement féminisé leur corps diplomatique grâce à un statut plus attrayant pour les femmes et à certaines solutions ponctuelles.

Mme Bergmans répond que la Défense tente de soutenir au maximum ses militaires sur le plan familial. Des crèches internes ont été créées et l'accueil des enfants est organisé pendant les vacances scolaires.

La Défense constate que tant les hommes que les femmes connaissent de plus en plus de problèmes liés à la mobilité et à la participation aux opérations. Étant donné que les femmes ont généralement un partenaire qui travaille, elles doivent toujours tenir compte de la combinaison entre la vie familiale et la vie professionnelle. Il est dans l'intérêt de la Défense de trouver une solution pour l'ensemble du personnel, en maintenant l'attractivité de la profession militaire.

C'est la raison pour laquelle la Défense tente de répartir le nombre de rotations entre les unités qui doivent effectuer ces opérations, de manière à intégrer des périodes de repos pour la famille, certainement lorsque l'homme et la femme sont militaires.

Par ailleurs, un système de travail à temps partiel a été instauré afin de permettre de travailler à quatre cinquièmes. Cette possibilité disparaît cependant lorsque l'unité de la personne concernée est envoyée en opération.

De plus, il existe différentes formes d'interruption de carrière. Elles sont similaires à celles de la fonction publique mais ont été quelque peu adaptées au contexte militaire. L'interruption de carrière peut avoir des effets sur la carrière. Ainsi, l'intéressé peut perdre des années d'ancienneté, ce qui entraîne un recul dans la carrière. Cela vaut évidemment tant pour les hommes que pour les femmes. L'interruption de carrière a également des effets sur l'écart salarial et sur l'éventuel avancement dans la carrière militaire.

Mevrouw de Bethune dacht dat de Mercuriale van Delwaide van de jaren 40 geschiedenis was. De uitspraken van de heer Audenaert van enkele weken geleden tonen echter aan dat de mentaliteit van toen nog niet helemaal is gewijzigd.

De senator heeft twee vragen. De eerste vraag gaat over de combinatie tussen gezin en arbeid. De ongepaste uitspraak van de heer Audenaert heeft betrekking op het feit dat er in de magistratuur, in tegenstelling tot het leger of de ambtenarij, geen passende systemen voor familiale verlofregelingen zijn. Op een vraag aan de toenmalige minister van Justitie, de heer Vandeurzen, kreeg mevrouw de Bethune als antwoord dat hij wachtte op het resultaat van een onderzoek om eventueel beleidsvoorstellen uit te werken.

Meent mevrouw Mons delle Roche, op basis van haar ervaring of van eventuele studies waar ze kennis van heeft, dat betere familiale verloftelsels in de gerechtelijke wereld de problemen zouden kunnen oplossen? Senator de Bethune denkt vooral aan het parket. Ze heeft immers de indruk dat vrouwen meer door de zittende magistratuur dan door de staande magistratuur worden aangetrokken. Dit heeft niet alleen betrekking op de vrouwen, want de mannen van de nieuwe generatie staan voor dezelfde gezinszorg. Ook voor hen moet het beroep worden gemoderniseerd.

Wat moet er de komende vijftien tot twintig jaar gebeuren om de pariteit in de magistratuur in evenwicht te houden?

De tweede vraag gaat concreet over het glazen plafond. De magistratuur «vervrouwelijkt», maar in de hoogste rechtkamers, het Hof van Cassatie en het Grondwettelijk Hof, zien we dat nog te weinig. Het is volgens mevrouw de Bethune onaanvaardbaar dat er bijvoorbeeld in het Grondwettelijk Hof slechts één vrouw zetelt.

De senator stelt voor om voor de hoogste rechtkamers met quota te werken, naar analogie met de politiek. Voor het Grondwettelijk Hof is ze er om democratische redenen zelfs een absolute voorstander van. Wat denkt mevrouw Mons delle Roche hierover? Ziet ze andere strategieën om vrouwen de kans te geven tot de top van de magistratuur door te stoten?

Mevrouw Mons delle Roche antwoordt dat er in de huidige regeling geen plaats is voor deeltijdse arbeid bij de zittende magistratuur of bij het parket. Bij de zittende magistratuur is het onmogelijk te bepalen hoeveel tijd een magistraat nodig heeft voor een dossier, want sommige dossiers vergen meer tijd dan andere. Er is ook tijd nodig om na te denken over een uitspraak. In ieder geval is deeltijds werken bij de magistratuur niet echt vanzelfsprekend.

Er wordt al jaren geprobeerd de werklast bij het gerecht te evalueren. Als men daarin slaagt, is het misschien mogelijk deeltijdse arbeid in te voeren bij het parket. De vraag is inderdaad groot, maar een dergelijke maatregel kan de gerechtelijke achterstand nog doen toenemen. Het is ook belangrijk dat een magistraat een dossier kan volgen van het begin tot het einde. Als een magistraat deeltijds werkt, kan hij een dringend dossier krijgen dat al door een andere magistraat werd bestudeerd, en dat is tijdsverlies.

Er zijn twee tegenstrijdige opvattingen : de moeders die vragen om deeltijds te werken en de anderen die dit weigeren om niet louter een ambtenarenfunctie te moeten uitoefenen. Deze laatsten willen eerder in hun werkregeling een oplossing vinden voor hun gezinssituatie. Ze krijgen immers dezelfde bezoldiging, ongeacht het aantal werkuren. Een ambtenarenfunctie zou hen meer ondergeschikt maken aan het ministerie van Justitie. Bij het parket hebben de magistraten echter een gemengd statuut : ze hangen tegelijkertijd af van de uitvoerende macht en van het ministerie van Justitie, dat hen positieve injuncties kan geven, maar geen negatieve. Ze willen geen ambtenaren worden, maar hun gemengd statuut behouden.

Mme de Bethune s'est fait la réflexion que la Mercuriale de Delwaide des années 40 appartenait à l'histoire. Cependant, les propos de M. Audenaert, il y a quelques semaines, montrent que la mentalité de l'époque n'a pas encore changé totalement.

La sénatrice a deux questions. La première question concerne la combinaison entre la vie familiale et la vie professionnelle. La déclaration inadéquate de M. Audenaert porte sur le fait que dans la magistrature, contrairement à l'armée ou la fonction publique, il n'existe pas de système approprié pour les congés familiaux. Le ministre de la Justice de l'époque, M. Vandeurzen, qu'elle avait interrogé à ce sujet, avait répondu à Mme de Bethune qu'il attendait les résultats d'une enquête pour élaborer éventuellement des propositions politiques.

Mme Mons delle Roche estime-t-elle, compte tenu de son expérience ou d'éventuelles études, qu'un meilleur système de congés familiaux dans le monde judiciaire pourrait résoudre les problèmes ? La sénatrice de Bethune pense surtout au parquet car elle a l'impression que les femmes sont plus attirées par la magistrature assise que par la magistrature debout. Les hommes sont également concernés par la modernisation de la profession car ceux qui appartiennent à la nouvelle génération doivent faire face aux mêmes charges familiales.

Que conviendrait-il de faire dans les quinze à vingt prochaines années pour assurer la parité dans la magistrature ?

La deuxième question porte sur le plafond de verre. La magistrature se féminise mais dans les cours suprêmes, la Cour de cassation et la Cour constitutionnelle, cela reste peu perceptible. Mme de Bethune estime par exemple inacceptable que seulement une femme siège à la Cour constitutionnelle.

La sénatrice propose donc de travailler, à l'instar du monde politique, avec des quotas pour les cours suprêmes. En ce qui concerne la Cour constitutionnelle, elle est absolument favorable aux quotas et ce, pour des raisons démocratiques. Qu'en pense Mme Mons delle Roche ? Voit-elle d'autres stratégies susceptibles de donner aux femmes l'opportunité d'atteindre le sommet de la magistrature ?

Mme Mons delle Roche répond que dans le système actuel, le temps partiel n'est appliqué ni dans la magistrature assise ni au parquet. Pour la magistrature assise, il est impossible de déterminer le temps que passe un magistrat à traiter un dossier, certains étant plus rapides que d'autres. Il y a aussi le temps passé à réfléchir au jugement à prononcer. En tout état de cause, un temps partiel dans la magistrature assise ne s'impose pas vraiment.

Cela fait des années que l'on tente d'évaluer la charge de travail dans le monde judiciaire. Si l'on y parvient, peut-être pourra-t-on instaurer des temps partiels au parquet. Les demandes sont en effet très nombreuses, mais une telle mesure risque d'aggraver encore l'arrière judiciaire. Or, il importe que le même magistrat puisse suivre un dossier du début jusqu'à la fin. Si un magistrat travaille à temps partiel, il pourra recevoir un dossier urgent qui a déjà été vu par un autre magistrat, ce qui représente une perte de temps.

Deux tendances s'opposent : les mères de famille qui réclament le temps partiel et les autres qui le refusent pour éviter la fonctionnarisierung. Ces dernières préfèrent travailler davantage en essayant de trouver des arrangements familiaux. Leur rémunération est cependant identique, quel que soit le nombre d'heures de travail. Une fonctionnarisierung les ferait dépendre du ministre de la Justice. Or, au parquet, les magistrats ont un statut hybride : ils dépendent à la fois de l'exécutif et du ministre de la Justice, qui peut leur donner des injonctions positives mais pas d'injonctions négatives. Les magistrats ne souhaitent pas devenir des fonctionnaires, mais préfèrent garder leur statut hybride.

Er werd niet bepaald wat een voltijdse baan is. Dat begrip lijkt enigszins achterhaald, want de magistraten zouden heel goed dag en nacht kunnen werken. Het probleem is het grote tekort aan magistraten: de criminaliteit neemt toe, maar het statutair personeelsbestand wordt jammer genoeg niet aangepast.

Mevrouw Mons delle Roche is het eens met senator de Bethune wat de hogere functies betreft. Ze denkt bijvoorbeeld aan die van korpschef bij het Grondwettelijk Hof. Vroeger waren het mannen die mannen benoemden. Het was een ketting zonder eind. Nu komt het de Hoge Raad voor de Justitie toe de benoeming van alle magistraten, en inzonderheid die van korpschef, voor te stellen aan de minister. Die Raad telt echter evenveel vrouwen als mannen. Er is al een evolutie merkbaar. We zijn op de goede weg, en hopelijk zullen vrouwen ooit nog hogere functies kunnen krijgen, bijvoorbeeld die van korpschef bij het parket-generaal.

Mevrouw Vienne meent dat mannen en vrouwen niet dezelfde opvatting hebben over hun loopbaan, wat wellicht een gevolg is van de opvoeding. Vrouwen hebben een meer holistische visie op hun leven. Ze lijken immers in staat verschillende zaken tegelijkertijd te kunnen doen: ze kunnen immers zitting hebben in instellingen, denken aan hun kind dat kampt met problemen op school en nadenken over de maaltijd die ze zullen bereiden.

De senator vindt het jammer dat vrouwen systematisch halftijds gaan werken. Een loopbaan wordt voltijds uitgebouwd. Vrouwen zullen nooit het glazen plafond kunnen doorbreken als ze aanpassingen vragen om hun werk te kunnen combineren met huishoudelijke taken, want ze zullen hoe dan ook een schuldbewustzijn hebben. Ze komen dan in concurrentie met mannen die wel alle tijd hebben om zonder enige remming hun loopbaan uit te bouwen. Bij het uitbouwen van een loopbaan is het halftijds werken een valstrik voor de vrouwen. Ze moeten zich meer inzetten voor structurele maatregelen om hun loopbaan te kunnen plannen. Waarom zou het niet mogelijk zijn borstvoeding te geven tijdens de rechtspraak? Hoe zou dat een gezond oordeel kunnen belemmeren? Wat denkt mevrouw Mons delle Roche daarover?

We hebben overigens ook te kampen met het sociologische verschijnsel dat een beroep aan prestige inboet naarmate het meer door vrouwen wordt beoefend. De onderwijzer was vroeger een held. Voor vrouwelijke onderwijzers gold dat niet langer. Ook het ambt van rechter werd vervrouwelijkt. Hoe wordt haar status beoordeeld door de bevolking? Ook de arts heeft aan gezag ingeboet. Dat geldt voor alle beroepen, behalve voor de priesters. De vraag rijst dan ook hoe we ervoor kunnen zorgen dat een beroep niet ongelofelijk wordt zodra het door een vrouw wordt uitgeoefend?

Hoe vergaat het de jonge vrouwen tegenwoordig? Hoe reageren zij in de magistratuur? Er zijn steeds meer jonge vrouwen, ook met een universitair diploma, die hun loopbaan opgeven omdat ze gewonnen zijn voor de idee dat ze zelf hun kinderen moeten opvoeden.

Wat deeltijds werken betreft, is mevrouw Mons delle Roche het volstrekt eens met senator Vienne. Ze denkt dat deeltijds werken gevvaarlijk is voor de kwaliteit van het werk en is ertegen gekant. Bij de rechterlijke macht hebben wij vrouwen privileges; ze hebben recht op zwangerschaps- en borstvoedingsverlof.

Het klopt dat het prestige van bepaalde beroepen door de vervrouwelijking afneemt. Het Adviescomité voor Gelijke Kansen voor vrouwen en mannen zou het probleem van dichtbij moeten bekijken. We komen uit een wereld waar het de mannen waren die werkten. Vandaag werken de vrouwen ook. Waarom worden ze niet erkend? Waarom genieten ze niet hetzelfde prestige?

On n'a pas déterminé ce qu'était un temps plein. Cette notion paraît quelque peu dépassée car les magistrats pourraient très bien travailler jour et nuit. La grave pénurie de magistrats constitue un problème: alors que la criminalité ne cesse d'augmenter, le cadre statutaire ne bouge malheureusement pas.

Mme Mons delle Roche partage l'avis de la sénatrice de Bethune au sujet des fonctions supérieures. Elle pense par exemple à celle de chef de corps à la Cour constitutionnelle. Autrefois, des hommes nommaient des hommes. C'était une chaîne sans fin. Aujourd'hui, il revient au Conseil supérieur de la Justice de proposer au ministre la nomination de tous les magistrats et notamment des chefs de corps. Or, le Conseil est composé d'autant de femmes que d'hommes. On constate déjà une évolution. Nous sommes sur la bonne voie et nous verrons peut-être un jour des femmes accéder à des fonctions encore plus hautes, par exemple chef de corps au parquet général.

Mme Vienne est d'avis que le rapport à la carrière n'est pas le même chez les hommes et chez les femmes, ce qui est très certainement lié à l'éducation. Les femmes ont une vision plus holistique de leur vie. D'une manière globale, les femmes paraissent capables de faire plusieurs choses en même temps: elles peuvent simultanément siéger dans des institutions, songer à leur enfant qui est en proie à des difficultés scolaires, et penser à la préparation du repas.

La sénatrice pense qu'il est dommageable pour les femmes d'intégrer systématiquement des emplois à mi-temps. Une carrière se mène à temps plein. Il ne sera jamais possible pour les femmes de dépasser le plafond de verre si elles demandent des aménagements de leur vie pour assurer leur fonction tout en remplissant des tâches ménagères, parce que, d'une certaine façon, elles culpabilisent. Elles sont alors en concurrence avec des hommes qui ont, eux, tout le temps pour mener leur carrière sans aucun complexe. Dans une logique de carrière, le travail à mi-temps constitue un piège pour les femmes. Elles doivent davantage se battre pour obtenir des mesures structurelles d'aménagement de leur carrière. Pourquoi ne serait-il pas possible d'allaiter en rendant la justice? En quoi cela empêcherait-il un jugement sain? Qu'en pense Mme Mons delle Roche?

Par ailleurs, un constat sociologique s'impose: les professions perdent du prestige au fur et à mesure qu'elles se féminisent. L'instituteur passait pour un héros. Quand il s'est agi d'une institutrice, cela n'a plus été le cas. La fonction de juge s'est elle aussi féminisée. Comment son statut est-il considéré par la population? Le médecin a également perdu de son prestige. Il en va de même pour tous les métiers, à l'exception de celui de curé. Dès lors, comment faire en sorte qu'une carrière, lorsqu'elle est menée par une femme, n'entraîne pas une « décrédibilisation » du métier?

Qu'en est-il des jeunes femmes aujourd'hui? Comment réagissent-elles dans le milieu de la magistrature? Il y a de plus en plus de jeunes femmes, même universitaires, qui sont attentives à l'idée qu'elles doivent élever leurs enfants, rester à la maison et renoncer à leur carrière.

En ce qui concerne le temps partiel, Mme Mons delle Roche est tout à fait d'accord avec la sénatrice Vienne. Elle pense que le temps partiel est dangereux pour la qualité du travail et y est opposée. Les femmes ont des priviléges dans l'ordre judiciaire; elles ont droit à des congés de grossesse, d'allaitement.

Il est vrai que la féminisation de certains métiers en diminue le prestige. Le Comité d'avis pour l'Egalité des Chances entre les femmes et les hommes devrait se pencher sur la question. Nous venons d'un monde où c'étaient les hommes qui travaillaient. Aujourd'hui, les femmes travaillent aussi. Pourquoi ne sont-elles pas reconnues? Pourquoi ne jouissent-elles pas du même prestige?

De jonge vrouwen die met mevrouw Mons delle Roche samenwerken, weten dat kinderen hebben verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Ze hebben ook de wil om hun werk beter te doen dan de mannen. De substituten die 's avonds als laatsten naar huis gaan, zijn vaak vrouwen.

Mevrouw Van Ermel wil haar eigen ervaring delen. Het was voor haar niet gemakkelijk om geneeskunde te studeren, want dat was toen nog een echte mannenwereld. Van de 300 studenten geneeskunde waren er maar 18 vrouwen, terwijl er in 1975, toen de KUL haar 750-jarig bestaan vierde, voor alle andere studierichtingen meer vrouwen dan mannen waren ingeschreven.

Als *intra muros*-arts botsen veel vrouwen in de geneeskunde op het glazen plafond. Er zijn dan wel meer vrouwelijke artsen, maar de vrouwen zetelen nog altijd niet in de raad van bestuur van de ziekenhuizen. Op één vrouw in Antwerpen na, zijn geen vrouwen lid van een bestuursorgaan van de Orde van geneesheren. Bij de fusies van de ziekenhuizen in 1986 waren het ook de vrouwen die eerst uit de boot vielen.

Ten slotte is senator Van Ermel ervan overtuigd dat veel vrouwen die naast hun gezinstaken ook een beroep uitoefenen, op de toppen van hun tenen lopen. Ze denkt dat de toekomst van de vrouwen en van de mensen in het algemeen in grote mate afhangt van de nieuwe man, de man die zijn vrouw bijstaat.

Mevrouw Hermans heeft twee vragen. Gelooft mevrouw Mons delle Roche dat het werken met quota, zoals senator Tilmans voorstelt, een oplossing kan bieden ?

Persoonlijk verwacht senator Hermans niet veel van vakantieregelingen. Ze is veeleer voorstander van flankerende maatregelen, zodat de combinatie gezin-echtgenoot-kinderen beter te combineren is met werk. Zou het de zaken in de magistratur vergemakkelijken als vrouwen over betaalbare gezinshulp, kinderopvang en dies meer zouden kunnen beschikken ?

Wat de quota betreft, denkt mevrouw Mons delle Roche dat senator Tilmans tot op zekere hoogte gelijk heeft. De kwaliteiten van de werkende vrouw zijn niet alleen een kwestie van quota. De vrouwen moeten vertegenwoordigd zijn, maar ze moeten daarom niet binnendringen. Ze praat liever over kwaliteit dan over quota. Mannen en vrouwen zijn verschillend en complementair. Het evenwicht tussen de complementariteit, de kwaliteit en het prestatievermogen vindt men niet in de quota; die zijn evenwel noodzakelijk.

Er wordt ook een uitkering voorgesteld om bijvoorbeeld kinderopvang te garanderen zodat de begunstigde haar functie weer kan uitoefenen. Spreekster zou zich niet verzetten tegen een eventueel voorstel van de wetgever om personen die aan kinderopvang doen, te betalen. Ze stelt echter vast dat de vrouwen in het algemeen gestresseerd zijn omdat ze zich afvragen of de persoon in kwestie haar taak goed vervult.

De voorzitter is geen voorstander van quota, ook al is ze ervan overtuigd dat ze de zaken vaak hebben versneld, onder andere in de politiek. Het is waarschijnlijk het minst slechte systeem voor de toegang van vrouwen tot verantwoordelijke functies.

In het voorstel dat ze heeft ingediend (stuk Senaat, nr. 4-1309/1), wil mevrouw Tilmans het aandeel van één geslacht in een functie beperken. Ze heeft 60 % voorgesteld, maar dat geldt zowel voor vrouwen als voor mannen.

Mevrouw Zrihen merkt op dat telkens weer blijkt dat het moederschap — en dus het feit dat vrouwen instaan voor het voortbestaan van de mensheid — de positie van de vrouwen bezwaart, vermits mannen veeleer oog lijken te hebben voor oorlogvoering dan voor voortplanting. Deze logica dient te worden omgekeerd. In sommige landen telde de militaire dienstplicht mee in de berekening van het pensioen, terwijl de moederschaps-

Les jeunes femmes qui travaillent avec Mme Mons delle Roche ont conscience des responsabilités qu'entraîne le fait d'avoir des enfants, mais elles ont aussi la volonté de faire leur travail mieux que les hommes. Les derniers substituts qui partent le soir sont le plus souvent des femmes.

Mme Van Ermel souhaite partager sa propre expérience. Il n'était pas facile pour elle d'étudier la médecine car, à l'époque, c'était encore un terrain réservé aux hommes. Sur les 300 étudiants en médecine, il n'y avait que 18 femmes alors qu'en 1975, lorsque la KUL fêtait ses 750 ans d'existence, les autres facultés comptait plus de femmes que d'hommes.

En milieu hospitalier, les femmes sont confrontées au plafond de verre en médecine. Il y a certes plus de femmes médecins, mais elles ne siègent toujours pas dans les conseils d'administration des hôpitaux. À l'exception d'une femme à Anvers, aucune femme n'est membre d'un conseil d'administration de l'Ordre des Médecins. Lors des fusions des hôpitaux en 1986, ce sont également les femmes qui ont été licenciées les premières.

Enfin, la sénatrice Van Ermel est convaincue que beaucoup de femmes qui exercent un métier parallèlement à leurs tâches familiales font tout leur possible. L'avenir des femmes et des gens en général dépend en grande partie de l'homme nouveau, l'homme qui soutient sa femme.

Mme Hermans a deux questions. Est-ce que Mme Mons delle Roche pense que les quotas proposés par la sénatrice Tilmans soient une bonne solution ?

Personnellement, la sénatrice Hermans n'attend pas grand-chose des systèmes de congés. Elle est plutôt favorable à des mesures d'accompagnement afin de pouvoir mieux concilier vie familiale et professionnelle. Le travail des magistrates ne serait-il pas facilité si elles pouvaient disposer, entre autres, d'une aide familiale ou d'une accueillante d'enfants à un coût abordable ?

En ce qui concerne les quotas, Mme Mons delle Roche pense que la sénatrice Tilmans a raison, mais jusqu'à un certain point. Les qualités de la femme au travail ne sont pas uniquement une question de quota. Les femmes doivent être représentées mais ne doivent pas pour autant tout envahir. Elle préfère plutôt parler de qualité que de quota. Les femmes et les hommes sont différents et complémentaires. L'équilibre entre la complémentarité, la qualité et la performance ne se trouvera pas dans les quotas; ceux-ci sont toutefois nécessaires.

Pour ce qui est d'une allocation pour assurer, par exemple, la garde des enfants, elle permettrait au titulaire d'une fonction de la reprendre. L'intervenant ne s'opposera pas à ce que l'on paye des personnes pour garder les enfants, si le législateur le proposait. Elle constate toutefois que les femmes sont généralement stressées car elles se demandent comment la personne en question s'acquittera de ses tâches.

La présidente n'est pas favorable aux quotas, même si elle est convaincue que ceux-ci ont souvent permis de faire avancer les choses, notamment dans le domaine politique. C'est sans doute le moins mauvais système pour l'accès des femmes à des fonctions à responsabilités.

Dans la proposition qu'elle a déposée (doc. Sénat, n° 4-1309/1), Mme Tilmans veut limiter la proportion d'un genre dans une fonction. Elle a proposé 60 %, mais c'est valable tant pour les femmes que pour les hommes.

Mme Zrihen remarque que dans tous les cas de figure, le fait de pouvoir assurer la maternité — et donc la pérennité de l'humanité — devient véritablement une pénalisation de la situation des femmes, vu le système dans lequel nous vivons, où les hommes ont plus tendance à faire la guerre qu'à procréer. Il importe de renverser cette logique. Dans certains États, les années de service militaire étaient prises en compte dans le calcul de la pension, alors

periode nog steeds niet meegerekend wordt in de pensioensystemen. De bijdrage van vrouwen aan de evolutie van de samenleving moet als dusdanig worden erkend.

De toestand aan de universiteiten is tekenend voor deze problematiek. Het moment waarop de loopbaan volop moet worden uitgebouwd, valt samen met de kinderwens en het stichten van een gezin. In Frankrijk is uit recente statistieken gebleken dat precies de leeftijd van 25 tot 35 jaar de «meest vruchtbare» periode is, niet enkel voor de voortplanting maar ook inzake intelligentie en ondernemingszin. Als daar geen rekening mee wordt gehouden, worden vrouwen rechtstreeks benadeeld omdat ze genoodzaakt worden te kiezen. Die gedwongen keuze is onrechtvaardig, want voor veel vrouwen betekent het dat de professionele loopbaan op de tweede plaats komt.

In de huidige samenleving zijn er steeds meer eenoudergezinnen; steeds meer vrouwen moeten een voltijdse loopbaan uitbouwen, al was het maar om hun gezin veilig te stellen voor het geval dat het onderhoudsgeld niet wordt betaald.

De problematiek van het glazen plafond beperkt zich niet tot het bestrijden van discriminatie. Er moet ook worden erkend dat het ontbreken van structuren om ons te helpen die dubbele opdracht te volbrengen — tegelijk een economische en een sociale meerwaarde creëren — geen natuurlijk fenomeen is, maar wel een georganiseerd systeem dat er uitsluitend op gericht was om functies voor te behouden voor de helft van de mensheid, die dat dan als natuurlijk beschouwde. Daarom is het omkeren van die logica problematisch. Het gaat er niet om feministische standpunten te verdedigen, het doel is een zekere billijkheid te bereiken. Het is ook geen punt of er dan ergens meer of minder vrouwen, dan wel meer of minder mannen zullen zijn. Wanneer er niet langer op basis van het geslacht wordt geredeneerd, moet men ertoe komen dat individuen, ongeacht hun geslacht, hun opdracht en hun functie zo goed en zo efficiënt mogelijk uitoefenen, in het algemeen belang.

Als mevrouw Zrihen dan toch het quotasysteem verdedigt, is het omdat ze denkt dat het de enige manier is om meetbare vooruitgang te boeken. Bovendien is het wetenschappelijk bewezen dat voor elke gedragswijziging in een groep, er pas een evolutie mogelijk is vanaf het moment dat de minderheidsgroep ten minste 40 % van de groep uitmaakt.

Welke objectieve voorwaarden kunnen we, door beleidsfuncties te bekleden, creëren om de verhouding tussen mannen en vrouwen bij te sturen zodat het evenwicht in de besluitvorming en de keuzes die worden gemaakt, een afspiegeling zijn van de sociologische samenstelling van onze samenleving ?

Mevrouw Lenoble-Pinson is van mening dat vrouwen zeker moeten worden geholpen tijdens die moeilijke periode tussen 25 en 35 jaar, opdat ze hun proefschrift kunnen afmaken en vooruitgaan. Ze heeft echter wel twijfels over een quotasysteem. Om die quota te bereiken dreigen we op bepaalde gebieden incompetente vrouwen te krijgen, terwijl de meeste vrouwen die nu hoge functies bekleden, briljante mensen zijn.

Mevrouw Vienne meent dat in een gezonde benadering van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen, de voorgestelde maatregelen altijd op de beide geslachten van toepassing moeten zijn. Als mevrouw Lenoble-Pinson zegt dat er in geval van verblijf in het buitenland voor de echtgenoot in dezelfde regio een gelijkwaardige job moet worden gevonden, dan moet dat ook in de omgekeerde richting gelden. Het is belangrijk dit steeds op gelijkwaardige wijze te benaderen.

De senator heeft de tijd gekend dat de invoering van quota voor vrouwen in de politiek tot gevolg had dat nichtjes of vriendinnen op de lijsten prijken. Aanvankelijk was het misschien wel de bedoeling om kost wat kost vrouwen op de lijsten te plaatsen,

que les années de maternité ne sont toujours pas incluses dans les systèmes de pension. La part contributive des femmes à l'évolution de la société devrait être reconnue en tant que telle.

Le volet universitaire est très emblématique de la situation. Au moment où la carrière se fait, les femmes ont aussi la volonté d'assurer pleinement la pérennité et une vie familiale complète. En France notamment, les dernières statistiques prouvent bien que c'est justement pendant cette période de 25 à 35 ans que les femmes sont «le plus facilement fécondes», pas seulement en termes de procréation mais aussi d'intelligence et de capacité d'entreprendre. Si cela n'est pas pris en compte, elles sont directement pénalisées: elles doivent faire un choix qui est totalement injuste puisque, pour beaucoup de femmes, il se fera aux dépens d'un plan de carrière.

Dans la société actuelle qui compte de plus en plus de familles monoparentales, un nombre croissant de femmes doit assumer pleinement une carrière, ne fût-ce que pour pouvoir assurer la vie familiale lorsque la pension alimentaire n'est pas payée.

La question qui se pose à propos du plafond de verre n'est pas seulement d'arriver à lutter contre une discrimination. Il faut aussi faire reconnaître que le manque de structures pouvant soutenir les femmes dans le fait d'assurer une double tâche — à la fois une plus-value économique et une plus-value sociale — ne relève pas d'un phénomène naturel, mais bien d'un système organisé qui avait pour seule finalité d'assurer des fonctions à la moitié de l'humanité, laquelle a considéré que c'était naturel. C'est là que le renversement de logique est problématique. Il ne s'agit pas d'être féministe, il s'agit simplement d'arriver à une forme d'équité. Il ne s'agit pas de calculer s'il y aura plus ou moins de femmes, plus ou moins d'hommes. Une fois dépassées les considérations sur le sexe, il faudra arriver à ce que les individus, quel que soit leur sexe, assurent leur mission et leur fonction avec le maximum de qualité et d'efficacité, pour le bien de tous.

Si Mme Zrihen défend malgré tout les dispositifs de quotas, c'est parce qu'elle pense qu'ils sont le seul remède quantifiable qui permette de progresser. De plus, il est prouvé de manière scientifique que toute modification de comportement dans un groupe, quel qu'il soit, nécessite que le groupe minoritaire ait au moins un rapport de force de 40 % pour que l'évolution soit possible.

Quelles sont les conditions objectives que nous pouvons mettre en place, en prenant des postes décisionnels, pour redresser ce dispositif humain afin que l'équilibre des décisions et la qualité des choix que nous poserons correspondent à la constitution sociologique de la société dans laquelle nous vivons ?

Mme Lenoble-Pinson est d'avis qu'il faut certainement aider les femmes durant cette période difficile de 25 à 35 ans, pour qu'elles puissent rédiger leur thèse et avancer. Elle est toutefois réservée sur la question des quotas. En effet, pour atteindre ceux-ci, nous risquons, dans certaines fonctions, d'avoir des femmes incompétentes, alors qu'actuellement, la majorité des femmes occupant des postes élevés sont des personnes brillantes.

Mme Vienne estime que dans une saine conception de l'égalité entre hommes et femmes, les mesures proposées doivent toujours s'appliquer aux deux sexes. Lorsque Mme Lenoble-Pinson dit qu'en cas de séjour à l'étranger il faut trouver pour le conjoint un emploi équivalent à celui qu'il occupe, dans la région où exerce sa conjointe, cela doit également être vrai dans l'autre sens. Il semble important d'avoir cette parité à l'esprit.

La sénatrice a connu l'époque de l'instauration des quotas en politique, où les femmes qui garnissaient les rangs étaient alors la cousine, la maîtresse, la nièce, etc. Si, à l'origine, il y eut une volonté de mettre à tout prix des femmes sur les listes, sans opérer

zonder dat het om een bewuste persoonlijke keuze ging, maar de vrouwen zelf hebben beseft dat dergelijke praktijken niet wenselijk zijn. Een quotum is geen privilege dat aan mannen wordt toegekend, maar een plicht die aan vrouwen wordt opgelegd.

Mevrouw Vienne wil de verdienste van het quotasysteem niet ontkennen, maar ziet ook geen andere manier om de bevolking hiervoor te sensibiliseren. Ze heeft de indruk dat het een noodzakelijke tussenstap is. Het doel is zeker niet incompetente vrouwen op verantwoordelijke posten te krijgen. Quota zijn een instrument om vrouwen meer zelfvertrouwen te geven.

Zonder quotasysteem in de politiek zouden vrouwen wellicht nog aan het «ploeteren» zijn om inspraak te krijgen in onze samenleving. Het is dus een overgangsmaatregel.

Volgens mevrouw Lenoble-Pinson is het een maatregel die op lange termijn gevaarlijk is.

Mevrouw Van Ermen herinnert eraan dat Simone Weil destijds in Frankrijk voorgesteld heeft dat vrouwen tussen vijfentwintig en vijfendertig jaar — dus wanneer ze het productiefst zijn — hun loopbaan gewoon zouden voortzetten, maar dat ze per kind een jaar vroeger met pensioen zouden kunnen gaan. Zo'n maatregel zou ook gunstig zijn om de denataliteit tegen te gaan.

Mevrouw Michelle Lamensch, journaliste bij de krant *Le Soir* merkt op dat mevrouw Lenoble zegt dat ze zeer terughoudend is tegenover quota omdat ze vreest dat onbekwame vrouwen verantwoordelijke functies zouden opnemen. Nochtans barsten de universiteiten van de vrouwen.

Overigens stelt men nooit vragen bij het behouden van onbekwame mannen in verantwoordelijke functies.

Mevrouw Lenoble-Pinson antwoordt dat er uiteraard ook onbekwame mannen zijn, maar als onbekwame vrouwen toegang krijgen tot hoge functies, zullen ze nadeel berokkenen aan alle andere vrouwen.

Mevrouw Lamensch replieert dat voor de hoge functies selecties bestaan die even streng zijn voor vrouwen als voor mannen. Ze ziet het probleem niet, in de wetenschap dat er steeds meer bekwame vrouwen zijn.

Mevrouw Zrihen verwijst naar het opmerkelijke project van Gisèle Halimi, namelijk de meestbegunstigingsclausule ten voordele van de Europese vrouw die erin bestaat een «wetgevend boeket» samen te stellen van de beste wetten voor de vrouwen uit de verschillende lidstaten. Als we erin slagen dat «wetgevend boeket» op Europees niveau samen te stellen, kunnen we eindelijk beschikken over de best mogelijke wetgeving voor vrouwen.

Gisèle Halimi onderstreept dat België het beste systeem heeft van de 27 lidstaten, namelijk een quotasysteem dat op politiek vlak een evolutie in de regelgeving inzake gelijkheid mogelijk maakt.

Het is belangrijk dat die regelgeving ruimte laat aan het woord en de mogelijkheid biedt om een wetgevend kader uit te werken dat een evolutie naar gelijkheid mogelijk maakt.

Er kan een inventaris van onbekwame mannen worden opgesteld. Het verschil is dat wanneer een vrouw onbekwaam is, ze zowel door mannen als door vrouwen wordt aangevallen. Wanneer daarentegen een man onbekwaam is, heeft hij altijd wel tienduizend goede excuses, als zijn onbekwaamheid al niet met stilzwijgen wordt bedekt.

Vrouwen moeten de tijd krijgen om zich te bekwamen in de beroepen en functies waarvan ze lange tijd waren uitgesloten.

de véritable choix, les femmes elles-mêmes se sont rendu compte que cette pratique n'était pas souhaitable. Le quota n'est pas un privilège accordé aux hommes, c'est un devoir imposé aux femmes.

Mme Vienne ne dit pas que la politique des quotas n'est pas une bonne chose en soi mais, dans l'absolu, elle ne voit pas comment on pourrait conscientiser la population d'une autre manière. Elle a l'impression qu'il s'agit d'une étape indispensable. L'objectif n'est pas de mener des femmes incomptentes à des postes de responsabilité. Le quota est un outil qui doit permettre aux femmes d'avoir davantage confiance en elles.

Si on n'avait pas imposé de quotas en politique, les femmes «rameraient» peut-être encore à l'heure actuelle pour avoir le droit à la parole dans notre société. C'est donc une étape intermédiaire.

D'après Mme Lenoble-Pinson, c'est une étape dangereuse à long terme.

Mme Van Ermen rappelle que Simone Weil a jadis proposé en France que les femmes âgées de 25 à 35 ans — c'est-à-dire lorsqu'elles sont les plus productives — poursuivent tout simplement leur carrière, mais qu'elles puissent partir à la retraite un an plus tôt par enfant. Une telle mesure serait également bénéfique pour lutter contre la dénatalité.

Mme Michelle Lamensch, journaliste au journal *Le Soir* remarque que Mme Lenoble-Pinson se dit très réservée par rapport au quota parce qu'elle redoute l'arrivée de femmes incomptentes à des fonctions à responsabilités. Pourtant, les universités regorgent de femmes.

Par ailleurs, on ne se pose jamais la question du maintien d'hommes incomptents à des fonctions à responsabilités.

Mme Lenoble-Pinson répond qu'il y a bien entendu des hommes incomptents, mais si des femmes incomptentes accèdent à de hautes fonctions, elles vont faire du tort à toutes les autres femmes.

Mme Lamensch réplique que les hautes fonctions font l'objet d'une sélection aussi rigoureuse pour les femmes que pour les hommes. Elle ne voit pas où est le problème, sachant qu'il y a de plus en plus de femmes compétentes.

Mme Zrihen évoque le remarquable projet de Gisèle Halimi sur la clause de l'Européenne la plus favorisée qui consiste à aller chercher dans le «bouquet législatif» de tous les États membres la législation la plus favorable aux femmes. Si nous pouvions constituer ce «bouquet législatif» au niveau européen, nous pourrions enfin avoir la meilleure législation possible pour les femmes.

Gisèle Halimi met en exergue le fait que la Belgique a le meilleur système des 27 États membres avec son dispositif de quotas qui permet de faire progresser le dispositif de la parité en matière politique.

Ce qui importe, c'est que ce dispositif nous donne l'espace de parole et la possibilité d'émettre un cadre législatif qui nous fait progresser vers cette parité.

On peut dresser un inventaire des hommes incomptents. La seule différence, c'est que quand une femme est incomptente, elle se fait attaquer autant par les hommes que par les femmes. Par contre, lorsqu'un homme est incomptent, il a toujours dix mille bonnes excuses, quand ce n'est pas un silence complice qui l'entoure.

Il faut laisser aux femmes le temps de faire leurs armes dans tous ces métiers et fonctions, desquels elles ont été longtemps exclues.

Mevrouw Vienne is lid van de commissie die zich over de economische crisis buigt. Er zijn al veel experts gehoord, allen mannen. Zijn er dan geen vooraanstaande vrouwen in de financiële sector? De senator stelde zich vragen bij de afwezigheid van vrouwen onder de leidinggevenden van die grote instellingen. De uitleg is simpel. De leden van de raden van bestuur van die instellingen worden niet gekozen op basis van hun verdiensten of hun diploma's, maar worden door hun gelijken gecoöpteerd. Als mannen nieuwe leden kiezen, wijzen ze mannen aan met wie ze een gelijke cultuur delen. Alleen quota kunnen die logica breken. Zonder quota zal dat systeem blijven bestaan. Die mannen gaan naar dezelfde universiteiten, naar dezelfde clubs en ze gaan naar dezelfde plekken op vakantie. Vrouwen netwerken veel minder op die manier.

De voorzitter merkt op dat we niet van het ene uiterste in het andere mogen vallen. De combinatie van privéleven en werk moet verbeteren, maar we mogen het niet te ver drijven. Dat de vervrouwelijking van een beroep een vermindering van het prestige met zich meebrengt is te wijten aan het feit dat vrouwen het beste van twee werelden willen. Ze moeten ook persoonlijke inspanningen kunnen doen om hun functies te vrijwaren, zonder de indruk te wekken dat ze van de situatie profiteren. Het komt ertop aan een evenwicht te vinden.

#### Hoorzittingen van 1 april 2009

##### 1. Uiteenzetting door mevrouw Marcia De Wachter, directeur van de Nationale Bank van België

Vrouwen hebben net als bepaalde minderheden maar rechten gekregen na oorlogsperioden of perioden van grote crisis. De huidige financiële crisis is een algemene systeemerisis en vooral een algemene *corporate governance* crisis. De tijd is rijp om op tal van terreinen grote hervormingen te weeg te brengen, ook in het voordeel van de vrouwen.

De financiële crisis kent een hoog testosterongehalte. Bankiers, centrale banken, investeringsfondsen, traders, ministers van Financiën, ... Al die mannenbastions hebben zich opgeworpen als de grote redders en moeten nu ook de collectieve verantwoordelijkheid nemen voor de collectieve blindheid en hebzucht en voor het collectieve falen van de *corporate governance* die tot nu toe heerste en die gebaseerd was op principes die de mannen hebben bedacht. Vrouwen hebben van de mannen geen lessen in *corporate governance* meer te leren.

Deze financiële crisis is dus een uitgelezen ogenblik om de discussie over genderquota op te nemen en tot actie over te gaan. Het dossier is meer dan rijp. Alle elementen zijn de voorbije jaren tot in de details uitgepluisd. Nu gaat het om de politieke wil om de financiële en economische macht, evenals de zorg en het werk, te herverdelen onder mannen en vrouwen. Dat moet op alle echelons gebeuren : in de banken, in de privésector, aan de universiteiten, in de overheidsdiensten, in de ziekenhuizen, in de scholen. Ook aan de top moeten mannen en vrouwen gelijk aanwezig zijn.

Tegen 2020 zullen er evenveel vrouwen als mannen op de Belgische arbeidsmarkt zijn. Uit de cijfers van de *Human development index* blijkt dat momenteel 25 % meer vrouwen dan mannen de derde cyclus van onderwijs met goed resultaat doorlopen. Het is een van de positieve factoren inzake *gender empowerment measurement* die België wereldwijd op de zevende plaats zet, na Noorwegen, Zweden, Finland, Denemarken, IJsland en Nederland.

Volgens de werkgelegenheidsstatistieken bedraagt in die zes landen het verschil inzake de werkgelegenheidsgraad mannen versus vrouwen echter maar 11 % tegenover 21 % in België.

Mme Vienne siège à la commission sur la crise économique, qui a déjà auditionné un grand nombre d'experts. Tous sont des hommes. Ne se trouve-t-il donc pas d'éminentes financières dans ce secteur? La sénatrice s'est interrogée sur cette absence de femmes parmi les dirigeants de ces grosses institutions. L'explication est assez simple. Les membres des conseils d'administration de ces dernières ne sont pas choisis selon leurs mérites ou leurs diplômes, mais sont cooptés par leurs pairs. Et quand des hommes choisissent des membres à coopter, ils désignent d'autres hommes avec qui ils partagent une culture commune. Seul le quota peut casser cette logique. Sans cela, celle-ci se reproduit naturellement. Ces hommes fréquentent en effet les mêmes universités et les mêmes clubs et partent en vacances aux mêmes endroits. Les femmes ne fument sans doute pas le cigare dans les mêmes endroits.

La présidente remarque qu'il ne faudrait pas tomber d'un extrême à l'autre. Si la conciliation entre vie privée et vie professionnelle doit être améliorée, il ne faudrait pas tirer à ce point sur la ficelle qu'elle se casse. La décrédibilisation due à la féminisation d'une profession vient du fait que les femmes veulent avoir le beurre et l'argent du beurre. Elles doivent aussi savoir faire des efforts personnels pour assurer leurs fonctions, sans donner l'impression qu'elles profitent de la situation. Il convient donc de trouver un équilibre.

#### Auditions du 1<sup>er</sup> avril 2009

##### 1. Exposé de Mme Marcia De Wachter, directeur de la Banque nationale de Belgique

Comme d'autres minorités, les femmes n'ont obtenu des droits qu'après des périodes de guerre ou de crise profonde. La crise financière actuelle, qui est une crise systémique autour de la bonne gouvernance, offre l'occasion de réaliser de profondes réformes dans de nombreux domaines, y compris au profit des femmes.

La crise financière touche en effet les banquiers, les banques centrales, les fonds d'investissement, les traders, les ministres des Finances, ... Tous ces bastions masculins se sont présentés comme les grands sauveurs et doivent maintenant assumer la responsabilité collective de l'aveuglement et cupidité collectifs et des erreurs collectives de gouvernance qui ont prévalu jusqu'à présent et qui reposaient sur des principes imaginés par des hommes. Les femmes n'ont aucune leçon de bonne gouvernance à recevoir des hommes.

Cette crise financière est donc le moment idéal de relancer le débat sur les quotas liés au genre et de passer à l'action. Le dossier est prêt. Tous les éléments ont été décortiqués dans le moindre détail ces dernières années. Il ne manque que la volonté politique de redistribuer entre les hommes et les femmes le pouvoir financier et économique au même titre que le travail et les tâches familiales. Cette redistribution doit se faire à tous les échelons : dans les banques, le secteur privé, les universités, les services publics, les hôpitaux, les écoles. Les femmes doivent également être aussi présentes que les hommes au sommet de la hiérarchie.

D'ici 2020, il y aura autant de femmes que d'hommes sur le marché du travail belge. Selon les chiffres de l'indicateur du développement humain, on dénombre actuellement 25 % de femmes en plus que d'hommes qui réussissent dans le troisième cycle de l'enseignement. C'est un des facteurs positifs d'emancipation des femmes qui placent la Belgique à la septième place, après la Norvège, la Suède, la Finlande, le Danemark, l'Islande et les Pays-Bas.

Selon les statistiques d'emploi, l'écart entre le taux d'emploi des hommes et celui des femmes dans ces six pays n'est que de 11 %, contre 21 % en Belgique.

Bovendien ligt het werkloosheidscijfer bij vrouwen in België een kleine vier procent hoger dan in de zes aangehaalde landen. De cijfers van vrouwen in topfuncties in onze directiecomités, raden van bestuur en bepaalde overheidsinstellingen zijn niet goed. Ze zijn ook niet goed in onze grote universiteiten, grote ziekenhuizen, grote OCMW's en noem maar op.

### Waarom is het nodig dat vrouwen opklimmen ?

Het is belangrijk voor het concurrentievermogen. Door de vergrijzing worden we vanaf volgend jaar geconfronteerd met een zeer groot tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten. Om het cynisch te zeggen: de globalisering heeft nood gebracht aan goedkope arbeidskrachten en, zoals Alan Greenspan zei, «where women arrive, wages decrease». Vrouwen zijn een onderbenutte productiefactor. Vrouwen aan de slag krijgen is een belangrijke sleutel voor vele economische problemen die op ons afkomen, inclusief de vergrijzing en de strijd tegen armoede.

Gek genoeg merken we dat in landen met een verouderende bevolking vrouwen minder werken. Of omgekeerd: in landen waar de participatiegraad van vrouwen hoog is, worden ook meer kinderen geboren. Als we er in België zouden in slagen de participatiegraad van vrouwen op te trekken tot op het niveau van Scandinavië, dan zou dat een flinke duw in de rug zijn van de Belgische economie en concurrentiekraft.

Vrouwen hebben ook meer economische macht. Tachtig procent van alle aankoopbeslissingen wordt door vrouwen genomen. Ook over duurzame investeringen, auto's, huizen, de financiële portefeuille wordt door vrouwen beslist. Kapitaalmarkten en investeerders hechten meer belang aan bedrijven die aan genderdiversiteit doen.

Vrouwen aan de top kunnen ook een hefboom zijn voor betere bedrijfsresultaten. Studies van McKinsey tonen dat organisaties die meer dan twee of drie vrouwen in een directiecomité en hogere bestuursfuncties hebben, beter scoren op waarden als leiderschap, doelgerichtheid, verantwoordelijkheidszin, innovatie, externe oriëntatie en motivatie. Die bedrijven hebben vaak betere marges en een betere marktkapitalisatie. Ook uit studies van Goldman Sachs blijkt hetzelfde.

Bedrijven hebben er dus alle belang bij vrouwelijk talent aan te boren en een vrouwvriendelijk beleid te voeren. Bedrijven hebben meer behoefte aan vrouwen dan vrouwen aan bedrijven, alleen weten heel wat bedrijven het nog niet. Overheidsdiensten weten het vaak ook niet, afgaand op het schaarse aantal vrouwen dat een topfunctie bekleedt in de overheidsdiensten.

In België hebben de politici zelf quota ingesteld in de politieke wereld en het ritsmechanisme ingevoerd. Ook Noorwegen heeft met veel succes een getrapte systeem tot quota geïntroduceerd: ze hebben het eerst geprobeerd met *soft law* en daarna met *hard law*. Dat systeem heeft gewerkt, want na vier jaar zijn de vrouwen in de raden van bestuur er opgeklommen van zes naar veertig procent. Belangrijk in het Noorse systeem was dat er een sanctie was. De sanctie die de bedrijven het meest pijn doet is het publiek maken van de namen van bedrijven die de quota niet respecteren. Bedrijven willen liefst reputatieschade vermijden. Ze betalen nog liever veel geld om het stil te houden.

Quota zijn voor de overheid en de politici een manier om duidelijk te maken dat ze gendergelijkheid in alle geledingen van de maatschappij willen bereiken, dat ze geloven dat talenten gelijk verdeeld zijn tussen mannen en vrouwen, dat het belangrijk is dat het bestuur van bedrijven waarvan de aandelen in handen zijn van hetzelfde een grote groep aandeelhouders hetzelfde van de overheid, zoals bij sommige banken al het geval is, een afspiegeling van de samenleving is.

En outre, en Belgique, le taux de chômage des femmes est de près de 4 % plus élevé que dans les six pays cités. La proportion de femmes dans les hautes fonctions au sein des comités de direction, des conseils d'administration et de certaines institutions publiques n'est pas bonne dans notre pays, ni dans les grandes universités, les grands hôpitaux, les grands CPAS, etc.

Pourquoi est-il indispensable que les femmes gravissent les échelons ?

C'est capital pour la compétitivité. En raison du vieillissement de la population, nous serons confrontés dès l'année prochaine à une importante pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Pour le dire de manière cynique, la globalisation a créé un besoin en main-d'œuvre bon marché et comme l'a dit Alan Greenspan, «where women arrive, wages decrease». Les femmes sont un facteur de production sous-utilisé. La participation des femmes à la vie active nous permettrait de résoudre beaucoup des problèmes économiques qui nous attendent, y compris le vieillissement et la pauvreté.

Curieusement, nous observons que c'est dans les pays où la population vieillit que les femmes travaillent le moins. Et inversement: c'est dans les pays où le taux de participation des femmes est le plus élevé que le nombre de naissances est le plus important. Si le taux de participation des femmes en Belgique atteignait le niveau de la Scandinavie, cela relancerait considérablement l'économie et la compétitivité belges.

Les femmes ont par ailleurs davantage de pouvoir économique. Quatre-vingts pour cent des décisions d'achat sont prises par les femmes, y compris pour les investissements durables, comme une voiture, une maison ou le portefeuille financier. Les marchés financiers et les investisseurs accordent davantage d'importance aux entreprises qui privilient la diversité de genre.

L'accession des femmes au sommet peut aussi contribuer à l'amélioration des résultats de l'entreprise. Les études de McKinsey montrent que les organisations dont le comité de direction compte plus de deux ou trois femmes, obtiennent de meilleurs scores pour le leadership, l'efficacité, le sens des responsabilités, l'innovation, l'orientation vers l'extérieur et la motivation. Elles ont souvent de meilleures marges et une meilleure capitalisation boursière. Les études de Goldman-Sachs vont dans le même sens.

Les entreprises ont donc tout intérêt à exploiter les talents féminins et à mener une politique favorable aux femmes. Les entreprises ont davantage besoin des femmes que les femmes des entreprises mais de nombreuses entreprises l'ignorent encore. Les services publics l'ignorent tout autant, à en juger par le nombre très faible de femmes qui y occupent de hautes fonctions.

En Belgique, les politiques ont instauré des quotas dans le monde politique et le mécanisme de la fermeture éclair. La Norvège a aussi introduit avec grand succès un système graduel de quotas: elle a d'abord essayé la *soft law* et ensuite la *hard law*. Le système a marché car, après quatre ans, les femmes sont passées de 6 à 40 % dans les conseils d'administration. Un point important du système norvégien était qu'il prévoyait des sanctions. La sanction la plus douloureuse pour les entreprises est la publication des noms des entreprises qui ne respectent pas les quotas. Les entreprises veulent préserver leur réputation. Elles préfèrent payer cher pour qu'on garde le silence.

Les quotas sont pour les pouvoirs publics et les politiques une manière de faire comprendre qu'ils veulent atteindre l'égalité des genres à tous les niveaux de la société, qu'ils croient que les talents sont également répartis entre les hommes et les femmes, qu'il importe que la gestion des entreprises dont les actions sont aux mains d'un grand groupe d'actionnaires, ou des pouvoirs publics, comme c'est déjà le cas dans certaines banques, soit le reflet de la société.

De gelijke aanpak geldt *a fortiori* voor overheidsbedrijven, waar ook al met succes wettelijke quota zijn opgelegd. Desondanks is er bij sommige daarvan nog geen resultaat geboekt.

Quota hebben effect. In de voorbije dertig jaar zijn de politieke quota in tal van landen ingevoerd. Het resultaat is dat de meeste landen voldoende diversiteit hebben in de politieke vertegenwoordiging en in de ministerportefeuilles. Er is zeker nog verbetering mogelijk inzake het gewicht van die portefeuilles. Noorwegen, Spanje en Zwitserland hebben *hard law* gebruikt om de diversiteit te versnellen. Noorwegen had in 2008 veertig procent vrouwen in raden van bestuur, Spanje plant dat cijfer tegen 2015 te bereiken en Zwitserland wil tegen volgend jaar dertig procent vrouwen in de raden van bestuur.

Quota hebben uiteraard vooral een signaalfunctie, maar tegelijk kunnen en zullen ze een invloed hebben op het aantal vrouwelijke benoemingen in topfuncties, want vrouwen in topfuncties trekken vrouwen aan. De Bankcommissie en de Nationale Bank tellen twee vrouwelijke directieleden; in hun directoraat zijn vrouwen in de senior kaderfuncties sneller en veel talrijker opgeklommen dan in de andere directoraten.

Vrouwen trekken vrouwen aan; mannen trekken mannen aan. Hoe meer vrouwen werken, vooral als ze voltijds werken, hoe groter de kans dat ze tot de top doorstoten. Vandaar dat het jammer is dat de hoger opgeleide vrouwen in België veel minder werken dan de mannen. Ook daar is bewustmaking nodig.

Tegen het huidige tempo zal het nog honderd jaar duren voor we in België de quota van de raden van bestuur in Noorwegen bereiken. Als de huidige financiële crisis op het vlak van *corporate governance* ons iets heeft geleerd, is het precies dat zelfregulering en *soft law* niet werken.

Nogmaals, mannen zullen voor mannen kiezen. Mannen die beweren dat vrouwen moeten worden gekozen omwille van hun persoonlijke kwaliteiten, wil mevrouw De Wachter graag herinneren aan het Goldberg-paradigma dat onlangs nog op Belgische studenten toegepast werd met hetzelfde resultaat. Veertig jaar geleden kregen studenten papers te lezen met exact dezelfde inhoud, alleen stond op de ene paper een vrouw als auteur en op de andere een man. Papers met een vrouwennaam kregen systematisch een lager waarderingscijfer, tenzij het over een typisch vrouwelijk onderwerp ging.

Quota zijn er niet om competente mannen te vervangen door mediocre vrouwen, maar om bekwame, gekwalificeerde vrouwen te rekruteren die mediocre mannen vervangen. In Noorwegen is de slogan «I am quoted» geworden : «I am quoted and I am proud of it». De Noorse dames vinden het geen stigma om dankzij quota te zijn vooruitgegaan. Ze zijn fier dat Noorwegen het best scorende land inzake genderdiversiteit is.

Spreekster heeft nog geen verstandig woord van kritiek gehoord op de noodzaak tot gendervertegenwoordiging en de versnelling ervan. Een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen is een kwestie van een democratische wetgeving over vrouwen in bestuursraden en, zo mogelijk uiteraard, in directiecomités. Het is een belangrijke stap naar gelijkheid tussen sekseen-vrouwen zullen voor meer vrouwen kiezen — en naar een eerlijker samenleving, naar een gelijkere verdeling van macht, van werk en van zorg. Voor welvaartscreatie en sociale inclusie, vooral voor de vrouwen die ook het grootste slachtoffer zijn van armoede, is het belangrijk dat vrouwen naar de top gaan en het plafond doorbreken.

Wetgeving zal de invloed van vrouwen in beslissingsprocessen die belangrijk zijn voor onze economie, laten toenemen. Vrouwen zullen meer aandacht hebben voor de lange termijn, voor

La même approche vaut *a fortiori* pour les entreprises publiques où des quotas légaux sont déjà imposés avec succès. Cependant, aucun résultat n'a encore été enregistré parmi certaines d'entre elles.

Les quotas ont des effets. Ces trente dernières années, les quotas politiques ont été introduits dans un grand nombre de pays. Le résultat est que la majorité des pays ont suffisamment de diversité dans la représentation politique et dans les portefeuilles des ministres. Certes, des améliorations sont encore possibles en ce qui concerne le poids de ces portefeuilles. La Norvège, l'Espagne et la Suisse ont recouru à la *hard law* pour accélérer la diversité. En 2008, la Norvège avait 40 % de femmes dans les conseils d'administration, l'Espagne prévoit d'atteindre ce chiffre en 2015 et la Suisse veut arriver à 30 % l'an prochain.

Les quotas ont surtout une fonction de signal mais en même temps ils peuvent avoir et auront une influence sur le nombre de désignations de femmes à de hautes fonctions car les femmes qui occupent de hautes fonctions attirent les femmes. La Commission bancaire et la Banque nationale comptent deux femmes membres de la direction; au sein de leur direction, les femmes ont accédé plus rapidement et en plus grand nombre aux fonctions de cadre senior que dans d'autres directions.

Les femmes attirent les femmes, les hommes attirent les hommes. Plus de femmes travaillent, surtout à temps plein, plus il y a de chances qu'elles arrivent à la direction. C'est pourquoi il est déplorable qu'en Belgique les femmes hautement qualifiées travaillent beaucoup moins que les hommes. Là aussi une sensibilisation s'impose.

Au rythme actuel, il faudra encore cent ans pour que la Belgique atteigne les quotas des conseils d'administration de la Norvège. Si la crise financière actuelle nous a appris quelque chose en matière de *corporate governance*, c'est précisément que l'autorégulation et la *soft law* ne fonctionnent pas.

Une fois encore, les hommes voteront pour des hommes. Mme De Wachter voudrait rappeler le paradigme de Goldberg aux hommes qui prétendent que les femmes doivent être choisies pour leurs qualités personnelles. Il a été appliqué encore récemment à des étudiants belges avec le même résultat. Voici 40 ans, on a donné à lire à des étudiants des articles au contenu identique, sauf que sur l'un on indiquait une femme comme auteur, et sur l'autre un homme. Les articles avec le nom de femmes ont systématiquement obtenu une cote plus faible, sauf lorsqu'il s'agissait d'un sujet typiquement féminin.

Les quotas ne visent pas à remplacer des hommes compétents par des femmes médiocres mais à recruter des femmes capables et qualifiées qui remplaceront des hommes médiocres. En Norvège, le slogan «I am quoted» est devenu «I am quoted and I am proud of it». Pour les dames norvégiennes, ce n'est pas un stigmate d'avoir progressé grâce aux quotas. Elles sont fières que la Norvège ait le meilleur score en matière de diversité de genre.

L'intervenante n'a encore entendu aucune critique avisée sur la nécessité d'une représentation des genres et son accélération. Une participation équilibrée des hommes et des femmes est une question de législation démocratique sur les femmes dans les conseils d'administration et, si possible bien entendu, dans les comités de direction. C'est une étape importante vers l'égalité entre les sexes — les femmes voteront pour plus de femmes — et vers une société plus honnête, vers une répartition plus égale du pouvoir, de l'emploi et des charges. Pour la création de la prospérité et l'inclusion sociale, surtout pour les femmes qui sont aussi les plus grandes victimes de la pauvreté, il importe que les femmes accèdent à la direction et percent le plafond.

La législation augmentera l'influence des femmes dans les processus décisionnels importants pour notre économie. Les femmes se soucieront davantage du long terme, de l'économie,

zuinigheid, voor klantgerichtheid, voor *empowerment* van de medewerkers. Mannen vechten voor cijfers, vrouwen voor mensen. Het gebruik van alle menselijke capaciteiten in onze economie, die verder productiefactor arm is, is noodzakelijk. Het zou dom zijn om in de toekomst maar van de helft van de bevolking gebruik te maken.

Zo zal diversiteit worden gecreëerd. Diversiteit zal creativiteit genereren en creativiteit zal economische groei genereren. Onze toekomst zal afhangen van de competitiviteit die we kunnen genereren door onze talenten, bekwaamheid en kunde te innoveren en door oplossingen met meerwaarde te creëren. De sterke innovatiecultuur, die in België veel te weinig wordt beklemtoond, zal maar mogelijk zijn als we van de unieke, wezenlijke competenties van mannen en vrouwen gebruik maken. De winnaars van de concurrentieslag, die heviger heerst dan ooit, zullen degenen zijn met de beste talenten in gemengde teams.

De financiële crisis biedt een unieke kans om de politieke wil te tonen op dit vlak en om in de ondernemingen, de overheidsdiensten en administraties een nieuwe *corporate governance* op te stellen en helder te maken.

## **2. Uiteenzetting door mevrouw Lily Kerrinckx, voorzitter van de werkgroep «Gendergelijkheid», Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt (VSOA)**

We moeten ons eerst afvragen welke prioriteiten vrouwen zelf stellen. We hebben de carrièrevrouw, die zo hoog mogelijk op de maatschappelijke ladder wil opklimmen. We hebben de vrouwen die werken en wel een hogere functie ambiëren, maar die inbinden omdat werk en gezin moeilijk te combineren zijn. We hebben de vrouwen die werken, maar geen ambitie hebben en dus geen hogere functie ambiëren. En tot slot hebben we de vrouwen die niet op de arbeidsmarkt komen.

In België is het armoederisico bij vrouwen groter dan bij mannen. De gezinssamenstelling wordt complexer. Naast het klassieke gezin zijn er nu ook alleenstaanden, samenwonenden en nieuw samengestelde gezinnen. Om vrouwen weg te houden uit de armoede moet men ze met alle mogelijke middelen doen inzien dat ze een eigen loopbaan moeten uitbouwen en eigen pensioenrechten moeten opbouwen. Dat is belangrijker dan na te gaan of er een glazen plafond is.

Het VSOA heeft net een studie uitgevoerd op basis van statistieken van 2008, dus zeer recent materiaal. Daaruit kan men alleen maar besluiten dat er in de openbare sector geen sprake is van een glazen plafond. Het gaat niet op om besluiten te trekken louter en alleen op basis van het aantal mannen en het aantal vrouwen in een hogere functie. Dat zou alleen kloppen indien er in een onderneming of organisatie evenveel mannen als vrouwen werken.

Mevrouw Kerrinckx geeft het voorbeeld van een onderneming met duizend mannen en drie vrouwen waar dertien hogere functies te begeven zijn. Door daarop een quotum van 30% toe te passen, komen alledrie de vrouwen en tien mannen in een hogere functie terecht. Dat kan natuurlijk niet, want die drie vrouwen beschikken misschien niet over de nodige bekwaamheden.

Het VSOA is dus tegen het invoeren van quota. Als we een quotum van dertig procent opleggen, wil dat eigenlijk zeggen dat minder dan dertig procent van de vrouwen bekwaam is om door een selectieproef te geraken. Er zijn echter veel meer bekwame vrouwen. Het VSOA wil de meest bekwame en geschikte persoon op de juiste plaats.

Om een juist beeld te krijgen van de situatie, moet men eerst berekenen hoeveel vrouwen en mannen er in de onderneming werken, hoeveel vrouwen respectievelijk mannen er een hogere

des clients, du renforcement de l'autonomie de décision des collaborateurs. Les hommes se battent pour des chiffres, les femmes pour des hommes. Le recours à toutes les capacités humaines dans notre économie, qui au demeurant est un pauvre facteur de production, est nécessaire. Il serait stupide de ne faire appel à l'avenir qu'à la moitié de la population.

Ainsi sera créée la diversité qui générera la créativité, laquelle générera la croissance économique. Notre avenir dépendra de la compétitivité que nous pouvons générer en innovant par nos talents, notre capacité et nos compétences et en créant des solutions à plus-value. La forte culture de l'innovation, sur laquelle on met bien trop peu l'accent en Belgique, ne sera possible que si nous faisons appel aux compétences uniques et intrinsèques des hommes et des femmes. Dans une concurrence plus forte que jamais, les vainqueurs seront ceux qui auront les meilleurs talents dans des équipes mixtes.

La crise financière offre une chance unique de montrer la volonté politique dans ce domaine et d'instaurer dans les entreprises, les services publics et les administrations une nouvelle *corporate governance* rendue plus limpide.

## **2. Exposé de Mme Lily Kerrinckx, présidente du groupe de travail «Gendergelijkheid», Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt (VSOA)**

Nous devons tout d'abord nous interroger sur les priorités que les femmes fixent elles-mêmes. Il y a la femme carriériste qui veut monter aussi haut que possible dans l'échelle sociale. Il y a la femme qui travaille et ambitionne une fonction supérieure, mais qui renonce parce que travail et famille sont difficiles à combiner. Il y a celle qui travaille mais qui n'ambitionne pas de plus hautes fonctions. Et, enfin, il y a celle qui n'est pas sur le marché du travail.

En Belgique, le risque de pauvreté est plus grand pour les femmes que pour les hommes. La composition familiale est de plus en plus complexe. Actuellement, outre la famille classique, il y a des isolés, des cohabitants et des familles recomposées. Pour que les femmes échappent à la pauvreté, nous devons leur faire comprendre qu'elles doivent développer elles-mêmes leur propre carrière et leurs propres droits à la pension. C'est plus important que de vérifier s'il existe un plafond de verre.

Le VSOA a fait une étude sur la base des statistiques de 2008. Il est possible d'en conclure qu'il n'y a pas de plafond de verre dans le secteur public. Il ne s'agit pas uniquement de tirer des conclusions en fonction du nombre d'hommes et de femmes qui occupent une fonction supérieure. Ce ne serait correct que dans une entreprise ou une organisation qui occupe autant d'hommes que de femmes.

Mme Kerrinckx donne l'exemple d'une entreprise qui compte mille hommes et trois femmes dans laquelle il y a treize fonctions supérieures à pourvoir. En appliquant un quota de 30%, les trois femmes et dix hommes occuperont une fonction supérieure. Ce n'est évidemment pas possible parce que ces trois femmes ne disposent peut-être pas des compétences requises.

Le VSOA n'est donc pas favorable à l'introduction de quotas. Si nous fixons un quota de trente pour cent, cela revient à dire que moins de trente pour cent des femmes sont capables de réussir une épreuve de sélection. Il y a pourtant beaucoup plus de femmes compétentes que cela. Le VSOA veut la bonne personne à la bonne place.

Pour avoir une bonne idée de la situation, nous devons d'abord compter le nombre de femmes et d'hommes qui travaillent dans l'entreprise, le nombre de femmes qui occupent une fonction

functie bekleden en dan beide percentages vergelijken. Dat geeft wel een eerlijk beeld. Spreekster geeft enkele voorbeelden.

Bij Defensie tellen we 35 000 mannen en 3 188 vrouwen. 12,5% van de mannen is officier tegenover 12,1% van de vrouwen. De Post telt 17 062 mannen en 6 880 vrouwen. 7,3% van de mannen bekleedt een functie in categorie H tegenover 7,6% van de vrouwen. Bij de spoorwegen zijn er 35 014 mannen en 3 317 vrouwen. 0,23% van de mannen zit in de categorieën 0 en 1 tegenover 0,33% van de vrouwen. Bij Belgacom werken 9 880 mannen en 4 101 vrouwen. 23,3% van de mannen werkt in niveau A tegenover 23% van de vrouwen. Uit deze voorbeelden blijkt duidelijk dat er geen glazen plafond bestaat.

Wel is er een barrière bij de instroom. Vrouwen met kinderen zijn minder aanwezig op de arbeidsmarkt dan vrouwen zonder kinderen. Om meer vrouwen op de arbeidsmarkt te krijgen, moeten dus gezinsvriendelijke oplossingen worden gezocht. Voorbeelden zijn: meer kinderopvang, opvang op flexibele uren en waar nodig — bijvoorbeeld bij ploegenwerk — dag en nacht, onmiddellijke opvang voor zieke kinderen, meer opvang in de vakantieperiodes van de kinderen. Projecten die al zijn opgestart, zoals de legercrèche in Florennes, moeten dringend worden afgewerkt en projecten die voorgesteld zijn, zoals dat bij de spoorwegen, moeten eindelijk worden opgestart. Nieuwe projecten zijn een must. Het VSOA vraagt ook waar mogelijk flexibele werkuren.

Om ervoor te zorgen dat meer vrouwen willen doorstromen, moeten bovendien de opleidingen tijdens de werkuren worden gepland en alle hogere rangen de mogelijkheid worden geboden viervijfde te werken. Nog een mogelijkheid, die de politie heeft ingevoerd, bestaat erin vijf dagen te presteren op vier dagen tijd. Op die manier kunnen ouders een dag per week vrij hebben om voor de kinderen te zorgen. Vergaderingen moeten een begin- en een einduur hebben, zodat de kinderopvang kan worden geregeld, en vaker overdag plaatshebben. Ook vraagt het VSOA dat er vrouwen in de selectiecomités zitten.

### **3. Uiteenzetting door mevrouw Veerle Draulans, Genderstudies, Faculteit Sociale Wetenschappen, Centrum voor Sociologisch onderzoek, KULeuven**

Mevrouw Draulans werkt aan de KULeuven en de Universiteit Tilburg waar ze door haar werk zicht heeft op de doorstroming van mannen en vrouwen in hun beroepsleven. Ze bekleert ook een bestuursmandaat bij de VZW Emmaüs, een christelijke vereniging voor gezondheids- en welzijnszorg in Mechelen.

Het begrip «glazen plafond» is in 1986 of 1987 geïntroduceerd. Eigenlijk gaat het om een rekenregel. Een willekeurig voorbeeld gebaseerd op een Nederlandse situatie maakt duidelijk hoe men de dikte van het glazen plafond kan berekenen. Men doet dat op basis van het aantal beschikbare vrouwen, het aantal vrouwen in groefuncties in een organisatie en het percentage vrouwen in het hoger management. Groefuncties zijn in dit geval meestal wetenschappelijk of academisch opgeleide vrouwen en potentiële kaderleden. Daarop past men de regel van drie toe: men neemt als basis het percentage vrouwen in het hogere management en men deelt dat door het aantal vrouwen in groefuncties. Het resultaat geeft de dikte van het glazen plafond weer in een bepaalde sector.

In sommige sectoren heeft het glazen plafond een dikte van 100%, zoals bijvoorbeeld in de bouwsector of in de Kerk. Onderwijs en de zorgsector geven soms redelijk bevredigende of verrassende resultaten.

supérieure et, ensuite, comparer les deux pourcentages. L'oratrice donne quelques exemples.

La Défense compte 35 000 hommes et 3 188 femmes. Quelque 12,5% d'hommes sont officiers contre 12,1% de femmes. La Poste compte 17 062 hommes et 6 880 femmes. 7,3% d'hommes occupent une fonction dans la catégorie H contre 7,6% de femmes. Les chemins de fer comptent 35 014 hommes et 3 317 femmes. 0,23% d'hommes sont occupés dans les catégories 0 et 1 contre 0,33% de femmes. 9 880 hommes et 4 101 femmes travaillent chez Belgacom. Le niveau 3 compte 23,3% d'hommes contre 23% de femmes. Ces exemples montrent clairement qu'il n'y a pas de plafond de verre.

Il y a toutefois une barrière au niveau de l'afflux. Les femmes avec enfants sont moins présentes sur le marché du travail que les femmes sans enfants. Pour qu'il y ait plus de femmes sur le marché du travail, il faut trouver des solutions favorables à la famille. Il faut notamment davantage de garderies, accessibles à des heures flexibles et, si nécessaire — notamment en cas de travail en équipe — jour et nuit, un accueil immédiat pour les enfants malades et plus d'accueil durant les vacances scolaires. Des projets tels que celui de la crèche de l'armée à Florennes doivent être élaborés d'urgence et des projets tels que celui proposé par les chemins de fer doivent enfin démarrer. Le VSOA demande aussi des heures de travail flexibles.

Pour voir augmenter le nombre de femmes qui veulent faire carrière, il faut encore que les formations soient prévues pendant les heures de travail et que tous les rangs supérieurs aient la possibilité de travailler à quatre cinquième. Une autre possibilité, introduite par la police, consiste à prêter cinq jours en quatre jours. Ainsi les parents ont un jour libre par semaine pour s'occuper des enfants. Il faut fixer une heure de début et de fin pour les réunions afin que l'accueil des enfants puisse être organisé. Il faut aussi qu'elles aient plus souvent lieu en journée. Le VSOA demande encore que des femmes siègent dans les comités de sélection.

### **3. Exposé de Mme Veerle Draulans, *Genderstudies, Faculteit Sociale Wetenschappen, Centrum voor Sociologisch onderzoek, KULeuven***

Mme Draulans travaille à la KULeuven et à l'Université de Tilburg où elle a, par son travail, un aperçu de la mobilité des hommes et des femmes dans leur vie professionnelle. Elle a aussi un mandat de gestion à l'ASBL Emmaüs, une association chrétienne de santé publique et d'aide sociale à Malines.

La notion de «plafond de verre», introduite en 1986 ou 1987, est en fait une règle de calcul. Un exemple au hasard basé sur une situation néerlandaise montre clairement comment on peut calculer l'épaisseur du plafond de verre. On calcule sur la base du nombre de femmes disponibles, du nombre de femmes au sommet de la hiérarchie dans une organisation et du pourcentage de femmes dans le management supérieur. Les fonctions situées au sommet de la hiérarchie sont dans ce cas généralement occupées par des femmes ayant une formation scientifique ou universitaire et des cadres potentielles. On y applique la règle de trois, prenant comme base le pourcentage de femmes dans le management supérieur et on le divise par le nombre de femmes au sommet de la hiérarchie. Le résultat donne l'épaisseur du plafond de verre dans un secteur déterminé.

Dans certains secteurs, ce plafond a une épaisseur de 100%, comme par exemple dans le secteur de la construction ou celui de l'Église. L'enseignement et le secteur des soins de santé donnent parfois des résultats assez satisfaisants ou étonnantes.

Inzake aantallen maakt mevrouw Draulans nog een paar kanttekeningen. Zo moet men bijvoorbeeld erg goed opletten met percentages in raden van bestuur. Omdat het hier maar over kleine aantallen gaat, geeft één of een paar vrouwen meer meteen een groot procentueel verschil, dat overkomt als een echte sprong. Daarom wordt de studenten altijd duidelijk gemaakt dat ze bij kleine aantallen moeten opletten met procenten.

Uit gesprekken die spreekster voerde met vrouwen in hogere beleidsfuncties of die daarvoor werden gevraagd, maakt ze op dat ze dikwijls overbevraagd worden. Als vrouwen hun competentie hebben bewezen en visibiliteit hebben gekregen, bestaat het risico dat men steeds op dezelfde vrouwen een beroep gaat doen, die dan bovendien nog zelf vinden dat ze een maatschappelijke taak hebben en dat ze die moeten opnemen.

Inzake de quota meent mevrouw Draulans dat ze het zich als academicus kan veroorloven een persoonlijk standpunt te verdedigen. Dat luidt: eisen stellen helpt. Toen in 2002 iemand van Janssen-Cilag haar kwam vragen of ze wilde meewerken aan een onderzoek, vroeg die onder andere naar voorbeelden van wat het bedrijf concreet zou kunnen doen om dingen te veranderen. De professor stelde voor dat ze voortaan in hun contracten met headhunterskantoren zouden laten opnemen dat in elke lijst van potentiële kandidaten minstens een of twee vrouwen moesten voorkomen, zoniet geen contract. Op hun vraag of zo iets echt kan werken, antwoordde zij kortweg: probeer het gewoon. Tot hun eigen verbazing had het meteen effect. De headhunterskantoren zelf waren nog het meest verrast. Ze hadden zich niet aan die vraag verwacht. Ze gingen op zoek en vonden al snel vrouwen, soms herontdekten ze vrouwen van wie ze kort tevoren niet hadden gezien dat ze bepaalde capaciteiten hadden. Eisen stellen werkt dus wel.

Een van de risico's is dat talentvolle vrouwen zich overbevraagd voelen. Vrouwen van onze generatie willen uit plichtsbewustheid meestal al de taken uitvoeren, die ze worden opgelegd. Vraag is dan of al die taken wel combineerbaar zijn. Uit de statistieken kan men bijna nooit opmaken of het gaat over vrouwen met of zonder kinderen.

Een ander probleem van de quota is de stigmatisering. In Duitsland, waar quota werden vastgelegd voor de academische wereld, worden sommige vrouwen als *Quotumfrau* bestempeld.

In Noorwegen verplichtte de wet om vanaf 1 januari 2006 op zoek te gaan naar meer vrouwen. De beursgenoteerde bedrijven kregen tot 1 januari 2008 de tijd om veertig procent vrouwen in hun board op te nemen. Als ze daar niet in slaagden, zouden ze worden bestraft. De context van Noorwegen is natuurlijk niet de onze. Het land kent een sterke vrouwenbeweging. Het had al in 1981 zijn eerste vrouwelijke eerste minister en het realiseerde al heel vroeg dat veertig procent van de ministers vrouwen waren. Voor de publieke sector zijn er al sinds de jaren tachtig quota vastgelegd. Dat stootte wel op heel wat weerstand, ook van vrouwen zelf, die voorstelden om vooral te werken aan een attitudeverandering. Terugblikkend op de paar jaren ervaring besluiten ook de Noorse vrouwen, ook zij die daar aanvankelijk niet voor waren, dat werken met quota inderdaad werkt.

In de quota-discussie hoort men vaak zeggen «dat vrouwen niet willen». Dat moet eerder worden vertaald als «vrouwen maken hun ambities niet bekend». Dat zijn twee totaal verschillende boodschappen. Als vrouwen hun ambities minder bekend maken, houdt dat in dat leidinggevenden daar alert voor moeten zijn en vrouwen moeten uitdagen. Uit interviews die spreekster had met vrouwen in hogere posities viel het op dat meer dan de helft een duwtje in de rug nodig had of dat iemand anders ze moest stimuleren om te kandideren.

Mme Draulans fait encore quelques observations pour les chiffres. Il faut par exemple être très prudent avec les pourcentages dans les conseils d'administration. Comme il ne s'agit en l'occurrence que de chiffres peu élevés, la présence d'une ou de quelques femmes supplémentaires entraîne immédiatement une différence de pourcentage importante qui apparaît comme un véritable bond. C'est pourquoi les étudiants doivent être très attentifs aux pourcentages lorsqu'il s'agit de petits chiffres.

L'intervenante conclut d'entretiens avec des femmes occupant des fonctions dirigeantes supérieures ou qui étaient pressenties pour ces dernières qu'elles sont souvent surchargées. Quand des femmes ont prouvé leur compétence et acquis une visibilité, le risque existe qu'on fasse toujours appel aux mêmes femmes, qui estiment en outre elles-mêmes qu'elles ont une tâche sociale et qu'elles doivent l'accomplir.

Pour les quotas, Mme Draulans estime qu'elle peut se permettre, en tant qu'universitaire, de défendre une position personnelle. Elle se résume ainsi : poser des exigences aide. Quand, en 2002, un délégué de Janssen-Cilag est venu lui demander si elle voulait collaborer à une étude, il lui a entre autres demandé des exemples de ce que l'entreprise pourrait faire concrètement pour changer les choses. Elle a proposé qu'ils indiquent dorénavant dans leurs contrats avec les bureaux de chasseurs de têtes que chaque liste de candidats potentiels devait comporter une ou deux femmes au moins, sinon pas de contrat. Lorsqu'ils lui ont demandé si cela pouvait marcher, elle leur a simplement dit d'essayer. À leur grand étonnement, l'effet fut immédiat. Les bureaux de chasseurs de têtes eux-mêmes furent les plus surpris. Ils ne s'étaient pas attendus à cette demande. Ils cherchèrent et trouvèrent rapidement des femmes ; ils ont parfois redécouvert des femmes chez qui ils n'avaient pas décelé certaines capacités peu de temps auparavant. Poser des exigences est donc efficace.

Un des risques est que des femmes talentueuses se sentent surchargées. Les femmes de notre génération veulent généralement, par sens des responsabilités, accomplir toutes les tâches qui leur sont confiées. Il faut se demander si toutes ces tâches sont combinables.

Un autre problème des quotas est la stigmatisation. En Allemagne, où des quotas ont été fixés pour le monde universitaire, certaines femmes sont qualifiées de *Quotumfrau*.

En Norvège, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, la loi impose de recruter davantage de femmes. Les entreprises cotées en Bourse ont eu jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2008 pour avoir quarante pour cent de femmes dans leur conseil d'administration. Simon elles auraient été sanctionnées. Le contexte de la Norvège n'est naturellement pas le nôtre. Les mouvements féminins y sont puissants. En 1981, elle a eu pour la première fois une femme premier ministre et elle a très rapidement veillé à ce que quarante pour cent des ministres soient des femmes. Dans le secteur public, des quotas sont déjà fixés depuis les années quatre-vingt. Cela a suscité beaucoup d'opposition, y compris des femmes elles-mêmes qui proposaient de travailler surtout à un changement d'attitude. Rétrospectivement, les femmes norvégiennes, y compris celles qui n'y étaient pas favorables à l'origine, ont aussi conclu que travailler avec des quotas fonctionne réellement.

Dans les discussions sur les quotas, on entend souvent dire que «les femmes ne veulent pas». Il faut plutôt entendre par là : «les femmes n'affichent pas leurs ambitions». Ce sont deux messages complètement différents. Si les femmes expriment moins leurs ambitions, cela signifie que les dirigeants doivent y être plus attentifs et que les femmes doivent oser davantage. Il ressort d'entretiens que l'intervenante a eus avec des femmes occupant des positions supérieures que pour la moitié d'entre elles, elles y sont arrivées grâce un petit coup de pouce ou parce que quelqu'un les avait poussées à poser leur candidature.

In Nederland is op 28 mei 2008 een charter in werking getreden dat gebaseerd is op «vrijwilligheid en harde doelstellingen die worden gemonitord». Nieuwe ondertekenaars kunnen zich melden op de website [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl). De website vermeldt allerlei interessante up-to-date informatie waarvoor bedrijven niet ongevoelig zijn. Mevrouw Draulans kon recent nog merken dat zo een charter werkt. Ze kreeg namelijk een mailtje van de universiteit van Tilburg, meer bepaald van de groep die zich bezighoudt met doorstromingskansen, om te zeggen dat er dringend nog een ander moet worden bijgestuurd om de doelstellingen te halen.

De professor vermoedt dat de Belgische situatie het midden houdt tussen de Nederlandse en de Noorse. Wat haar in Nederland blijft verrassen, is hoe men aankijkt tegenover kinderopvang. Zo ontmoet ze daar studentes met veel potentieel die ervan overtuigd zijn dat het hun taak is thuis te blijven zodra er een baby wordt geboren. Dat hoort ze Vlaamse studentes niet zeggen. Wat er nog maar op wijst dat de context bepalend is.

In 1996 hebben Milliken en Martins 34 managementonderzoeken geanalyseerd, uitgaande van de vraag of een actief diversiteitsbeleid effect heeft. Dat onderzoek richtte zich op vier domeinen: het affectieve, cognitieve, symbolische en communicatieve. Het leidde tot de conclusie dat werken aan het diversiteitsbeleid op affectief vlak een kost betekent voor bedrijven en organisaties, terwijl het op de drie andere vlakken uitgesproken winst betekent.

De affectieve kost heeft te maken met weerstand. Mensen identificeren zich met hun organisatie, hebben gevoelens van tevredenheid en betrokkenheid, krijgen te maken met rolconflicten en discriminatie.

In de academische wereld bijvoorbeeld, wordt er internationaal gekandidateerd. Een collega die op een tweede plaats was beland, zei dat hij het slachtoffer was van positieve discriminatie. Het kan een uitleg zijn om te ontsnappen aan de vraag waarom maar op de tweede plaats, maar het kan ook een voorbeeld zijn van affectieve kost. Uit het onderzoek van Milliken en Martins blijkt dat de affectieve kost meer speelt voor gender- en etniciteitsverschillen dan voor leeftijdsverschillen. Ooit was iedereen jong en oud worden we allemaal. Leeftijd heeft dus een grotere factor van herkenbaarheid. Gender en etniciteit zijn een niet veranderbare vorm van verschil.

De winstpunten van een actief diversiteitsbeleid zijn dat een bedrijf of organisatie die de man/vrouw-gelijkheid nastreven als een aantrekkelijke werkgever worden bestempeld, dat consumenten er gevoelig voor zijn en de gendergelijkheid checken. Iemand die aan klantbemiddeling doet bij bedrijven als IBM vertelde mevrouw Draulans dat bepaalde klanten bij een onderhandeling expliciet vragen hoe het staat met het diversiteitsbeleid van het bedrijf en het contract laten afhangen van de score die het kan voorleggen. In de Benelux maken we vooruitgang op dat gebied.

Een ander winstpunt is dat diverse ideeën een rijkere inhoud geven aan informatie en besluitvorming. Gaandeweg heeft spreker geleerd dat organisaties moeten worden uitgedaagd om over die thematiek te denken vanuit de business case. Zelf is ze geneigd een besluit te nemen vanuit een rechtvaardigheidsoogpunt. Dat schijnt een nogal naïef uitgangspunt te zijn voor bedrijven die immers meer belang hechten aan winst.

Wie een actief diversiteitsbeleid wil voeren, mag ook de weerstand niet minimaliseren, zowel bij mannen als bij vrouwen. Het is verrassend hoe hoog de weerstand bij vrouwen is. Ze zijn bang van een stigma en willen terecht op basis van competenties en talenten worden gewaardeerd.

Aux Pays-Bas, depuis le 28 mai 2008, une charte basée « sur le volontariat et sur des objectifs concrets dont la réalisation est suivie en permanence » est en vigueur. Les nouveaux signataires peuvent s'annoncer sur le site Internet [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl). Ce site offre de nombreuses informations mises à jour et auxquelles les entreprises ne sont pas insensibles. Récemment, Mme Draulans a encore pu constater que ce genre de charte fonctionne. Elle a reçu un courriel de l'Université de Tilburg, plus précisément du groupe qui s'occupe des chances de promotion, dans lequel on demande de manière pressante qu'on y fasse l'une ou l'autre correction pour atteindre les objectifs.

Le professeur présume que la situation belge se situe à mi-chemin de celles des Pays-Bas et des pays nordiques. Elle reste étonnée de la manière dont on envisage la garde des enfants au Pays-Bas. Elle y rencontre des étudiantes à haut potentiel qui sont convaincues que leur devoir est de rester à la maison sitôt que naît un enfant. Elle n'entend pas cela de la bouche des étudiantes flamandes. Cela montre encore une fois combien le contexte est déterminant.

En 1996, Milliken et Martins ont analysé 34 études de management pour savoir si elles ont un effet sur une politique active de diversité. La recherche portait sur quatre domaines: affectif, cognitif, symbolique et communicationnel. Milliken et Martins concluent qu'une politique de diversité avait un coût pour les entreprises et les organisations au plan affectif mais apportait des bénéfices sur tous les autres plans.

Le coût affectif provient des résistances. Que les personnes s'identifient à leur organisation et ont des sentiments de satisfaction et d'implication est lié aux conflits de rôle et à la discrimination.

Dans le monde académique, par exemple, les candidatures sont internationales. Un collègue classé deuxième pour un poste disait avoir été victime d'une discrimination positive. Ce peut être une explication pour échapper à la question de savoir pourquoi il a été classé deuxième, mais ce peut aussi être un exemple de coût affectif. Il ressort de la recherche de Milliken et Martins que le coût affectif joue davantage pour les différences de genre ou d'ethnicité que pour l'âge. Chacun a en effet été jeune et deviendra vieux. L'âge a donc un plus grand facteur reconnaissance. Le genre et l'ethnicité sont des différences qui ne sont pas modifiables.

Les gains d'une politique de diversité consistent en ce que l'entreprise ou l'organisation qui respecte l'égalité entre les femmes et les hommes acquiert ainsi une réputation d'employeur attrayant et que les consommateurs y sont sensibles et vérifient l'égalité des genres. Un responsable des relations avec la clientèle chez IBM a raconté à Mme Draulans que certains clients demandent explicitement, lors des négociations, ce qu'il en est de la politique de diversité de l'entreprise et font dépendre des résultats présentés la conclusion du contrat. Dans le Benelux, nous progressons dans ce domaine.

Un autre gain provient de ce que la diversité des idées enrichit le processus d'information et de décision. L'intervenante a appris progressivement que les organisations doivent être poussées à penser cette question à partir d'études de cas. Elle a elle-même tendance à prendre une décision en partant d'un principe de justice. Cela paraît un point de départ assez naïf pour des entreprises pour qui le gain importe davantage.

Celui qui entend mener une politique de la diversité ne doit pas minimiser les résistances tant des hommes que des femmes. Il est étonnant de constater à quel point les femmes opposent de la résistance. Elles ont peur d'être stigmatisées et veulent à juste titre être valorisées pour leurs compétences et leurs talents.

Mevrouw Draulans illustreert dit aan de hand van een onderzoek dat ze deed voor Janssen Pharmaceutica en Johnson & Johnson in Europa. Het eerste onderzoek werd gedaan in 2002 en wordt vervolgd. Vorig jaar nog werd onderzoek gedaan bij Tibotec-Virco. Het onderzoek heeft betrekking op doorstromingskansen voor mannen en vrouwen. Ze legt slechts een beperkt aantal resultaten voor, uitgevoerd bij kaderleden van Janssen Pharmaceutica Beerse/Geel. Ze heeft zich beperkt tot de kaderleden, gelet op het thema dat de commissie bespreekt. Het onderzoek gebeurde vanuit een online-enquête, waarin ook de informatie uit personeelsbestanden werd opgenomen. Uit de resultaten blijkt vooral hoe groot de verschillen in perceptie zijn en hoe anders de beeldvorming over mannen en vrouwen onderling is. Ze tonen duidelijk stereotypering aan.

Een klassiek stereotype is dat vrouwelijke kaderleden minder bereid zijn een buitenlandse opdracht te aanvaarden dan hun mannelijke collega's, maar uit personeelsgegevens blijkt dat dit niet zo is. Het onderzoek toont aan dat die verkeerde beeldvorming voortkomt uit de sollicitatiegesprekken. Aan sollicitanten wordt de standaardvraag gesteld of ze bereid zijn in de toekomst een buitenlandse opdracht te aanvaarden. De vrouwelijke sollicitanten antwoorden eerlijk dat hun bereidheid van bepaalde factoren afhangt, terwijl de mannelijke sollicitanten gewoon «ja» antwoorden. Na aanwerving blijken de mannen evenwel op precies dezelfde manier te reageren als de vrouwen. Dan antwoorden ze dat hun bereidheid afhankelijk is van de situatie. Intussen heeft de beeldvorming wel haar werk gedaan.

Op de vraag welke acties nodig zijn om ook de doorstromingskansen van vrouwen te vergroten, werd zowel door mannen als door vrouwen vooral gewezen naar acties waar zowel mannen als vrouwen baat bij hebben.

Sommige grafieken vertonen een spiegeleffect. Uit de grafieken over de verloning bijvoorbeeld blijkt dat ongeveer evenveel vrouwen vinden dat voor hetzelfde werk mannen meer verdienen, als mannen die de stelling ontkennen. Bovendien blijkt uit de grafieken bij vrouwen een grote onzekerheid te bestaan tegenover acties specifiek op vrouwen gericht. Niet de helft van de vrouwen wil weten van specifieke trainingsprogramma's of vrouwelijke rolmodellen.

Interessant ook is de grafiek over het quotum, een woord dat we met opzet niet hebben gebruikt. Bijna 60% van de mannen staat hier afkerig tegenover en minder dan 20% van de vrouwen vindt het belangrijk cijferdoelstellingen op papier te zetten. Inmiddels heeft Janssen Pharmaceutica de doelstelling opgenomen, niet in de vorm van een quotum, maar wel als een doelstelling op jaarrbasis.

Het onderzoek heeft wel geleerd dat vrouwelijke kaderleden veel meer dan mannelijke kaderleden gevoelig zijn voor het bereiken van gelijkheid van man en vrouw op het werk. Het belangrijkste voor vrouwen is dat ze steun krijgen van de top. Daarnaast hechten ze belang aan flexibiliteit, parttimewerk zonder al te veel nefaste gevolgen voor de carrière, onderbreking van de loopbaan en transparantie over de jobs en promoties, in die volgorde.

Op de vraag of vrouwen een specifieke leiderschapstijl hebben, antwoordt meer dan 60% van de vrouwelijke kaderleden dat die bestaat, terwijl 51% van de mannelijke kaderleden denkt dat zo een vrouwelijke stijl niet bestaat.

De grafiek over de beoordeling van de eigen leiderschapscompetenties op een schaal van 0 tot 10 is een ware eyeopener en sluit aan bij het verhaal over de sollicitaties. Bij de vrouwelijke kaderleden vindt 63% hun competenties sterk, bij de mannelijke kaderleden is dat 75%. Op de grafiek die de leiderschapskwaliteiten meet op een schaal van 0 tot 10 scoren vrouwen tussen 6 en 8, maar mannen altijd boven 7 of hoger, wat mevrouw Draulans weer doet aanknoppen bij het duwtje in de rug dat vrouwen nodig hebben omdat hun zelfbeeld en de perceptie van het eigen talent

Mme Draulans utilise en guise d'illustration une recherche qu'elle a faite en Europe pour Janssen Pharmaceutica et Johnson & Johnson. La première recherche a eu lieu en 2002 et d'autres ont suivi. L'an dernier, elle en a encore fait une pour Tibotec-Virco. La recherche a porté sur les possibilités d'avancement ouvertes aux hommes et aux femmes. Elle présente seulement quelques résultats obtenus auprès de cadres de Janssen Pharmaceutica sur le site de Beerse à Geel. Elle se limite aux cadres vu le thème discuté par la commission. La recherche se base sur une enquête en ligne dans laquelle on recueillait aussi des informations sur les effectifs du personnel. Il ressort surtout des résultats que les différences de perception entre hommes et femmes sont grandes mais aussi que les images réciproques des hommes et des femmes sont très différentes et sont clairement imprégnées de clichés.

Un cliché classique est que les cadres féminines sont moins disposées à accepter des missions à l'étranger que leurs collègues masculins, mais il apparaît dans les données du personnel que cela ne correspond pas à la réalité. La recherche montre que cette image fallacieuse provient des entretiens d'embauche. On y demande systématiquement aux candidats s'ils sont disposés à accepter des missions à l'étranger. Les candidates répondent honnêtement que cela dépendra de plusieurs facteurs alors que les candidats répondent habituellement «oui». Une fois embauchés, les hommes réagissent toutefois de la même manière que les femmes. Ils répondent que leur acceptation dépend de la situation. Mais entre-temps s'est formée l'image d'une moindre disponibilité des femmes.

À la question de savoir quelles sont les actions à entreprendre pour améliorer les chances de promotion des femmes, tant les hommes que les femmes renvoient surtout à des actions offrant un intérêt pour les hommes et pour les femmes.

Quelques graphiques montrent un effet de miroir. Par exemple, dans le graphique sur la rémunération, on voit qu'environ autant de femmes estiment qu'à travail égal les hommes gagnent davantage, que d'hommes qui contestent cette proposition. De plus, les graphiques montrent que chez les femmes règne un grand doute sur les actions qui leur seraient spécifiquement destinées. Moins de la moitié des femmes veulent entendre parler de programmes spécifiques de formation ou de modèle de rôle féminin.

Le graphique sur les quotas est aussi intéressant. On y voit que près de 60% des hommes s'y déclarent réticents et moins de 20% des femmes jugent important que des objectifs quantitatifs soient mis sur papier. Entre-temps Janssen Pharmaceutica a fixé des objectifs, non sous la forme d'un quota, mais sous celle d'un objectif à réaliser sur une base annuelle.

Cette recherche montre que les cadres féminines sont bien plus sensibles que les cadres masculins à l'égalité au travail entre les hommes et les femmes. Le plus important pour les femmes est d'avoir l'appui du sommet de l'entreprise. En outre les femmes accordent de l'importance au travail flexible, au travail à temps partiel qui n'a pas trop d'effets négatifs sur la carrière, aux interruptions de carrière et à la transparence des postes et des promotions, dans cet ordre.

À la question de savoir si les femmes ont un style de direction spécifique, plus de 60% des femmes cadres répondent par l'affirmative tandis que 51% des cadres masculins pensent qu'un tel style n'existe pas.

Le graphique relatif à l'appréciation des compétences de direction propres sur une échelle de 0 à 10 est une véritable révélation et correspond au récit relatif aux candidatures. Parmi les femmes cadres, 63% estiment avoir de fortes compétences contre 75% parmi les cadres masculins. Sur le graphique de mesure des qualités de direction sur une échelle de 0 à 10, le résultat des femmes est de 6 à 8 tandis que les hommes obtiennent toujours un résultat supérieur à 7, ce qui ramène Mme Draulans au fait que les femmes ont besoin d'être soutenues parce que l'image qu'elles ont

lager ligt dan bij mannen. Die vaststelling over een lager zelfbeeld bij vrouwen wordt ook bevestigd in de grafiek over de eigen beoordeling uitgevoerd bij 3 500 respondenten over de verschillende echelons.

Spreekster droomt ervan over vijf jaar nog eens een soortgelijk onderzoek te doen om te zien of er vooruitgang is gemaakt. Ze vreest echter dat het voorlopig een droom zal blijven, gelet op de economische situatie in het algemeen en de situatie in de farmaceutische sector.

Ze wil ook graag verwijzen naar het onderzoekswerk van professor Alice Eagly. Zij is sociaal psycholoog aan de Northwestern University en heeft gedurende haar hele academische loopbaan onderzoek gedaan naar mannen, vrouwen en leiding geven. Ze werd in Leuven ontvangen voor de viering van tien jaar genderstudies, waar haar publiekslezing voor velen een eyeopener was.

Alice Eagly publiceerde in 2007 *Through the Labyrinth. The Truth about how women become leaders* (1). In dat boek verdedigt ze de stelling dat we de metafoor van het glazen plafond beter zouden begraven. Focussen op het glazen plafond leidt volgens Eagly tot een foute diagnose. Vrouwen worden tijdens hun loopbaan meer gehinderd door een geheel van hindernissen, dan door een glazen plafond dat meestal gedefinieerd wordt in termen van discriminatie. Eagly verkiest de metafoor van het labyrint. Een labyrint is alleen maar overzichtelijk als men het van boven kan bekijken, maar als men erin rondloopt moet men telkens weer keuzes maken waarvan men de consequenties niet kent.

Alice Eagly benadrukt bovendien dat we in het hele verhaal niet mogen onderschatten hoe groot de invloed van de weerstand tegen leidinggevende vrouwen nog altijd is. Uit de cijfers die ze geeft van enquêtes waarin mannelijke en vrouwelijke collega's worden gevraagd of ze voor een vrouwelijke baas willen werken, blijkt dat die weerstand vrij diep is ingsletten en te maken heeft met allerlei associaties en stereotypen die draaien rond emotionaliteit, gebrek aan besluitvaardigheid enzovoort.

Ten slotte wil mevrouw Draulans nog de sterke aanbevelingen voor management van Alice Eagly meegeven. Ze zijn illustratief en moeten in het hele besluitvormingsproces worden meegeïncorporeerd. Als er beslist wordt om quota in te voeren, dan moeten er tegelijkertijd ook zaken worden gelanceerd zoals de Nederlandse website [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl), cursussen en dergelijke meer om bepaalde processen mee in gang te zetten.

De aanbevelingen van Alice Eagly zijn niet enkel gefocust op vrouwen en gezin of op de combinatie arbeid en gezin. Ook mevrouw Draulans vindt het belangrijk niet in die val te trappen. In de hele samenwerking met Janssen Pharmaceutica heeft ze vanaf het begin gewerkt op organisatiecultuur en heeft ze de *work-life balance* aan een andere werkgroep overgelaten. Anders had ze meteen de reactie gekregen dat het wijzigen van de organisatiecultuur en het werken aan genderdiversiteit gelijk staan met kinderopvang op het werk. Het probleem is natuurlijk niet opgelost met kinderopvang op het werk.

Spreekster overloopt de aanbevelingen van Alice Eagly :

1. bewustwording over en verzet tegen vooroordelen over vrouwen en leiding geven;
  2. verander de norm van de lange werkdagen;
  3. beperk de subjectiviteit in de evaluatie van functionering.
- Een klassiek voorbeeld zijn de aanwervingen. Uit onderzoek blijkt dat wanneer pianisten bij audities achter een gordijn spelen

d'elles-mêmes et la perception de leur propre talent sont inférieures à celles des hommes. Ce constat d'une moins bonne image de soi chez les femmes est confirmé par le graphique reflétant l'appréciation de soi de 3 500 personnes interrogées aux différents niveaux.

L'intervenante souhaiterait pouvoir procéder à une étude similaire dans cinq ans pour vérifier si des progrès ont été faits. Elle craint toutefois que pour le moment, ce ne soit qu'un rêve, compte tenu de la situation économique en général et la situation dans le secteur pharmaceutique.

Elle voudrait aussi se référer aux recherches du professeur Alice Eagly, psychologue sociale à la Northwestern University, qui a mené tout au long de sa carrière académique des recherches sur les hommes, les femmes et le management. Elle a été reçue à Louvain lors de la célébration des dix années d'études relatives au genre, où sa conférence fut pour de nombreuses personnes une révélation.

En 2007, Alice Eagly a publié *Through the Labyrinth. The Truth about how women become leaders* (1). Dans ce livre, elle défend la thèse selon laquelle il vaudrait mieux renoncer à la métaphore du plafond de verre. Selon Eagly, le fait de se centrer sur le plafond de verre mène à un diagnostic erroné. Au cours de leur carrière, les femmes sont davantage générées par un ensemble d'obstacles que par un plafond de verre qui est généralement défini en termes de discrimination. Eagly préfère la métaphore du labyrinthe. Pour avoir une vue d'ensemble d'un labyrinthe il faut pouvoir le regarder du haut. Lorsqu'on se trouve à l'intérieur, il faut à chaque fois faire des choix dont on ignore les conséquences.

Alice Eagly insiste en outre sur le fait qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance des effets de la résistance à l'égard des femmes dirigeantes. Les chiffres fournis par des enquêtes demandant à des collègues masculins et féminins s'ils seraient disposés à travailler pour un patron féminin montrent que cette résistance est assez profondément ancrée et est liée à toute sorte d'associations et de stéréotypes ayant trait à l'émotivité, au manque d'esprit de décision, etc.

Mme Draulans voudrait enfin transmettre les vives recommandations pour le management d'Alice Eagly. Elles sont exemplaires et il faut en tirer parti tout au long de la prise de décision. Si on décide d'instaurer un quota, il convient de lancer simultanément, comme sur le site néerlandais [www.talentnaardetop.nl](http://www.talentnaardetop.nl), des cours et d'autres formules pour démarrer aussi certains processus.

Les recommandations d'Alice Eagly ne ciblent pas uniquement les femmes et la famille ou la combinaison entre travail et famille. Mme Draulans trouve aussi qu'il est important de ne pas tomber dans ce piège. Dans l'ensemble de la collaboration avec Janssen Pharmaceutica, elle a travaillé dès le départ à la culture de l'organisation, en laissant la question de la *work-life balance* à un autre groupe de travail, faute de quoi elle aurait obtenu immédiatement la réaction que changer la culture de l'organisation et travailler à la diversité de genre, cela équivaut à une garderie d'enfants sur le lieu de travail. Or, une garderie n'est évidemment pas la solution.

L'intervenante parcourt les recommandations d'Alice Eagly :

1. la prise de conscience et la résistance aux préjugés sur les femmes et le management;
2. la modification de la norme des longues journées de travail;
3. la limitation de la subjectivité dans l'évaluation du fonctionnement. Un exemple classique est celui du recrutement. Une étude a montré que lors des auditions, les femmes pianistes qui jouent

(1) Alice H. Eagly en Linda L. Carli, *Through the Labyrinth. The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, 2007.

(1) Alice H. Eagly et Linda L. Carli, *Through the Labyrinth. The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, 2007.

vrouwelijke kandidaten meer kans hebben dan wanneer ze gewoon zichtbaar zijn;

4. gebruik open rekruteringsinstrumenten en niet de informele sociale netwerken, want mannen opteren voor de voor hen bekende cirkel en dat is negatief voor vrouwen;

5. verzeker een minimum representatie en niet één of twee. Als men gaat voor 40 %, dan is die er wel. Mevrouw Draulans is heel erg gehecht aan deze aanbeveling en meent dat ze zeker moet worden meegenomen in de discussie over quota;

6. vermijd één enkele vrouw in een team. Uit de ervaring blijkt dat één enkele vrouw in een team psychologisch gewoon leidt tot negeren; de meerderheid kijkt over één individu heen;

7. ondersteun de opbouw van sociaal kapitaal door vrouwen. Eagly focust onder andere op het feit dat vrouwen door de dubbele belasting van de combinatie arbeid en gezin eigenlijk heel weinig tijd overhouden om te investeren in hun netwerk of sociaal kapitaal. Vroeg of laat is dat nadelig voor de doorstromingskansen in de loopbaan van vrouwen.

8. bereid vrouwen voor op line management, geef ze uitdagende opdrachten, zodat ze ervaring opdoen met verantwoordelijkheid en groeikansen krijgen;

9. ontwikkel een gezinsvriendelijk HR-beleid.

Tot slot geeft Eagly nog volgende belangrijke aanbevelingen voor het management :

— geef medewerkers met sterke gezinslast meer ruimte om zich te bewijzen voor een promotie. Dat gebeurt in Vlaanderen zeer weinig. In de academische wereld is dat zelfs een discussiepunt;

— geef vrouwen die aan een doctoraat werken en twee of drie kinderen krijgen — en dus afwezig zijn wegens zwangerschapsverlof — twee of drie jaar extra om te publiceren, zodat de lat min of meer gelijk kan worden gelegd. In het bedrijfsleven kan men precies hetzelfde doen;

— geef vrouwen die een stap terug doen, de kans om weer te keren, desnoods via alumniprogramma's en dergelijke;

— stimuleer mannen gebruik te maken van maatregelen om arbeid en gezin op elkaar af te stemmen. In Vlaanderen ligt dit erg moeilijk.

Professor Draulans heeft drie slotbedenkingen. Ze gelooft heel sterk in rolmodellen. Een vrouw die lesgeeft aan vrouwelijke en mannelijke studenten heeft impact op de vrouwelijke studenten. Ze hoort van studentes dat ze verrast vaststellen dat zoets blijkbaar toch kan. Het geeft hen een zekere uitdaging.

In bepaalde bedrijfsssectoren en organisaties hoort ze dat het zoeken naar vrouwen op alle niveaus intussen bijna vanzelf-sprekend is geworden. Wel wordt er vaak alleen nog maar naar de individuen gezocht en worden de achterliggende mechanismen of het isolement van die individuen en de noodzakelijke begeleidende maatregelen over het hoofd gezien. Toch is men zich er wel van bewust geworden dat men moet zorgen voor een betere balans.

Een laatste punt van zorg, waar spreekster zelf voortdurend tegenaan loopt en dat we riskeren uit het oog te verliezen, is het taalgebruik. We slagen er wel in hier en daar meer vrouwen op hogere functies te krijgen, maar zelfs in die organisaties bestaan er teksten, adviezen, voorstellen die uitsluitend in de hij-vorm zijn

derrière un rideau ont davantage de chances que lorsqu'elles sont visibles;

4. utiliser des instruments de recrutement ouverts et non les réseaux sociaux informels, parce que les hommes optent pour le cercle qui leur est familier, ce qui est négatif pour les femmes;

5. assurer une représentation minimale et non se limiter à une ou deux personnes. Si on vise 40 %, on atteint ce pourcentage. Mme Draulans est particulièrement attachée à cette recommandation et estime qu'il faut en tenir compte lors de la réflexion sur les quotas;

6. éviter qu'il n'y ait qu'une seule femme dans une équipe. En effet, l'expérience a montré que cela revient psychologiquement à nier cette présence, la majorité ne tenant pas compte d'un seul individu;

7. soutenir la construction du capital social par les femmes. Eagly met notamment l'accent sur le fait que vu la combinaison entre vie professionnelle et vie familiale, les femmes ne disposent que de très peu de temps pour s'investir dans leur réseau ou leur capital social. Tôt ou tard, c'est néfaste pour les chances d'avancement des femmes dans leur carrière;

8. préparer les femmes au *line management*, leur confier des missions qui constituent des défis pour qu'elles puissent acquérir l'expérience des responsabilités et obtenir des chances de progression;

9. élaborer une politique des ressources humaines respectueuse de la famille.

Enfin, Eagly adresse aussi des recommandations au management :

— il faut donner aux collaborateurs ayant de lourdes charges de famille davantage d'espace pour faire leurs preuves en vue d'une promotion. En Flandre, c'est très rare. Dans le monde académique, cela suscite même des discussions;

— il faut donner aux femmes qui préparent un doctorat et qui ont deux ou trois enfants et sont donc absentes en raison du congé de maternité, deux ou trois années supplémentaires pour publier, afin de leur offrir les mêmes chances. Dans le monde de l'entreprise, on peut faire de même;

— il faut donner aux femmes qui marquent un arrêt l'opportunité de se réinsérer, au besoin au moyen de programmes du type alumni;

— il faut inciter les hommes à faire usage des mesures d'harmonisation de la vie professionnelle et de la vie familiale. En Flandre, c'est très difficile.

Le professeur Draulans termine pas trois observations. Elle croit vivement aux modèles de rôle. Une femme qui donne cours à des étudiants féminins et masculins exerce un impact sur les élèves féminines. Des étudiantes ont exprimé leur étonnement de constater que c'était possible. C'est un défi pour elles.

Dans certains secteurs et organisations professionnels, la recherche de femmes à tous les niveaux est entre-temps devenue presque naturelle. Cependant, il est fréquent qu'on recherche uniquement l'individu sans tenir compte des mécanismes sous-jacents, de l'isolement des individus et des mesures d'accompagnement nécessaires. On a toutefois bien pris conscience du fait qu'il faut assurer un meilleur équilibre.

Un dernier point de préoccupation auquel l'intervenante se heurte en permanence et que nous risquons de perdre de vue est le langage. Même dans les organismes où des femmes accèdent aux fonctions supérieures, les textes, les avis, les propositions sont exclusivement rédigés au masculin. Le client, le patient, le

geschreven. « De klant : hij; de patiënt : hij; de zieke : hij; ... ». Op dat punt maken we geen enkele vooruitgang, terwijl we dat thema op het vlak van bewustwording echt moeten meenemen. We lossen de beeldvorming niet alleen op met 40 % vrouwen in de board. Mevrouw Draulans ervaart overigens zelf dat men het label « zeurkous » opgekleefd krijgt als men daar telkens opnieuw de aandacht op blijft vestigen. Ook van vrouwelijke collega's trouwens, die opmerken dat ze « echt wel weten dat die teksten ook op vrouwen slaan ». Terwijl het zo simpel is : gebruik een meervoudsvorm en men is van het probleem verlost. Dit is een blijvend punt van aandacht omdat adviezen en teksten een veel breder publiek bereiken dan enkel de mensen in de board.

#### 4. Gedachtwisseling

Mevrouw Zrihen deelt volledig het standpunt van professor Draulans over het gebruik der talen. De senator heeft in haar verschillende parlementaire functies vastgesteld dat de invoering van een vrouwelijke benaming voor sommige functies in de Franse taal geen gemakkelijke oefening was. Er bestond zelfs geen software voor.

Achter die terminologie schuilt echter de hele symboliek. Zo is het voor buitenstaanders belangrijk te weten of een functie door een man dan wel door een vrouw wordt uitgeoefend.

In tegenstelling tot mevrouw Kerrinckx vindt senator de Bethune dat het glazen plafond en de instroom van vrouwen en hun plaats in de loopbaan complementair zijn voor het bereiken van de gelijkheid van de vrouw. Tijdens de vorige hoorzitting vertelde een vrouwelijke luitenant-kolonel, mevrouw Annicq Bergmans, ook dat het probleem in het leger ligt bij de instroom van vrouwen. Het ene is niet tegenstrijdig met het andere. De senator is ervan overtuigd dat de voorstellen van mevrouw Kerrinckx passen in een positief actieplan voor gelijke kansen in een loopbaan.

Het rapport waaraan het Adviescomité voor Gelijke Kansen voor vrouwen en mannen nu werkt, gaat voornamelijk over het glazen plafond, over vrouwen aan de top van een organisatie, van een hiërarchie, een dienst ... Dat is iets anders dan de instroom, maar is daar wel aan gerelateerd.

Mevrouw de Bethune kan de analyse van mevrouw De Wachter volgen en deelt ook volkomen haar standpunt over het belang van quota. Marcia De Wachter verwijst naar het Noorse voorbeeld, waarvan mevrouw Draulans dan weer zegt dat het moet worden gesitueerd in een andere culturele context. Mevrouw De Wachter verwijst ook naar Zwitserland en andere landen. Zelfs Frankrijk, dat toch niet bepaald een vrouwvriendelijke cultuur heeft, staat op het ogenblik verder dan België.

Kan mevrouw De Wachter, die een van de hoogste functies bekleedt bij de Nationale Bank, aanbevelingen formuleren voor haar eigen instelling of voor de Europese Centrale Bank ? Zijn vrouwen daar even sterk ondervertegenwoordigd en moet daar niet dezelfde strategie worden gevolgd ?

Waar wil het Adviescomité voor Gelijke Kansen met het commissieverslag precies naartoe ? Het thema is enorm uitgebreid en, zoals mevrouw De Wachter al zei, levert de huidige crisis ook kansen die parlementsleden niet mogen laten voorbijgaan. Senator de Bethune is van mening dat zij en haar collega's zich niet mogen beperken tot enkele algemene inzichten; ze moeten komen tot positieve maatregelen. Daarbij zullen ze keuzes moeten maken en zich focussen op enkele concrete maatregelen. Mogelijk moeten ze dan opnieuw een beroep doen op de expertise van mevrouw De Wachter. Kan zij of een van de andere spreeksters misschien nu zeggen welke concrete maatregelen prioritair moeten worden geformuleerd voor de private en de publieke sector ?

malade ... À cet égard, nous ne faisons aucun progrès alors qu'il faut vraiment tenir compte de ce thème dans la prise de conscience. La solution ne se limite pas à atteindre 40 % de femmes au conseil d'administration. À force d'attirer l'attention sur le même point, on finit par se faire traiter de scie, y compris par des collègues féminines qui font remarquer qu'elles savent parfaitement que ces textes concernent aussi les femmes. La solution est simple : utiliser le pluriel. Ce point doit continuer à retenir l'attention parce que les avis et textes atteignent un public bien plus large que les quelques personnes du conseil d'administration.

#### 4. Échange de vues

Mme Zrihen ne peut que conforter le point de vue du professeur Draulans sur l'utilisation des langues. Au travers de ses différentes fonctions parlementaires, la sénatrice a constaté, par exemple, que le passage de « député européen » à « députée européenne » n'a pas été facile. Il paraît même que le logiciel n'existe pas.

Derrière le terme se cache évidemment toute la symbolique. Ainsi, pour les personnes extérieures, il est important de savoir qu'une fonction est occupée par un autre genre.

Contrairement à Mme Kerrinckx, la sénatrice de Bethune estime que pour atteindre l'égalité de la femme, le plafond de verre et l'afflux de femmes sur le marché de l'emploi et leur place dans la carrière sont complémentaires. Lors de la précédente audition, une femme lieutenant-colonel, Mme Annicq Bergmans, a aussi dit que le problème à l'armée provient de l'afflux de femmes. Les deux ne sont pas contradictoires. La sénatrice est convaincue que les propositions de Mme Kerrinckx s'insèrent dans un plan d'action positif pour l'égalité des chances au cours de la carrière.

Le rapport auquel le Comité d'avis pour l'Egalité des Chances entre les femmes et les hommes s'attèle traite principalement du plafond de verre, des femmes à la tête d'une organisation, d'une hiérarchie, d'un service. Ce n'est pas la même chose que l'afflux des femmes, même si les deux questions sont liées.

Mme de Bethune partage l'analyse de Mme De Wachter et son point de vue sur l'importance des quotas. Marcia De Wachter renvoie à l'exemple norvégien que Mme Draulans veut résister dans un contexte culturel différent. Mme De Wachter cite notamment l'exemple de la Suisse. Même la France, dont la culture n'est pourtant pas spécialement favorable aux femmes, est plus avancée que la Belgique en la matière.

Mme De Wachter, qui occupe une des fonctions les plus hautes à la Banque nationale, peut-elle formuler des recommandations pour son institution ou pour la Banque centrale européenne ? Les femmes y sont-elles sous-représentées de la même manière et ne doit-on pas y mettre en œuvre une stratégie identique ?

Où le rapport de commission veut-il précisément en venir ? Le sujet est très large et, comme l'a déjà dit Mme De Wachter, la crise actuelle offre des occasions que les parlementaires ne peuvent laisser passer. La sénatrice de Bethune est d'avis qu'elle et ses collègues ne peuvent se limiter à quelques généralités, ils doivent mettre en œuvre des mesures positives. Ils doivent faire des choix et se concentrer sur quelques mesures concrètes. Peut-être devront-ils à nouveau faire appel à l'expertise de Mme De Wachter. Peut-elle — ou une autre intervenante — indiquer quelles mesures concrètes doivent être formulées en priorité pour les secteurs privé et public ?

Mevrouw Lanjri was bijzonder aangenaam verrast te horen dat in Noorwegen vrouwen zeggen « *I'm quoted and I'm proud of it* ». Er wordt namelijk dikwijls gezegd dat veel vrouwen bang zijn voor stigmatisering. De vraag is hoe je een mentale verandering kunt realiseren zodat in de eerste plaats van vrouwen zelf quota als iets positief beginnen te ervaren. Veel vrouwen, zeker zij die op topfuncties zijn geraakt, hebben vaak heel hard moeten vechten en hebben zich dubbel zo hard moeten bewijzen om daar te geraken. Als ze dan de laatste stap zetten, willen ze die graag toeschrijven aan hun capaciteiten en niet aan hun vrouw zijn. Hoe komt het dat in de Scandinavische landen quota vanzelfsprekend zijn ? In België stellen we toch nog altijd vast dat er aardig wat vooroordelen bestaan over het werken met quota, zowel voor vrouwen als voor minderheden of allochtonen.

Voorts lijkt het belangrijk dat de overheid het voorbeeld geeft in het realiseren van meer diversiteit. Uiteraard moeten zowel de privé- als de publieke sector daarvan bijdragen, maar men kan niet aan de privésector vragen dat hij inspanningen opbrengt voor de diversiteit, als de overheid zelf het slechte voorbeeld geeft. De cijfers bewijzen dat er ook in de publieke sector nog veel werk is om de instroom te bevorderen. Hoe komt het dat zo weinig vrouwen instromen ? Welke aanbevelingen kan het Adviescomité voor Gelijke Kansen geven om concreet werk te maken van de quota bij de instroom ? Mevrouw Draulans zei dat het argument van de moeilijke combinatie gezin en werk beter niet te veel wordt gebruikt, maar als weinig vrouwen instromen, heeft dat toch ook daarmee te maken. Dan rijst natuurlijk de vraag waar men moet beginnen, bij de kip of het ei ? Moet men eerst zorgen dat de organisatiecultuur zich aanpast en dat men minder lange werkdagen, schoolbelcontracten en dergelijke krijgt of moet men eerst meer vrouwen in de organisatie krijgen om die organisatiecultuur te kunnen realiseren.

Mevrouw Lanjri merkt nog op dat mannen vrouwen nogal eens verwijten dat ze niet kunnen netwerken. Dat heeft zeker te maken met het feit dat vrouwen inderdaad een dubbele dagtaak hebben, dat ze naast hun politieke werk en hun professionele bezigheid ook nog tal van gezinstaken hebben en daardoor minder tijd om op café te gaan en te netwerken. Wat vinden de spreeksters daar zelf van ? Wat is hun eigen ervaring ? En wat kunnen vrouwen daaraan doen ? Als vrouwen vaststellen dat de eigenlijke beslissingen niet op de vergadering maar achteraf op café worden genomen, moeten ze dan eerst de regels van de mannen overnemen om ze nadien te veranderen of moeten vrouwen zich daar van meet af aan tegen verzetten met het gevaar dat ze nooit tot de club zullen behoren ?

Mevrouw De Wachter wijst erop dat in het Eurosysteem de resultaten ronduit bedroevend zijn. In de *executive board* waarvan zestien landen deel uitmaken, heeft er maar één vrouw zitting. Die is dan nog wel aangetreden ter vervanging van een andere vrouw van wie het mandaat een einde nam. Er zitten weinig of geen vrouwen in de gremia die veel reële economische en financiële macht hebben. Nochtans ontbreekt het niet aan vrouwelijke juristen of economen die daarvoor gekwalificeerd zijn. De Europese studie *Women and men in decision making* omwentelt diversiteit, die ook verwijst naar de situatie in de centrale banken, bevestigt de afwezigheid van vrouwen. Vooral de Oost-Europese centrale banken, waar de lonen relatief lager liggen dan in de privésector, tellen relatief meer vrouwen in leidinggevende functies. Wat bewijst dat vrouwen dat werk wel degelijk aankunnen. Overigens zien we ook in de centrale banken in Azië heel wat vrouwelijke gouverneurs die het goed doen. Azië is Europa trouwens aan het voorbijsteken inzake genderdiversiteit.

Mme Lanjri a été très agréablement surprise d'entendre qu'en Norvège, les femmes disent : « Je bénéficie d'un quota et j'en suis fière ». On a en effet souvent dit que de nombreuses femmes ont peur de la stigmatisation. Reste à savoir comment il est possible d'opérer un tel changement de mentalité permettant en premier lieu aux femmes elles-mêmes de commencer à considérer les quotas comme un élément positif. De nombreuses femmes et surtout celles qui ont atteint de hautes fonctions ont souvent dû se battre très fort et ont dû encore plus durement prouver de quoi elles étaient capables pour y parvenir. Lorsqu'elles font le dernier pas, elles l'attribuent volontiers à leurs capacités et non au fait qu'elles sont femmes. Comment est-ce possible que dans les pays scandinaves, les quotas vont de soi ? En Belgique, nous constatons encore et toujours qu'il existe pas mal de préjugés sur l'utilisation de quotas, tant pour les femmes que pour les minorités ou les allochtones.

En outre, il semble important que les autorités donnent l'exemple pour l'instauration d'une plus grande diversité. Les secteurs privé et public doivent bien entendu y contribuer mais on ne peut demander au secteur privé de faire des efforts en faveur de la diversité alors que les pouvoirs publics donnent eux-mêmes le mauvais exemple. Les chiffres montrent qu'il y a encore beaucoup à faire dans le secteur public également pour promouvoir l'entrée des femmes sur le marché de l'emploi. Comment se peut-il que si peu de femmes entrent sur le marché de l'emploi ? Quelles recommandations le Comité d'avis pour l'Egalité des Chances peut-il faire pour appliquer concrètement des quotas à l'embauche ? Mme Draulans a indiqué que l'argument de la combinaison difficile entre vie familiale et professionnelle ne peut pas trop être utilisé, mais si peu de femmes entrent sur le marché de l'emploi, cela y est quand même lié. Se pose bien entendu la question de savoir où on doit commencer : la poule ou l'œuf ? Doit-on d'abord veiller à ce que la culture organisationnelle s'adapte et à ce qu'on ait moins de longues journées de travail, de contrats à la demande et de choses du genre, ou doit-on d'abord amener davantage de femmes dans l'organisation pour pouvoir instaurer cette culture organisationnelle ?

Mme Lanjri remarque encore que les hommes reprochent assez souvent aux femmes de ne pas pouvoir nouer des contacts. C'est certainement lié au fait que les femmes ont en effet un double travail quotidien, qu'à côté de leur travail politique et de leur implication professionnelle, elles ont encore nombre de tâches familiales et dès lors moins de temps pour aller au café et pour nouer des contacts. Qu'en pensent les oratrices ? Quelle est leur propre expérience ? Et que peuvent y faire les femmes ? Si elles constatent que les vraies décisions ne sont pas prises lors des réunions mais ensuite au café, doivent-elles d'abord adopter les règles des hommes pour les modifier ultérieurement ou doivent-elles s'y opposer d'entrée de jeu avec le danger de ne jamais appartenir au club ?

Mme De Wachter indique que les résultats sont franchement lamentables dans l'Eurosystème. Une seule femme siège au comité exécutif, dont font partie seize pays. Elle y est entrée en remplacement d'une autre femme dont le mandat arrivait à son terme. Peu ou pas de femmes siègent dans les instances ayant un pouvoir économique et financier réel. On ne manque pourtant pas de juristes ou d'économistes féminines qualifiées. L'étude européenne *Women and men in decision making*, relative à la diversité et qui fait aussi référence à la situation dans les banques centrales, confirme l'absence des femmes. Ce sont surtout les banques centrales d'Europe de l'Est, où les salaires sont relativement inférieurs à ceux du secteur privé, qui comptent relativement plus de femmes dans les fonctions dirigeantes. Cela prouve que les femmes peuvent bel et bien faire ce travail. Nous voyons d'ailleurs aussi en Asie de nombreuses femmes gouverneurs de banques centrales et elles font du bon boulot. L'Asie dépasse d'ailleurs l'Europe dans la diversité du genre.

Vrouwen moeten zo hoog mogelijk aan de top aanwezig kunnen zijn, op de eerste en de tweede plaats. Als een vrouw in een directiecomité komt met zes of acht leden, is de neiging groot om haar verantwoordelijk te maken voor communicatie, human resources of voor de support en de catering, kortom voor zorgfuncties. Vrouwen moeten ook economische en financiële portefeuilles krijgen. Europa zet wat dat betreft grote stappen vooruit onder het bewind van voorzitter Barroso.

Niet alle vrouwen hebben last van een vrouwelijk stigma. Europees commissaris Neelie Kroes bekommert zich daar waarschijnlijk niet om. Vrouwelijke parlementsleden voelen zich niet gestigmatiseerd omdat ze door het ritsprincipe een hogere plaats op de verkiezingslijst hebben gekregen.

Er zijn bekwame vrouwen. Het is niet moeilijk een lijst op te maken van 500 vrouwen die de nodige bekwaamheden en aanciënneuteit hebben om een bestuursfunctie te bekleden. Het is evenmin moeilijk een lijst op te maken van vrouwen die deel zouden kunnen uitmaken van de raad van bestuur van banken die overheidssteun hebben gekregen.

Vrouwen komen na hun benoeming al snel tot de vaststelling dat veel zaken georganiseerd zijn voor mannen. Toen mevrouw De Wachter in de bank kwam, was alles er afgesteld op mannen. Men leefde er als in een ivoren toren, met typische gezinnen: de man die buitenhuis werkt, de vrouw die aan de haard blijft met de kinderen.

Op de hoogste niveaus zijn de vrouwen erg solidair omdat ze het leed van de anderen beter begrijpen. Mia De Vits of Els Witte, de gewezen voorzitster van de VRT, zeggen vaak aan Marcia De Wachter dat haar verklaringen perfect weergeven wat vrouwen in hun beroepsleven ervaren. Ze krijgen allemaal met dezelfde frustraties te maken.

Wanneer een vrouw een voorstel voorlegt aan een comité, wordt dat onmiddellijk van de tafel geveegd of zelfs geridiculiseerd. Wanneer een man even later hetzelfde idee formuleert, vindt men dat formidabel. Vrouwen zijn gestigmatiseerd ...

Mevrouw De Wachter heeft ettelijke keren meegeemaakt dat de aanwezigen in een vergadering alleen werden aangesproken met «mijne heren», maar als in zo een vergadering een vrouw het woord neemt, wordt ze gezien als «de vrouw» van dienst. Toen sprekerster de eerste keer binnenkwam in de regentenraad van de Nationale Bank, was er een regent die haar vlakaf zei dat hij het spijtig vond dat de «tijd van de mannenclub» voorbij was.

Zodra de vrouw het hoogste niveau beklimt, krijgt ze een stigma. Dat komt niet door het quotum, maar vooral door het feit dat ze als vrouw aantreedt. Mevrouw De Wachter zegt dan ook altijd dat er geen glazen plafond is, alleen een dikke laag mannen boven de vrouwen.

Anderzijds zijn er door de vergrijzing meer kansen voor diversiteit. Daardoor kunnen in openbare functies meer vrouwen doorstromen naar de top. Ondanks het feit dat de vrouwen in de overheidsdiensten wel in de meerderheid zijn, slagen er toch weinig in de top te bereiken. De diversiteit in de overheidsdiensten is in de volgende jaren echt een essentiële doelstelling.

Een ander merkwaardig verschijnsel is dat zoveel vrouwen tussen 40 en 50 jaar de financiële sector de rug toekeren. Dat betekent dat de maatregelen om de vrouwen in die sector te houden niet aantrekkelijk genoeg zijn om de vrouwen tot aan de top te brengen. Jarenlange ervaring gaat op die manier verloren. Dat fenomeen moet worden onderzocht.

Over de dubbele last geeft mevrouw De Wachter het voorbeeld van Jenny Claes die SKF leidt, een Zweeds bedrijf dat kogellagers en onderdelen van vrachtwagens produceert. Jenny Claes was eerst werknemer in het bedrijf en is uiteindelijk de nummer één

Les femmes doivent pouvoir être présentes au sommet autant que possible, à la première et à la deuxième place. Si une femme arrive dans un comité de direction comptant six ou huit membres, la tentation est grande de la rendre responsable de la communication, des ressources humaines ou du support et du catering, bref des fonctions d'appui. Les femmes doivent aussi recevoir des portefeuilles économiques et financiers. L'Europe fait de grands progrès à ce sujet, sous l'impulsion du président Barroso.

Toutes les femmes ne se sentent pas stigmatisées. La commissaire européenne Neelie Kroes ne s'en soucie certainement pas. Les parlementaires féminines ne se sentent pas non plus stigmatisées parce qu'elles ont reçu, grâce au principe de la fermeture-éclair, une meilleure place sur les listes électorales.

Il existe des femmes capables. Dresser une liste de 500 femmes possédant les qualités et l'ancienneté nécessaires pour accéder à des postes de direction, ne poserait aucun problème. Établir une liste de femmes qui pourraient siéger dans les conseils d'administration des banques qui ont reçu une aide gouvernementale, n'en poserait pas davantage.

Dès qu'elles sont nommées, les femmes prennent conscience que beaucoup de choses sont préparées pour les hommes. Quand Mme De Wachter est arrivée au comité de la banque, tout était prévu pour eux. Tout était réglé comme s'il s'agissait d'un monde en vase clos, avec des familles typiques: l'homme travaille, la femme est au foyer avec les enfants.

Aux niveaux les plus élevés, les femmes sont très solidaires car elles comprennent mieux les souffrances des autres. Mia De Vits ou Els Witte, qui a été présidente de la VRT, disent souvent à Marcia De Wachter que ses propos reflètent parfaitement le vécu des femmes dans la sphère professionnelle. Elles sont toutes confrontées aux mêmes frustrations.

Quand une femme fait une proposition au comité, celle-ci est aussitôt balayée, voire ridiculisée. Un peu plus tard, un homme exprime la même idée, qui est jugée formidable! Les femmes sont stigmatisées ...

Mme De Wachter a déjà participé à plusieurs réunions lors desquelles on s'adressait à l'assistance en lui donnant du «Messieurs» mais, lorsqu'une femme prend la parole lors d'une telle réunion, elle est considérée comme «la femme» de service. Lorsque l'intervenant a participé pour la première fois au Conseil de régence de la Banque nationale, un des régents lui a carrément dit qu'il trouvait dommage que le «temps du club masculin» était révolu.

Dès que la femme se hisse au niveau le plus élevé, elle est stigmatisée. Ce n'est pas dû au quota mais surtout au fait qu'elle entre en fonction en tant que femme. Mme De Wachter dit dès lors toujours qu'au-dessus des femmes, il n'y a pas de plafond de verre mais seulement une épaisse couche d'hommes.

Par ailleurs, le vieillissement accroît les chances de diversité. Davantage de femmes peuvent ainsi atteindre le sommet dans des fonctions publiques. Bien que les femmes soient plus nombreuses dans le secteur public, peu d'entre elles parviennent à des fonctions au sommet. La diversité pour le secteur public est vraiment primordiale dans les années à venir.

Un autre point remarquable est le départ important des femmes entre 40 et 45 ans dans le secteur financier. Cela signifie que la politique de rétention de ce secteur est trop peu attrayante pour garder les femmes jusqu'au sommet. Quelle perte d'investissements! On devrait étudier cette question.

Au sujet de la double charge, Mme De Wachter donne l'exemple de Jenny Claes qui dirige SKF, une société suédoise produisant des roulements à bille et des pièces de camions. Elle a commencé comme salariée dans l'entreprise et en est finalement devenue le

geworden. Ze vertelt dat, toen ze begon, de meerderheid van de werknemers in het bedrijf vrouwen waren en de nummer één een man. Niets was er toegelaten. Geen sprake van flexibiliteit, van loopbaanonderbreking, geen ziekteverlof, enzovoort. Toen Jenny Claes de leiding kreeg, zei ze tegen de vrouwen dat ze zich op de vloer onder elkaar mochten organiseren in ploegen, dat ze mochten vakantie nemen wanneer en hoeveel ze wilden, als ze er maar voor zorgden dat er iemand de taken overnam. De vrouwen hebben er nu meer dan honderd verschillende regimes van flexibiliteit en de productiviteit van het bedrijf is toegenomen. Ze zegt dan ook altijd: «Een gelukkige moeder is een gemotiveerde werknemer.» Dat is iets wat vele vrouwelijke chefs uiteraard veel beter begrijpen. Overigens duurt de kindertijd minder lang dan moeders aanvankelijk denken. Als de kinderen groot zijn, verlaten ze het ouderlijk huis. Met andere woorden, de flexibiliteit voor de dubbele last is vooral van belang in het begin van de loopbaan, niet meer als de kinderen het huis uit zijn. Spreekster pleit dan ook voor een beleid aangepast aan de levensfases van de vrouw.

Wat het creëren van netwerken betreft, verklaart de CEO van Orange in Frankrijk dat vrouwen daar sterker in zijn dan mannen. Hij schrijft het succes van de draagbare telefoons toe aan de vrouwen. Zij willen in contact komen met anderen.

Professor Draulans heeft drie opmerkingen. Eerst en vooral meent ze dat een uitspraak als «ik ben een quotumvrouw en daar ben ik fier op» slechts kan worden gedaan als de eenderdegraden, die zo belangrijk is om een cultuurverandering te realiseren, inderdaad overschreden is. Dan is men met genoeg om zich geruggensteund te voelen. Als men als enige vrouw in een vergadering met tien of vijftien zit, dan vreest spreekster dat weinigen zich aan een dergelijke uitspraak zullen wagen.

#### Hoe zijn de politici destijds omgesprongen met de ritsregeling?

Mevrouw Draulans ziet zelf wel dat er heel wat veranderd is. In het begin van de jaren negentig was ze geregeld de enige vrouw in vergaderingen, maar dat is nu anders. In Nederland heeft ze zich kandidaat gesteld voor een vacature waarbij uitdrukkelijk vermeld stond dat «de universiteit een gelijkekansenbeleid voert en dat vrouwen uitdrukkelijk uitgenodigd worden om te solliciteren». Ze heeft daar ook nooit het gevoel gehad dat een van haar collega's haar daarover verwijten maakte, maar ze geeft toe dat men het daar wel handig had opgelost door tegelijk een man en een vrouw aan te werven. Spreekster merkt trouwens ook dat bepaalde organisaties ondertussen hun vacatures de volgende bedenking zetten: «Wij voeren als organisatie een beleid waarbij we de combinatie tussen professioneel leven en andere levenssferen proberen te vergemakkelijken. Dat mag dus geen drempel zijn om zich kandidaat te stellen.»

Onderzoeksmaat vindt professor Draulans de aanpak van de instroom een heel groot probleem. Samen met de ingenieursfaculteit heeft ze een onderzoek opgezet, onder andere met geld van het Europees Sociaal Fonds, rond instroom van vrouwelijke ingenieurs in de algemene ingenieursrichting en hun doorstroming en behoud in het beroep. Amper 14 % van de eerstejaarsstudenten in de algemene ingenieursrichting is een vrouw. Bij de ingenieurs-architecten is dat overigens meer dan 50 %. Uit het onderzoek blijkt dat de kantelmomenten bij de twaalf-dertienjarigen liggen. Spreekster heeft onderzoek gedaan bij jongens en meisjes in sterke wiskunderrichtingen die moesten beslissen of ze zes uur wiskunde of meer gingen volgen, met het oog op latere studiekeuze. Zelfs in die klassen zaten al 15 % meisjes die voor meer dan zes uur kozen. Toen gepeild werd naar verdere toekomstplannen, kozen de meisjes voor psychologie en geneeskunde. In de literatuur vindt men de hypothese dat dat komt omdat meisjes met levende materie willen werken.

Mevrouw Draulans wil de instroomproblematiek dus even opentrekken. Het hangt allemaal verschrikkelijk sterk samen met de stereotypering van beroepen en dat betekent dat men moet inwerken op twaalf-dertienjarigen die voor een kantelmoment

nummer uno. Elle raconte que, quand elle a commencé, la plupart des salariés de la société étaient des femmes et que le numéro un était un homme. Rien n'y était autorisé. Pas question de flexibilité, d'interruption de carrière, de congé de maladie, etc. Lorsque Jenny Claes a obtenu la direction, elle a dit aux femmes qu'elles pouvaient s'organiser entre elles en équipes, qu'elles pouvaient prendre des vacances quand et comment elles le voulaient, à la condition de veiller à ce que quelqu'un reprenne leur tâche. Les femmes y ont aujourd'hui plus de cent régimes de flexibilité différents et la productivité de l'entreprise a augmenté. Elle dit dès lors toujours qu'une mère heureuse est une salariée motivée. C'est une chose que de nombreux chefs d'entreprises féminins comprennent évidemment bien mieux. L'enfance dure d'ailleurs moins longtemps que ce que les mères croient au départ. Lorsque les enfants sont grands, ils quittent le domicile des parents. En d'autres termes, la flexibilité pour double charge est surtout importante au début de la carrière et non plus lorsque les enfants sont partis. L'intervenante plaide dès lors pour une politique adaptée aux phases de la vie des femmes.

En ce qui concerne la création de réseaux, le PDG d'Orange en France dit que les femmes sont plus fortes que les hommes. Il attribue le succès du portable aux femmes. Ce sont elles qui veulent toucher les autres.

Le professeur Draulans a trois remarques. En premier lieu, elle estime qu'on ne peut tenir des propos tels que «Je suis une femme de quota et j'en suis fière» que si la limite d'un tiers, si importante pour induire un changement culturel, est effectivement dépassée. En effet, on dispose alors d'un soutien suffisant. Si une femme se retrouve seule parmi dix ou quinze personnes lors d'une réunion, l'intervenante craint que peu oseront tenir de tels propos.

#### Comment, à l'époque, ont réagi les politiques au principe de la fermeture-éclair?

Mme Draulans constate personnellement que bien des choses ont changé. Au début des années nonante, il lui arrivait souvent d'être la seule femme présente lors des réunions mais cela a changé. Aux Pays-Bas elle a répondu à une offre d'emploi qui annonçait explicitement que l'université menait une politique d'égalité des chances et que les femmes étaient invitées à postuler. Jamais elle n'a ressenti de reproches de la part de ses collègues mais il est vrai qu'on avait habilement résolu le problème en recrutant en même temps un homme et une femme. L'intervenante remarque du reste que certaines organisations indiquent, au bas de leurs offres d'emploi, qu'elles mènent une politique facilitant la combinaison entre vie familiale et professionnelle. Cela ne peut donc pas être un frein à leur candidature.

Quant à la représentation des femmes, le professeur Draulans a lancé avec la faculté des ingénieurs une étude, financée notamment par le Fonds social européen, sur l'entrée de femmes dans la filière des ingénieurs. Elles y représentent à peine 14 % des étudiants en première année. Chez les ingénieurs architectes, ce pourcentage dépasse les 50 %. Il ressort de l'enquête que l'âge charnière se situe vers douze-treize ans. Une enquête que l'intervenante a faite auprès de garçons et filles des sections maths fortes a montré que 15 % des filles seulement comptaient suivre plus de six heures de maths. Interrogées sur leurs futures études, elles citaient la psychologie et la médecine. L'hypothèse que les filles préfèrent travailler avec des matières vivantes est citée dans la littérature.

Mme Draulans voudrait élargir le problème de la représentation des femmes qui est en relation étroite avec les stéréotypes associés aux professions. Il faut agir sur les douze-treize ans, au moment où l'identité sexuelle des jeunes commence à se développer et où ils

staan. Die jongeren beginnen te weten wat ze uitdagend vinden en hun seksuele identiteit begint zich te vormen. Het is op die leeftijd dat de seksuele identiteit bepaalt of een bepaald vak iets voor hen is of niet. Dan ontstaat bijvoorbeeld het idee dat je als meisje niet aantrekkelijk bent voor jongens als je sterk bent in wiskunde. Dat is een heel moeilijk te bespelen mechanisme.

Tot slot gaat de professor nog even in op de shortlist. Zo'n shortlist heeft natuurlijk alles te maken met het sociaal netwerk en het sociaal kapitaal van vrouwen en dat is nauw verbonden met «zichtbaarheid». «Zichtbaarheid» is natuurlijk een heel sterk aspect, maar tegelijk ook een risico. Op zo'n lijst komen mogelijk vrouwen die al «zichtbaar» zijn en een van onze opdrachten is ervoor te zorgen dat er van onderuit vrouwen blijven instromen. We moeten blijven zoeken naar nieuwe namen en talentrijke jongere vrouwen steunen in het «zichtbaar» worden. Anders riskeren we te blijven vissen in het bekende-talentvijfertje en namen op een shortlist te zetten die voor een deel al bekend zijn.

Dat bevestigt alleen maar de stelling van Alice Eagly over het investeren in sociaal kapitaal, ook in het professioneel leven. Zelf heeft mevrouw Draulans drie kinderen en als ze in haar loopbaan op iets heeft bezuinigd, dan is het wel op sociaal kapitaal en op buitenlandse reizen en congressen. Op een bepaald moment in zijn loopbaan kan men niet alles blijven combineren. Wanneer over vijftien jaar haar pensioen nadert, zal ze voor zichzelf de balans opmaken en proberen na te gaan in welke mate die beslissingen op het geheel van haar loopbaan hebben gewogen. Als ze zichzelf vergelijkt met mannelijke collega's, dan weet ze heel goed op welke terreinen ze zichzelf beperkingen heeft opgelegd. Nu haar kinderen voortstuderen, is er meer tijd en ruimte voor het onderhouden van een sociaal netwerk, buitenlandse reizen en congressen. Het kan allemaal makkelijker en dat is een verademing, maar ze wil het ene niet tegenover het andere stellen.

In tegenstelling tot Marcia De Wachter en Veerle Draulans, meent mevrouw Kerrinckx dat ze het onderwerp vanop de werkvloer en niet van bovenaf bekijkt. Alles wat ze heeft gezegd, komt uit een studie die ze gedurende vier maanden heeft uitgevoerd en waarbij ze een hele reeks vragen voorlegde aan de afgevaardigden, de leiders en de leden zelf van iedere groep. Geen enkele vrouw sprak daarbij over een glazen plafond, geen enkele vrouw vond dat ze op de werkvloer achtergesteld werd, maar de vrouwen — alleen de vrouwen — vroegen wel om gezinsvriendelijke maatregelen.

Ze vindt het jammer dat het voorbeeld van Noorwegen is gegeven. Inzake gendergelijkheid steken Noorwegen, Zweden en Denemarken torenhoog boven ons uit. In die landen stromen veel meer vrouwen in en zijn er ongeveer evenveel mannen als vrouwen op de arbeidsmarkt. Ze hebben dus niet hetzelfde probleem als wij. Ze staan verder en we kunnen onszelf dus niet met hen vergelijken.

Spreekster is het er helemaal mee eens dat we moeten nagaan waarom vrouwen tussen 40 en 45 afhaken. Het belangrijkste is dat we alle mogelijke inspanningen doen om meer vrouwen aan te zetten in te stromen, dat we hen rond de leeftijd van 40-45 een duwtje geven om aan het werk te blijven en ook dat we hen duidelijk maken dat ze hogerop kunnen geraken. Het grootste probleem is dat vrouwen ofwel niet hogerop kunnen geraken door gezinsomstandigheden ofwel niet hogerop willen geraken. Dat heeft ze geconcludeerd uit haar recente bevraging bij de leden van het VSOA.

Voorts klopt het dat een vrouw, zodra de kinderen groot zijn, meer tijd heeft voor een sociaal netwerk. Het is en zal voor haar altijd moeilijk blijven om dat te onderhouden als ze kinderen heeft. Ze zal altijd moeten afgewegen of er meer tijd gaat naar de kinderen of naar de carrière. Die vraag kan niemand in haar plaats beantwoorden. Iedereen moet in zijn leven eigen prioriteiten stellen en bepalen wat hij of zij wil bereiken.

commencent à savoir si un métier est fait ou non pour eux. C'est alors que se développe, par exemple, l'idée qu'une fille n'est pas attirante si elle est bonne en mathématique. C'est un mécanisme très complexe.

Enfin, le professeur s'attarde encore quelque peu sur la *shortlist*. La *shortlist* est évidemment étroitement liée au réseau social et au capital social des femmes ainsi qu'à leur « visibilité ». Elle présente cependant un risque car elle englobe peut-être des femmes déjà « visibles » alors que nous devons veiller à ce que des femmes de la base poursuivent leur ascension sociale. Nous devons constamment rechercher de nouveaux talents qui souhaitent une visibilité accrue. Sinon, certains noms déjà connus risquent de se retrouver sur cette liste.

Cela ne fait que confirmer la thèse d'Alice Eagly sur l'investissement dans le capital social, y compris dans la vie professionnelle. Mme Draulans a elle-même trois enfants et au cours de sa carrière, elle a économisé sur le capital social, les voyages et les congrès à l'étranger. À un moment donné, il devient impossible de tout combiner. Lorsque dans quinze ans elle sera proche de la retraite et qu'elle établira son bilan personnel, elle verra dans quelle mesure ces décisions ont pesé sur l'ensemble de sa carrière. Si elle se compare à ses collègues masculins, elle sait parfaitement dans quels domaines elle s'est imposé des limitations. Maintenant que ses enfants poursuivent leurs études, elle a davantage de temps pour entretenir un réseau social et participer à des voyages et des congrès à l'étranger. Tout devient plus facile et c'est un soulagement mais elle refuse de mettre les deux en opposition.

Contrairement à Maria De Wachter et à Veerle Draulans, Mme Kerrinckx estime qu'elle considère la question à partir de la base et non du sommet. Tout ce qu'elle a dit provient d'une étude qu'elle a réalisée durant quatre mois et sur laquelle elle a déjà soumis toute une série de questions aux délégués, dirigeants et membres de chaque groupe. Aucune femme n'a parlé d'un plafond de verre, aucune n'a estimé qu'elle était désavantagée sur le plan de l'emploi mais les femmes — les femmes seulement — ont toutefois demandé des mesures en faveur de la vie de famille.

Il lui paraît regrettable que l'on ait mentionné l'exemple de la Norvège. La Norvège, la Suède et le Danemark sont largement en avance sur notre pays en matière d'égalité des genres. Dans ces pays, beaucoup plus de femmes entrent sur le marché de l'emploi et il y a à peu près autant de femmes que d'hommes. Ces pays n'ont pas le même problème que nous et nous ne pouvons pas nous comparer à eux.

L'intervenante est tout à fait d'accord sur le fait que nous devons examiner pour quelle raison les femmes âgées de 40 à 45 ans arrêtent de travailler. Le plus important est que nous faisons le maximum pour inciter davantage de femmes à entrer sur le marché de l'emploi, que nous encourageons celles qui ont entre 40 et 45 ans à continuer à travailler et que nous leur faisons comprendre qu'elles peuvent progresser dans leur carrière. Le problème le plus important est que, soit les femmes ne peuvent pas progresser dans leur carrière par la suite de circonstances familiales, soit elles ne le souhaitent pas. C'est la conclusion qu'elle tire de son enquête récente effectuée auprès des membres du VSOA.

De plus, il est vrai qu'une femme a davantage de temps à consacrer à des relations sociales lorsque ses enfants ont grandi. Elle devra toujours choisir entre consacrer davantage de temps à ses enfants ou à sa carrière. Personne ne peut le faire à sa place. Chacun doit fixer ses propres priorités dans la vie.

De voorzitter vindt het beeld van het labyrint vrij interessant, waarbij voor sommige aspecten het begrip «glazen plafond» wordt behouden.

Er werd onderstreept dat de verzoening van beroepsleven met gezinsleven een rode draad blijft, die een invloed heeft op de functies die men uitoefent. De senator denkt hierbij vooral aan wat wij gewoonlijk de «derde halftime» noemen. In tegenstelling tot een voetbalwedstrijd, waar alles zich in het midden afspeelt, speelt de derde halftime zich vooral af in het café, waar tussen 22.30 uur en middernacht alle beslissingen die in de loop van de wedstrijd werden genomen, nog eens worden besproken. Als men de volgende ochtend opnieuw vergadert, ontdekt men dat de beslissing die de vorige avond werd genomen, niet meer geldig is en dat een andere wordt toegepast en dat is hoogst onaangenaam.

Kleine oorzaken hebben soms grote gevolgen. Tijdens het selectiegesprek worden de vrouwen onder andere ondervraagd over hun beschikbaarheid en hun gezinsplanning. Al die elementen, die bepalend zijn voor de indienstneming, hebben een rechtstreekse invloed op de loopbaan.

Men mag bovendien een praktische gegevenheid niet verwaarlozen. De periode waarin de loopbanen gestalte krijgen — tussen 25 en 35, 38 of zelfs 40 jaar — valt ook samen met de periode waarin de vrouwen moeten beslissen of ze al dan niet kinderen willen.

Er is nagedacht over de vraag of quota discriminerend zijn. Mevrouw Zrihen zegt dat er een enorme druk is voor de plaatsen op de verkiezingslijsten. Veel mannen klagen over die quota en vinden ze onaanvaardbaar : «Ze willen er niet van weten, u plaatst ze op de lijsten zonder vragen te stellen over hun bekwaamheid, enzovoort». De senator antwoordt vaak met een glimlach dat de quota binnenkort het probleem worden van de mannen en dat ze er goed aan doen er zich zorgen over te maken. De quota op zich zijn niet discriminerend, maar ze vormen misschien slechts een fase. Het is geen ultiem doel. De statistieken over de politieke activiteit bewijzen echter dat dit het beste systeem is, zelfs op het Europese niveau. Mevrouw Halimi heeft in een studie de vooruitgang aangetoond.

De voorzitter eindigt met een toekomstbeschouwing : zelfs als een evenwicht kan worden bereikt, zal er nog altijd een loondiscriminatie zijn voor de posten die hoofdzakelijk door vrouwen worden bekleed. Dat is een echte handicap in het onderwijs en de gezondheidszorg. Waarom evolueren barema's veel trager in functies die door vrouwen worden uitgeoefend ? Wordt er onbewust nog altijd van uitgegaan dat de mannen de wereld doen draaien ? Eenoudergezinnen, waar vrouwen vaak de belangrijkste plaats innemen, worden op die manier benadeeld ?

#### **Hoorzittingen van 28 april 2009**

##### **1. Uiteenzetting door mevrouw Ingrid Pelssers, opdrachthouder Emancipatiezaken, Vlaamse Overheid**

Mevrouw Pelssers is opdrachthouder Emancipatiezaken van de Vlaamse overheid; dit is een onafhankelijke mandaatfunctie. Ze moet dus met haar voorstellen niet eerst langsgaan bij de secretaris-generaal van de administratie, maar heeft een rechtstreekse lijn met de minister verantwoordelijk voor bestuurszaken, momenteel minister-president Peeters. Die onafhankelijkheid geeft ook meer kracht aan de functie. Ze werkt niet alleen rond de genderproblematiek, maar ook rond andere kansengroepen. Elk jaar stelt haar dienst een jaarrapport op. Hij heeft ook een voorstellingsbrochure en een strategisch meerjarenplan.

La présidente trouve qu'il est assez intéressant d'avoir une conception de type «labyrinthe», tout en conservant, pour certains aspects, l'idée du plafond de verre.

Il a été souligné que la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale reste une transversale très importante qui se répercute sur les fonctions que l'on occupe. La sénatrice pense particulièrement à ce que nous avons l'habitude d'appeler «la troisième mi-temps». Ainsi, contrairement au match de football où tout se passe au milieu, une troisième mi-temps se déroule au café où l'on rediscute de toutes les décisions qui ont été prises durant le match, entre 22 heures 30 et minuit. Le lendemain matin, quand on revient en réunion, on découvre que la décision prise la veille n'a plus cours et qu'une autre est appliquée, ce qui est extrêmement désagréable.

Il faut également souligner que de petites causes ont parfois de grands effets. Lors d'un examen d'embauche, on interroge les femmes sur leur disponibilité, leur intention de procréer, etc. Ces points déterminants pour le recrutement ont une incidence directe sur les carrières.

En outre, il ne faut pas négliger une contingence très pratique. Le moment où les carrières se développent — soit entre 25 et 35, 38 voire 40 ans — correspond aussi au moment où les femmes doivent prendre ou non la décision de procréer.

On s'est interrogé sur la question de savoir si un quota est discriminant. Mme Zrihen dit que la pression est forte en ce qui concerne le choix des places sur les listes électorales. Beaucoup d'hommes se plaignent de ce quota et le jugent insupportable : «elles n'en veulent pas, vous les placez sur les listes, sans vous soucier de leur compétence, etc.» La sénatrice répond souvent, avec un sourire, que le quota deviendra bientôt le problème des hommes et qu'ils feraient bien de s'en inquiéter. Le quota n'est pas discriminant en soi mais il ne peut être qu'une étape. Ce n'est pas l'objectif ultime. Les statistiques sur l'activité politique montrent tout de même que c'est le meilleur système, même au niveau européen. Mme Halimi a montré la progression dans une étude.

La présidente conclut par une réflexion pour l'avenir : même quand on parvient à un équilibre, on constate une disqualification salariale pour les postes occupés majoritairement par des femmes. C'est un véritable handicap dans l'enseignement, les soins de santé. Pourquoi les barèmes évoluent-ils beaucoup plus lentement lorsque les places sont occupées par des femmes ? Ne continuerait-on pas à croire, dans l'inconscient collectif, que ce sont les hommes qui font tourner le monde, alors que les familles monoparentales, où les femmes ont une place prédominante, souffrent de précarisation ?

#### **Auditions du 28 avril 2009**

##### **1. Exposé de Mme Ingrid Pelssers, opdrachthouder Emancipatiezaken, Vlaamse overheid**

Mme Pelssers est chargée de mission «Émancipation» auprès de l'autorité flamande. Il s'agit d'un mandat indépendant. Elle ne doit donc pas d'abord adresser ses propositions au secrétaire général de l'administration mais elle est en relation directe avec le ministre chargé des affaires administratives, c'est-à-dire actuellement le ministre-président Peeters. Cette indépendance donne aussi davantage de force à la fonction. Elle ne travaille pas uniquement sur la problématique du genre mais aussi sur d'autres groupes à risques. Son service rédige chaque année un rapport. Il dispose également d'une brochure de présentation et d'un plan stratégique pluriannuel.

Spreekster zal het hebben over de streefcijfers van de Vlaamse overheid, over de man-vrouw verhouding in managementfuncties, over de knelpunten en over een aantal acties.

Als we spreken over man-vrouw en management, dan hebben we het vooral over hoog opgeleide vrouwen. In de jaren vijftig ontstond een mannelijk carrièremodel. De man was toen nog kostwinner met een thuiswerkende vrouw. De piek in de loopbaan doet zich voor rond dertig jaar, het moment waarop vrouwen kinderen krijgen. In het Vlaams Gewest werkt 40% van de vrouwen tussen 30 en 40 jaar deeltijds. Bij mannen ligt dit percentage veel lager. Er is nood aan een vrouwelijk carrièremodel of een gender evenwichtig carrièremodel met veel flexibiliteit.

Bedrijven kunnen een vrouw tijdens haar loopbaanonderbreking bijvoorbeeld vier dagen per maand op het bedrijf laten werken of van thuis uit laten werken, zodat ze de band met het bedrijf behoudt. Op die manier kan ze na de loopbaanonderbreking snel op de arbeidsmarkt worden geactiveerd. Vreemd genoeg zijn er voor het Vlaams Gewest geen cijfers over het uittreden van vrouwen, noch over het aantal vrouwen dat na het uittreden opnieuw in de arbeidsmarkt treedt. We vermoeden wel een sterke gap bij hoog opgeleide vrouwen.

De Vlaamse administratie telt zo'n 45 000 personeelsleden, diensten als de VRT, OVAM, Kind en Gezin, VDAB inbegrepen, en wil 33% vrouwen in topfuncties tegen 2015. Nu is dat nog 20%; drie jaar geleden was dat 11%.

Ook voor het middenkader is het streefcijfer 33% tegen 2010. Momenteel vinden we in het middenkader 25% vrouwen. Er was een terugval, maar de cijfers van het afgelopen jaar gaan weer in stijgende lijn. 33% bereiken voor eind 2010 is haalbaar, maar zal veel inzet vragen.

De streefcijfers zijn verankerd voor de hele Vlaamse overheid, maar entiteitgebonden. De Lijn heeft bijvoorbeeld een streefcijfer van 25% vrouwen in managementfuncties.

70 tot 80% van deze entiteiten heeft een beheersovereenkomst, waarop de leidend ambtenaar — man of vrouw — wordt geëvalueerd. Helaas weegt het genderaspect nog te weinig door in het geheel van de evaluatie.

In 2006 waren er bij de Vlaamse overheid ten gevolge van een reorganisatie 32 topfuncties vacant. Dat was een uitgelezen kans om meer vrouwen op topniveau te krijgen. De dienst Emancipatiezaken heeft toen een grootschalige advertentiecampagne gevoerd, informatiesessies belegd met Ingrid Lieten en andere vrouwelijke topambtenaren, waarop een honderdtal vrouwen aanwezig was. De minister van Bestuurszaken heeft op voorstel van de dienst Emancipatiezaken een brief gestuurd naar alle vrouwen die technisch gezien in aanmerking kwamen. Dit alles had als resultaat dat de helft van de kandidaten voor die topfuncties vrouwen waren. Zo'n hoge score had men nog nooit gehaald. Normaal zijn er voor topfuncties 10 tot maximum 25% vrouwelijke kandidaten. Uiteindelijk maakten de vrouwen maar 20% uit van de benoemde topambtenaren, wat een stuk minder is dan het streefcijfer van 33%.

De dienst Emancipatiezaken heeft experts van de KULeuven laten onderzoeken wat de oorzaken konden zijn van deze lage score. Drie elementen bleken cruciaal om een topfunctie in de wacht te kunnen slepen: een leeftijd ouder dan veertig, kabinetservaring en werkervaring bij de Vlaamse overheid. Onder andere door de campagne kwamen heel veel van de vrouwelijke

L'intervenante parlera des objectifs chiffrés de l'autorité flamande, de la proportion hommes-femmes dans les fonctions de management, des problèmes et de certaines actions.

Lorsque nous abordons la question de la proportion hommes-femmes et du management, nous parlons surtout de femmes hautement qualifiées. Les années cinquante ont vu naître un modèle de carrière masculin. L'homme était encore celui qui rapportait un salaire à sa femme qui travaillait à la maison. Le sommet de la carrière survient aux alentours de trente ans, moment auquel les femmes ont des enfants. Dans la région flamande, 40% des femmes âgées de 30 à 40 ans travaillent à temps partiel. Chez les hommes, ce pourcentage est beaucoup plus bas. On a besoin d'un modèle de carrière féminin ou d'un modèle de carrière équilibré du point de vue du genre et présentant une grande flexibilité.

Les entreprises peuvent par exemple faire travailler une femme en interruption de carrière quatre jours par mois, que ce soit dans l'entreprise ou à son domicile, afin qu'elle conserve le lien avec l'entreprise. De cette manière, après son interruption de carrière, elle pourra retrouver rapidement une activité sur le marché du travail. Assez bizarrement, il n'existe pour la région flamande aucune statistique sur les femmes qui quittent le marché du travail ou sur le nombre de femmes qui le réintègrent après l'avoir quitté. Nous soupçonnons une forte différence avec les femmes hautement qualifiées.

Le personnel de l'administration flamande, y compris des services tels que la VRT, l'OVAM, *Kind en Gezin* et le VDAB, compte environ 45 000 membres. Les femmes devraient représenter 33% des fonctions dirigeantes en 2015. Cette proportion est actuellement de 20% et elle était de 11% voici trois ans.

L'objectif est également de 33% en 2010 pour les cadres moyens. La proportion des femmes y est actuellement de 25%. On a assisté à une chute mais, au cours de ces dernières années, les chiffres sont repartis à la hausse. Il sera possible d'atteindre les 33% fin 2010 mais cela demandera beaucoup d'ardeur.

Les objectifs sont définis pour l'ensemble de l'autorité flamande mais ils varient en fonction des entités. *De Lijn* doit par exemple atteindre la proportion de 25% de femmes dans les fonctions de direction.

Entre 70 et 80% de ces entités obéissent à un contrat de gestion dont la réalisation est un élément de l'évaluation à laquelle est soumis le fonctionnaire dirigeant, homme ou femme. Malheureusement, la dimension de genre entre encore trop peu en ligne de compte dans l'évaluation.

En 2006, à la suite d'une réorganisation, l'administration flamande comptait 32 postes dirigeants vacants. L'occasion était belle d'accueillir davantage de femmes à l'échelon supérieur. À l'époque, le service pour l'Emancipation a lancé une campagne de promotion à grande échelle et organisée, avec Ingrid Lieten et d'autres hauts fonctionnaires féminins, des séances d'information, auxquelles a assisté une centaine de femmes. Le ministre de la Fonction publique a, sur proposition du service pour l'Emancipation, envoyé un courrier à toutes les femmes qui, techniquement, pouvaient prétendre à ces postes. Il en a résulté que la moitié des candidats à ces hautes fonctions étaient des femmes. Un tel résultat n'avait jusqu'alors jamais été atteint. Normalement, les femmes représentent entre 10 et 25% des candidats. Elles ne formèrent finalement que 20% des fonctionnaires nommés, ce qui est inférieur à l'objectif de 33%.

Le service pour l'Emancipation a chargé des experts de la KULeuven d'étudier les causes de ce faible score. Trois éléments se sont révélés cruciaux pour pouvoir accéder à un poste dirigeant: avoir plus de quarante ans, avoir travaillé dans un cabinet ministériel et pour l'administration flamande. La campagne avait notamment attiré de nombreuses femmes candidates extérieures à

kandidaten van buiten de Vlaamse overheid. Zij hadden wel sterke profielen, maar scoorden minder goed op de drie cruciale factoren die de genderuitval veroorzaakten. Alle geselecteerde vrouwen kwamen uit de Vlaamse overheid, behalve één, die financieel directeur was bij de Universiteit Gent, wat eigenlijk ook een semi-overheidsinstelling is. Ook het element van de leeftijd speelde tegen de vrouwelijke kandidaten, die doorgaans jonger waren dan het gemiddelde van de benoemde topambtenaren. Ten slotte had maar een derde van de vrouwelijke kandidaten recentelijk of in een vorige functie kabinetservaring opgedaan.

Men kan er niet omheen dat bij de Vlaamse, en wellicht ook bij de federale overheid, wordt gekeken naar de partijverhoudingen. Men kan de vrouwen stimuleren om die spelregels mee te spelen — persoonlijk moedigt mevrouw Pelssers vrouwen ook aan een kabinetfunctie uit te oefenen — en tegelijkertijd proberen het model ook structureel te veranderen. Het systeem dient te worden veranderd door competenties voorop te zetten, want als dat niet gebeurt, zijn vrouwen en andere kansengroepen daar het slachtoffer van.

Vrouwen zijn actief bij politieke partijen, maar ook daar werkt de genderuitval. Als partijen kandidaten voor een topfunctie naar voren schuiven, komen vrouwen meestal pas op de derde of de vierde plaats. Politieke vrouwenwerking is dus zeer belangrijk, maar uiteindelijk moeten we de spelregels zelf ook durven te veranderen. Er moeten bewustmakingsacties worden gevoerd.

De dienst Emancipatiezaken organiseert ook netwerkbijeenkomsten zoals *Vlechtwerk*. Dat is een zeer succesvol project waar mevrouw Pelssers zeer trots op is. Ondanks de geringe promotie nemen er driehonderd mensen aan deel. *Vlechtwerk* staat voor het vervlechten van vrouwelijkheid en mannelijkheid, van taakgericht en mensgericht werken. Het is een netwerk waarin bewust ook een derde mannen worden opgenomen, omdat een cultuurverandering alleen samen kan worden gerealiseerd.

Wat kunnen we doen om meer vrouwen in topfuncties te krijgen bij de Vlaamse overheid en in de Belgische samenleving in het algemeen?

Ten eerste moet de ambitie worden geprickeld door te focussen op netwerken, mentoring en coaching. Ten tweede moet worden gewerkt aan flexibiliteit. Op dat vlak is het noodzakelijk nog meer creativiteit aan de dag te leggen. Dat vraagt een algemene cultuurverandering in bedrijven, zeker als gevraagd wordt dat ook mannen in topfuncties hun functie flexibel uitoefenen, dat ze bijvoorbeeld ook viervijfde werken.

Een derde punt is de discussie over quota of streefcijfers. In Noorwegen heeft men voor de bestuursraden van beursgenoteerde bedrijven een quorum van veertig procent voorop gesteld, dat binnen een aantal jaren moet worden bereikt. Dat kan een interessant model zijn. In België is het zeer moeilijk om quota te doen aanvaarden. Ingrid Pelssers pleit voor het model van streefcijfers. In de feiten kunnen die een sterk afdwingend karakter hebben. Spreekster pleit niet voor positieve discriminatie, maar wel voor het werken aan kansen. Mensen moeten worden geprickeld, maar ook het management en de politieke partijen of ministers moeten ertoe worden gedwongen de nodige initiatieven te nemen opdat iedereen maximale kansen krijgt. Mevrouw Pelssers spreekt liever over streefcijfers dan over quota omdat dat makkelijker wordt aanvaard, maar het model van Noorwegen kan voor België interessant zijn voor de raden van bestuur van overheidsbedrijven. Voor de raden van bestuur van bedrijven in de private sector is het moeilijker, omdat veel Belgische bedrijven familiebedrijven zijn. We kunnen moeilijk opleggen dat eigen familie geen deel kan uitmaken van de raad van bestuur. Binnen de managementorganen kan het systeem van quota wel worden opgelegd.

l'administration flamande. Elles présentaient de bons profils, mais leurs résultats se révélèrent moins bons pour les trois facteurs précités. Toutes les femmes sélectionnées étaient issues de l'administration flamande, sauf une, qui était directrice financière à l'Université de Gand, institution semi-publique. Le facteur de l'âge a aussi joué contre les candidates, qui étaient généralement plus jeunes que la moyenne des fonctionnaires dirigeants nommés. Enfin, seul un tiers des candidates avaient acquis une expérience dans un cabinet.

Force est de constater que les autorités flamandes, comme peut-être fédérales, tiennent compte des partis politiques. Il est possible d'inciter les femmes à accepter les règles du jeu — personnellement, Mme Pelssers encourage les femmes à exercer une fonction dans un cabinet — et, en même temps, tenter de modifier le modèle de manière structurelle. Il est nécessaire de modifier le système en prenant les compétences en considération, à défaut de quoi les femmes et d'autres groupes à risques en pâtiront.

Les femmes sont actives dans les partis politiques, mais, là aussi, on observe une distorsion liée au genre. Quand des partis poussent des candidats vers une fonction dirigeante, les femmes ne se situent généralement qu'en troisième ou quatrième place. La participation des femmes à la politique est donc très importante, mais nous devons oser changer les règles du jeu elles-mêmes. Les actions de sensibilisation doivent être poursuivies.

Le service pour l'Emancipation organise également des réunions de réseaux, comme *Vlechtwerk*. Mme Pelssers est très fière de ce projet, auquel 300 personnes prennent part. *Vlechtwerk* défend la mixité hommes-femmes. Ce réseau accueille également un tiers d'hommes, car c'est uniquement ensemble qu'il est possible de changer les mentalités.

Que pouvons-nous faire pour qu'il y ait davantage de femmes aux fonctions supérieures au sein de l'administration flamande et dans la société belge en général ?

Premièrement, il faut stimuler l'ambition en se focalisant sur les réseaux, le mentoring et le coaching. Ensuite, il faut encourager la flexibilité. Sur ce plan, il est nécessaire de faire preuve d'une plus grande créativité. Cela demande un changement général de mentalité dans les entreprises, *a fortiori* si l'on demande aussi aux hommes occupant des fonctions supérieures de travailler de manière flexible, par exemple, à quatre cinquièmes temps.

Un troisième point est la discussion sur les quotas ou les objectifs chiffrés. En Norvège, on a fixé pour les conseils d'administration d'entreprises cotées en bourse un quota de 40 %, qui doit être atteint en quelques années. En Belgique, il est très difficile de faire accepter des quotas. Ingrid Pelssers plaide pour le modèle des objectifs chiffrés. Dans les faits, ceux-ci peuvent avoir un caractère très contraignant. L'intervenant ne plaide pas en faveur de la discrimination positive, mais bien pour que l'on donne sa chance à chacun. Les gens doivent être stimulés, mais le management et les partis politiques ou les ministres doivent aussi être obligés de prendre les initiatives nécessaires pour que chacun ait des chances maximales. Mme Pelssers parle plus volontiers d'objectifs chiffrés que de quotas parce qu'ils sont plus facilement acceptés. En Belgique, le modèle norvégien peut être intéressant pour les conseils d'administration des entreprises publiques. C'est plus difficile pour les conseils d'administration des entreprises du secteur privé parce que beaucoup d'entreprises belges sont des entreprises familiales. Nous pouvons difficilement empêcher la famille de faire partie du conseil d'administration. Le système des quotas peut cependant être imposé au sein des organes de management.

Een vierde punt is openheid van regels. We hebben er geen baat bij niet competentiegericht te selecteren, ook niet voor overheidsfuncties in midden- en topkaders. We moeten competentiegericht zoeken, maar we moeten ook de regels veranderen. Iedere emancipatiebeweging vereist een structuur- en een cultuurverandering.

Dat is het pleidooi van mevrouw Pelssers. Het is een moeilijk verhaal, maar vrouwen kunnen het realiseren. Spreekster hoopt dat de mannen daar ook aan willen meewerken. Vrouwen moeten worden gestimuleerd om mee te doen in de spelregels, maar er moeten ook systemen worden opgebouwd waarin het informele wordt vervangen door het formele.

## **2. Uiteenzetting door mevrouw Gratia Pungu, gewezen ambtenaar belast met gelijke kansen en ondervoorzitter van de commissie «Brussel-Hoofdstad» van de *Conseil des Femmes Francophones de Belgique***

Mevrouw Pungu is ambtenaar in het bestuur Economie en Werkgelegenheid van het ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Ze houdt zich echter niet meer bezig met de gelijkheid tussen vrouwen en mannen. Het is op basis van haar ervaring als voormalig ambtenaar belast met de gelijkheid van vrouwen en mannen en als voorzitter van de commissie Gelijke Kansen van de Liga voor Mensenrechten dat ze een uiteenzetting geeft over het glazen plafond. Ze zal ingaan op de vooruitgang die is geboekt en op de nog bestaande tekortkomingen; hierbij zal haar aandacht hoofdzakelijk gaan naar de openbare sector, ook al kunnen bepaalde elementen ook op de privésector worden toegepast.

De eerste vraag die moet worden gesteld — zeker als het gaat om diversiteit bij de overheid — is welke plaats we aan de vrouw willen geven. Gaat het om de beslissingsfuncties of om alle functies binnen de administratie? Welke instrumenten werden tot op heden gebruikt om dat doel te bereiken? Spreekster zal het ook hebben over de quota en de streefcijfers waarvan Ingrid Pelssers reeds een voorsmaakje heeft gegeven.

In het Brussels Gewest werken we zowel op lokaal als op gewestelijk vlak nog altijd met het oude koninklijke besluit van 27 februari 1990, dat er destijds kwam op initiatief van Miet Smet en dat gelijkheidsplannen en positieve actie in de openbare sector invoert.

De vraag is in België gesteld. Ze werd door een institutioneel beleid gedragen in de jaren negentig doordat steeds meer vrouwen tot de arbeidsmarkt toetraden en doordat ook hun opleidingsniveau steeds hoger werd, wat in tegenspraak was met hun zwakke vertegenwoordiging in de hogere functies in de administratie. Het debat gaat echter over de noodzaak om de formele gelijkheid die in de wet staat te toetsen aan de gelijkheid in de realiteit. Die laatste vorm van gelijkheid heeft twee essentiële takken; enerzijds is er de eis voor sociale rechtvaardigheid en democratie, anderzijds is er de economische efficiëntie. De spanning tussen die twee debatten is waarneembaar in de standpunten en de instrumenten die in de overheidssector zullen worden gebruikt. Onder economische efficiëntie worden ook alle aspecten verstaan die het discours voor diversiteit in de privésector ondersteunen.

De kwestie van de quota is bekend. De quota vinden hun oorsprong in de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de economie en in de beslissingsfuncties. Spreekster gaat niet heel de geschiedenis van de wet Smet-Tobback en de éénderde-tweederde vertegenwoordiging van vrouwen in beleidsorganen in herinnering brengen. Ze herinnert er enkel aan dat die paritaire bepalingen geleidelijk zijn aangenomen en dat ze uiteindelijk hebben geleid tot de plaatsen voor vrouwen op de kieslijsten en zelfs tot een gewaarborgde vertegenwoordiging in de regeringen. Dat debat

Un quatrième point est la transparence des règles. Nous n'avons aucun intérêt à ne pas effectuer de sélections axées sur les compétences, y compris pour les fonctions publiques du cadre moyen et supérieur. Nous devons nous baser sur les compétences, mais aussi modifier les règles. Tout mouvement d'émancipation exige un changement de structure et de culture.

Tel est le plaidoyer de Mme Pelssers. C'est une entreprise difficile, mais les femmes peuvent la réaliser. L'intervenante espère que les hommes y collaboreront également. Les femmes doivent être encouragées à participer aux règles du jeu, mais il faut aussi établir des systèmes dans lesquels le caractère formel remplace le caractère informel.

## **2. Exposé de Mme Gratia Pungu, ex-fonctionnaire chargée de l'égalité des chances et vice-présidente de la Commission «Bruxelles-Capitale» du Conseil des Femmes Francophones de Belgique**

Mme Pungu est fonctionnaire au ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, à l'administration de l'Économie et de l'Emploi, mais dans son travail actuel, elle ne s'occupe plus de l'égalité entre les hommes et les femmes. Par contre, c'est sur la base de l'expérience qu'elle a acquise précédemment en tant que fonctionnaire chargée de l'égalité et, actuellement, comme présidente de la commission Égalité des chances et Diversité de la Ligue des Droits de l'Homme qu'elle fait son exposé sur la question du plafond de verre, en mettant l'accent sur ce qui a été fait et sur les manques observés, particulièrement dans le secteur public, encore que certains éléments puissent être appliqués au secteur privé.

La première question qui mérite d'être posée à l'heure actuelle, surtout dans un contexte où l'on travaille dans la fonction publique avec la notion de diversité, est celle de la place que nous souhaitons pour les femmes. S'agit-il d'une place aux postes de décision ou d'une place dans tous les postes de l'administration? Quels sont les outils que nous avons utilisés jusqu'à présent pour y arriver? L'intervenante parlera aussi des quotas et des objectifs chiffrés dont Ingrid Pelssers a donné un avant-goût.

En Région bruxelloise, aussi bien au niveau local qu'au niveau régional, on travaille toujours avec le vieil arrêté royal du 27 février 1990, qui fut porté par Miet Smet et qui a introduit les plans d'égalité et les actions positives dans le secteur public.

La question s'est posée en Belgique et y a été portée par une politique institutionnelle dans les années nonante du fait de l'insertion importante des femmes sur le marché du travail mais aussi du fait de la progression de leur niveau d'instruction, celle-ci rendant de plus en plus contradictoire leur faible place aux postes élevés de l'administration. Mais cela occulte le débat qui porte sur le besoin de confronter l'égalité formelle que nous donne la législation à l'égalité réelle, et qui comporte deux branches essentielles : d'une part, l'exigence de justice sociale et de démocratie et, d'autre part, l'efficacité économique. C'est la tension entre ces deux débats que l'on percevra dans les prises de position et les outils que l'on utilisera dans le secteur public. La question de l'efficacité économique englobe aussi tout ce qui soutient le discours sur la diversité dans le secteur privé.

La question des quotas ne nous est pas inconnue. Elle provient d'une sous-représentation des femmes dans l'économie et dans la prise de décision. Sans retracer l'histoire de la loi Smet-Tobback et de la présence des femmes à raison d'un tiers/deux tiers dans les organes de décision, l'intervenante rappelle que les dispositions paritaires adoptées petit à petit ont permis d'en arriver finalement à la place des femmes sur les listes électorales et même à une place garantie dans les exécutifs. C'est un débat qui a véritablement lancé la question du quota, notamment au sein du mouvement des

heeft het vraagstuk van de quota opnieuw op gang gebracht, vooral dan binnen de vrouwenbeweging. Het kan ook niet worden beperkt tot de vertegenwoordiging van vrouwen in de politiek.

De tijdelijke uitzonderlijke maatregelen die ertoe strekken de vertegenwoordiging van vrouwen in besluitvorming te corrigeren, worden erkend, ook op internationaal niveau, onder andere door het CEDAW-verdrag van de Verenigde Naties (*Convention on the Elimination of all forms of discrimination against Women*).

Het koninklijk besluit van 27 februari 1990, dat in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest nog altijd van kracht is, geldt alleen voor de overheidssector. De privésector had ook een bepaling, maar die is facultatief en gekoppeld aan bepaalde voorwaarden met betrekking tot een crisistoestand in de onderneming. In het koninklijk besluit wordt gevraagd gelijkekansenplannen uit te werken met betrekking tot de vorming, de sensibilisering, de cijfergegevens betreffende de situatie van mannen en vrouwen in de administratie. Die plannen zouden ook een onderdeel moeten bevatten over arbeidstijdindeling.

Het gaat dus om een gedetailleerde en becijferde bepaling, en dit in tegenstelling tot sommige recente bepalingen met betrekking tot « diversiteit ». Het koninklijk besluit is niet perfect, want het gaat uit van een verplichting, zonder dat evenwel in sancties of *incentives* is voorzien. We stellen in het Brussel Hoofdstedelijk Gewest en in de 19 gemeenten vast dat het vaak om eenmalige maatregelen gaat : een gelijkekansenplan, een diagnose en aanpassingsmaatregelen die hoofdzakelijk gericht zijn op een herverdeling van de arbeidstijd, de vorming en de sensibilisering.

In de wereld bestaan veel precedenden met betrekking tot becijferde doelstellingen, positieve acties en quota. Mevrouw Pungu denkt in dat verband aan de omkering van de segregatiepolitiek ten gunste van de zwarte minderheid in de Verenigde Staten, aan het CEDAW-verdrag, aan de belangrijke rechtspraak van het Hof van Luxemburg inzake het communautair recht, aan de taalquota die sinds de jaren dertig in de federale en de regionale overheidsadministraties bestaan. Zo geldt voor de directiefuncties in het Brussels Gewest nog altijd een 50/50-verdeling tussen Franstaligen en Nederlandstaligen.

In 1990 werd de stand van zaken opgemaakt voor de volledige overheidssector. Van 1990 tot 2004 was een algemeen beeld van de overheidssector beschikbaar, maar dat is nu verdwenen. Er werden drie vaststellingen gemaakt : vrouwen maakten destijds 37 % van het totaal aantal ambtenaren uit, 13 % in het niveau 1 en 70 % in het tijdelijke en contractuele personeel. In 2004 was er in het ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bijna een pariteit. Dezelfde vaststelling gold ook voor de Brussels gemeenten.

Er is echter een groot onevenwicht tussen de geslachten bij de ambtenaren van niveau A en vooral bij de hoogste functies in de administratie, namelijk de secretaris-generaal, de adjunct-secretaris-generaal, de bestuursdirecteur A5. Zelfs bij de diensthoofden zijn er slechts 7 vrouwen voor 80 mannen, hoewel de administratie relatief jong is.

Het ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk gewest en in mindere mate de gemeenten hebben initiatieven genomen om de situatie te verbeteren. Zo werd een nieuwe graad A2 ingevoerd die het mogelijk maakt dat vrouwen een eerste promotie maken, maar bij de hervorming die het aantal directiefuncties heeft verminderd, zijn heel wat kleine promoties verdwenen die voordien voor vrouwen toegankelijk waren.

Twintig jaar na zijn oprichting heeft het Brussels Gewest nog altijd geen vrouwelijke bestuursdirecteur. Een vrouw is gedurende acht jaar waarnemend bestuursdirecteur geweest, totdat ze terugkeerde naar haar vroegere graad. Bijgevolg zijn vrouwen niet

femmes, et qui ne peut pas demeurer confiné à la question de la représentation des femmes en politique.

Par ailleurs, les mesures temporaires spéciales visant à corriger la situation des femmes sur le plan de la prise de décision sont reconnues, y compris au niveau international, notamment par la convention CEDAW des Nations unies (*Convention on the Elimination of all forms of discrimination against Women*).

L'arrêté royal du 27 février 1990, toujours en vigueur en Région de Bruxelles-Capitale, ne concerne que le secteur public. Le secteur privé avait aussi une disposition, mais elle était facultative et assortie de certaines modalités liées à une situation de crise dans l'entreprise. Ledit arrêté royal demandait l'élaboration de plans d'égalité des chances comportant des volets de formation, de sensibilisation, de diagnostic chiffré de la situation respective des hommes et des femmes au niveau de l'administration, ainsi qu'un volet aménagement du temps de travail.

Il s'agit donc, à l'inverse de ce que l'on voit à l'heure actuelle dans certains dispositifs « diversité », d'un dispositif détaillé et chiffré. Il n'est pas sans défauts, puisqu'il fonctionne sur la base d'une obligation, celle-ci étant toutefois dépourvue de sanctions et d'incitants. On constate en Région de Bruxelles-Capitale, y compris les 19 communes, que les mesures sont souvent *one shot* : un plan d'égalité, un diagnostic et des mesures de correction essentiellement axées sur l'aménagement du temps de travail, la formation et la sensibilisation.

Il existe beaucoup de précédents dans le monde concernant les objectifs chiffrés, les actions positives et les quotas. Mme Pungu songe à cet égard au retour des politiques de ségrégation qui a lieu aux États-Unis en faveur de la minorité noire, à la Convention CEDAW, à la jurisprudence assez importante de la Cour de Luxembourg au niveau du droit communautaire, aux quotas linguistiques qui existent depuis les années trente dans les administrations publiques fédérale et régionale. Ainsi, en Région de Bruxelles-Capitale, les postes de direction sont répartis à raison de 50/50 entre francophones et néerlandophones et cela tient toujours la route.

L'intervenante en vient à l'état des lieux réalisé en 1990 pour l'ensemble de la fonction publique. De 1990 à 2004, on pouvait disposer d'une photographie générale de la fonction publique, mais elle a actuellement disparu. Trois constats peuvent être établis : les femmes constituaient à l'époque 37 % de l'effectif global des fonctionnaires, 13 % des niveaux 1 et 70 % du personnel temporaire et contractuel. En 2004, au ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, il y avait quasiment parité. Ce constat a également pu être établi dans les communes bruxelloises.

On observe cependant une importante disproportion entre les sexes si l'on considère les agents de niveau A et surtout les plus hauts postes de l'administration, à savoir secrétaire général, secrétaire général adjoint, directeur d'administration A5. Même aux postes de directeurs de service, on ne compte que 7 femmes pour 80 hommes, alors que l'administration est plutôt jeune.

Le ministère de la Région de Bruxelles-Capitale et, dans une moindre mesure, les communes, ont pris des initiatives pour améliorer la situation. Cependant, alors que de nouveaux grades A2 avaient été créés pour permettre l'accès des femmes aux premiers postes de promotion, la réforme qui a réduit le nombre de postes de direction a entraîné la disparition d'une série de petites promotions qui étaient accessibles aux femmes.

Par ailleurs, vingt ans après sa création, la Région bruxelloise n'a toujours aucune femme directrice d'administration. Une seule femme a été directrice d'administration faisant fonction pendant huit ans, avant de retourner à son grade de base. Par conséquent,

betrokken bij de grote beleidsdiscusses, ook al maken ze bijna de helft van het personeel uit.

Nochtans is een van de belemmeringen voor de vrouwen weggevallen aangezien men niet langer over een grote anciënniteit — die soms tien jaar kon bedragen — moet beschikken om bepaalde functies in de administraties te bekleden. Nu volstaan twee tot drie jaar anciënniteit. Dus telkens een obstakel wegvalt dat vrouwen tegenhoudt om hogerop te klimmen, wordt er een nieuwe gecreëerd.

Vorig jaar heeft België een evaluatie van het beleid voor vrouwen voorgesteld aan het CEDAW-comité. Mevrouw Pungu vestigt de aandacht op de aanbevelingen die het CEDAW-comité heeft gemaakt op basis van de gegevens over heel België met betrekking tot de positie van de vrouw in het beleid. In aanbeveling 19 erkent het comité dat heel wat vooruitgang is geboekt inzake de deelname van vrouwen in het politieke en het publieke leven sinds de tenuitvoerlegging van de wet van 1994 betreffende de bevordering van de evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen op de kieslijsten. Het comité stelt evenwel met bezorgdheid vast dat de vastgelegde quota in sommige gevallen niet tot de verwachte resultaten hebben geleid. Ook maakt het zich zorgen over het feit dat de quota die werden vastgelegd in het koninklijk besluit betreffende de verplichte quota in de overheidssector niet werden gehaald en dat de juridische bepalingen van die decreten in het algemeen niet zijn toegepast of in sommige gemeenschappen en gewesten werden vervangen door een nieuwe wet.

Mevrouw Pungu nodigt de leden van het Adviescomité uit om die aanbevelingen te lezen, en met name de aanbevelingen 19, 20, 21 en 47 die hoofdzakelijk betrekking hebben op de federale overheid, maar ook op de deelstaten, de positie van de vrouw in de diplomatische loopbaan en de verzameling en analyse van de beschikbare cijfergegevens in België. Ondanks het beschikbare wettelijke arsenaal lijken de resultaten zeer zwak in vergelijking met de internationale statistieken.

Spreekster besluit met de impact van de crisis. Ze herinnert zich de maatregelen die in 1990 werden genomen. Ze heeft 25 jaar geleden een carrière in de federale administratie aangevat. Destijds was naar aanleiding van de crisis een wervingsstop ingesteld voor universitairen die een dergelijke carrière aanvatten. Die stop was in het nadeel van de vrouwen. Hun carrière werd ondergraven en er werd een glazen plafond ingesteld. Voor de kleinste promotie moest men vastbenoemd zijn en over meerdere jaren anciënniteit beschikken. Veel vrouwen hebben daar bijgevolg onder geleden; omdat niet werd aangeworven, bleven ze gedurende tien jaar tijdelijk werknemer.

Dat bleek ook uit de cijfers van 1990. De vrouwen waren goed voor 70 % van de contractuele jobs; dat was niet omdat ze niet voor de examens slaagden, maar omdat de wervingsstop hen ervan weerhield hun carrière uit te bouwen en vast benoemd te worden.

De toestand in de gemeenten is nog zorgwekkender. Dat is des te meer zo omdat sinds de jaren negentig nieuwe opdrachten werden gecreëerd, zoals de veiligheidscontracten. Bijna al die functies zijn contractueel.

De vorige crisis heeft de vrouwen dus heel wat problemen opgeleverd met betrekking tot hun toegang tot vastbenoemde functies in de overheid. Men zou niet willen dat de mannen ook met dergelijke onzekere statuten worden geconfronteerd. Mevrouw Pungu vindt dus niet dat alle ambtenaren contractueel zouden moeten zijn. De oplossing moet elders worden gezocht. In dat opzicht maakt de contractualisering van de leidinggevende functies in naam van de economische efficiëntie het de vrouwen

alors qu'elles représentent presque 50 % du personnel, les femmes ne sont pas représentées dans les discussions importantes avec le gouvernement.

Pourtant, une des entraves à l'accès des femmes à des postes élevés est tombée puisqu'il ne faut désormais plus compter une ancienneté importante — qui pouvait atteindre dix ans — pour briguer certains postes dans l'administration. Il suffit à présent de deux ou trois années d'ancienneté. En conséquence, chaque fois qu'un obstacle qui empêche les femmes de s'élever dans la hiérarchie disparaît, il s'en crée un nouveau.

L'an dernier, la Belgique a présenté devant le comité CEDAW une évaluation de sa politique en faveur des femmes. Mme Pungu attire l'attention sur les recommandations formulées par le comité CEDAW qui a examiné les chiffres de l'ensemble de la Belgique sur la position des femmes dans la prise de décision. Dans sa recommandation n° 19, ce comité reconnaît les progrès impressionnantes accomplis au niveau de la participation des femmes à la vie politique et publique à la suite de la mise en œuvre de la loi de 1994 sur la promotion de la représentation équilibrée des hommes et des femmes sur les listes électorales, mais il constate avec préoccupation que dans certains cas, les quotas définis par cette loi n'ont pas abouti aux résultats escomptés. De plus, le comité est préoccupé par le fait que les objectifs fixés dans l'arrêté royal de 1990 concernant les quotas obligatoires dans la fonction publique n'ont pas été atteints et que les dispositions juridiques de ces décrets n'ont généralement pas été appliquées ou remplacées par une nouvelle loi dans certaines communautés et régions.

Mme Pungu invite les membres du Comité d'avis à prendre connaissance de ces recommandations et plus particulièrement des recommandations 19, 20, 21 et 47 qui concernent essentiellement l'État fédéral mais aussi les entités fédérées, la place des femmes dans la carrière diplomatique, ainsi que la collecte et l'analyse des données chiffrées disponibles en Belgique. Malgré l'arsenal législatif dont nous pouvons disposer, les résultats obtenus paraissent extrêmement faibles si on les compare aux statistiques internationales.

L'intervenante termine par l'impact de la crise. Elle se souvient des mesures adoptées en 1990. Voici 25 ans, elle a entamé une carrière dans l'administration fédérale. À l'époque, à la suite de la crise, un blocage des recrutements avait été instauré pour les universitaires qui entamaient une telle carrière. Ce blocage a joué contre les femmes. Leur carrière a été entravée et un plafond de verre a été instauré. Pour obtenir la moindre promotion, il convenait en effet de compter plusieurs années de service et être nommé. Beaucoup de femmes sont donc passées par le purgatoire; les recrutements étant bloqués, elles sont restées temporaires durant dix ans.

C'est d'ailleurs ce que montraient les chiffres de 1990. Si les femmes occupaient 70 % des postes contractuels, ce n'est pas parce qu'elles ne réussissaient pas les examens mais parce que le blocage des recrutements les empêchait de progresser dans leur carrière et d'être nommées.

La situation dans les communes est encore plus préoccupante. C'est d'autant plus le cas que, depuis les années nonante, des tâches nouvelles ont été créées, comme par exemple les contrats de sécurité. Presque tous ces postes sont contractuels.

La crise précédente a coûté très cher aux femmes quant à leur accès aux postes statutaires dans la fonction publique. On ne voudrait pas que cette précarisation soit étendue aux hommes. Mme Pungu ne pense donc pas que tout le monde devrait être contractuel dans la fonction publique. La solution réside ailleurs. De ce point de vue, la contractualisation des postes de management, au nom d'une efficacité économique, ne permet pas à davantage de femmes d'y accéder. En d'autres termes, même s'ils

niet makkelijker om toegang te krijgen. Met andere woorden, ook al worden ze niet aan ambtenaren toegekend, de leidinggevende functies zijn niet in het voordeel van vrouwen. Dat moet worden bestudeerd.

Die situatie heeft een impact op onze slechte resultaten inzake de loonloof. Sommige vrouwen hebben geen carrière, worden minder betaald en zullen daar heel hun leven voor opdraaien, ook wanneer ze met pensioen gaan.

De impact van de diversiteitsmaatregelen moet van nabij worden opgevolgd. Dankzij het koninklijk besluit van 1990 beschikken we over een gedetailleerd arsenaal. Zoals de Liga voor Mensenrechten onderstreepte, bevatten de diversiteitsmaatregelen veel *soft law*-bepalingen en diversiteitscharters, met andere woorden niets dat rechtszaken mogelijk maakt. Een koninklijk besluit door een charter vervangen is dan ook een beetje boerenbedrog.

Bovendien moet men de categorieën van personen die moeten worden bevorderd, uitbreiden. Als de genomen maatregelen niet meer even gedetailleerd zijn, verliezen we diepgang.

Mevrouw Pungu heeft geen voorkeur tussen streefcijfers en quota. Er moeten echter doelstellingen worden vastgelegd en er moet een diagnose worden gemaakt. Met een eenvoudige diagnose, zoals bepaald in het koninklijk besluit van 1990, kan de stand van zaken worden opgemaakt. Die is vandaag echter niet meer volledig en was vaak fragmentarisch. Er is politieke wil nodig om naar iets anders over te schakelen en om op basis van die diagnose de wil te vinden om evenwichtige promoties en gerechtigheid in te stellen.

### **3. Uiteenzetting door mevrouw Edmée De Goeve, voorzitter van de raad van bestuur van de NMBS, voorzitter van de raad van bestuur van de Luchthaven Brussels South Charleroi**

Mevrouw De Goeve zal vertellen wat ze heeft ervaren en hoe ze het probleem van het glazen plafond ziet.

Spreekster heeft een loopbaan van tweehonderd jaar in de privésector achter de rug. In 2004 werd ze benoemd tot voorzitster van de NMBS, daarna van de luchthaven van Charleroi en van de Nationale Loterij.

In haar loopbaan in de privésector heeft ze veel meegeemaakt. De jongeren die vandaag de universiteit verlaten denken vaak dat alles gemakkelijk zal zijn. Dat is niet zo vanzelfsprekend. Pas als men een voorzitterschap uitoefent, wordt alles veel makkelijker.

Mevrouw De Goeve is haar loopbaan begonnen bij Sigma Coatings, een firma van de Finagroep. Ze is meertalig, wat essentieel is om door het glazen plafond te raken. Het is belangrijk in verschillende talen een idee te kunnen overbrengen en te kunnen overtuigen.

Spreekster heeft tweehonderd jaar bij dat bedrijf gewerkt en had het trieste privilege de enige vrouw in België te zijn die drie dagen en drie nachten door vakbondsmensen werd opgesloten. Dat heeft haar de kans geboden een beleid van «nabijheid» te voeren met de sociale onderhandelaars, maar ook om zichzelf in vraag te stellen. Men kan uiteraard nooit aanvaarden dat men van zijn vrijheid wordt beroofd, maar het betekent ook dat men niet tijdig de voorteken van een verslechtering van de situatie heeft opgemerkt.

Sindsdien heeft ze over dat thema heel wat lezingen gegeven aan universiteiten over heel de wereld. Die ervaring heeft sporen nagelaten.

ne sont pas attribués à des fonctionnaires, les postes de managers ne favorisent pas les femmes. Il convient d'étudier cette question.

Cette situation a un impact sur nos mauvais résultats en ce qui concerne l'écart salarial. Certaines femmes n'ont pas de carrière, sont moins bien rémunérées et le paieront toute leur vie, y compris lors de la pension.

L'impact des mesures de la diversité doit être surveillé de près. En effet, grâce à l'arrêté royal de 1990, nous disposons d'un dispositif détaillé. Comme l'a souligné la Ligue des Droits de l'Homme, on retrouve, dans les mesures de la diversité, de nombreuses dispositions de *soft law* et des chartes de la diversité, c'est-à-dire rien qui permette d'ester en justice. Dès lors, troquer un arrêté royal contre une charte constitue un peu un marché de dupes.

Par ailleurs, on peut étendre les catégories de personnes qu'il est nécessaire de promouvoir. Cependant, si les mesures mises en œuvre ne sont plus aussi détaillées, on y perd en profondeur.

Mme Pungu n'a aucune préférence entre les objectifs chiffrés et les quotas. Des objectifs doivent toutefois être fixés et un diagnostic doit être posé. Un simple diagnostic, tel que prévu par l'arrêté royal de 1990, permet d'obtenir un aperçu de la situation. Celui-ci n'est toutefois plus exhaustif aujourd'hui et a souvent été fragmentaire. Une volonté politique est donc nécessaire pour passer à autre chose et pour tirer de ce diagnostic une volonté d'instaurer l'équilibre des promotions et la justice.

### **3. Exposé de Mme Edmée De Goeve, présidente du conseil d'administration de la SNCB, présidente du conseil d'administration de l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud**

Mme De Goeve expliquera ce qu'elle a vécu et comment elle envisage la question du plafond de verre.

L'intervenante a eu une carrière de trente-deux ans dans le secteur privé. À partir de 2004, elle a été nommée présidente de la SNCB puis de l'aéroport de Charleroi et de la Loterie nationale.

Sa carrière dans le privé l'a fait vivre de nombreuses expériences. Les jeunes qui sortent aujourd'hui de l'université s'imaginent souvent que tout sera simple. Ce n'est pas aussi évident. Une fois que l'on exerce une présidence, les choses deviennent nettement plus aisées.

Mme De Goeve a commencé sa carrière professionnelle chez Sigma Coatings, une firme du groupe Fina. Elle parle plusieurs langues, ce qui est fondamental pour percer le plafond de verre. Il est important d'arriver à transmettre une idée et de convaincre dans différentes langues.

L'intervenante est restée pendant trente-deux ans dans cette entreprise. Elle y a eu le triste privilège d'être la seule femme en Belgique à avoir été séquestrée pendant trois jours et trois nuits par des syndicalistes. Cela lui a permis de pratiquer une politique de «proximité» avec les interlocuteurs sociaux mais aussi de se remettre en question. En effet, quand on en arrive à être privée de sa liberté, on ne peut évidemment jamais l'accepter mais cela signifie aussi que l'on n'a pas perçu à temps les signes avant-coureurs d'une détérioration de la situation.

Depuis, elle a fait de nombreuses conférences dans des universités partout dans le monde pour évoquer ce phénomène. Cette expérience l'a beaucoup marquée.

In 2004 heeft de federale regering haar benoemd tot voorzitter van de NMBS. Ze wist niet wat haar overkwam. Ze heeft een opleiding in economie en zakenrecht. De NMBS is een maatschappij van technici en ze had sinds dertig jaar geen trein van dichtbij gezien. Hoe moest ze dat aanpakken? Ze heeft die taak opgenomen als een spoorbeampte en heeft geleerd fier te zijn te mogen meewerken aan de ontwikkeling van de NMBS.

Het glazen plafond dat bestaat al langer dan vandaag. Op 8 maart 1910 werd in Kopenhagen het internationaal jaar van de vrouw uitgeroepen. Volgend jaar wordt de honderdste verjaardag van die dag gevierd. Mevrouw De Groot wil graag hulde brengen aan de vrouwen die ons zijn voorgegaan, in het bijzonder aan Mary Parker Follett, die een voorbeeld blijft. Honderdveertig jaar geleden al beschreef zij de confrontatie met het glazen plafond die de vrouwen, en ook sommige mannen, vandaag nog ervaren. Wie als jong gediplomeerde in een bedrijf komt, moet blijk geven van veel bescheidenheid, want men heeft nog veel te leren. Spreekster zegt dat ze de eerste jaren van haar loopbaan enorm veel heeft geleerd. Ze heeft ook ervaren dat het niet gemakkelijk is de enige vrouw te zijn in een managementteam of in een bestuursraad. Een vrouw moet toch altijd een beetje meer doen dan de mannen. Ze heeft immers twee loopbanen, een professionele en een loopbaan als moeder en echtgenote. En die zijn niet altijd gemakkelijk te combineren.

Mevrouw De Groot heeft drie kinderen en een kleindochter. Haar kinderen hebben het soms wel moeilijk gehad door haar keuze een loopbaan uit te bouwen. Die keuze was niet vanzelfsprekend. Op directieniveau hebben de mannen de vervelende gewoonte om 's avonds of in het weekend vergaderingen te beleggen. En daar moet je aan deelnemen als je je plaats wil behouden.

Intussen is alles gelukkig geëvolueerd. Vaders houden zich meer bezig met hun kinderen en vragen ook naar huis te kunnen gaan op een redelijk uur.

Het voorbeeld van Noorwegen is zeer sprekend. Er werden zaken opgelegd, maar dat werkte niet. De wetgever is dan opgetreden om een en ander af te dwingen.

Mevrouw De Groot is tegen de quota omdat dat niet natuurlijk is. Als er echter geen quota worden opgelegd, zullen de vrouwen wellicht nog lang moeten wachten. Volgens een raming in de Verenigde Staten zouden we nog 65 jaar moeten wachten vooraleer er in de raden van bestuur gelijkheid is voor mannen en vrouwen. Spreekster twijfelt er sterk aan of de economie kan wachten op de natuurlijke evolutie om dat te bereiken.

Hoe kan men de inzet van vrouwen in bedrijven ondersteunen? Wie als vrouw het voorrecht heeft de NMBS voor te zitten, heeft de plicht de loopbaan van vrouwen in het eigen bedrijf te ondersteunen. Zo organiseert mevrouw De Groot sinds vier jaar bij de NMBS de *Ladies Day*. Haar mannelijke collega's hebben er wel een beetje mee gelachen. Bij die gelegenheid vroeg men aan de vrouwen waarover zij zich zorgen maakten. Men heeft vastgesteld dat het beruchte glazen plafond, waarover het eerst werd gesproken in de Verenigde Staten in de jaren tachtig, wel degelijk bestaat, en niet alleen in de hoge functies. Het komt ook voor in sommige beroepen.

Bij de NMBS namen vroeger vrouwen vaak de taak van overwegwachter op zich. Tussen hun huishoudelijke taken door, bedienden ze de slagbomen. Het stemrecht heeft verandering gebracht. We hebben tot 1968 moeten wachten vooraleer vrouwen werden toegelaten tot de examens. Pas in 1998 werd een vrouw als treinbegeleider bij de NMBS in dienst genomen. Vandaag is spreekster fier op haar 73 treinbegeleidsters en op de dame die verantwoordelijk is voor het werkruimte van de NMBS.

En 2004, elle a été nommée à la présidence de la SNCB par le gouvernement fédéral. Elle s'est demandé ce qu'il lui arrivait : elle a une formation en économie et en droit des affaires; or la SNCB est une société de techniciens et elle n'avait plus vu un train de près depuis trente ans. Comment allait-elle s'y prendre ? Elle a simplement agi comme une « cheminote ». Elle a appris à être fière de participer au développement de la SNCB.

En ce qui concerne l'existence du plafond de verre, elle ne date pas d'aujourd'hui. En 1910, à Copenhague, on a institué l'année internationale de la femme; on fêtera l'an prochain le centième anniversaire de cette journée du 8 mars. Mme De Groot tient à rendre hommage aux femmes qui nous ont précédées et en particulier à Mary Parker Follett qui reste un exemple. Il y a cent quarante ans elle décrivait déjà la confrontation au plafond de verre que les femmes, et certains hommes aussi, vivent encore aujourd'hui. Il est clair que, lorsqu'on arrive dans une société comme jeune diplômé, on doit faire preuve de beaucoup d'humilité, on doit apprendre. L'intervenante dit avoir énormément appris dans les premières années de sa carrière. Elle a aussi constaté qu'il n'est pas évident d'être la seule femme dans une équipe de management ou dans un comité de direction. Il faut tout le temps en faire un peu plus que les hommes d'autant plus que les femmes mènent de front deux carrières qu'il n'est pas facile de combiner : une carrière professionnelle et une carrière de mère et d'épouse.

Mme De Groot a trois enfants et une petite-fille. Ses enfants ont pourtant eu quelques difficultés à la suite de son choix de mener une carrière. Ce choix n'est pas évident. Au niveau de la direction, les hommes ont la fâcheuse tendance d'organiser des réunions en fin de journée ou le week-end, et il faut y participer si l'on veut conserver sa place.

Entre-temps, les choses ont heureusement évolué, les pères s'occupent davantage de leurs enfants et demandent à pouvoir rentrer chez eux à une heure raisonnable.

L'exemple de la Norvège est tout à fait parlant. On a imposé les choses, et comme cela ne marchait pas, le législateur est intervenu pour les imposer avec plus de fermeté.

Mme De Groot est opposée aux quotas car ils ne sont pas naturels. Mais force est de constater que, si on ne les impose pas, les femmes risquent d'attendre longtemps. Selon une estimation réalisée aux États-Unis, il faudrait attendre 65 ans avant d'atteindre une égalité des hommes et des femmes dans les conseils d'administration. L'intervenante doute fort que l'économie puisse attendre une évolution naturelle pour que les femmes et les hommes mettent leurs compétences au service des entreprises publiques et privées.

Comment soutenir l'engagement des femmes dans les entreprises ? Quand une femme a le privilège de présider la SNCB, elle a le devoir d'encadrer la carrière des femmes dans sa propre entreprise. Par exemple, Mme De Groot organise depuis quatre ans le *Ladies Day* à la SNCB. Ses collègues masculins ont quelque peu ironisé à ce sujet. À l'occasion de cet événement, les femmes ont été interrogées sur leurs préoccupations. On a constaté que le fameux plafond de verre, dont on a commencé à parler aux États-Unis dans les années 80, existe bel et bien, et pas uniquement dans les hautes fonctions. Il se manifeste aussi dans le cadre de certains métiers.

Auparavant, à la SNCB, des femmes exerçaient la fonction de garde-barrière; elles avaient juste le temps de lever les barrières entre leurs tâches ménagères. Le droit de vote a changé les choses. Il a fallu attendre jusque 1968 pour que les femmes soient autorisées à participer à des examens. C'est seulement en 1998 qu'une femme a été engagée comme conductrice de train à la SNCB. Aujourd'hui, l'intervenante est fière de ses 73 conductrices de train et de la dame qui est responsable d'un atelier mécanique de la SNCB.

Het glazen plafond bestaat niet enkel in verticale, maar ook in horizontale richting. We hebben moeten vechten om vooruit te komen. Er zijn inderdaad meer mannelijke dan vrouwelijke kandidaten voor de verschillende plaatsen.

Iedereen die een functie heeft met verantwoordelijkheid, heeft de plicht de loopbaan van vrouwen te bevorderen, zowel op het vlak van de indienstneming als op het vlak van bevordering. In de drie bedrijven waar ze actief is, let mevrouw De Groot in het bijzonder op het percentage vrouwen dat in dienst wordt genomen. Voor een vrouwelijke voorzitter is dat wel gemakkelijker. Zelf heeft ze dat punt opgenomen in de doelstellingen van de afgevaardigd bestuurder.

De enige manier om vooruit te komen is de gegevens structureren en becijferen zodat na enkele jaren de vooruitgang kan worden gemeten. Wettelijke bepalingen kunnen bijdragen aan het doorbreken van het glazen plafond, maar dat volstaat niet.

Alle mensen die verantwoordelijkheid dragen in hun functie, in het bijzonder op politiek vlak, moeten erover waken dat de samenstelling van de maatschappij ook in de ondernemingen tot uiting komt. Dat geldt zowel voor de openbare sector als voor privéondernemingen. Als de vrouwen werkelijk invloed willen uitoefenen, moeten ze beginnen op het niveau van de raden van bestuur, waar beslist wordt over strategie en beleid. Het is op dat niveau dat ze hun verantwoordelijkheid moeten opnemen.

#### **4. Uiteenzetting door professor Marieke Wyckaert, Faculteit Rechtsgeleerdheid, Onderzoekseenheid Economisch Recht, KULeuven**

Mevrouw Wyckaert is docent aan de KULeuven en ook advocaat. Het is vooral de ervaring in dat laatste beroep die ze met de leden van het Adviescomité wil delen. Ze is wat men noemt een *corporate lawyer* en ziet dus als professional en als vrouw, wat er gebeurt in raden van bestuur, bij het hoger kader en het hoger management. Statistieken bestaan nauwelijks, maar ze heeft die geenszins nodig om vast te stellen dat vrouwen in die kringen zwaar ondervertegenwoordigd zijn.

Spreekster beschouwt zichzelf als een bevoordeerde getuige omdat ze haar loopbaan als advocaat heeft kunnen uitbouwen zonder dat haar vrouw-zijn ooit tegen haar heeft gespeeld. Men heeft haar altijd gewaardeerd voor haar competentie. Als ze het goed deed, was dat door haar competentie, deed ze het minder goed, dan was dat door gebrek aan competentie. Net als mevrouw De Groot blijft ze geloven dat competentie voor vrouwen hun eerste en belangrijkste wapen is.

Met haar uiteenzetting heeft mevrouw Wyckaert geen wetenschappelijke pretenties en claimt ze evenmin representativiteit. Ze wenst alleen maar enkele gedachten uit twintig jaar praktijkervaring als toeschouwer op raden van bestuur te delen.

Men kan er niet rond dat te weinig vrouwen zitting hebben in Belgische raden van bestuur, in Belgische directiecomités, en in het Belgisch management. Erger nog, hoe hoger op de loopbaanladder, hoe minder vrouwen. Nogtans — en daarover bestaan wel cijfergegevens — is de instroom perfect. Er zijn gemiddeld meer vrouwelijke studenten en ze scoren gemiddeld beter dan de mannelijke studenten. De start lijkt veelbelovend voor vrouwen, maar nadien loopt het mis. Waarom en waar?

Vrouwen haken af en stoppen met werken, of ze blijven hangen in hun loopbaan net onder hun niveau. Ook mannen haken ongetwijfeld af of blijven soms hangen, omdat er, net als minder competente vrouwen, ook minder competente mannen zijn. Statistisch haken echter meer vrouwen af.

Le plafond de verre n'existe pas seulement sur le plan vertical mais aussi sur le plan horizontal. Il a fallu batailler pour obtenir ces avancées; en effet, il y a davantage d'hommes que de femmes qui sont candidats aux différents postes.

Toute personne qui occupe un poste à responsabilité a le devoir de promouvoir la carrière des femmes tant au niveau du recrutement que des promotions. Dans les trois entreprises dans lesquelles elle exerce une fonction, Mme De Groot est particulièrement attentive au pourcentage de femmes engagées. C'est un peu plus facile pour une présidente. En ce qui la concerne, elle a carrément inscrit ce point dans les objectifs de l'administrateur délégué.

Le seul moyen de faire avancer les choses, c'est de les structurer et de les chiffrer pour pouvoir mesurer les progrès réalisés au bout de quelques années. L'appareil législatif peut contribuer au percement du plafond de verre mais ce n'est pas suffisant.

Toutes les personnes exerçant des responsabilités, particulièrement au niveau politique, doivent veiller à ce que la société extérieure soit représentée à l'intérieur des sociétés, tant publiques que privées. Si les femmes veulent vraiment exercer une influence, cela commence au niveau des conseils d'administration qui décident des stratégies et de la politique à suivre. C'est là qu'il faut assumer ses responsabilités.

#### **4. Exposé du professeur Marieke Wyckaert, Faculté de droit, Unité de recherche Droit économique, KULeuven**

Mme Wyckaert est professeur à la KULeuven mais également avocate. C'est cette expérience qu'elle veut partager avec les membres du Comité d'avis. Elle est ce que l'on appelle une *corporate lawyer* et elle voit donc, en tant que professionnelle et en tant que femme, ce qui se passe dans les conseils d'administration, chez les cadres supérieurs et au sommet de la hiérarchie. Nous n'avons pas besoin des rares statistiques qui existent à ce sujet pour constater que dans ces milieux, les femmes sont fortement sous-représentées.

L'intervenante se considère personnellement comme un témoin privilégié, ayant pu construire sa carrière d'avocate sans que le fait d'être une femme joue en sa défaveur. Elle a toujours été appréciée pour ses compétences. Lorsqu'elle faisait du bon travail, c'était grâce à ses compétences, lorsqu'elle faisait du moins bon travail, c'était par manque de compétences. Comme Mme De Groot, elle continue à croire que la compétence est, pour les femmes, leur arme principale.

L'exposé de Mme Wyckaert n'a aucune prétention scientifique et ne revendique aucune représentativité. Elle veut seulement partager quelques réflexions issues de vingt ans d'expérience en tant qu'observatrice des conseils d'administration.

On trouve trop peu de femmes dans les conseils d'administration belges, dans les comités de direction belges et parmi les managers belges. Plus grave: plus on s'élève dans la hiérarchie, moins on trouve de femmes. Pourtant, les chiffres montrent que les étudiantes sont plus nombreuses et réussissent en moyenne mieux que les étudiants. Les femmes ont des débuts prometteurs mais ensuite, les choses se gâtent. Pourquoi et où?

Les femmes décrochent et arrêtent de travailler, ou alors elles stagnent juste en deçà de leur niveau. Il arrive aussi que des hommes décrochent ou restent bloqués car, de la même manière qu'il y a des femmes moins compétentes, il y a aussi des hommes moins compétents.

In eerste instantie haken vrouwen dikwijls af onder familiale en/of sociale druk. Klassiek weegt de gezinslast nog steeds zwaarder op de vrouw dan op de man. Soms bekopen vrouwen de zware combinatie werk en gezin zelfs met hun gezondheid.

Daarnaast is het niet inlossen van verwachtingen een andere reden voor afhaken.

Een aantal loopbaanremmen gelden ook voor mannen, maar dan wel in mindere mate. Nochtans betekent de aanwezigheid van vrouwen op hoog niveau een verrijking. Vrouwen werken vanuit andere invalshoeken dan mannen, zoeken meer naar consensus, zijn meer dan mannen teamplayers. Vrouwen worden in grote organisaties opvallend vaak op handen gedragen door een ploeg, veel meer dan hun mannelijke tegenspelers.

Soms loopt het met vrouwen op hoog niveau ook mis. Ze worden gewaardeerd voor hun technische competenties, maar het ontbreekt hen aan overtuigingskracht en worden daarop zwaarder afgerekend dan hun mannelijke collega's.

Men mag bij dat alles ook niet uit het oog verliezen dat het afhaken van vrouwen een economisch verlies betekent. We investeren ongelooflijk veel in de opleiding van hoger geschoolden in België en vrouwen maken daar meer dan 50% van uit. We investeren volop in de opleiding van jonge vrouwen die na hun universitaire carrière, die meestal beter loopt dan die van mannen, vol moed starten, maar toch afhaken.

Mevrouw Wyckaert heeft het gevoel dat de situatie niet, of te traag verbeterd. Hoe kunnen we de kansen voor vrouwen verbeteren ?

Spreekster neemt als *corporate lawyer* vaak als enige vrouw deel aan raden van bestuur. Plagend vraagt men haar dan wel eens of er geen vrouwelijke bestuurders moeten bijkomen. Ze gelooft echter niet in positieve discriminatie voor vrouwen. Volgens haar moeten wij het Noorse model, de 40%-regel, niet volgen. Met zo een model is het risico heel groot dat vrouwen negatief gestigmatiseerd worden, dat de perceptie gecreëerd wordt dat vrouwen worden benoemd omdat ze een vrouw zijn en niet omdat ze bekwaam zijn. Mevrouw Wyckaert blijft geloven dat het competentiemodel op lange termijn het enige is dat voor vrouwen haalbaar is.

Waar moet dan wel werk van worden gemaakt ? Van opvoeding, bewustwording, begeleiding en onderzoek. Men moet telkens opnieuw de zaak bespreekbaar maken en dat begint zeer jong. Toen haar jongste zoon op driejarige leeftijd naar huis kwam en haar vertelde dat mama's in het algemeen minder slim zijn dan papa's, stelde ze vast dat mentaliteitsvorming al heel jong begint, ook al had haar zoontje schitterende kleuterleidsters. Het probleem is ook dat zelfs vrouwen zich niet eens bewust zijn van de beeldvorming die in de maatschappij leeft.

De overheid moet volgens professor Wyckaert nog zwaar investeren in de strijd tegen de zichtbare, maar vooral tegen de onzichtbare kleinering van de vrouw als economisch volwaardige speler. Het haast automatische rolpatroon waarbij de man alles op alles zet voor de carrière en de vrouw met enig geluk een interessante, maar niet al te veeleisende baan overhoudt en voor de kinderen zorgt, is in onze maatschappij nog altijd stevig ingebet.

Het wordt zelfs moeilijker. Als ze de krant lees, maakt spreekster zich vaak boos om het beeld dat zelfs vrouwelijke journalisten van de vrouw schetsen. Ze maakt zich ook boos over sommige reclameboodschappen waarin vrouwen in een typisch vrouwelijk rolpatroon worden gedrongen. Kortom er is nog veel werk aan de winkel.

En premier lieu, les femmes décrochent souvent sous la pression familiale ou sociale. Classiquement, la charge familiale continue à reposer davantage sur la femme que sur l'homme. Il arrive même que la conciliation travail-famille se répercute sur la santé des femmes.

En outre, si les femmes décrochent, c'est aussi parce que leurs attentes ne sont pas réalisées.

Pour les hommes aussi, il existe des freins à la carrière, mais dans une moindre mesure. La présence de femmes à un niveau élevé est pourtant un enrichissement. En effet, elles travaillent selon une optique différente en recherchant davantage le consensus. Elles travaillent bien en équipes. Dans les grandes organisations, on les apprécie plus que les hommes.

Il arrive pourtant que cela se passe mal, même à des niveaux élevés : souvent, les femmes sont appréciées pour leurs compétences techniques mais il leur manque la capacité de persuasion et de ce fait, elles sont plus sévèrement jugées que leurs collègues masculins.

Ne perdons pas de vue que le décrochage de femmes représente une perte économique. Nous investissons énormément dans la formation de personnes hautement qualifiées en Belgique, et les femmes en constituent plus de 50%. Nous investissons beaucoup dans la formation de jeunes femmes qui, après leur parcours universitaire, lequel se déroule généralement mieux que celui des hommes, démarrent pleines de courage mais décrochent quand même.

Mme Wyckaert a le sentiment que la situation ne s'améliore pas, ou trop lentement. Comment augmenter les chances des femmes ?

En tant que *corporate lawyer*, l'intervenante est souvent la seule femme à participer à des conseils d'administration. Pour la taquiner, on lui demande alors si des administrateurs féminins doivent les rejoindre. Elle ne croit toutefois pas à la discrimination positive pour les femmes. Elle ne pense pas qu'il faille adopter le modèle norvégien, la règle des 40 %. Avec un tel modèle, il y a un risque élevé de stigmatisation négative des femmes; on pourrait faire croire que les femmes sont nommées parce qu'elles sont des femmes et non pour leurs capacités. Mme Wyckaert continue à croire que le modèle basé sur la compétence est à long terme le seul acceptable pour les femmes.

À quoi faut-il s'atteler ? À l'éducation, la sensibilisation, l'accompagnement et l'analyse. On doit en discuter, dès le plus jeune âge. Lorsque son fils cadet alors âgé de trois ans lui a dit que les mamans étaient généralement moins intelligentes que les papas, elle a constaté que la mentalité se formait déjà à un très jeune âge; son fils avait pourtant des institutrices brillantes. Le problème se pose aussi du fait que même les femmes ne sont pas conscientes de leur image dans la société.

Selon le professeur Wyckaert, les autorités doivent encore beaucoup investir dans la lutte contre la dépréciation visible mais aussi et surtout invisible de la femme comme acteur économique à part entière. Le schéma quasi automatique de l'homme qui mise tout sur sa carrière et de la femme qui, si elle a un peu de chance, conserve un emploi intéressant mais peu exigeant et s'occupe des enfants est encore fortement ancré dans notre société.

Cela devient même plus difficile. Lorsqu'elle lit le journal, l'intervenante est souvent contrariée par l'image que même des journalistes féminines donnent de la femme. Elle est aussi agacée par certains messages publicitaires qui relèguent les femmes dans des comportements typiquement féminins. Bref, il y a encore du pain sur la planche.

Vrouwen zijn geen minderheidsgroep meer, en zijn het ook nooit echt geweest. Ze worden wettelijk ook niet meer gediscrimineerd want de wetgever heeft zijn werk al gedaan. Het wordt dus moeilijker omdat de verborgen verleiders moeilijker zijn uit te roeien dan de openlijke discriminatie. In de Verenigde Staten spreekt men overigens niet meer over het « glazen plafond » omdat dat juridisch niet meer bestaat. Wettelijk mogen vrouwen evenveel als de mannen. Voor vrouwen is er nog wel een « labyrinth » waarin het moeilijk is om de weg te vinden.

De overheid moet in het kader van maatschappelijke ontwikkeling het globale plaatje voor ogen houden bij elke keuze die ze maakt. Zo heeft vrouw Wyckaert geen enkel probleem met onthaasting en meer ruimte geven voor het gezin, op voorwaarde dat in de wetteksten en in de beeldvorming beide geslachten gelijk worden behandeld. In een gezin is de aanwezigheid van mannen even belangrijk als die van vrouwen. Dus mogen ook mannen worden gestimuleerd om hun deel van de taken in het gezin op te nemen.

Er is één element waar noch vrouwen, noch mannen buiten kunnen: de vrouwen dragen en baren de kinderen. Dat is een objectief, onveranderlijk gegeven waarmee rekening moet worden gehouden. Daar stopt het echter niet mee. Eens de kinderen er zijn, moet de gezinslast binnen het gezin gelijk worden verdeeld of moet daar tenminste aandacht voor zijn.

De overheid moet ook aandacht hebben voor het fenomeen van de onherstelbare carrièrevertraging door zwangerschap en zorg voor jonge kinderen. We denken zeer rechtlijnig over carrières alsof ze starten op een bepaalde dag en lopen tot er 45 jaar voorbij zijn. Zo werkt dat niet. Voor vrouwen is er een moment waarop ze heel even kinderen op de wereld zetten. Daarvoor moeten ze nadien niet worden gesanctioneerd. Bedrijven en overheid hebben daar nog werk te doen.

Inzake omkadering heeft ook vrouw Wyckaert, met twintig jaar carrière en drie kinderen, ervaren welke heksentoeren een vrouw moet uithalen om opvang voor haar kinderen te vinden toen ze ouder dan drie jaar waren. Het is een regelrechte schande dat België dat wettelijk niet beter heeft geregeld. We doen het niet slecht met crèches, maar vanaf de leeftijd van drie jaar wordt het een stuk moeilijker. Er moet een goed, duidelijk en betaalbaar fiscaal en sociaal statuut inzake opvang komen. Het argument dat zwakkere vrouwen moeten worden beschermd en niet in statuten van privékinderopvang mogen worden gestoken, aanvaardt spreker niet want die zwakkere vrouwen doen nu de zwarte jobs en hebben ook geen sociale en fiscale omkadering. Degelijke opvangmogelijkheden ook voor schoolgaande kinderen versterken de carrièremogelijkheden van vrouwen.

Professor Wyckaert besluit met te zeggen dat ze gelooft in netwerking en ondersteuning, in streefcijfers — en niet in quota —, in onderzoek en statistieken. Het nodige materiaal moet worden aangeleverd om verder aan bewustwording te doen. De nieuwe *corporate governance* code, editie 2009, voor beursgenoteerde bedrijven maakt voor de eerste keer melding van de noodzaak aan diversiteit in raden van bestuur. Die bedrijven maken vooruitgang. De aandacht voor die bedrijven moet worden vastgehouden, want ze is broodnodig.

De overheid moet consequent zijn. Als ze de gelijke behandeling van de vrouw promoot, dan moet ze dat ook zelf doen, in de raden van bestuur, in de adviesraden en adviescomités. Er zijn waardevolle vrouwen genoeg. Wetgeving wordt geloofwaardiger naarmate degenen die ze uitvaardigen zelf geloofwaardig zijn.

Les femmes ne sont plus une minorité, elles ne l'ont jamais vraiment été. Légalement, elles ne sont plus discriminées car le législateur a fait son travail. La tâche est donc plus difficile parce que les stéréotypes sont plus difficiles à éradiquer que les discriminations ouvertes. Aux États-Unis, on ne parle plus de « plafond de verre » parce que, juridiquement, il n'existe plus. Légalement, les femmes ont autant de possibilités que les hommes. Mais pour les femmes, il est encore difficile de se frayer un chemin dans un « labyrinth ».

Dans le cadre du développement social, les autorités doivent garder sous les yeux la situation globale. Ainsi, accorder une place plus importante à la famille et aux loisirs ne pose pas de problème à Mme Wyckaert, à condition que, dans les textes légaux et dans la perception, les deux sexes soient traités de manière égale. Dans une famille, la présence des hommes est aussi importante que celle des femmes. Les hommes peuvent donc aussi être incités à prendre en charge leur part des tâches familiales.

Il y a un élément que ni les hommes ni les femmes ne peuvent ignorer: les femmes portent les enfants et les mettent au monde. C'est une donnée objective et immuable dont il faut tenir compte. Toutefois cela ne s'arrête pas là. Après la naissance de l'enfant, la charge doit être partagée de manière égale dans la famille ou du moins il faut y faire attention.

L'État doit aussi accorder plus d'attention au phénomène des retards de carrière irrécupérables dus à la maternité et aux soins à prodiguer aux jeunes enfants. Nous envisageons de manière très rectiligne les carrières comme si elles commençaient un jour précis et se poursuivaient pendant 45 ans. Cela ne fonctionne pas ainsi. Pour les femmes il y a un moment où elles mettent les enfants au monde. Elles ne doivent être sanctionnées à cause de cela. Les entreprises et l'État ont encore du travail à faire dans ce domaine.

En ce qui concerne l'encadrement, avec vingt ans de carrière et trois enfants, Mme Wyckaert a aussi l'expérience des tours de force que doit faire une femme pour trouver un accueil pour ses enfants de plus de trois ans. Que la Belgique n'ait pas de meilleure réglementation à ce sujet est un scandale. L'offre de crèches n'est pas mauvaise mais dès que les enfants atteignent l'âge de trois ans la situation se complique sensiblement. Il faut élaborer un statut social et fiscal clair et financièrement accessible pour l'accueil des enfants. L'intervenante n'accepte pas l'argument selon lequel les femmes plus vulnérables doivent être protégées et ne peuvent être enfermées dans des statuts d'accueil privé des enfants car ces femmes plus vulnérables accomplissent actuellement du travail au noir et ne bénéficient d'aucun cadre social et fiscal. En offrant des possibilités d'accueil satisfaisantes, y compris pour les enfants qui sont scolarisés, on renforce les possibilités de carrière des femmes.

Le professeur Wyckaert conclut en disant qu'elle croit dans le travail en réseau et le soutien, dans la fixation d'objectifs chiffrés — et non de quotas —, dans la recherche et les statistiques. Le matériel nécessaire doit être fourni pour que la sensibilisation se poursuive. Dans l'édition de 2009 du nouveau code belge de gouvernance des entreprises cotées en bourse, on fait pour la première fois référence à la nécessité d'introduire de la diversité dans les conseils d'administration. Ces entreprises font des progrès. Il est capital de rester attentif à ces entreprises.

Les autorités publiques doivent être conséquentes. Si elles promeuvent l'égalité de traitement pour les femmes, elles doivent l'appliquer elles-mêmes dans les conseils d'administration, dans les conseils consultatifs et dans les comités d'avis. Il y a suffisamment de femmes de valeur. La législation sera d'autant plus crédible si ceux qui la font sont eux-mêmes crédibles.

## 5. Gedachtwisseling

De voorzitter is er ook van overtuigd dat we ons vóór alles moeten richten op de competentie van de vrouwen. Zelf heeft ze in haar beroepsloopbaan nooit het voordeel van de quota genoten, maar ze heeft kunnen vaststellen dat ze de zaken vergemakkelijken en, in tegenstelling tot het criterium van de competentie, een vlotte controle mogelijk maken.

Het glazen plafond blijft bestaan, want nog geregeld worden nieuwe argumenten ingeroepen om functies met beslissingsbevoegdheid niet aan vrouwen toe te vertrouwen. De overheid telt veel vrouwen onder haar personeel, maar slechts enkelen zijn topmanagers, hoewel de jonge vrouwen van vijfentwintig tot vijfendertig jaar thans beter vertegenwoordigd zijn in niveau A, de ideale springplank naar de top.

Alles moet nog worden gedaan, ook al is het glazen plafond een doolhof geworden. Quota zijn niet de ideale formule, maar totnogtoe zijn ze het meest efficiënte controlemiddel. In een vorige vergadering zei een vrouwelijke hoogleraar geen voorstander te zijn van quota. Zij zou liever hebben dat vrouwen zich kunnen doen gelden dankzij hun competentie en hun aangeboren charisma. Jammer genoeg stellen we vast dat zulks op veel plaatsen helemaal niet het geval is.

We moeten toegeven dat vrouwen, die vaak ook de huishoudelijke taken op zich moeten nemen en instaan voor hun gezin, zich niet altijd voldoende inzetten.

Het probleem blijft bestaan. Alle vrouwen moeten bijzonder waakzaam zijn en, als eersten het voorbeeld geven, ook in hun gezin, aan hun zonen en dochters. Tijdsverdeling en de conceptie van een evenwichtige verdeling tussen het privé- en het beroepsleven beginnen allereerst thuis.

Mevrouw Vienne wijst er eerst op dat de wetgeving moet worden verbeterd zodat vrouwen toegang krijgen tot leidinggevende functies in de maatschappij. Daarbij wordt telkens verwezen naar de quota. Dat lijkt haar echter niet de beste aanpak, want de sprekers zijn dikwijls vrouwen die deze quota niet nodig hadden om hun functie te verwerven. Er kan misschien beter over meer structurele invloeden in de maatschappij worden gesproken.

De senator is het volkomen eens met wat ze heeft gehoord. In een ideale maatschappij zouden er voldoende mogelijkheden voor kinderopvang zijn, wat bevorderlijk zou zijn voor de loopbaan van vrouwen. Dat is echter niet het geval. Die strijd moet dus nog worden gevoerd, maar daarvoor is niet de federale overheid, maar zijn wel de gewesten bevoegd.

Verder lijkt het haar eigenaardig dat iedereen het normaal vindt dat vrouwen blijven instaan voor de dagelijkse taken in het gezin. Doen ze dat niet, dan worden ze slechte moeders genoemd. Er moet dus een grondige mentaliteitsverandering komen, maar op dat gebied kan moeilijk wetgevend worden opgetreden. Daarom werd gekozen voor quota. Dat is misschien niet de ideale oplossing, maar er bestaat geen betere volgens de senator.

Eén van haar dochters kwam, samen met haar mannelijke collega's, bij Fortis in aanmerking voor een directiefunctie. Zij heeft haar promotie een jaar later gekregen omdat ze een nieuw samengesteld gezin heeft met vijf kinderen, en men zich afvroeg of ze die functie wel zou aankunnen. Zij heeft moeten vechten voor haar promotie en ze heeft die ook gekregen, maar het had niet op die wijze moeten gebeuren.

Mevrouw Vienne is bereid dienaangaande een voorstel in te dienen, en ze is ervan overtuigd dat haar collega's het zullen goedkeuren, als daarmee kan worden afgestapt van de quota.

## 5. Échange de vues

La présidente est elle aussi convaincue qu'il faut avant tout viser la compétence des femmes. En ce qui concerne les quotas, elle n'en a jamais bénéficié dans sa vie professionnelle mais elle a pu constater qu'ils facilitaient les choses et permettaient un contrôle aisément, contrairement au critère de la compétence.

Le plafond de verre persiste car de nouveaux arguments sont régulièrement avancés pour ne pas confier des postes de décision aux femmes. La fonction publique compte bon nombre de femmes dans ses rangs mais seules quelques-unes sont des top managers bien que les jeunes femmes de 25 à 35 ans soient actuellement mieux représentées au niveau A, tremplin idéal pour accéder au sommet.

Même si le plafond de verre est devenu un labyrinthe, tout reste à faire. Si les quotas ne sont pas la formule idéale, il s'agit jusqu'à présent de l'outil de contrôle le plus efficace. Lors d'une séance précédente, une professeure d'université disait qu'elle n'était pas favorable aux quotas. Elle préférait que ce soient la compétence et le charisme naturel des femmes qui leur permettent de s'imposer. Malheureusement, il faut bien constater qu'à certains endroits, il n'en est rien.

Il faut admettre que les femmes, qui sont souvent obligées d'assumer également leur ménage et leur famille, ne s'investissent pas toujours suffisamment.

Le problème reste entier. Il appartient à toutes les femmes d'être excessivement vigilantes, d'être les premières à montrer l'exemple, y compris dans leur famille, avec leurs fils et leurs filles, car le partage et la conception de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle commencent d'abord à la maison.

Mme Vienne commence par rappeler qu'il faut améliorer l'appareil législatif en vue d'aider les femmes à atteindre des niveaux de direction dans la société. La question des quotas est chaque fois évoquée. Cela ne lui semble pas être l'approche la plus intéressante car les intervenantes sont souvent des femmes qui n'ont pas eu besoin des quotas pour atteindre leur position. Il faudrait peut-être songer à des effets plus structurants dans la société.

La sénatrice est tout à fait d'accord sur ce qu'elle vient d'entendre. Si nous vivions dans une société idéale, il y aurait suffisamment de possibilités au niveau de la garde des enfants, ce qui favoriserait la carrière des femmes. Ce n'est pas le cas et cela reste dès lors un combat à mener, qui relève non pas du niveau fédéral mais du niveau régional.

Ensuite, il lui paraît extraordinaire que chacun juge normal aujourd'hui que les femmes continuent à assumer le quotidien de la famille. Lorsqu'elles ne le font pas, elles sont pointées comme de mauvaises mères. Un travail de fond doit certainement être mené sur les mentalités, mais il est difficile de légiférer sur des mentalités. Alors, on a choisi les quotas. Ce n'est peut-être pas la solution idéale, mais, selon la sénatrice, il n'y en a pas de meilleure.

Une de ses filles devait obtenir un poste de cadre chez Fortis en même temps que ses collègues masculins. Elle n'a obtenu sa promotion qu'un an plus tard car elle a une famille recomposée qui compte cinq enfants, et l'on s'inquiétait de savoir si elle allait pouvoir assumer sa fonction. On ne s'est pas posé cette question pour ses collègues masculins. Elle a dû se battre pour obtenir sa promotion et elle l'a obtenue, mais cela n'aurait pas dû se passer ainsi.

Mme Vienne est prête à déposer un texte à ce sujet, et elle est sûre que ses collègues seront d'accord, si l'on trouve une meilleure idée que cette obligation de quotas.

In privébedrijven heerst ook een logica van coöptatie. Als de raad van bestuur alleen uit mannen bestaat, nodigen ze andere mannen uit die ze ontmoeten, onder meer in de sportclubs of op alle mogelijke plaatsen waar zij naartoe kunnen, terwijl de vrouwen voor hun kinderen zorgen of voor de kinderen van anderen.

Die logica moet met wetgevende middelen worden doorbroken, zoniet zullen de vrouwen er niet op vooruitgaan.

Mevrouw Zrihen wil nogmaals wijzen op het groot belang van dit debat over het glazen plafond, op een moment dat men wil laten uitschijnen dat de gelijkheid van mannen en vrouwen zo groot is dat men zich kan afvragen wat vrouwen dan nog meer zouden willen. Het is wellicht geen louter toeval dat die vraag ook telkens opduikt aan de vooravond van politieke beslissingen, zoals nu de lijstvorming.

In tegenstelling tot senator Vienne die zei dat vrouwen er langzaam op vooruitgaan, heeft mevrouw Zrihen echter de indruk dat ze erop achteruitgaan. Het lijkt alsof ze alles hebben verkregen: het recht om te werken, een zekere mate van economisch comfort, inspraak ... wat een leven ! De werkelijkheid is dat ze het recht hebben om een driedubbele dagtaak af te werken, maar daarbij niet mogen vergeten slank en elegant, beschikbaar en jong te blijven. Iedereen gelukkig, want vaak is het ook hun taak om alles wat op te leuken.

We mogen ons niet louter beperken tot vaststellingen, we moeten er ook dieper op ingaan. Een eerste vaststelling is dat vrouwen in de academische wereld meer hoogstaand werk leveren. Een tweede vaststelling is dat in verschillende Europese landen, en recentelijk nog in Frankrijk, blijkt dat de periode tussen 20 en 30 jaar de meest vruchtbare leeftijd is, de beste periode dus om zwanger te worden. In de loopbaan is men rond die leeftijd over het algemeen bezig met onderzoek, schrijven, publiceren en zich positioneren. Er moeten dus keuzes worden gemaakt. Een derde vaststelling is dat vrouwen dan wel efficiënt en goed georganiseerd kunnen zijn, maar dat hun verantwoordelijkheid voor het gezin zo groot is dat de carrière vaak op de tweede plaats komt. In eenoudergezinnen echter rijzen er vaak economische problemen en blijkt het dat vrouwen stranden op een lager professioneel niveau.

Beheerders van rusthuizen zeggen dat vrouwen verkiezen halftijds te werken omdat hen dat meer comfort biedt. Het biedt echter vooral de werkgever meer comfort; hij kan over vier handen beschikken in plaats van twee, binnen dezelfde werkuren. Het is vaak omdat het werk zo zwaar is, dat vrouwen het niet zomaar kunnen combineren met huishouden en gezin.

Zijn er andere oplossingen ? De quota. We gaan erop achteruit omdat we daar steeds meer kritiek op krijgen. Het quotasysteem wordt afgedaan als een discriminerende, onfaire manier om vrouwen vooruit te helpen. Studies van mevrouw Miet Smet wijzen uit dat men in de besluitvormingsorganen een vertegenwoordiging van 40 % moet bereiken. Dat is de kritische drempel om minderheidsgroepen aan hun trekken te laten komen, zo blijkt uit managementonderzoek. Dat is een technische vaststelling, wat betekent dat voor een verbetering van de toestand niet enkel de politieke wil van de wetgever nodig is, maar dat ook een bijzondere strategie moet worden gevolgd. We moeten niet wachten op meer kinderopvangplaatsen en op correcte arbeidsomstandigheden. We moeten niet wachten tot algemeen wordt aanvaard dat vrouwen tijdelijk onbeschikbaar zijn vanwege de meerwaarde die ze de maatschappij te bieden hebben door het op de wereld zetten van kinderen. Het gaat erom aanwezig te zijn en hun belangen te verdedigen.

Het wetgevend werk moet er dus op gericht zijn een vertegenwoordiging van 40 % op te leggen in de besluitvormingsorganen, in het bijzonder in de privésector.

Dans les sociétés privées règne aussi une logique de cooptation. Si le conseil d'administration ne comprend que des hommes, ceux-ci en invitent d'autres, qu'ils fréquentent par exemple dans les clubs de sport ou dans tout autre endroit où ils ont le temps d'aller pendant que les femmes s'occupent de leurs enfants ou de ceux des autres.

Il faut utiliser des moyens législatifs pour casser ces logiques, à défaut de quoi l'évolution sera trop lente.

Mme Zrihen voudrait rappeler que ce débat relatif au plafond de verre a semblé très important à un moment où l'on essaie de faire croire que le niveau d'égalité est tel que l'on peut se demander ce que les femmes veulent encore. Le fait que cette question soit toujours posée à la veille de périodes de décisions plus politiques n'est peut-être pas innocent, dans la mesure où revient la grande question de la représentation sur les listes.

Contrairement à la sénatrice Vienne qui disait que l'on avançait lentement, Mme Zrihen a le sentiment d'une régression. Il semblerait que les femmes aient tout acquis : le droit de travailler, un certain confort économique, le droit de parler ... Quelle merveille ! En fait, elles ont le droit d'effectuer la triple journée, tout en restant minces, élégantes, disponibles, jeunes et souriantes. Bonheur et extase à tous les étages ! Car elles doivent aussi assurer une fonction « décorative ».

On ne peut simplement parler de constats. Il faut procéder à des analyses beaucoup plus profondes. Premier constat : les femmes sont beaucoup plus brillantes dans le monde académique. Second constat : on entend dire dans certains pays européens — encore en France, il y a peu — que les femmes âgées de 20 à 30 ans sont les plus fertiles et que c'est la meilleure période pour faire des enfants. Or, dans toutes les carrières, scientifiques et autres, c'est le moment des écrits, des recherches, des éditions et des positionnements. Elles se retrouvent donc dans des situations difficiles, où des choix doivent être posés. Troisième constat : les femmes sont très efficaces, organisées, attentives, mais leur sens de la famille est tellement inné qu'elles font passer les promotions en second lieu. Dans la famille monoparentale, elles sont confrontées à des difficultés économiques et n'ont pas le niveau professionnel adéquat.

Des directeurs de maisons de repos ont dit récemment que les femmes voulaient travailler à mi-temps car c'est plus confortable. C'est surtout très confortable pour l'employeur d'avoir, pour le même temps horaire, quatre mains plutôt que deux. Les conditions de pénibilité du travail sont telles qu'il leur est très difficile d'assumer à la fois les tâches familiales et les tâches professionnelles.

Y a-t-il d'autres solutions ? Oui, les quotas. On est en période de régression parce qu'on nous le reproche de plus en plus. On désigne le quota comme étant une manière discriminatoire, voire un peu médiocre, de faire progresser le débat. Il faut arriver — cela a été prouvé par Miet Smet dans ses études — à 40 % de représentation dans les instances décisionnelles. C'est un seuil critique prouvé, en termes de management, pour parvenir à faire passer toute décision d'un groupe minoritaire. Ce n'est pas une observation mais un constat technique, ce qui signifie que l'amélioration de la situation nécessite une volonté législative et politique mais aussi une stratégie particulière : il ne faut pas attendre la création de crèches ni des conditions de travail correctes, il ne faut attendre que l'on accepte l'indisponibilité des femmes pour la plus-value qu'elles apportent à la société en faisant des enfants et donc pour leur contribution à la pérennité de la société, il faut développer une stratégie de présence et d'intérêt.

S'il faut légitimer, c'est bien pour imposer une représentation à 40 % dans les instances exécutives, en particulier dans le secteur privé.

Mevrouw De Goeve herinnert eraan dat de NMBS wat dat betreft een voortrekkersrol heeft vervuld. In de drie raden van bestuur van de NMBS-groep zetelen veel vrouwen : in de raad van bestuur van de NMBS en in die van de holding zijn 50 % van de leden vrouwen en in die van Infrabel zijn twee van de zes bestuurders vrouwen. De aanwezigheid van vrouwen in een raad van bestuur draagt bij tot een grotere openheid van geest en zorgt voor meer sereniteit in de aanpak van sommige onderwerpen.

Spreekster is dus bijzonder fier dat de NMBS, die vaak als een mannenbastion wordt aanzien, het goede voorbeeld geeft en vrouwen laat participeren. Ze zou echt wel willen dat de politiek nog meer hierop aandringt opdat de overheidsbedrijven een voorbeeld zouden stellen.

In privébedrijven hoort men vaak zeggen dat het onmogelijk is om vrouwen te vinden die willen toetreden tot de raad van bestuur. Mevrouw De Goeve is ervan overtuigd dat dat een voorwendsel is.

Mevrouw Pungu vraagt of de stimulansen bij bedrijven niet herbekeken moeten worden, vooral in deze tijden van crisis. Ze herinnert zich dat in een vorige crisistijd, de erkenning als bedrijf in moeilijkheden, wat een verlichting van de socialezekerheidsbijdragen met zich bracht, of een vrijstelling om RVA-stagiairs in dienst te nemen, gekoppeld was aan de verplichting om een plan voor gelijke behandeling van mannen en vrouwen voor te leggen. Hele sectoren van onze economie moesten aldus die regel in acht nemen.

Nu steeds meer bij de staat wordt aangeklopt om de bedrijven te helpen, is het misschien goed om naar die methodes terug te grijpen.

Mevrouw De Goeve benadrukt het belang van talenkennis. We leven in een internationale context en in de vennootschappen waar ze actief is, is het lang niet meer zo dat het werkterrein tot het Belgische grondgebied beperkt is. De NMBS onderhoudt contacten met haar buitenlandse collega's en moet de prestaties van haar organisatie via benchmarking kunnen toetsen. Daarvoor is een goede talenkennis vereist.

Het argument dat een man naar een internationale vergadering werd gestuurd omdat er geen vrouwen waren met voldoende talenkennis wordt echter vaak aangevoerd.

Spreekster wil dus nogmaals het belang van bekwaamheid onderstrepen. Ze zou het ook niet op prijs hebben gesteld als men haar enkel had geselecteerd omdat ze een vrouw was. Dat zou ze als beleidgend hebben ervaren.

Men wordt gekozen op grond van bekwaamheid, maar een goede dossierkennis en hard werken horen er ook bij. Omdat een vrouw vaak niet zomaar meteen wordt aanvaard, moet ze meer blijk geven van dossierkennis dan mannen. De weg naar de top verloopt niet zonder slag of stoot en dat moeten jonge vrouwen beseffen.

Mevrouw Vienne is van mening dat er nog veel werk verzet moet worden ten aanzien van de vrouwen en hun dochters. Vrouwen hebben de neiging zichzelf te onderschatten en tegelijk perfect te willen zijn. Ze willen op alle vlakken goed zijn en wensen misschien, onbewust, dat hun vader fier op hen is. Er is een probleem met de wijze waarop vrouwen zichzelf op professioneel vlak bekijken.

Er wordt ook veel gemakkelijker van vrouwen dan van mannen gezegd dat ze onbekwaam zijn. De experts in de commissie over de bankencrisis waren uitsluitend mannen en geen van hen gaf de indruk zich onbekwaam te voelen. Ze bleken integendeel zeer zeker en fier op zichzelf ...Vrouwen hebben de neiging de uitmuntendheid te willen bereiken, terwijl op professioneel vlak weinig mensen daarin slagen.

Mme De Goeve rappelle que la SNCB a joué un rôle précurseur à cet égard. Les trois conseils d'administration du Groupe SNCB comptent beaucoup de femmes : le conseil de la SNCB et celui du Holding SNCB comptent 50 % de femmes et celui d'Infrabel deux femmes sur six administrateurs. La présence de femmes dans un conseil d'administration assure une plus grande ouverture d'esprit et permet d'aborder certains sujets avec une plus grande sérénité.

L'intervenante est donc particulièrement fière que la SNCB, qui est pourtant considérée comme une société d'hommes, donne l'exemple et permette une participation des femmes. Elle voudrait vraiment que les politiques insistent encore plus pour que les entreprises publiques donnent l'exemple.

Dans les entreprises privées, on entend souvent dire qu'il est impossible de trouver des femmes prêtes à faire partie du conseil d'administration. Mme De Goeve est convaincue que c'est un prétexte.

Mme Pungu demande s'il ne faut pas revoir les incitants au niveau des entreprises, surtout en période de crise. Elle se rappelle que, lors de la crise précédente, la reconnaissance comme entreprise en difficulté, entraînant un allégement des cotisations de sécurité sociale ou une dispense d'engager des stagiaires ONEM, était couplée à l'obligation de présenter un plan d'égalité hommes-femmes. Des secteurs entiers de notre économie se sont ainsi pliés à cette règle.

À une époque où l'État est de plus en plus sollicité pour aider les entreprises, ne faudrait-il pas repenser à ces méthodes qui sont aujourd'hui tombées dans l'oubli ?

Mme De Goeve souligne que la connaissance des langues est extrêmement importante. Nous vivons dans un contexte international et, du moins dans les sociétés où elle exerce des fonctions, il est hors de question de traiter tous les dossiers sur le territoire de la Belgique. La SNCB doit entrer en contact avec ses collègues étrangers; elle doit être en mesure de procéder à un *benchmarking*, ce qui nécessite une bonne connaissance des langues étrangères.

Or, l'argument suivant est fréquemment utilisé : il fallait bien envoyer un homme à une réunion internationale parce qu'aucune femme n'était capable de s'exprimer dans une autre langue.

L'intervenante insiste donc sur l'importance des compétences. Elle n'aurait pas aimé être choisie uniquement parce qu'elle est une femme. Elle aurait considéré cela comme un affront.

Il faut être choisie pour ses compétences mais il est clair qu'il faut connaître ses dossiers et travailler énormément. Au début, une femme est difficilement acceptée et doit davantage qu'un homme démontrer sa connaissance des dossiers. Il faut se battre pour y arriver et en faire prendre conscience aux jeunes femmes.

Mme Vienne est d'avis qu'il y a beaucoup de travail à faire auprès des femmes et auprès de leurs filles. Les femmes ont tendance à se sous-estimer tout en ayant une espèce d'exigence de perfection. Elles veulent être bien partout et peut-être, inconsciemment, que leur père soit fier d'elles. Il existe un problème dans la manière dont les femmes se conçoivent professionnellement.

On fait aussi beaucoup plus facilement des procès d'incompétence aux femmes qu'aux hommes. Les experts qui ont défilé en commission sur la crise bancaire étaient exclusivement des hommes et aucun d'entre eux n'avait l'air de se sentir incompétent. Bien au contraire, ils semblaient très sûrs et très fiers d'eux-mêmes ... Les femmes ont tendance à vouloir atteindre l'excellence alors que dans le milieu professionnel, peu de personnes l'atteignent.

Als minister moest mevrouw Vienne een kabinetsecretaris vervangen. Die post gaf recht op een dienstauto en een aantrekkelijke bezoldiging. Er werd haar een jonge vrouw aanbevolen die meer diploma's had dan haar voorganger. Die kandidate zei haar dat ze graag voor haar zou werken, dat ze zich maximaal zou inzetten en zelfs geen dienstauto aanvaardde. Waarom was ze bereid minder goede voorwaarden te aanvaarden dan haar voorganger? Vrouwen stellen minder eisen inzake wedde en onderhandelen slechter over hun arbeidsvoorwaarden. In heel wat privéssectoren is dat van belang. Vrouwen moeten worden aangespoord opdat ze meer vertrouwen in zichzelf zouden hebben en meer zouden durven eisen.

Mevrouw Zrihen merkt op dat de looneisen en het aantal mannen en vrouwen in een beroep bepalend zijn. Dat ziet men duidelijk in het onderwijs. De laatste staking voor looneisen in het onderwijs dateert van bijna tien jaar geleden. Dat heeft te maken met de vervrouwelijking van de sector.

Bij de artsen leidt de vervrouwelijking duidelijk tot een destructureren van het beroep en een wijziging van de dienstroosters. Elke keer wanneer een sector vervrouwelijkt, stelt men een daling van de looneisen vast.

Er bestaat een academische factor die vrouwen de mogelijkheid geeft de beste te zijn: omdat ze geen jongens zijn, compenseren ze dit blijkbaar door een grotere arbeidsinzet. Er is echter ook een educatief aspect. In de opvoeding van meisjes wordt altijd het groepsbelang voorop gesteld, de vereiste niet egoïstisch te zijn, de zorg voor de anderen, enz, terwijl bij de jongens de nadruk wordt gelegd op het feit de beste te zijn. Dat zijn karikaturele schema's, maar de senator is er niet zeker van dat wij daar in de praktijk zo ver van verwijderd zijn.

Het Adviescomité voor Gelijke Kansen voor vrouwen en mannen wil tegelijk de openbare en de privésector over dit glazen plafond aanpakken. Mevrouw Zrihen denkt niet dat er een groot verschil is tussen de samenstelling van de instellingen en de kansen op bevordering. Dat zou een interessante bijdrage zijn aan de evolutie van de geesten en van onze samenleving omdat een democratie slechts tot stand komt indien vrouwen en mannen even goed vertegenwoordigd zijn.

### **Hoorzittingen van 16 juni 2009**

#### **1. Uiteenzetting door mevrouw Sandra Vercammen, verantwoordelijke afdeling Vrouwen, Gelijke Kansen, ACV**

Voor het ACV is de participatie van vrouwen aan de besluitvorming een ethische kwestie en een kwestie van democratie en geloofwaardigheid van de overheid en de hele samenleving. In die zin is het gelijkheidsprincipe niet enkel van toepassing op de overheid, maar ook op alle domeinen van de maatschappij. Uiteraard spelen ook andere, bijvoorbeeld economische argumenten mee in het debat, zoals het benutten van het talent van vrouwen en mannen. Precies daarom blijft het debat niet beperkt tot streefcijfers of quota, maar gaat het ook over het gebruiken van de juiste instrumenten voor de juiste doelstellingen. Voor ons is het eveneens een kwestie van kwaliteit van de besluitvorming. Het ACV is ervan overtuigd dat een grotere deelname van vrouwen aan de besluitvorming de kwaliteit van die besluitvorming kan versterken.

Mevrouw Vercammen gaat in op enkele initiatieven rond gendergelijkheid waarin het aspect *gender mainstreaming* een belangrijke rol speelt. Naast specifieke acties, zoals streefcijfers of quota, speelt immers ook *gender mainstreaming* een belangrijke rol.

Lorsqu'elle était ministre, Mme Vienne a dû pourvoir au remplacement d'un secrétaire de cabinet. Ce poste donne droit à une voiture de fonction et à un salaire tout à fait attractif. On lui avait recommandé une jeune femme, qui était plus diplômée que son prédécesseur. Cette candidate lui a dit qu'elle tenait beaucoup à travailler pour elle, qu'elle ferait le maximum et qu'elle accepterait même de ne pas avoir de voiture de fonction. Pourquoi était-elle disposée à accepter de moins bonnes conditions que celles dont bénéficiait son prédécesseur ? Les femmes sont nettement moins revendicatives concernant leur salaire et négocient moins bien leurs conditions de travail. Or dans le privé, dans toute une série de secteurs, cela compte. Il faut donc mener un travail auprès des femmes pour qu'elles aient davantage confiance en elles et deviennent plus revendicatives.

Mme Zrihen remarque que les revendications salariales et le taux d'occupation d'un sexe ou de l'autre sont déterminants. On le voit bien dans le secteur de l'enseignement. La dernière grève pour le salaire date pratiquement de dix ans. Cela tient effectivement à la féminisation du secteur.

Dans le secteur des médecins, il est clair que la féminisation de la profession amène aussi une déstructuration du type de travail et des changements d'horaires. Chaque fois qu'il y a féminisation dans certains secteurs, on enregistre une baisse de la revendication salariale.

Il y a un dispositif académique, qui permet aux femmes d'être les plus performantes : n'étant pas des garçons, elles compenseraient, semble-t-il, par un taux de travail supérieur, mais il y a aussi un dispositif éducatif. Dans l'éducation des filles, on place toujours en premier lieu l'intérêt du groupe, la nécessité de ne pas être égoïste, le souci des autres, etc., alors que dans celle des garçons, on met l'accent sur le fait d'être le meilleur. Ce sont des schémas caricaturaux, mais la sénatrice n'est pas certaine que nous en soyons si éloignés dans la pratique.

Le Comité d'avis pour l'Egalité des Chances entre les femmes et les hommes souhaite pouvoir traiter simultanément les secteurs public et privé par rapport au plafond de verre. Mme Zrihen ne pense pas qu'il y ait une grande différence dans la composition même des instances et les perspectives de promotion. Ce serait un intéressant travail de contribution à l'évolution des mentalités et de notre société puisque, semble-t-il, la démocratie ne peut se constituer que si les femmes sont autant présentes que les hommes.

### **Auditions du 16 juin 2009**

#### **1. Exposé de Mme Sandra Vercammen, responsable département Femmes, Égalité des Chances, CSC**

Pour la CSC, la participation des femmes au processus de décision est une question d'éthique, de démocratie et de crédibilité de l'autorité publique et de l'ensemble de la société. En ce sens, le principe d'égalité ne s'applique pas seulement à l'État mais à tous les domaines de la société. Il est évident que d'autres éléments jouent leur rôle, par exemple les arguments économiques comme l'utilisation du talent des femmes et des hommes. C'est précisément pour cela que le débat ne reste pas limité à des objectifs quantitatifs ou à des quotas, mais concerne aussi la mise en œuvre des instruments adéquats pour atteindre des objectifs justes. La CSC est convaincue qu'une plus grande participation des femmes à la prise de décision peut renforcer la qualité des décisions.

Mme Vercammen s'arrête sur quelques initiatives en matière d'égalité des genres où le *gender mainstreaming* joue un rôle important au-delà des actions spécifiques, comme la fixation d'objectifs quantitatifs ou de quotas.

Spreekster verwijst in de eerste plaats naar het charter *gender mainstreaming* dat de drie vakbonden samen hebben uitgewerkt en goedgekeurd in september 2004. Daarin wordt expliciet het principe van *gender mainstreaming* onderschreven als een bijkomend en noodzakelijk instrument voor het versterken van de positie van de vrouw. Een geïntegreerde aanpak, systematisch en structureel werken en de aanwezigheid van vrouwen in de besluitvorming zijn elementen die hierin sterk aan bod komen. *Gender mainstreaming* impliceert dat er gelijkheid moet zijn in de structuren en de basiswerking van de vakbond en dat men zich ook moet uitspreken over de instrumenten ter bevordering van die gelijkheid.

De nadruk moet ook op een transparant en efficiënt beleid van genderstatistieken liggen. Dat punt vinden we trouwens ook terug in het charter *gender mainstreaming*. Op basis van objectieveerbare gegevens en cijfermateriaal kan een goed beleid worden uitgestippeld waar niemand meer naast kan kijken. Goede en correcte cijfers maken een deel van de discussie overbodig en vormen ook een goed vertrekpunt voor het toekomstig debat.

Belangrijke punten in het charter zijn eveneens de systematiek, het belang van een actieplan, coördinatie, rapportage en opvolging. Het ACV hanteert die elementen ook in zijn eigen Actieplan gelijke kansen voor mannen en vrouwen.

Belangrijk is ook dat bestaande wettelijke instrumenten die het mogelijk maken het debat over de positie van vrouwen ook in het bedrijf en op de werkvloer te voeren, beter benut en gehervaat worden. Instrumenten zoals de sociale balans, het positief actieplan of het jaarlijkse gelijkkansenrapport, zijn vandaag onderbenut en kunnen echt wel helpen om vooruitgang te boeken en het debat te voeren, ook op het gebied van de werkgelegenheid en het bedrijfsleven.

Een tweede reeks initiatieven is eerder op Europees en internationaal niveau genomen.

Ten eerste is er de Europese Routekaart voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, met een beleidsvisie en een middellange-termijnprogramma om vooruitgang te boeken in het emancipatiebeleid in de Europese Unie. Ook daarin komen de aspecten «economische onafhankelijkheid» en «deelname van vrouwen aan de besluitvorming» aan bod. Ook voor Europa vormen de *gender mainstreaming* als methode en de specifieke actie, complementaire instrumenten en methodieken.

Ten tweede zijn er de inspanningen van de sociale partners in het kader van de Europese sociale dialoog en meer bepaald het Actiekader gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Dat Actiekader legt beleidsprioriteiten vast die de nationale sociale partners beloven na te leven en die als aanknopingspunt dienen voor het uitwerken van een jaarlijks rapport dat mee de opvolging van de prioriteiten moet waarborgen. Vier prioriteiten zijn in dat kader gesformuleerd : 1. de loonloof aanpakken; 2. oplossingen formuleren voor de combinatie van arbeid en gezin; 3. antwoorden zoeken op rollen en voor stereotypen die een invloed blijven hebben op de werkverdeling op de werkvloer, thuis en in de samenleving; en 4. het betrekken van vrouwen bij de besluitvorming. De sociale partners, werkgevers en vakbonden samen, hebben zich op Europees niveau geëngageerd om op die vlakken stappen vooruit te doen.

Mevrouw Vercammen denkt dat de Belgische sociale partners dat proces verder kunnen versterken en kunnen sturen of laten sturen, onder meer door de Nationale Arbeidsraad.

Spreekster verwijst ook graag naar initiatieven van het Europees Vakverbond, dat ook een charter *gender mainstreaming* heeft uitgewerkt, en naar het Internationaal Vakverbond, dat op zijn stichtingscongres een actieprogramma goedkeurde, dat nadien

L'intervenante se réfère d'abord à la charte sur le *gender mainstreaming* que les trois syndicats ont élaborée en commun et adoptée en septembre 2004. Il y est explicitement souscrit au principe du *gender mainstreaming* comme instrument complémentaire et nécessaire pour le renforcement de la position de la femme. Une approche intégrée, un travail systématique et structurel et la présence des femmes dans le processus de décision sont des éléments forts du *gender mainstreaming*. Ce dernier implique que l'égalité doit prévaloir dans les structures et le travail de base des syndicats et qu'on doit se donner les instruments pour y arriver.

Il faut aussi mettre l'accent sur la nécessité d'une politique transparente et efficace en matière de statistiques sur le genre. Ce point est aussi repris dans la charte sur le *gender mainstreaming*. C'est en effet sur la base de données objectivables et de matériaux quantitatifs qu'on peut définir une politique que personne ne pourra contester. De bons chiffres exacts rendent une partie de la discussion superflue et définissent un bon point de départ pour le débat à venir.

Il y a d'autres points importants dans cette charte comme l'approche systématique, l'intérêt d'un plan d'action, la coordination, la publication de rapports et le suivi. La CSC met ces éléments en œuvre dans son propre Plan d'action pour l'égalité des chances entre hommes et femmes.

Il importe aussi de mieux utiliser et de revaloriser les instruments légaux existants qui permettent d'ouvrir le débat sur la position des femmes, y compris dans les entreprises. Des instruments comme le bilan social, le plan d'action positive ou le rapport annuel sur l'égalité des chances sont actuellement sous-utilisés alors qu'ils peuvent pourtant aider à progresser et à alimenter le débat, y compris dans les domaines des conditions de travail et de la vie économique.

Une deuxième série d'initiatives est prise plutôt aux niveaux européen et international.

La première est la Feuille de route européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle propose un projet politique et un programme à moyen terme pour enregistrer des progrès dans la politique d'émancipation dans l'Union européenne. On y reprend l'indépendance économique des femmes et leur participation au processus de décision. Pour l'Europe également, le *gender mainstreaming* comme méthode et les actions spécifiques sont des instruments et des méthodologies complémentaires.

Viennent ensuite les efforts des partenaires sociaux dans le dialogue social européen et plus précisément dans le Cadre d'action sur l'égalité des chances entre hommes et femmes. Ce Cadre d'action définit des priorités politiques que les partenaires sociaux nationaux s'engagent à respecter et qui servent de points de départ pour l'élaboration du rapport annuel devant contribuer à assurer le suivi des priorités. Quatre priorités sont avancées : 1. combler l'écart salarial; 2. formuler des solutions pour la combinaison entre le travail et la vie familiale; 3. chercher des réponses à la question des rôles et des stéréotypes qui ont encore une influence sur la division du travail dans l'entreprise, à la maison et dans la société; et 4. l'association des femmes aux processus de décision. Les partenaires sociaux, les employeurs et les syndicats se sont engagés au niveau européen à progresser sur ces quatre priorités.

Mme Vercammen pense que les partenaires sociaux belges peuvent encore renforcer ce processus et qu'ils peuvent le piloter ou le faire piloter, entre autres par le Conseil national du travail.

L'intervenante renvoie encore aux initiatives de la Confédération européenne des syndicats qui a également sa propre charte sur le *gender mainstreaming* et à celles de la Confédération syndicale internationale qui a approuvé, lors de son congrès de fondation, un

door de Algemene Raad verder werd uitgewerkt. Ook daarin worden streefcijfers en minimumdoelstellingen naar voren geschoven, om op korte termijn een sterkere vertegenwoordiging van vrouwen in de verschillende verbonden van de verschillende continenten te kunnen realiseren.

Mevrouw Vercammen wil nog iets zeggen over het Actieplan van het ACV. Wie pleit voor een sterkere positie van vrouwen in de samenleving en op de werkvloer, moet ook in eigen huis consequent zijn. Bovendien kunnen de eigen ervaringen een rol spelen in het globale debat.

Het ACV Actieplan m/v vertrekt van enkele fundamentele principes. Het hele functioneren van het ACV als organisatie moet mee het bad in. Daarmee bedoelt spreekster dat niet enkel moet worden gefocust op meer vrouwen aan de top, maar ook op meer vrouwen aan de basis. Die instroom is ook nodig om doorstroming naar beleidsfuncties mogelijk te maken. Dat is een heel belangrijk principe.

Belangrijk is uiteraard ook de *gender mainstreaming* op verschillende vlakken, zowel op dat van de eigen kerntaak — sociaal overleg en belangenverdediging — als op dat van het eigen personeelsbeleid. Het loopt allemaal niet van een leien dakje, maar het zijn wel belangrijke principes die in het oog worden gehouden.

Het ACV garandeert bovendien dat het thema van de gendergelijkheid op de agenda blijft en niet wordt « weggeïntegreerd ». Mevrouw Vercammen herinnert zich heel goed dat een van de leidinggevenden meteen na het ACV-congres van 2002 niet te beroerd was om toe te geven dat hij had gehoopt dat het hele Actieplan een stille dood zou sterven, maar dat hij ook wel inzag dat door een bepaalde systematiek en methodiek te hanteren het Actieplan niet meer van tafel te vegen was. Hij erkende ook dat het belangrijk was en dat het een zekere confrontatie inhield met zijn eigen kijk op de realiteit in de organisatie.

Tot slot gaat spreekster nog in op de precieze doelstellingen die het ACV heeft geformuleerd in het kader van zijn Actieplan gelijke kansen voor mannen en vrouwen.

Het ACV heeft streefcijfers geformuleerd om te komen tot ten minste een derde vrouwen in de ACV-instanties. In 2006 was er een eerste evaluatie, de volgende is gepland voor 2010 en elk jaar wordt er een voortgangsrapport gemaakt. Het is dus niet omdat geen verplichte quota worden opgelegd, dat de streefcijfers niet als dwingend kunnen worden aangevoeld. Door jaarlijks het gelijkkansenrapport en het voortgangsrapport aan de Algemene Raad voor te leggen, hanteert het ACV eigenlijk een soort *name and shame*-methode. Alle organisaties moeten reageren op de vraag welke bijdrage ze het afgelopen jaar hebben geleverd aan de uitvoering van het Actieplan en wat ze het komende werkjaar zullen ondernemen. Naast die eerder kwalitatieve benadering maakt het ook een cijfermatige balans op. Het werkt dus voortdurend aan haar statistisch materiaal om elk jaar snel en makkelijk de gegevens te kunnen opvragen over het aantal vrouwen in de ACV-beleidsinstanties, nationaal, regionaal, in de beroepscentrales en in de verbonden.

Het ACV heeft streefcijfers opgelegd, maar wel slimme streefcijfers. Het heeft bijvoorbeeld geen zin de beroepscentrale Bouw en Industrie een streefcijfer van 30 % op te leggen als ze maar 10 % vrouwelijke leden heeft. Dat heeft natuurlijk alles te maken met de segregatie op de arbeidsmarkt. Voor de instanties van de beroepscentrales geldt daarom een evenredige vertegenwoordiging, maar voor bijvoorbeeld de afvaardiging naar het nationaal Algemeen Congres en de nationale Algemene Raad wordt wel 30 % vrouwen verwacht, omdat de vakbond ook inspanningen moet doen om de segregatie op de arbeidsmarkt aan te pakken. Daar ligt precies het belang van het werken met een actieplan, een *gender mainstreaming* en een omkadering van streefcijfers.

programme d'action développé ensuite par son Conseil général. On y trouve des objectifs quantifiés et des objectifs minimums à atteindre pour obtenir à court terme une meilleure représentation des femmes dans les différents syndicats des différents continents.

Encore un mot, très brièvement, sur le Plan d'action de la CSC. Celui qui plaide pour un renforcement de la position des femmes dans la société et dans le monde du travail doit être conséquent avec lui-même. En outre, les propres expériences peuvent jouer un rôle dans le débat global.

Le plan d'action de la CSC se base sur plusieurs principes fondamentaux. Le fonctionnement tout entier de la CSC en tant qu'organisation doit être pris en compte. Cela signifie qu'il ne faut pas seulement se concentrer sur une augmentation du nombre des femmes uniquement dans les fonctions dirigeantes, mais aussi à la base. Cette augmentation est aussi nécessaire pour permettre l'accès aux fonctions dirigeantes. C'est un principe très important.

Le *gender mainstreaming* est bien entendu également importante dans différents domaines de l'action du syndicat : ses tâches principales — concertation sociale et défense des intérêts — mais aussi sa propre politique du personnel. Tout ne marche pas comme sur des roulettes mais il s'agit de principes très importants dont il faut tenir compte.

La CSC garantit en outre que le thème de l'égalité entre hommes et femmes reste à l'ordre du jour et ne soit pas mis aux oubliettes. Mme Vercammen se souvient très bien qu'un des dirigeants concédait, immédiatement après le congrès de la CSC de 2002, qu'il avait espéré que l'ensemble du Plan d'action mourrait de sa belle mort mais il comprenait aussi très bien qu'en recourant à une certaine systématique et à une certaine méthodologie, il n'était plus possible de rejeter le Plan d'action. Il reconnaissait aussi qu'il était important et qu'il allait d'une certaine façon à l'encontre de son propre point de vue sur la réalité dans l'organisation.

Enfin, l'intervenante parle encore des objectifs précis formulés par la CSC dans son Plan d'action pour l'égalité des chances entre hommes et femmes.

La CSC a formulé des objectifs chiffrés pour que les instances de la CSC soient composées d'un tiers de femmes. Une première évaluation a eu lieu en 2006. La suivante est prévue pour 2010 et un rapport intermédiaire est établi chaque année. Ce n'est donc pas parce qu'aucun quota obligatoire n'est imposé que les objectifs ne peuvent être perçus comme contraignants. En soumettant chaque année à son assemblée générale le rapport sur l'égalité des chances et le rapport intermédiaire, la CSC a recours à une sorte de méthode *name and shame*. Toutes les organisations doivent réagir à la question de la contribution qu'ils ont apportée, au cours de l'année écoulée, à l'exécution du Plan d'action et de ce qu'ils feront au cours du prochain exercice. Outre cette conception plutôt qualitative, la CSC établit aussi un bilan chiffré. Elle travaille donc en permanence à ses statistiques pour pouvoir demander chaque année, rapidement et facilement, les données sur le nombre des femmes présentes dans les instances politiques de la CSC, nationales ou régionales, dans ses centrales et dans ses fédérations.

La CSC a imposé des objectifs mais ils sont très malins. Imposer par exemple à la centrale Bâtiment et industrie un objectif de 30 % alors qu'elle ne compte que 10 % de femmes parmi ses membres n'a aucun sens. C'est bien entendu dû à la ségrégation sur le marché de l'emploi. C'est pourquoi une représentation proportionnelle prévaut pour les instances des centrales mais 30 % de femmes sont prévues dans, par exemple, la délégation au congrès national et à l'assemblée générale nationale, car le syndicat doit aussi faire des efforts pour s'attaquer à la ségrégation sur le marché de l'emploi. C'est précisément là que réside l'importance du travail avec un plan d'action, une dimension du genre et des objectifs chiffrés.

Mevrouw Vercammen gaat nog even in op enkele elementen van evaluatie.

De genderbenadering is meer dan alleen het wegwerken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de besluitvorming. Om meer vrouwen in de besluitvorming te krijgen, is een proactief beleid nodig op verschillende terreinen, zoals onderwijs, tewerkstelling, collectieve voorzieningen. Dat beleid moet het vrouwen mogelijk maken ook effectief in te gaan op de *incentives* om hun talenten in de samenleving in te zetten.

Dat betekent ook stappen doen in de bedrijfswereld. De sociale partners moeten nadenken hoe ze op dat punt sterker kunnen optreden. Het ACV pleit in dat verband voor het inzetten van de juiste instrumenten, zoals het benutten van de sociale balans, een actieplan gelijke kansen en een jaarlijks verslag. Het is er echt van overtuigd dat zulke instrumenten op zijn minst het debat op de werkvloer kunnen versterken en dat ze beter werken dan het opleggen van streefcijfers of quota aan bedrijven.

Tot slot, het debat voeren blijft heel belangrijk. Mevrouw Vercammen verwijst hierbij naar de KAV-actie «*Broed op uw keuze*», die partners in het gezin stimuleert na te denken over de keuzes die ze in de loop van hun leven maken en de impact ervan op de opbouw van rechten en looppaankansen. Dat debat moet ook op het bedrijfsniveau worden gevoerd. De instrumenten waarnaar spreekster verwees, mogen geen taboe blijven, want ze dragen echt bij tot het inzetten van talenten van vrouwen.

## **2. Uiteenzetting door mevrouw Gitta Vanpeborgh, verantwoordelijke gender mainstreaming, ABVV**

Mevrouw Vanpeborgh komt net terug van de Internationale Arbeidsconferentie in Genève, waar regeringen, vakbonden en werkgevers discussiëren en samen normen uitwerken. Dergelijke uitwisselingen zijn heel belangrijk.

Spreekster stelt het op prijs dat het Adviescomité de quota en het glazen plafond op de agenda heeft geplaatst. In deze economische en financiële crisistijd is gelijkheid immers geen evident thema. Ook wanneer het thema in de eigen werking wordt aangesneden, wordt het vaak afgedaan als een luxeprobleem. Op de conferentie in Genève is echter gebleken dat de gendergelijkheid zeker geen luxeprobleem is in tijden van economische en financiële crisis. Integendeel, uit de discussies blijkt dat gelijkheid net nu zeer belangrijk is en dat via die gelijkheid juist vooral duurzame economische welvaart kan worden gecreëerd. Het omgekeerde is niet per definitie het geval. Om die reden werd op de IAO-conferentie gepleit voor meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Mevrouw Vanpeborgh zal toelichten wat het ABVV de afgelopen vijf jaar heeft gerealiseerd op het vlak van gendergelijkheid.

De drie vakbonden hebben op 23 september 2004 een charter ondertekend. Dat gebeurde in alle openheid en ze hebben er ook veel ruchtbaarheid aan gegeven. Aanleiding voor het charter was een onderzoek naar de situatie op de arbeidsmarkt en in de eigen kringen. De tekst van het charter en de zeven grote principes waarop het steunt, kunnen op de websites van de vakbonden worden geraadpleegd.

Met het charter streven de vakbonden twee fundamentele doelstellingen na. Enerzijds is het noodzakelijk om de syndicale betrokkenheid en de interne doorstroming van vrouwen binnen de vakbonden te vergroten. Ook binnen de vakbonden stromen vrouwen nog altijd moeilijk door naar de top. Anderzijds moeten zowel vrouwen als mannen gevoelig worden gemaakt voor het thema gendergelijkheid. Het gaat om meer dan de doorstroming

Mme Vercammen voudrait encore évoquer quelques éléments d'évaluation.

La dimension du genre représente davantage que la suppression de la sous-représentation des femmes dans le processus décisionnel. Pour y amener plus de femmes, une politique proactive est nécessaire dans différents domaines tels que l'enseignement, l'emploi et les équipements collectifs. Cette politique doit permettre aux femmes de réagir effectivement aux incitants pour qu'elles emploient leurs talents dans la société.

Cela signifie encore que des démarches doivent être faites dans le monde des entreprises. Les partenaires sociaux doivent réfléchir à la manière d'agir plus efficacement. La CSC plaide à ce sujet pour l'emploi des instruments adéquats tels que la mise à profit du bilan social, un plan d'action sur l'égalité des chances et un rapport annuel. Elle est vraiment convaincue que de tels instruments pourront tout au moins renforcer le débat sur le marché du travail et qu'ils fonctionnent mieux que des objectifs ou des quotas imposés aux entreprises.

Enfin, il est très important de continuer à débattre. Mme Vercammen renvoie à ce sujet à l'action du KAV «*Broed op uw keuze*» qui stimule les partenaires de la famille à réfléchir aux choix qu'ils font dans leur vie et à l'impact de ceux-ci sur la constitution de droits et sur les débouchés professionnels. Ce débat doit aussi être mené dans les entreprises. Les instruments que l'intervenant a cités ne peuvent pas rester tabous car ils contribuent vraiment à l'utilisation des talents des femmes.

## **2. Exposé de Mme Gitta Vanpeborgh, responsable Gender mainstreaming, FGTB**

Mme Vanpeborgh rentre de la Conférence internationale du travail à Genève où les gouvernements, les syndicats et les employeurs discutent et élaborent ensemble des normes. Ces échanges sont extrêmement importants.

L'intervenant apprécie que le Comité d'avis ait mis le plafond de verre à l'ordre du jour. En ces temps de crise économique et financière, l'égalité n'est en effet pas un thème facile. Lorsqu'il est abordé dans les propres sphères, on s'en débarrasse souvent comme d'un problème de luxe. À la conférence de Genève, il est toutefois apparu que l'égalité des genres n'était certainement pas un problème de luxe en ces temps de crise économique et financière. Au contraire, les discussions montrent que c'est précisément maintenant que l'égalité a une telle importance et qu'elle pourra surtout amener une prospérité économique durable. Le cas inverse n'est pas toujours possible. C'est pourquoi cette conférence de l'OIT plaide pour davantage d'égalité entre hommes et femmes.

Mme Vanpeborgh commenterà brièvement les réalisations des cinq dernières années de la FGTB en matière d'égalité des genres.

Les trois syndicats ont fait une large publicité à la charte qu'ils ont signée le 23 septembre 2004. Elle a été élaborée à la suite d'une enquête sur la situation des femmes et des hommes sur le marché du travail dans leurs propres sphères. Le texte et les sept grands principes qui le sous-tendent peuvent être consultés sur les sites web des syndicats.

Cette charte a deux objectifs majeurs. D'une part, il est nécessaire d'accroître l'engagement syndical et l'avancement interne des femmes au sein des syndicats. Dans les syndicats aussi, les femmes éprouvent encore des difficultés à se hisser au sommet de la hiérarchie. D'autre part, il faut sensibiliser les deux sexes au thème plus large de l'égalité des genres. Même si un groupe restreint de femmes parvient au sommet, elles sont toujours

van vrouwen naar de top. Zelfs als een kleine groep vrouwen naar de top doorstroomt, bevinden ze zich nog altijd in de minderheid en is het niet altijd makkelijk om het thema gendergelijkheid op de agenda te plaatsen.

Het charter heeft mooie resultaten opgeleverd binnen de drie vakbonden. De grootste verwezenlijking is dat gendergelijkheid opnieuw centraal staat in de sociale dialoog, zowel in de Nationale Arbeidsraad als in de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven. De interprofessionele akkoorden, de IPA's, zijn een andere zaak. Over het recentste IPA waren de vakbonden heel ongelukkig, maar in het IPA 2007-2008 hebben ze heel wat punten ingeschreven gekregen. Dat neemt niet weg dat er nog heel wat moet worden gerealiseerd vooraleer we kunnen spreken van effectieve *gender mainstreaming*.

In het ABVV werd sinds de ondertekening van het charter een genderdepartement opgericht, dat onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de voorzitter en van de algemeen secretaris valt. Via dat departement wil de vakbond niet alleen het beleid bijschaven, maar ook de eigen structuren en cultuur wijzigen. Onlangs werd onderzoek gedaan naar de daling van de vrouwelijke vertegenwoordiging binnen de gewestelijke structuren.

Het genderdepartement stelt jaarlijks een actieplan op, dat gestoeld is op vier strategische doelstellingen: de verdere institutionele verankering van het charter, meer zichtbare acties, een grotere gendergevoeligheid bij vrouwen én mannen en de bevordering van de externe samenwerking met vrouwenorganisaties en -platformen en met de politieke wereld.

Wat de institutionele verankering betreft, is het ABVV erin geslaagd om in 2006 haar statuten aan te passen. Het desbetreffende artikel luidt nu als volgt: «In al zijn interprofessionele instanties streeft het ABVV naar de pariteit man-vrouw. Bij gebrek daaraan garandeert het minstens een eenderde vertegenwoordiging van de vrouwen. Wanneer een geleding of een instant een eenderde vertegenwoordiging van de vrouwen niet kan bereiken, zorgt ze voor een vertegenwoordiging die overeenstemt met de eigen samenstelling». In sommige van de centrales zitten relatief minder vrouwen, maar de verhoudingen moeten worden gerespecteerd. «Instanties die deze representatieve vertegenwoordiging niet kunnen bereiken via directe verkiezingen stellen bij hun installatie zelf een correctiemechanisme op om op termijn stapsgewijs die doelstelling te bereiken».

Het ABVV heeft dus wel degelijk regels. In 2010 zullen de resultaten van de statutwijziging van het vorige congres op een nieuw statutair congres worden voorgelegd. De instanties zullen dan ook op mogelijke tekortkomingen worden gewezen.

De vraag naar quota is principieel verdedigbaar. Op de Internationale Arbeidsconferentie was geen algemeen, wereldwijd draagvlak voor quota; toch hebben enkele landen, waaronder Noorwegen, toegegeven dat quota tot resultaten leiden.

Quota zijn zeker controversieel, maar de ervaringen in de landen en de instellingen waar ze worden gehanteerd leren dat ze een gunstig effect op een duurzame economische ontwikkeling hebben en gerechtvaardigd zijn vanuit een democratische invalshoek.

Quota alleen volstaan echter niet om vrouwen voldoende te laten wegen op het beleid en om de gendergelijkheid te realiseren. Er moet niet alleen aan de top, maar vooral aan de basis worden gewerkt. Er is nood aan capacity building van meisjes en vrouwen om aan de top te komen en aan de top te blijven. Cruciaal zijn maatregelen om arbeid en gezin te combineren, zowel inzake de infrastructuur als op arbeidsorganisatorisch vlak. Er is echter bovenal nood aan een mentaliteitsverandering bij mannen en vrouwen om genderstereotiepe gedragspatronen en rolverwachtingen te doorbreken. We onderschatten hoe sterk het genderstet-

une minorité et il n'est pas toujours facile de mettre l'égalité des genres à l'ordre du jour.

Cette charte a donné de bons résultats dans les trois syndicats. La réalisation majeure est que l'égalité des genres se trouve à nouveau au cœur du dialogue social, tant au Conseil national du travail qu'au Conseil central de l'Économie. Les accords interprofessionnels sont une autre affaire. Alors qu'ils n'étaient pas du tout satisfaits du dernier accord, les syndicats ont pu inscrire de nombreux points dans l'accord 2007-2008. Il n'empêche qu'il reste du pain sur la planche avant de pouvoir parler de véritable *gender mainstreaming*.

Depuis la signature de la charte, la FGTB a créé un département du genre placé sous la responsabilité directe du président et du secrétaire général. Par le biais de ce département, le syndicat entend non seulement parfaire la politique mais aussi modifier les structures et la culture. Dernièrement une enquête a été menée sur la diminution de la représentation féminine dans les structures régionales.

Le département du genre élaboré un plan d'action annuel qui repose sur quatre objectifs stratégiques : la poursuite de l'ancrage institutionnel de la charte, des actions plus visibles, une sensibilité accrue au genre chez les femmes et les hommes et la promotion de la collaboration externe avec des organisations et des plates-formes féminines et avec le monde politique.

Quant à l'ancrage institutionnel, la FGTB est parvenue à adapter ses statuts en 2006. Voici la teneur de l'article concerné : «Dans toutes ses instances interprofessionnelles, la FGTB tend vers la parité hommes-femmes. À défaut, elle garantit une représentation féminine d'au moins un tiers. Les composantes sont tenues à concurrence de leur composition lorsqu'elles ne peuvent atteindre le tiers.» Certaines des centrales occupent relativement moins de femmes mais les proportions doivent être respectées. «Les instances qui ne parviennent pas à cette représentation par la voie d'élections directes établissent, lors de leur installation, des mécanismes correcteurs pour atteindre cet objectif par étapes».

La FGTB a donc bien des règles. Les résultats de la modification de statut du congrès précédent seront présentés lors du nouveau congrès statutaire en 2010. L'attention des instances sera attirée sur les manquements éventuels.

La question des quotas est en principe défendable. Lors de la Conférence internationale du travail, la question du quota ne faisait pas l'unanimité, même si des pays comme la Norvège admettent que les quotas donnent des résultats.

Les quotas sont certainement sujets à discussion mais les expériences réalisées dans les pays et les institutions où ils sont mis en œuvre montrent leur effet positif sur le développement économique durable et qu'ils se justifient dans une optique démocratique.

Cependant, ce ne sont pas les quotas qui feront que les femmes pèseront suffisamment sur la politique et que l'égalité des genres deviendra réalité. En effet, c'est non seulement au sommet mais surtout à la base qu'il faut travailler. Il faut mettre en œuvre un développement des capacités pour que les femmes se hissent au sommet de la hiérarchie et y restent. Les mesures destinées à combiner vie familiale et vie professionnelle ont une importance majeure, tant en ce qui concerne les infrastructures que l'organisation du travail. Cependant, il faut avant tout faire évoluer les mentalités des hommes et des femmes pour sortir des rôles

rechte denken onze handelingen en onze verwachtingen bepaalt. Dat geldt zowel voor mannen als voor vrouwen.

Principieel zijn verplichte quota zeker verdedigbaar. Het is echter niet vanzelfsprekend om quota op te leggen in de directie- en beheersorganen van de sociale partners. Historisch hebben de sociale partners altijd op hun autonomie gestaan. Dat neemt niet weg dat vooruitgang moet worden geboekt. Er moet een tijdschema worden opgesteld want niet alle sociale partners hebben nu al hetzelfde niveau bereikt inzake de doorstroming van vrouwen en de gendergevoeligheid.

Het ABVV zal op de ingeslagen weg voortgaan. Als op haar statutair congres in 2010 blijkt dat de regels inzake de samenstelling van bestuurs- en directieorganen onvoldoende impact hebben, zal ze een tandje bijsteken. Quota alleen zijn echter niet zalgimakend.

### **3. Uiteenzetting door mevrouw Sabine Slegers, nationaal secretaris, ACLVB**

De ACLVB is zeer tevreden dat het thema *gender mainstreaming* opnieuw in een Senaatscommissie wordt behandeld en dat de sociale gesprekspartners aan de gedachtewisseling kunnen deelnemen. *Gender mainstreaming* in het algemeen, maar ook de doorstroming van vrouwen naar hogere en topfuncties, ligt haar zeer na aan het hart.

Net als bij het ACV en het ABVV is de impact van het charter ook in de interne werking van de ACLVB zeer groot geweest. Op haar voorlaatste congres in 2008 heeft ze nogmaals bevestigd dat gelijkheid van mannen en vrouwen op alle niveaus een essentieel element is in de werking van de vakbond. Voor de eerste keer werd de paritaire vertegenwoordiging in de beleidsorganen in de ACLVB-statuten ingeschreven. Het nationaal bureau zal jaarlijks een evaluatie maken van de inspanningen en vorderingen van het afgelopen jaar.

De discussie is niet langer meer of vrouwen moeten doorstromen. Iedereen is het daarover eens. De discussie gaat wel nog over de vraag hoe die doelstelling moet worden bereikt: vrijblijvend of via het opleggen van quota's?

Bij de voorbereiding van haar jongste statutair congres werd bij de ACLVB heel hard gediscussieerd over de invoering van quota. Ook in eigen rangen zijn er voor- en tegenstanders. Uiteindelijk heeft het congresbureau van de quota afgezien omdat de organisatie er nog niet rijp voor is. Op het ogenblik zou de benoeming van vrouwen in uitvoerende functies meer kwaad doen dan goed. Men vreesde in eerste instantie een stigmatiserend effect. Als iemand lid wordt van het uitvoerend comité omdat ze een vrouw is dan kan de geloofwaardigheid van de betrokkenen in het gedrang komen en dreigt ze te worden tegengewerkt niet alleen door collega's leidinggevende mannen, maar ook door medewerkers die op een lager niveau staan.

Ten tweede wil de ACLVB de juiste persoon op de juiste plaats en gelijke kansen voor mannen en vrouwen. De invoering van quota onneemt kansen aan mannen die normaal gezien ook voor de openstaande functie in aanmerking komen.

Quota alleen helpen de vrouwen niet vooruit. Een mentaliteitsverandering in de bedrijfscultuur is nodig. Er zijn trouwens ook niet onmiddellijk vrouwen te vinden om de hoogste functies te bemannen. In de ACLVB zijn vrouwen nog te weinig doorstromd naar het middenkader. Zowel mannen als vrouwen vonden het moment nog niet rijp. Wel moet men ernaar streven dat over twee tot vijf jaar wel naar quota kan worden geëvolueerd.

attendus des femmes et des modèles de comportement sexostéréotypés. Nous sous-estimons à quel point la pensée stéréotypée détermine nos actes et nos attentes. Cela s'applique tant aux hommes qu'aux femmes.

En principe, les quotas obligatoires sont certes défendables mais il n'est pas évident d'imposer un quota dans les organes de direction et de gestion des partenaires sociaux. Historiquement, les partenaires sociaux ont toujours défendu leur autonomie. Il n'empêche qu'il faut progresser. Il est nécessaire d'établir un calendrier car les partenaires sociaux n'ont pas encore tous atteint un niveau équivalent quant à la progression des femmes dans la hiérarchie et la sensibilité au genre.

La FGTB poursuivra sur cette voie. S'il apparaît lors de son congrès statutaire de 2010 que les règles en matière de composition des organes d'administration et de direction n'ont pas un impact suffisant, elle devra passer à la vitesse supérieure. Les quotas ne sont cependant pas la panacée.

### **3. Exposé de Mme Sabine Slegers, secrétaire nationale, CGSLB**

La CGSLB se réjouit que le thème du *gender mainstreaming* soit à nouveau traité en commission du Sénat et que les partenaires sociaux puissent participer à l'échange de vues. La question du genre en général, mais aussi celle de l'accès des femmes aux fonctions supérieures et dirigeantes, lui tiennent particulièrement à cœur.

Tout comme à la CSC et la FGTB, la charte a eu un impact important sur le fonctionnement interne de la CGSLB. Lors de son avant-dernier congrès, en 2008, elle a confirmé une fois de plus que l'égalité entre hommes et femmes à tous les niveaux est un élément essentiel du fonctionnement du syndicat. Pour la première fois, la représentation paritaire dans les organes de direction a été inscrite dans les statuts de la CGSLB. Le bureau national procédera annuellement à une évaluation des efforts et des progrès réalisés pendant l'année écoulée.

La question de savoir si les femmes doivent pouvoir accéder au sommet de la hiérarchie ne se pose plus. Tout le monde s'accorde sur ce point. La discussion porte désormais sur la manière d'atteindre cet objectif. Faut-il laisser la liberté ou imposer des quotas ?

Lors de la préparation de son dernier congrès statutaire, l'instauration des quotas au sein de la CGSLB a fait l'objet de vives discussions entre partisans et opposants. Finalement, le bureau du congrès a renoncé aux quotas parce que l'organisation n'est pas encore mûre pour cela. Actuellement, la désignation de femmes à des fonctions exécutives aurait des effets négatifs. L'on craint en premier lieu un effet stigmatisant. Si une personne devient membre du comité exécutif parce qu'elle est une femme, cela peut porter atteinte à la crédibilité de l'intéressée qui risque d'être confrontée à la résistance, non seulement de collègues dirigeants masculins, mais aussi de collaborateurs d'un niveau inférieur.

En deuxième lieu, la CGSLB veut la bonne personne à la bonne place et des chances égales pour les deux sexes. L'instauration de quotas prive de leur chance des hommes qui, normalement, entrent aussi en ligne de compte pour la fonction vacante.

Seuls, les quotas ne permettent pas de résoudre le problème. Il faut un changement de mentalité dans la culture d'entreprise. D'ailleurs, il n'est pas possible de trouver sur-le-champ des femmes pour occuper les fonctions les plus hautes. Dans la CGSLB, les femmes n'ont pas encore suffisamment accédé au cadre intermédiaire. Il n'empêche, il faut veiller à ce que dans deux à cinq ans, l'on puisse évoluer vers les quotas.

De ACLVB heeft de jongste twee jaar enorme vooruitgang geboekt. In 2004 heeft de toenmalige directie het Gender Charter goedgekeurd. De organisatie besefte toen dat moest worden gewerkt aan de uitvoering van het charter. In 2004 werd daartoe een actieplan uitgewerkt.

In haar statutair congres van 2007 heeft de ACLVB in haar statuten twee nieuwe artikelen ingeschreven. Het eerste luidt als volgt: « De ACLVB neemt principes van gendergelijkheid op in haar werking, haar interne organisatie en haar actieterrein. De ACLVB streeft naar een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de schoot van haar eigen instanties binnen de organen van de werknehmersvertegenwoordiging en meer in het algemeen in alle domeinen van het sociaal overleg. Het nationaal bureau stelt een jaarrapport op betreffende de verwezenlijking van deze doelstelling in de eigen organisatie. »

Een tweede artikel had betrekking op de oprichting van een interne werking Vrouw en Vakbond. Men moet niet alleen streven naar vrouwen aan de top van de vakbond, maar ook meer vrouwen betrekken bij de syndicale werking. Bijna de helft van de leden zijn vrouwen. Slechts 20% van de vrouwen is syndicaal actief. Samen met de syndicale afgevaardigden werkt Vrouw en Vakbond in de bedrijven aan *gender mainstreaming*.

Bij de wissel aan de ACLVB-top in 2007 kon voor het eerst iedereen zich kandidaat stellen. Drie mannen en één vrouw hebben gekandideerd voor de vier functies. Voor de eerste keer in het bestaan van de ACLVB is een van de vier leidinggevende functies naar een vrouw gegaan. De verkiezing is democratisch verlopen. Mevrouw Slegers is verkozen door het nationaal comité bestaande uit vakbondafgevaardigden en eigen medewerkers.

Voor de functies van financieel directeur en personeelsdirecteur hebben de vrouwen het niet gehaald, niet omdat ze vrouw waren, maar omdat de selectietesten en de gesprekken hadden uitgewezen dat de mannelijke kandidaten beter geschikt waren.

In het nationaal bureau van de ACLVB is het aantal vrouwen inmiddels toegenomen met meer dan 10%. Belangrijk is ook dat haar personeelsbeleid zeer sterk veranderd is. Het middenkader — secretarissen en medewerkers die later in de beleidsorganen terechtkomen — staat nu wel degelijk open voor vrouwen. Vroeger heerde een mentaliteit van « dat is geen functie voor vrouwen ». Vrouwen kandideerden dan ook niet. Te meer omdat zij er voortdurend op gewezen werden dat die functies moeilijk verenigbaar zijn met het gezinsleven. Dat is nu verleden tijd. De jongste twee jaar werden een groot aantal vrouwen aangesteld als bestendig secretaris, zonesecretaris, diensthoofd. Die vrouwen staan nu klaar om door te stromen. Doorstroming naar de top is nu een kwestie van tijd.

Mevrouw Slegers gelooft in een aanpak waarbij de vakbonden zichzelf elk jaar opnieuw verplichtingen opleggen. Zeker een organisatie als de ACLVB is meer gebaat met een dergelijke aanpak dan met quota die van bovenaf worden opgelegd.

#### **4. Uiteenzetting door mevrouw Clarisse Ramakers, juridisch adviseur, FNUCM**

De UCM verheugt zich haar mening te kunnen geven over deze zeer lovenswaardige doelstelling, namelijk de evenredige vertegenwoordiging van beide seksten in de hogere hiërarchische functies.

Ces deux dernières années, la CGSLB a fait des progrès énormes. En 2004, la direction de l'époque avait approuvé la Charte relative au genre. L'organisation ayant pris conscience de la nécessité de mettre cette charte en œuvre, un plan d'action a été élaboré à cet effet en 2004.

Lors de son congrès statutaire en 2007, la CGSLB a inséré deux nouveaux articles dans ses statuts. Voici la teneur du premier article : « La CGSLB intègre les principes d'égalité de genre dans son fonctionnement, son organisation interne et ses actions de sensibilisation. Elle tend vers une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein de ses propres instances, dans les organes de représentation des travailleurs et d'une manière générale dans tous les domaines de la concertation sociale. Le Bureau National établit un rapport annuel relatif à la réalisation de cet objectif au sein de la CGSLB et de ses composantes. »

Un deuxième article concernait la création d'une organisation interne Femmes et Syndicat. L'objectif n'est pas seulement que les femmes puissent accéder aux fonctions supérieures du syndicat, mais aussi, qu'un plus grand nombre de femmes s'impliquent dans le travail syndical. Seulement 20 % de femmes sont actives dans le domaine syndical. En collaboration avec les délégués syndicaux, Femmes et Syndicat travaille dans les entreprises sur le thème du genre.

En 2007, lors des changements au sommet de la CGSLB, pour la première fois tout le monde a pu faire acte de candidature. Trois hommes et une femme se sont portés candidats pour les quatre fonctions. Pour la première fois dans l'histoire de la CGSLB, une femme a obtenu l'une des quatre fonctions dirigeantes. Les élections se sont déroulées de manière démocratique. Mme Slegers a été élue par le comité national composé de délégués syndicaux et de collaborateurs propres.

Les femmes n'ont pas obtenu les fonctions de directeur financier et de directeur du personnel, non parce qu'elles étaient des femmes, mais parce que les tests de sélection et les entretiens avaient montré que les candidats masculins étaient plus aptes à la fonction.

Entre-temps, dans le bureau national de la CGSLB, le nombre de femmes a augmenté de plus de 10 %. Un point important est que sa politique du personnel a fort changé. Les cadres intermédiaires — secrétaires et collaborateurs qui, par la suite, aboutiront dans les organes de direction — sont maintenant effectivement ouverts aux femmes. Antérieurement la mentalité était « ce n'est pas une fonction pour des femmes » et donc, elles ne posaient pas leur candidature, d'autant moins qu'on insistait sans cesse sur le fait que ces fonctions étaient difficilement conciliables avec la vie de famille. Cela appartient maintenant au passé. Ces deux dernières années, un grand nombre de femmes ont été désignées comme secrétaire permanente, secrétaire de zone, chef de service. Ces femmes sont maintenant prêtes à avancer dans la hiérarchie. La progression vers les fonctions dirigeantes n'est plus qu'une question de temps.

Mme Slegers croit à une approche dans laquelle les syndicats s'imposent chaque année de nouvelles obligations. Ce type d'approche est assurément plus utile à une organisation telle que la CGSLB que le système des quotas imposés par le sommet.

#### **4. Exposé de Mme Clarisse Ramakers, conseillère juridique, FNUCM**

L'UCM est heureuse de pouvoir s'exprimer sur un objectif tout à fait louable puisqu'il s'agit d'assurer une représentation opportune des deux sexes, dans des fonctions hiérarchiques élevées.

Over het algemeen is de UCM geen voorstander van het opleggen van quota omdat de betrokken personen daardoor kunnen worden gestigmatiséerd, wat een depreciatie van hun vaardigheden en hun geloofwaardigheid tot gevolg kan hebben.

Wat het politiek kader, het openbaar ambt en de overheidsbedrijven betreft, denkt de UCM dat de Kamers het best in staat zijn om de nodige maatregelen te nemen. Wat het gerecht betreft, zou het advies van de Hoge Raad voor de Justitie misschien wel nuttig zijn.

De besluitvormingsorganen van de sociale partners zijn duidelijk privéondernemingen, het komt hen dus toe de beste methode te bepalen om ervoor te zorgen dat de raden van bestuur zo goed mogelijk de beide seksen vertegenwoordigen.

In België telt de categorie zelfstandigen 30 % vrouwen. Werkgeversorganisaties, zoals de UCM en het VBO — of UNIZO — vertegenwoordigen deze realiteit op het terrein. 42,75 % van deze vrouwen zijn werkgevers. In totaal zijn 13,25 % van de vrouwen zelfstandigen en werkgevers. Het is dus moeilijk om quota op te leggen omdat ze mogelijk niet zouden overeenstemmen met de realiteit op het terrein.

Het zou daarentegen interessant zijn iets te doen met betrekking tot het aantal vrouwen die als zelfstandige werken, door de zin voor het ondernemerschap in het algemeen en in het bijzonder bij vrouwen te bevorderen.

In dat verband denkt de UCM aan een aantal maatregelen op diverse gebieden. We weten dat de belangrijkste hinderpaal voor het vrouwelijk ondernemerschap bestaat in het op elkaar afstemmen van beroeps- en gezinsleven, met de onzekerheid die inherent is aan het statuut van zelfstandige en de moeilijkheid om kinderopvang te vinden die aangepast is aan hun werkuren. De diverse studies die op dat gebied werden gevoerd, tonen aan dat deze hinderpaal van doorslaggevend belang is; het is dus geen probleem van bekwaamheid of toegang tot financieel krediet.

In dat verband heeft de UCM, net als andere organisaties, een reeks netwerken opgericht, meer bepaald het netwerk Diane. Eind 2008 telde dat netwerk 1100 vrouwen, die elkaar steunen om de uitdagingen van het statuut van zelfstandige het hoofd te bieden.

De UCM denkt dat we, door te zorgen voor een mentaliteitswijziging, de vrouwen de mogelijkheid kunnen geven het statuut van zelfstandige te verwerven, of toegang te krijgen tot de hogere functies in de werkgeversorganisaties.

De UCM is het dus volkomen eens met dit initiatief, maar ze stelt zich wel vragen bij de opportunité van de quota.

## **5. Uiteenzetting door de heer Bjorn Cuyt, Studiedienst UNIZO**

De heer Cuyt meent dat een correcte analyse van het glazen plafond belangrijk is. Juiste conclusies trekken is een andere zaak en uit een analyse kunnen ook uiteenlopende conclusies worden getrokken.

Ten slotte moeten we ook naar duurzame oplossingen zoeken. UNIZO vindt dat quota geen duurzame oplossing bieden. Professor Michelle Ryan van de Rijksuniversiteit Groningen vestigt de aandacht op een « glazen klip » die vrouwen bedreigt. Als vrouwen toch het glazen plafond doorbreken, is hun positie vaak zeer risicovol en zijn ze bijzonder kwetsbaar.

UNIZO is een unie van zelfstandige ondernemers. In de bestuursorganen zitten alleen zelfstandige ondernemers. Een zelfstandig ondernemer heeft zijn eigen kapitaal in zijn zaak geïnvesteerd. Dat betekent ook dat alle mandaten bij UNIZO

De manière générale, l'UCM n'est pas favorable à l'instauration de quotas, en raison du risque de stigmatisation des personnes visées, avec pour corollaire la dévalorisation de leurs compétences et de leur crédibilité.

En ce qui concerne le cadre politique, la fonction publique et les entreprises publiques, l'UCM pense que les Chambres sont les mieux à même de prendre les mesures nécessaires. Pour ce qui est du judiciaire, l'avis du Conseil supérieur de la Justice serait peut-être utile.

Les organes décisionnels des partenaires sociaux sont clairement des entreprises privées; il leur appartient donc de déterminer la meilleure méthode pour que les conseils d'administration soient, le plus possible, représentatifs des deux sexes.

En Belgique, la catégorie des indépendants compte 30 % de femmes. Des organisations patronales telles que l'UCM et la FEB — ou UNIZO — représentent cette réalité de terrain. Il faut également savoir que 42,75 % de ces femmes sont des employeurs. Au total, 13,25 % de femmes sont indépendantes et employeurs. Les quotas sont donc difficilement envisageables car ils ne correspondent peut-être pas aux réalités de terrain.

Par contre, il serait intéressant d'agir sur le nombre de femmes indépendantes, en favorisant le goût pour l'entrepreneuriat en général et chez les femmes en particulier.

À cet égard, l'UCM pense à une série de mesures à prendre dans différents domaines. On sait que le frein le plus important à l'entrepreneuriat féminin est la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, avec le manque de sécurité inhérent au statut d'indépendante et la difficulté de trouver des modes de garde pour les enfants, adaptés à leurs horaires. Les différentes études menées à ce sujet démontrent que cet obstacle est fondamental; il ne s'agit donc pas d'un problème de compétence ou d'accès au crédit financier.

Dans ce cadre, l'UCM, comme d'autres organisations, a mis en place une série de réseaux, en particulier le réseau Diane qui comprenait 1 100 femmes fin 2008, afin qu'elles puissent se soutenir mutuellement pour faire face aux défis que revêt ce statut de femme indépendante.

L'UCM pense que c'est en travaillant sur le changement des mentalités que nous permettrons aux femmes d'accéder au statut d'indépendante et aux fonctions hiérarchiques élevées des organisations patronales.

En résumé, l'UCM souscrit totalement à la démarche mais elle s'interroge sur l'opportunité des quotas.

## **5. Exposé de M. Bjorn Cuyt, service d'étude d'UNIZO**

M. Cuyt estime qu'une analyse correcte du plafond de verre est importante. Autre chose est de tirer des conclusions exactes, car des conclusions divergentes peuvent aussi être tirées d'une analyse.

Nous devons aussi rechercher des solutions durables. UNIZO considère que les quotas n'offrent pas de solution durable. Le professeur Michelle Ryan de l'Université royale de Groningue attire l'attention sur un « écueil de verre » qui menace les femmes. Si elles percent le plafond de verre, leur position présente souvent de nombreux risques et elles sont particulièrement vulnérables.

UNIZO est une union d'entrepreneurs indépendants. Dans les organes de direction siègent uniquement des entrepreneurs indépendants. Un entrepreneur indépendant a investi son propre capital dans son entreprise. Cela signifie aussi que, chez UNIZO,

worden opgenomen op basis van vrijwilligheid. De heer Cuyt verwijst ook naar de VZW Markant, het netwerk van ondernemende vrouwen, die ingebed zit binnen UNIZO en binnen de raad van bestuur.

UNIZO heeft al heel wat verbintenissen aangegaan met het oog op de gelijkheid van kansen. We mogen van vrouwen evenwel geen kansengroep maken. Vrouwen mogen niet worden gestigmatiséerd, net zo min als mannen of allochtonen.

UNIZO heeft veel inspanningen gedaan op het vlak van het personeelsbeleid. Spreker verwijst naar de HRM Coach, een handleiding voor een personeelsbeleid voor KMO-bedrijfsleiders, en *Jobkanaal*. Ook de code-Buysse bevat richtlijnen over de gelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de bestuursorganen.

Sommigen beogen een grotere participatie van vrouwen aan de besluitvorming, met name bij overheidsdiensten, de economische overheidsbedrijven, de rechterlijke macht en de sociale bedrijven. UNIZO durft openlijk de vraag te stellen of de overheid in al die geledingen wel kan ingrijpen. De sociale partners zijn autonome organen met intern verkozen bestuursorganen en beslissingsniveaus. Is het bovendien wenselijk dat quotaverplichtingen of streefcijfers overal tegelijk worden opgelegd? Zijn er voldoende vrouwen vertegenwoordigd in de middenkaders om overal naar leidende functies te kunnen doorstromen?

De techniek van de quota heeft ook belangrijke perverse effecten. De heer Cuyt geeft twee voorbeelden uit Noorwegen, een land dat inzake gelijkheid van mannen en vrouwen een voortrekkersrol speelt. De Noorse mediamagnaat Trygve Hegnar wijst erop dat hij met een derde van de aandelen geen zitting heeft in de raad van bestuur omdat de quota opleggen dat het een vrouw moet zijn. Bovendien moeten volgens de auteur Petra Sjouweman Noorse bedrijven in hun beslissingsorganen 40 % vrouwen opnemen. Bij gebrek aan voldoende vrouwelijke kandidaten, wendt men zich tot Zweedse en Deense vrouwen en dit zelfs bij Noorse overheidsinstellingen.

Voor alle duidelijkheid: UNIZO ziet het glazen plafond als een reëel probleem. Zowel binnen de eigen organisatie als in de politieke wereld wordt vooruitgang geboekt. Het gaat allemaal echter heel traag, misschien wat te traag. Toch denkt ze dat quota geen oplossing zijn omwille van de perverse effecten ervan.

Langertermijnsensibilisering is nodig. Door de loopbaan van een personeelslid effectief als loopbaan te benaderen, kunnen arbeid en gezin beter op elkaar worden afgestemd, wat een essentiële voorwaarde is om het glazen plafond te doorbreken. Alleen door een loopbaan te zien als loopbaan en niet als een geheel van momentopnames, ontstaat er een duurzame oplossing. In sommige ondernemingen die spijtig genoeg niet vaak in de picture komen, kan men duidelijk zien dat de pariteit van mannen en vrouwen, ook op directieniveau, een ander beleid mogelijk maakt.

UNIZO wil mee zoeken naar een oplossing. Haar basisfilosofie daarbij is wel de juiste man of vrouw op de juiste plaats.

## **6. Uiteenzetting door mevrouw Sonja Kohnenmergen, eerste adviseur, sociaal departement VBO, belast met de Europese sociale aangelegenheden**

De gelijkheid tussen vrouwen en mannen is een politieke doelstelling, zowel op Europees als op nationaal niveau. Het VBO heeft die doelstellingen altijd onderschreven, omdat ze ervan overtuigd is dat de diversiteit op alle niveaus een economische en sociale troef is voor de maatschappij. Ze denkt echt dat het

tous les mandats sont exercés de manière bénévole. M. Cuyt renvoie aussi à l'ASBL Markant, le réseau de femmes entrepreneurs intégré au sein d'UNIZO et du conseil d'administration.

UNIZO a déjà conclu beaucoup de contrats dans l'optique de l'égalité des chances. Nous ne pouvons cependant pas faire des femmes un groupe vulnérable. Elles ne peuvent être stigmatisées, pas plus que les hommes ou les allochtones.

UNIZO a accompli beaucoup d'efforts sur le plan de la politique du personnel. L'intervenant fait référence à Coach DRH, un manuel de politique du personnel pour les dirigeants de PME, et à *Jobkanaal*. Le Code Buysse contient aussi des directives sur la représentation égale des hommes et des femmes dans les organes de direction.

Certaines personnes visent une plus grande participation des femmes au processus décisionnel, notamment dans les services publics, les entreprises publiques économiques, le pouvoir judiciaire et les entreprises sociales. UNIZO ose poser ouvertement la question de l'intervention de l'État dans tous ces secteurs. Les partenaires sociaux sont des organes autonomes disposant d'organes de gestion et de niveaux de décision élus de manière interne. En outre, est-il souhaitable que des obligations de quotas ou des objectifs chiffrés soient imposés partout en même temps? Les femmes sont-elles suffisamment représentées dans les cadres moyens pour pouvoir accéder partout à des fonctions dirigeantes?

La technique des quotas a aussi d'importants effets pervers. M. Cuyt donne deux exemples de la Norvège, un pays qui joue un rôle de précurseur en matière d'égalité entre hommes et femmes. Le magnat norvégien des médias Trygve Hegnar signale qu'avec un tiers des actions il n'a pas de siège au conseil d'administration parce que les quotas imposent la présence d'une femme. Deuxième exemple: selon l'auteur Petra Sjouweman, les entreprises norvégiennes doivent avoir 40% de femmes dans leurs organes décisionnels. Par manque de candidates féminines, on se tourne vers des femmes suédoises et danoises, même dans les organismes publics norvégiens.

Pour être clair, UNIZO considère le plafond de verre comme un réel problème. Des progrès sont accomplis tant au sein de sa propre organisation que dans le monde politique, mais ils sont très lents, peut-être trop lents. UNIZO pense toutefois que les quotas ne sont pas une solution vu leurs effets pervers.

Une sensibilisation à long terme s'impose. En abordant la carrière d'un membre du personnel effectivement en tant que carrière, le travail et la famille peuvent être mieux harmonisés, ce qui est une condition essentielle pour percer le plafond de verre. Ce n'est qu'en considérant une carrière en tant que telle et non comme un ensemble de situations temporaires qu'une solution durable est possible. Dans certaines entreprises qui n'attirent hélas pas souvent l'attention, on peut clairement voir que la parité hommes/femmes, y compris au niveau de la direction, permet une politique différente.

UNIZO veut collaborer à la recherche d'une solution. Sa philosophie de base à cet égard est la bonne personne, homme ou femme, à la bonne place.

## **6. Exposé de Mme Sonja Kohnenmergen, premier conseiller, département social FEB, chargée des affaires sociales européennes**

L'égalité entre les hommes et les femmes est un objectif politique tant au niveau européen que national. La FEB y a toujours souscrit, car elle a la conviction que la diversité à tous les niveaux constitue un atout économique et social pour la société. Elle pense vraiment que la mixité dans toute activité potentialise

gemengd karakter van elke activiteit de energieën versterkt, de uitwisselingen en ideeën verrijkt en de dynamiek stimuleert.

Vrouwen de kans geven om door te stoten naar het besluitvormingsniveau is een bron van rijkdom voor de ondernemingen en een motor voor de ontwikkeling. Het VBO denkt dat de maatschappij alles te winnen heeft bij een valorisering van alle beschikbare vaardigheden en talenten. Dat maakt ook de financiële autonomie van de vrouwen en hun ontplooiing mogelijk, wat van wezenlijk belang is in een democratische samenleving.

We stellen echter vast dat vrouwen, hoewel hun tewerkstellingsgraad 55 % bedraagt, ondervertegenwoordigd zijn in de besluitvormingsorganen van de ondernemingen, zowel in openbare als in privéondernemingen, en bij de overheid. Het glazen plafond blijft dus een realiteit.

Ook al is het opleidingsniveau van vrouwen gelijk aan dat van mannen of zelfs hoger, toch blijken ze nog altijd stereotiepe studien beroepskeuzes te maken. Er is nog altijd sprake van typisch mannelijke of vrouwelijke beroepen, en daar spreken we al decennia over. Er zijn nog altijd te weinig vrouwen aanwezig in wetenschappelijke opleidingen — burgerlijk ingenieur, industrieel ingenieur — net die opleidingen die toegang geven tot managementfuncties met veel verantwoordelijkheid.

Of we het nu willen of niet, in de huidige mentaliteit valt de verantwoordelijkheid voor het gezin nog altijd grotendeels op de schouders van de vrouwen, ook al is er een positieve evolutie merkbaar bij de jongere generaties. Daardoor hebben vrouwen niet de materiële beschikbaarheid die vereist wordt voor managementfuncties op hoog niveau. Ze moeten hun ambities dan ook gedeeltelijk opbergen om hun diverse taken te kunnen uitvoeren. Sommigen wensent niet te postuleren voor managementfuncties omdat ze menen dat hun rol in het gezin aan kwaliteit zou inboeten. Als je meer beschikbaar moet zijn voor het gezin, ben je minder beschikbaar voor het beroepsleven. Dat verschijnsel wordt perfect geïllustreerd door het feit dat het voor het overgrote deel vrouwen zijn die een beroep doen op de regeling van tijdskrediet.

Vrouwen worden nog altijd geconfronteerd met vooroordelen in verband met hun capaciteiten, en meer bepaald hun leiderscapaciteiten, ook al stellen we in dat opzicht een gunstige evolutie vast. Zowel mannen als vrouwen moeten nadenken over de grondheid van die vooroordelen, vooral bij de wervingsprocedures of bij promoties voor vacante betrekkingen. De gehele samenleving zou er baat bij hebben.

Gelet op die vaststellingen begrijpen wij dan ook dat vrouwen op alle niveaus acties willen ondernemen om vrouwelijke kaderleden te stimuleren om toegang te kunnen krijgen tot leidinggevende functies. Zowel op nationaal niveau — met name via de interprofessionele akkoorden — als op Europees niveau worden er acties gevoerd met betrekking tot de sociale dialoog, en, in het bijzonder, het actiekader voor de bevordering van de gelijkheid van mannen en vrouwen.

Het is normaal dat men, op dit gebied, geneigd is het probleem op te lossen door een beroep te doen op de overheid. De verleiding is groot om de zaak te regelen via wetgevende initiatieven, zoals het opleggen van quota. Het VBO vindt dat echt geen goede oplossing. Integendeel, zoals de UCM al zei, zou dat de vrouwen stigmatiseren en het zou averechtse gevolgen hebben door te insinueren dat ze quota nodig hebben om toegang te krijgen tot leidinggevende functies. Dergelijke verplichtingen zijn niet werkbaar en zouden zich tegen de werkneemsters kunnen keren. Zowel voor het individu als voor de onderneming is het van wezenlijk belang dat een man of een vrouw alleen in dienst wordt genomen of promotie krijgt op basis van zijn of haar capaciteiten, vaardigheden, motivatie en persoonlijkheid.

les énergies, enrichit les échanges et les idées et stimule le dynamisme.

Permettre aux femmes d'accéder aux sphères décisionnelles représente une source de richesse pour les entreprises et un moteur de développement. La FEB pense que la société a tout à gagner de la valorisation de toutes les compétences et de tous les talents disponibles. Cela permet aussi l'autonomie financière des femmes et leur épanouissement, ce qui est essentiel dans une société démocratique.

Mais force est de constater que si le taux d'emploi des femmes est de l'ordre de 55 %, elles restent largement sous-représentées dans les organes de décision des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, ou dans la fonction publique. Le plafond de verre reste donc une réalité.

Si le niveau de formation des femmes est équivalent voire supérieur à celui des hommes, les stéréotypes restent perceptibles dans le choix des études et dans l'orientation professionnelle. Il est toujours question — et l'on en parle depuis des décennies — de professions typiquement masculines ou typiquement féminines. Les femmes restent trop peu nombreuses dans les filières de formation de type scientifique — ingénieur civil, ingénieur industriel — qui sont précisément celles qui permettent l'accès à des fonctions de manager à hautes responsabilités.

Qu'on le veuille ou non, dans la mentalité actuelle, les responsabilités familiales pèsent encore, dans les faits, majoritairement sur les femmes, même si cela évolue favorablement dans les nouvelles générations. Il en découle forcément que les femmes n'ont pas la disponibilité matérielle qu'exigent des postes de manager de haut niveau. Elles sont par conséquent forcées de mettre de côté une partie de leurs ambitions pour être à même de cumuler leurs diverses tâches. Certaines ne souhaitent pas postuler pour des fonctions de manager, estimant que leur rôle familial y perdrat en qualité. S'il faut être davantage disponible pour la famille, on l'est moins pour la vie professionnelle. Le fait que les utilisateurs du système du crédit-temps soient en grande majorité des femmes illustre parfaitement ce phénomène.

Dans le prolongement de ce qui précède, les femmes subissent encore aujourd'hui, même si on assiste à une évolution favorable à cet égard, les conséquences des préjugés au sujet de leurs capacités et plus particulièrement de leur capacité à diriger. En tant qu'hommes et femmes, nous devons tous réfléchir au bien-fondé de ces préjugés, particulièrement lors des procédures de recrutement ou lors des promotions à des postes vacants. Toute la société en tirerait bénéfice.

Face à ces constats, nous comprenons dès lors les attentes des femmes de voir mener des actions à tous les niveaux pour stimuler le désir et la possibilité concrète, pour les cadres féminins, d'accéder aux fonctions dirigeantes. Des actions sont menées tant au niveau national — notamment dans les accords interprofessionnels — qu'au niveau européen, en ce qui concerne le dialogue social et, notamment, le cadre d'action pour l'égalité entre les hommes et les femmes.

Il est normal que l'on soit enclin, dans ce domaine, à résoudre le problème par un appel aux pouvoirs publics. La tentation est grande de régler la question au moyen d'initiatives législatives telles que celle visant à imposer des quotas. La FEB n'y voit vraiment pas une bonne solution. Au contraire, comme l'a souligné l'UCM, cela stigmatiserait les femmes et provoquerait des effets pervers, en laissant entendre qu'elles ont besoin d'un quota pour accéder aux fonctions dirigeantes. De telles obligations ne sont pas praticables et risqueraient de se retourner contre les travailleuses elles-mêmes. Or, tant pour l'individu que pour l'entreprise, il est essentiel qu'un homme ou une femme soit recruté ou promu uniquement sur la base de ses compétences, de ses aptitudes, de sa motivation et de sa personnalité.

Er moet dus tegelijkertijd iets worden gedaan vóór en tijdens het beroepsleven en alle acties moeten worden geïntegreerd in een totaalstrategie.

Concrete maatregelen, zoals een efficiënte kinderopvang en een aangepaste buitenschoolse begeleiding, zouden het in ieder geval mogelijk maken de taken binnen het gezin evenwichtiger te verdelen, dankzij een vorm van outsourcing van de huishoudelijke taken. In dat verband wijst spreekster erop dat één van de laatste interprofessionele akkoorden, dat al redelijk oud is, de buitenschoolse opvang heeft ingericht en het mogelijk heeft gemaakt op dat vlak talrijke initiatieven te ontplooien.

Maatregelen met betrekking tot de versoepeling van de werktijd, zoals tijdskrediet, variabele uurroosters of verlofregelingen — zoals het ouderschapsverlof, dat ook door een interprofessioneel akkoord werd ingevoerd — kunnen de gezinnen in dus de vrouwen helpen toegang te krijgen tot functies op het niveau van de besluitvorming.

Sommige ondernemingen voeren al acties, zij hebben daarvoor dus niet gewacht op wettelijke bepalingen. Die acties moedigen vrouwen aan zich kandidaat te stellen voor hogere functies. Er zijn sensibiliseringssvergaderingen, faciliteiten om een opleiding te volgen, assertiviteitstrainingen en men probeert vergaderingen te houden binnen de normale werkuren van het bedrijf. Die flexibiliteit heeft echter grenzen die verband houden met de goede werking en de continuïteit van de prestaties in de onderneming. Het VBO wenst dat deze acties vrijwillig blijven, althans in de privésector, om niet op dezelfde bezwaren te stoten als die met betrekking tot de quota.

De echte sleutel tot succes is het feit dat de toegang van veel meer vrouwen tot leidinggevende functies de ondernemingen een niet te verwaarlozen creatieve en innoverende impuls zou geven. De praktische voorbeelden op het terrein zijn veel belangrijker dan dwingende wettelijke bepalingen.

Het VBO steunt aanmoedigings- en begeleidingsmaatregelen, maar ze is formeel tegen elke vorm van quota gekant.

## 7. Gedachtwisseling

De voorzitter stelt vast dat een groot deel van de sociale partners tegen de quota gekant is. Zelf is ze ervan overtuigd dat de quota geen ideale oplossing zijn.

Quota zouden vrouwen in hun waardigheid aantasten en negatieve effecten hebben. Sommige sociale partners hebben zelfs gezegd dat ze niet echt klaar zijn voor volledige gelijkheid in de beheersorganen. In het verleden was het sociaal overleg alleen voor mannen, maar de overlegorganen evolueren en hoewel ze nog op hevige weerstand stuiten, veroveren vrouwen er toch een plaats.

Ze benadrukken dat er nood is aan een tussenkader om vrouwen op topfuncties voor te bereiden en dat het belangrijk is om vrouwen bij de vakbondsvertegenwoordiging te betrekken omdat er niet alleen aan de top, maar ook aan de werkvlloer moet worden gedacht.

Dat beroeps- en gezinsleven moeilijk met elkaar te verzoenen zijn, is een eerste handicap voor vrouwen. Op dat vlak moet er nog heel wat vooruitgang worden gemaakt. Er wordt zelfs gezegd dat sommige vrouwen met topfuncties gezins- en beroepsleven moeilijk met elkaar kunnen verzoenen. Dat komt de mannen misschien goed uit, omdat ze liever niet te veel vrouwen aan de top zien.

De sociale partners betreuren het dat vrouwen zich vaak op quota moeten beroepen om aan de top te geraken. Persoonlijk

Il convient donc d'agir parallèlement à la fois en amont et au cours de la vie professionnelle, et d'intégrer l'ensemble des actions dans une stratégie globale.

Des mesures concrètes, comme un accueil efficace des enfants et un encadrement parascolaire adapté, permettraient en tout cas d'équilibrer davantage la répartition des tâches au sein du ménage, grâce à un certain *outsourcing* des tâches ménagères. L'intervenant voudrait rappeler à cet égard qu'un des derniers accords interprofessionnels — déjà assez ancien — avait instauré l'accueil extrascolaire et permis le développement de nombreuses initiatives à cet égard.

Des mesures d'aménagement du temps de travail telles que le crédit-temps, les horaires variables ou des systèmes de congé — particulièrement le congé de paternité également instauré dans un accord interprofessionnel — sont susceptibles d'aider les ménages et donc les femmes à accéder aux postes de décision.

Certaines entreprises mènent déjà des actions; elles n'ont pas attendu des dispositions législatives pour le faire. Ces actions encouragent les femmes à postuler pour des fonctions supérieures. Il y a des réunions de sensibilisation, des facilités de formation, des séances d'assertivité, des réunions que l'on essaie de placer dans les horaires normaux de l'entreprise. Bien entendu, cette flexibilité a des limites imposées par le bon fonctionnement et la continuité des prestations dans l'entreprise. La FEB souhaite que ces actions restent volontaires, au moins dans le secteur privé, au risque de se heurter aux mêmes objections que pour les quotas.

La véritable clé du succès réside dans l'intime conviction que l'accès d'un plus grand nombre de femmes aux fonctions dirigeantes donnerait une impulsion créatrice et innovatrice non négligeable aux entreprises. Cependant, les exemples pratiques menés sur le terrain ont nettement plus de poids que des dispositions légales contraignantes.

Pour conclure, si la FEB peut soutenir des mesures d'encouragement et d'accompagnement, elle souhaite répéter son opposition formelle à toute forme de quotas.

## 7. Échange de vues

Mme la Présidente constate qu'une grande partie des partenaires sociaux est opposée aux quotas. Personnellement, elle est convaincue que les quotas ne sont pas la solution idéale.

Les quotas dévaloriseraient les femmes et auraient des effets pervers. Certains partenaires sociaux ont même dit qu'ils n'étaient pas vraiment prêts à une égalité totale dans les organes de gestion. Dans le passé, les partenaires sociaux étaient une affaire d'hommes, mais ces organes évoluent et les femmes commencent à y prendre pied bien que les résistances soient encore vives.

Ils insistent sur la nécessité d'avoir un cadre intermédiaire pour préparer les femmes à accéder au sommet et qu'il importe d'impliquer davantage les femmes dans la représentation syndicale car il faut non seulement penser au sommet mais aussi à la base.

La difficulté de concilier vie professionnelle et vie privée est évidemment le premier handicap des femmes. Dans ce domaine, bon nombre d'avancées doivent encore être faites. Il se dit même que certaines femmes au sommet éprouvent des difficultés à concilier ces deux vies. Cette question est aussi une affaire d'hommes et il se peut que cela les arrange de ne pas voir trop de femmes au sommet.

Les partenaires sociaux regrettent que les femmes doivent souvent bénéficier de quotas pour arriver au sommet. Personnel-

heeft mevrouw Tilmans dat niet moeten doen, maar ze stelt wel vast dat de vrouwen dankzij de quota beter vertegenwoordigd zijn in de Senaat. Zonder opgelegde quota zouden er wellicht minder vrouwen in de parlementaire assemblees zitting hebben gehad.

Bekwaamheid en persoonlijkheid van het individu zijn ongeacht het geslacht van doorslaggevend belang. We moeten uiteraard mannen niet uitsluiten; vrouwen aan de top moeten bekwaam zijn en over natuurlijk leiderschap beschikken. We mogen ons echter niet laten verleiden tot het afwijzen van quota omdat we uitsluitend bekwame mannen en vrouwen aan de top willen.

De voorzitter is in elk geval verrast dat vrouwen en mannen niet evenwichtig vertegenwoordigd zijn in de raden van bestuur en in de beheersorganen van de sociale partners. Er is nog heel wat werk aan de winkel.

Mevrouw Vienne meent dat het fundamentele probleem niet de vraag is of we het genderevenwicht in de leiding van onze ondernemingen moeten herstellen, maar wel of we dat geleidelijk aan moeten doen, dan wel het systeem een duwtje in de rug moeten geven.

De senator zal het niet hebben over vrouwen die geen carrière willen maken. Het is volkomen gerechtvaardig dat we, of we nu man of vrouw zijn, voorrang willen geven aan de opvoeding van onze kinderen. We moeten echter vaststellen dat in onze joods-christelijke traditie vooral vrouwen voor de opvoeding kiezen.

We moeten ons toespitsen op een systeemanalyse van de factoren die maken dat vrouwen die voor een carrière kiezen en even bekwaam en beschikbaar zijn als mannen, niet tot op het niveau van de besluitvorming in de ondernemingen geraken.

De sociale partners zeggen dat er zich in de vakbondswereld een geleidelijke verandering aftekent. Mevrouw Vienne was het enige vrouwelijke kaderlid bij de *Mouvement ouvrier chrétien* (Franstalige zusterorganisatie van het ACW); ze had alleen mannelijke collega's. Bij het CSC (Franstalige zusterorganisatie van het ACV) en in de meeste andere organisaties was de situatie identiek. Als we de koe niet bij de horens vatten, kan het *status quo* nog honderd jaar duren.

Ofwel doen we het stap voor stap, ofwel moeten we de wet veranderen. Vrouwen hebben geen zitting in de Senaat omdat dat mooi staat. Ze zijn in staat om commissies te leiden en alle maatschappelijke thema's aan te snijden. Hetzelfde geldt voor de ondernemingen.

De senator haalt het voorbeeld van haar dochter, staflid bij Fortis, aan. Hoewel ze de eerste was van het promotie-examen, zat ze niet in de eerste benoemingstrein. De directie heeft ter verantwoording voor die anomalie trachten in te roepen dat haar gezin een nieuw samengesteld gezin is en dat ze kinderen heeft, waardoor haar beschikbaarheid niet voor de hand ligt. Ze heeft echter geargumenteerd dat haar gezinsleven nooit haar professionele afspraken had doorkruist. Ze heeft die promotie opgeëist en ze uiteindelijk ook gekregen.

In dat verband is een belangrijke rol weggelegd voor de vakbonden. Dergelijke situaties doen zich immers vaak voor. Mevrouw Vienne is dan ook een grote voorstander van de quota. Ze vindt het hoog tijd dat vrouwen hun verantwoordelijkheid kunnen opnemen op alle niveaus van de ondernemingen.

We moeten verder gaan op wetgevend vlak en net als in de politiek quota eisen. Het probleem van de bekwaamheid is een vals probleem.

Mevrouw Zrihen meent dat de verwijzing naar het verzoenen van beroeps- en gezinsleven treffend is. Uit alle statistieken blijkt dat proefbusbaby's de minderheid zijn! De meeste kinderen zijn

lement, Mme Tilmans n'en a pas eu besoin mais elle observe que les quotas ont permis d'augmenter la représentation féminine au Sénat. S'ils n'avaient pas été imposés, il y aurait probablement beaucoup moins de femmes dans les assemblées parlementaires.

Les compétences et la personnalité des individus, quel que soit leur sexe, sont bien entendu primordiales. Il ne s'agit évidemment pas d'exclure les hommes; les femmes qui arrivent au sommet doivent être compétentes et posséder une personnalité de chef. Nous devons néanmoins veiller à ne pas nous laisser embarquer dans un rejet des quotas au motif que nous ne voulons que des femmes et des hommes compétents.

En tout cas, la présidente est étonnée d'apprendre que la représentation des femmes et des hommes n'est absolument pas équilibrée dans les conseils d'administration et dans les conseils de gestion des partenaires sociaux. Il reste encore beaucoup de travail à fournir en ce sens.

Mme Vienne estime que le problème fondamental n'est pas de savoir s'il faut rétablir davantage d'égalité au sein des instances dirigeantes de nos entreprises mais bien de savoir si nous voulons y aller doucement ou si nous voulons donner un petit coup de pouce au système.

La sénatrice parlera pas des femmes qui ne veulent pas faire carrière. Il est tout à fait légitime, que l'on soit homme ou femme, de privilégier l'éducation de ses enfants. Cependant, force est de constater que dans notre société judéo-chrétienne, ce sont surtout les femmes qui font ce choix.

Il faut que l'on se concentre sur une analyse systémique des raisons qui font que les femmes voulant faire carrière n'atteignent pas, à compétences et à disponibilité égales, les niveaux décisionnels dans les grandes entreprises.

Les partenaires sociaux disent que les choses évoluent doucement dans le monde syndical. Mme Vienne a été la seule femme cadre au sein du Mouvement ouvrier chrétien; elle n'avait que des collègues masculins. La situation était identique à la CSC et dans la plupart des autres organisations. Si on n'agit pas, le statu quo durera encore cent ans.

Soit nous y allons doucement, soit nous devons modifier la loi. Les femmes qui siègent au Sénat, ne sont pas là seulement pour faire joli. Elles sont capables de diriger des commissions et d'aborder tous les thèmes de la société. C'est la même chose dans les entreprises.

La sénatrice cite l'exemple de sa fille, qui est cadre chez Fortis. Première à l'examen de promotion, elle n'a pas été nommée dans le premier jet. La direction a tenté de justifier cette anomalie en lui disant que sa famille était une famille recomposée, qu'elle avait des enfants et que, dès lors, sa disponibilité n'était pas évidente. Arguant du fait que sa famille n'avait jamais interféré avec ses engagements professionnels, elle a exigé sa promotion et a fini par l'obtenir.

À cet égard, les syndicats ont un rôle important à jouer. En effet, ce cas de figure est fréquent. Par conséquent, Mme Vienne est très favorable aux quotas. Elle pense qu'il est plus que temps que les femmes puissent exercer des responsabilités à tous les niveaux dans les entreprises.

Sur le plan législatif, nous devons aller plus loin en exigeant des quotas, comme nous l'avons fait en politique. La question de la compétence est une fausse question.

Mme Zrihen estime que l'évocation du rapport entre vie familiale et vie professionnelle est interpellante. Toutes les statistiques confirment que les bébés-éprouvette restent minoritaire-

bijgevolg de vrucht van een man-vrouwrelatie. Als het kind ter wereld komt, valt het als bij toeval plots uitsluitend onder de volle verantwoordelijkheid van de vrouw, aangezien mannen niet met dezelfde vragen over onontbeerlijke zorg en permanente omkadering geplaagd zitten.

België heeft het quotasysteem voor de kieslijsten ingevoerd. Het is een doeltreffend instrument dat de gelijkheid tussen mannen en vrouwen versterkt.

Dat de quota discriminerend zouden zijn, houdt geen steek. Als de vrouwen hun doelstellingen inzake gelijkheid en pariteit hebben gehaald, kunnen hun mannelijke collega's zich op dezelfde quota beroepen om de omgekeerde discriminatie te vermijden.

Tussen hun vijfentwintig en achtendertig jaar moeten vrouwen, net als mannen, het beste van zichzelf tonen in hun beroepsleven en precies dan staan ze geregeld voor de keuze: hun beroepsbekwaamheden bijspijkeren ofwel een gezin stichten. Onder druk van de biologische klok missen ze vaak een aantal promotiekansen. Mevrouw Zrihen denkt in het bijzonder aan vrouwelijke onderzoekers, die artikels moeten publiceren om erkenning te genieten in de wetenschappelijke wereld.

Kinderopvangstructuren zouden doeltreffender kunnen zijn. De openingsuren van kinderdagverblijven zouden kunnen worden uitgebreid, onthaalmoeders zouden dichter bij huis of dichter bij het werk van de ouders kunnen werken.

Het werk- en leefritme van de leden van het Europees Parlement is bijzonder veeleisend, want de parlementsleden zijn verplicht om een week per maand in het buitenland te verblijven. De kinderopvang gaat echter met hen mee zodat ze tot de meest onmogelijke uren kunnen doorwerken. De politieke wil was aanwezig en zodoende werden de vereiste middelen uitgetrokken.

De ontwikkeling van het gezinsleven noopt ons tot een herziening van de kinderopvangsystemen. Enoudergezinnen zijn vandaag niet langer een vrouwenzaak alleen. Mannen die aan gedeeld ouderschap doen, worden met dezelfde organisatorische problemen geconfronteerd. Er zullen dus gemeenschappelijke eisen groeien.

Om een doorbraak te bekomen in de dossiers inzake kinderopvang en -begeleiding en inzake gezinsondersteuning moet het beeld van de nieuwe gezinnen doordringen tot bij de hoge instanties, die de agenda's bepalen en de prioriteiten vastleggen. Vakbondslui weten dat punten over kinderopvang, glijdende uurregelingen en deeltijds werk altijd onderaan de agenda worden geplaatst. Het vergt strijd om ze op tijd behandeld te krijgen. Pariteit in zo'n belangrijke organen en égalitaire vertegenwoordiging zijn geen privileges. We moeten ons gewoonweg aanpassen aan de gendersamenstelling van de maatschappij en de gezinstaken eerlijk verdelen, ongeacht of ze mannen of vrouwen te beurt vallen. Eigenlijk vormen quota's geen discriminatie, want ze versnellen alleen de procedure die leidt tot rechtvaardigheid en tot een sociologisch adequate vertegenwoordiging van de maatschappij.

Mevrouw Lanjri merkt op dat sommige sprekers tegen quota of streefcijfers zijn omdat de voordelen ervan niet zouden opwegen tegen de nadelen. Buitenlandse voorbeelden bewijzen echter het tegendeel. Ook in eigen land is in de politiek en de adviesraden aangetoond dat quota hun nut hebben. Sprekster herinnert zich de hele discussie toen men vijftien jaar geleden op Vlaams niveau wilde vastleggen dat adviesraden maximum twee derde leden van hetzelfde geslacht mogen tellen. Ook toen werd er aangevoerd dat vooral de competentie belangrijk was en dat men geen competente

res! Par conséquent, la plupart des enfants sont le produit du couple homme/femme. Cependant, comme par hasard, dès que l'enfant paraît, il n'est soudainement plus que sous la responsabilité totale des femmes, les hommes n'ayant pas les mêmes interrogations quant à leur prise en charge et quant à l'indispensable encadrement permanent.

La Belgique a introduit le système des quotas pour les listes électorales. La parité est désormais obligatoire. Le dispositif est performant, il renforce l'égalité entre les hommes et les femmes.

Le point de vue selon lequel les quotas sont discriminatoires ne tient pas la route. Quand les femmes auront atteint leurs objectifs d'égalité et de parité, leurs collègues masculins pourront aussi se prévaloir des quotas de manière à éviter une discrimination à l'envers.

Au moment où, entre vingt-cinq et trente-huit ans, les femmes doivent, de la même manière que les hommes, montrer leurs capacités maximales sur le plan professionnel, elles sont régulièrement confrontées à la question de savoir si elles vont augmenter leurs compétences professionnelles ou si elles vont choisir résolument de fonder une famille. La pression du cycle biologique étant ce qu'elle est, les femmes ratent un certain nombre d'opportunités de promotion. Mme Zrihen songe en particulier aux femmes chercheuses, qui doivent produire des articles pour être reconnues dans le monde de la science.

Les dispositifs d'encadrement pour les enfants pourraient être plus performants. Les horaires des crèches pourraient être élargis, les gardiennes encadrées pourraient être beaucoup plus proches des lieux de vie et des lieux de travail.

Le mode de vie des membres du Parlement européen est l'un des plus astreignants puisqu'il oblige les parlementaires à partir à l'étranger une semaine par mois, mais les systèmes de garde les accompagnent et les encadrent, ce qui leur permet de travailler jusqu'à des heures impossibles. La volonté politique pour qu'il en soit ainsi existait et les moyens financiers nécessaires ont été dégagés.

L'évolution des familles va obliger à reconsiderer les systèmes d'encadrement des enfants. Aujourd'hui, les familles monoparentales ne sont plus uniquement constituées de femmes. Les hommes qui doivent prendre leurs enfants en alternance sont confrontés aux mêmes difficultés organisationnelles. Dès lors, des revendications conjointes émergeront.

Pour que les dossiers relatifs aux gardes, aux crèches, aux dispositifs de soutien à la vie familiale avancent, il nous faut cette représentation dans les hautes instances, là où les ordres du jour sont fixés et où s'opère le choix des priorités. Les syndicalistes savent que les points portant sur les crèches, la flexibilité horaire et le temps partiel sont toujours relégués au bas de l'agenda. Il faut batailler pour qu'ils soient traités en temps utile. La nécessité d'une parité dans des organes aussi importants, la nécessité d'être dans une représentation égalitaire, n'est pas de l'ordre du privilège. Il convient simplement d'être en adéquation avec la composition de la société et le partage équitable des tâches et missions que confère la parentalité, qu'elle soit celle des hommes ou celle des femmes. Au fond, les quotas ne sont pas discriminatoires puisqu'ils sont de nature à accélérer la procédure afin d'aboutir à l'équité et à une représentation sociologique adéquate de la société.

Mme Lanjri remarque que certains orateurs sont opposés aux quotas ou aux objectifs chiffrés dont les inconvénients seraient plus nombreux que les avantages. Les exemples étrangers démontrent toutefois l'inverse. En Belgique aussi, l'utilité des quotas a été prouvée, notamment dans le cadre des conseils consultatifs. L'intervenante se rappelle le débat mené voici quinze ans, visant à y limiter les membres de même sexe à deux tiers. À l'époque déjà, on arguait que l'essentiel était la compétence et qu'on ne trouvait pas de femmes compétentes. On a réellement

vrouwen vond. Zodra het principe echter wettelijk verankerd was, ging men ook echt naar vrouwen op zoek. Want ze bestaan natuurlijk wel, competente vrouwen, je moet ze alleen weten te vinden. Ook in het buitenland, waar men op het niveau van de bestuursraden al verder staat, blijkt dat quota zin hebben en vaak nodig zijn om een eerste doorbraak te forceren.

De vraag is natuurlijk of we quota of streefcijfers bedoelen. Zelf staat senator Lanjri niet afkerig tegenover quota, want ze hebben op verschillende domeinen al hun nut bewezen. Het absolute minimum voor haar is wel dat de wet streefcijfers oplegt. Quota zouden de indruk kunnen wekken dat je de lat voor vrouwen lager wil leggen. Dat wil niemand, ook de vrouwen niet. Als voor een functie een bepaalde bekwaamheid wordt gevraagd, dan moet de lat voor iedereen gelijk liggen. We vragen dus geen positieve discriminatie, wel positieve actie. Soms moet je immers een extra inspanning doen om een vrouw te vinden, andere kanalen aanboren of een vooropleiding geven. Dat heeft men bij de Antwerpse politie gedaan. Vrouwen kregen daar vooraf training voor de praktische proeven, maar daarna moesten ze wel slagen voor het examen en dat was precies hetzelfde als voor de mannen.

Spreekster wil wel discussiëren over het woordgebruik — quota, streefcijfer, slimme streefcijfers — maar ze is er zeker van dat wanneer wettelijk bepaalde normen worden opgelegd, men dan ook de moeite zal doen om vrouwen te zoeken. Uiteraard kunnen de streefcijfers variëren afhankelijk van de sector. We weten allemaal dat in sommige sectoren vrouwen oververtegenwoordigd zijn en mannen in andere sectoren.

Voor sommigen zijn quota omstreden, maar mevrouw Lanjri vindt ze absoluut gerechtvaardigd en nodig. Quota of streefcijfers moeten er zijn, maar dat is niet het enige. Ook begeleidende maatregelen, zoals coaching, begeleiding, vorming, maatregelen inzake combinatie tussen gezin en arbeid en dergelijke meer, moeten er zijn om vrouwen in beleidsfuncties te krijgen.

De senator merkt op dat de NAR nog steeds niet paritair is samengesteld. Die telt zeven vrouwen en achttien mannen. De scheeftrekking is vooral veroorzaakt is door het VBO, vertegenwoordigd door één vrouw en zeven mannen, en door UNIZO, vertegenwoordigd door drie mannen en geen enkele vrouw. Ook in het dagelijks bestuur van de NAR is er een duidelijk onevenwicht tussen mannen en vrouwen. Ook de NAR zou hier het goede voorbeeld moeten geven. Pas dan kan hij geloofwaardig optreden tegenover andere organisaties en bedrijven.

Mevrouw de Bethune is ervan overtuigd dat de voordelen van quota opwegen tegen de nadelen. Tegen vrouwen die ermee verveeld zitten dat ze als «quotavrouw» door het leven moeten, zegt ze altijd het volgende : mochten examens worden georganiseerd waar de competenties voor de functie worden gemeten, dan zou de pariteit al heel lang zijn bereikt. Het probleem is niet dat vrouwen niet over de nodige competenties beschikken, maar wel het gewicht van de tradities, de netwerken, de cultuur enzovoort.

De senator heeft recent een vergadering van de commissie voor de Buitenlandse Betrekkingen en voor de Landsverdediging bijgewoond waar een gedachtewisseling met een Burundese delegatie plaatsvond over de verkiezingen en de mensenrechten in dat land. Ook daar kwamen de quota aan bod; in de Burundese grondwet staat immers een quotum van 30 % ingeschreven voor de politieke vertegenwoordiging van vrouwen op alle niveaus. De Burundese minister van Buitenlandse Zaken erkende dat het niet altijd makkelijk is om competente vrouwen én mannen te vinden.

Quota alleen zullen niet volstaan. Het is een efficiënt instrument om een structuur te doorbreken en een mentaliteitsverandering te weeg te brengen. Er zijn echter ook beleidsplannen nodig die verder gaan dan quota alleen.

Het debat dat het Adviescomité voor Gelijke Kansen voor vrouwen en mannen voert, gaat ook over de kenmerken van

commencé à les chercher — car elles existent, bien entendu — lorsque le principe fut ancré légalement. À l'étranger, où les progrès ont été plus rapides dans les conseils d'administration, les quotas ont aussi montré leur utilité et sont souvent nécessaires pour faire une première percée.

Doit-il s'agir de quotas ou d'objectifs chiffrés ? La sénatrice Lanjri n'a rien contre les quotas mais à son sens, la loi doit au minimum imposer des objectifs chiffrés. Les quotas pourraient donner l'impression que la barre est placée moins haut pour les femmes, ce que personne ne souhaite. Lorsqu'une fonction requiert une compétence spécifique, la barre doit se trouver à la même hauteur pour tous. Nous ne demandons pas de discrimination positive mais bien des actions positives. En effet, il faut parfois faire des efforts supplémentaires pour trouver une femme, explorer d'autres canaux ou donner une formation préparatoire. C'est ce qui a été fait à la police d'Anvers. Les femmes y ont reçu un entraînement préalable aux épreuves pratiques mais ensuite, elles ont dû réussir le même examen que les hommes.

On peut discuter de la terminologie — quotas, objectifs chiffrés, objectifs chiffrés intelligents — mais si des normes sont imposées légalement on fera — l'oratrice en est certaine — l'effort de chercher des femmes. Les objectifs chiffrés peuvent bien entendu varier en fonction du secteur. Nous savons tous que les femmes sont surreprésentées dans certains domaines et les hommes dans d'autres.

D'aucuns contestent les quotas. Mme Lanjri trouve les quotas ou les objectifs chiffrés absolument nécessaires, mais ils ne sont pas suffisants. Des mesures d'accompagnement — coaching, formation, etc. — s'imposent pour permettre aux femmes d'occuper des fonctions dirigeantes.

La sénatrice remarque que le CNT n'est toujours pas paritaire : sept femmes et dix-huit hommes. Le déséquilibre est principalement dû à la FEB — une femme, pour sept hommes — et à Unizo : trois hommes, aucune femme. Le déséquilibre entre hommes et femmes est évident dans le cas du conseil d'administration du CNT. Or, cette instance devrait donner le bon exemple si elle veut être crédible dans ses démarches à l'égard d'autres organisations et entreprises.

Mme de Bethune est convaincue qu'en matière de quotas, les avantages priment les inconvénients. À une femme désolée d'être une «femme quota», elle dit toujours que si on organisait des examens qui mesurent les compétences requises pour la fonction, la parité serait atteinte depuis longtemps. Le problème ne vient pas du fait que les femmes n'ont pas les compétences requises, mais du poids des traditions, des réseaux, de la culture, etc.

La sénatrice a assisté récemment à une séance de la commission des Relations extérieures et de la Défense, où un échange d'idées a eu lieu avec une délégation burundaise sur les élections et les droits de l'homme dans ce pays. Il y a aussi été question de quotas. La Constitution burundaise prévoit en effet un quota de 30 % pour la représentation politique des femmes à tous les niveaux. Le ministre burundais des Relations extérieures a reconnu qu'il n'était pas toujours simple de trouver des femmes et des hommes compétents.

Le quota seul ne suffira pas. Cet instrument est efficace pour générer un changement de mentalité, mais nous avons aussi besoin de plans de gestion.

Le débat que le Comité d'avis pour l'Egalité des Chances entre les femmes et les hommes mène concerne également les

vrouwelijk leiderschap. Die worden in de huidige samenleving ondergewaardeerd.

Als voorbeeld verwijst de senator naar de slechte evaluatie die de uittredende vrouwelijke Vlaamse ministers net voor de verkiezingen in de media kregen. Dat was onaanvaardbaar en seksistisch. Het verheugt haar dat de Nederlandstalige Vrouwenraad daartegen heeft geprotesteerd. De structurele vraag is echter op welke criteria de media zich baseren om de mannen gunstig te evalueren en de vrouwen niet.

De slechte score van de vrouwelijke ministers lijkt eerder te wijzen aan een onderwaardering van de kenmerken van het vrouwelijke leiderschap.

Volgens mevrouw de Bethune heeft senator Vienne terecht gesteld dat de huidige bankencrisis een exponent is van een aantal slechte kanten van het mannelijke leiderschap. Die kunnen worden bijgestuurd door de goede kanten van het vrouwelijke leiderschap. Een professor van de Vlerick Management School, én een man, heeft overigens gezegd dat het mannelijke denken de oorzaak is van de financiële crisis.

Ook de vrouwelijke senatoren zullen aan het einde van de legislatuur waarschijnlijk een negatieve beoordeling krijgen omdat de aard van het werk dat ze doen niet naar waarde wordt geschat door diegenen die het in de media voor het zeggen hebben.

Kortom vrouwelijke leiderschap is een belangrijk gegeven dat veel meer aandacht moet krijgen.

Mevrouw Vanpeborgh heeft horen concluderen dat alle sociale partners zich tegen quota hebben uitgesproken. Ze wil dat nuanceren. Ze heeft gezegd dat het ABVV principieel met quota kan instemmen. Ze zijn niet alleen vanuit democratisch, maar ook vanuit economisch oogpunt gerechtvaardigd. Binnen haar organisatie worden trouwens quota gehanteerd. Zo wordt in het bureau van het ABVV het quotum van een derde vrouwen gehaald.

Wel is het zo dat quota niet alles hebben opgelost. Er zijn nu meer vrouwen in het bureau, maar ze zijn niet altijd zichtbaar. Dat betekent niet dat ze minder hard werken. Spreekster dreigt inderdaad dat de vrouwen zullen worden afgerekend op hun mindere zichtbaarheid en aanwezigheid in de media. Nochtans hebben ze heel wat werk verzet en was hun mandaat gerechtvaardigd.

We kunnen moeilijk eisen dat de regels die binnen het ABVV gehanteerd worden, door alle sociale partners worden toegepast. De vertegenwoordigers van de andere vakbonden, van UNIZO en het VBO hebben zojuist op enkele problemen gewezen. Zo werd gewezen op het tekort aan vrouwelijke werkgevers. Dat leidt tot een mindere vertegenwoordiging in de organen, waardoor de toepassing van quota problematisch wordt. Het is echter wel belangrijk dat alle sociale partners becijferde doelstellingen en actieplannen uitwerken. Niet alle organisaties maken hiervan even hard werk.

Mevrouw Vanpeborgh wil de werkzaamheden van de Nationale Arbeidsraad en de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven zeker niet ophemelen. Ze heeft alleen willen aangeven dat binnen die organen heel wat dingen gerealiseerd werden, zij het onvoldoende. Mevrouw Lanjri heeft echter wel gelijk met haar kritiek op de samenstelling van die organen. Die laat te wensen over. In de NAR is er geen sprake van een paritaire samenstelling. Het ABVV kaart dat vaak aan. Het antwoord is dat de NAR niet louter een adviesorgaan, maar ook een beslissingsorgaan is. De CRB is wel een adviesorgaan; daar worden de quotaregels strikt nageleefd. De afgelopen jaren hebben vooral de vakbonden meer vrouwen naar die twee raden afgevaardigd.

Mevrouw Slegers beaamt wat de voorgaande spreker zegt over de samenstelling van de NAR. Er is echter verandering op komst.

caractéristiques du leadership féminin, sous-évalué dans la société actuelle.

À titre d'exemple, la sénatrice se réfère à l'évaluation négative par les médias des femmes ministres juste avant les élections. Elle a trouvé ce traitement inacceptable et sexiste. Elle se réjouit d'ailleurs que le *Nederlandstalige Vrouwenraad* ait protesté. La question structurelle qui se pose concerne toutefois les critères utilisés par les médias pour accorder une évaluation positive aux hommes et non aux femmes.

Le mauvais résultat des femmes ministres est plutôt imputable à une sous-évaluation des caractéristiques du leadership féminin.

Selon Mme de Bethune, la sénatrice Vienne a indiqué à juste titre que la crise bancaire actuelle était l'expression de certains défauts du leadership masculin, lesquels peuvent être corrigés grâce aux aspects positifs du leadership féminin. Selon un professeur de la *Vlerick Management School*, masculin de surcroît, la manière de penser masculine est la cause de la crise financière.

Les sénatrices seront vraisemblablement jugées de manière négative à la fin de la législature, ceux qui ont voix au chapitre dans les médias n'ayant pas reconnu à sa juste valeur le travail qu'elles accomplissent.

Bref, le leadership féminin est une donnée importante qu'il faut prendre bien davantage en considération.

Mme Vanpeborgh a entendu conclure que tous les partenaires sociaux se sont exprimés contre les quotas. Elle veut nuancer cette affirmation. Elle a dit que la FGTB peut en principe donner son accord aux quotas. Ils se justifient non seulement d'un point de vue démocratique mais aussi économique. Dans son organisation, on recourt en effet à des quotas. C'est le cas au Bureau de la FGTB où il faut un tiers de femmes.

Toutefois, il est vrai que les quotas n'ont pas tout résolu. Il y a davantage de femmes au Bureau mais elles ne sont pas toujours visibles. Cela ne signifie pas qu'elles travaillent moins. L'oratrice craint en vérité que les femmes ne soient jugées sur leur moindre visibilité et sur leur manque de présence dans les médias. Pourtant elles ont fait beaucoup de travail et leur mandat était justifié.

Nous pouvons difficilement exiger que les règles appliquées par la FGTB soient appliquées par tous les partenaires sociaux. Les représentants des autres syndicats, de l'UNIZO et de la FEB viennent de souligner quelques problèmes. On a souligné le manque d'employeuses qui conduit à leur sous-représentation dans les différents organes et rend l'application de quotas problématique. Il est toutefois très important que tous les partenaires sociaux se fixent des objectifs quantifiés et se donnent des plans d'action. Toutes les organisations n'y travaillent pas avec la même ardeur.

Mme Vanpeborgh ne veut pas porter aux nues le travail du Conseil national du travail et du Conseil central de l'économie. Elle a seulement voulu affirmer que dans ces organes bien des choses ont été réalisées, même si cela reste insuffisant. Mme Lanjri a toutefois raison dans sa critique de leur composition. Il faut y réfléchir. Au CNT la composition n'est pas paritaire. La FGTB aborde souvent le sujet. On répond que le CNT n'est pas seulement un organe d'avis mais un organe de décision. Le CCE est par contre un organe d'avis, les règles de quotas y sont strictement respectées. Ces dernières années, ce sont surtout les syndicats qui ont envoyé des femmes les représenter dans ces deux conseils.

Mme Slegers confirme ce qu'a dit l'oratrice précédente au sujet du CNT. Des changements sont cependant en vue.

Over de beheerscomités van de sociale parastatale instellingen valt echter beter nieuws te melden. In de beheerscomités van de RVA, de RSZ, de Rijksdienst voor pensioenen zijn, zeker bij de vakbondsafgevaardigden, de vrouwen in de meerderheid. Dat ligt onder meer aan het feit dat bij de drie vakbonden de nationaal secretarissen vrouwen zijn. In de RSZ rijst zelfs een probleem omdat voor de mannen ondervertegenwoordiging dreigt.

Met quota wordt niet altijd hetzelfde bedoeld. In de ACLVB is het bijvoorbeeld nog te vroeg om quota van 40 % op te leggen. In dat geval zou inderdaad sprake zijn van een glazen klip.

Verandering in het personeelsbeleid is echter heel belangrijk. De ACLVB rekruteert nu volop vrouwelijke secretarissen, diensthoofden, zoneverantwoordelijken dus voor functies in de nationale bureaus en uitvoerende comités. De vakbond werkt niet met quota, maar legt haar eigen instanties wel een jaarlijkse verantwoording op met paritaire beheer als streefdoel.

Mevrouw Vercammen wil vooral benadrukken dat het om een en-en-verhaal gaat. Niet alle quota zijn gelijk. Dankzij de invoering van quota voor de politieke vertegenwoordiging werden quota, of althans kwantificeerbare streefcijfers, bespreekbaar binnen de vakbonden. Dat moeten de sociale partners erkennen.

De streefcijfers en de wijze waarop ze worden gehanteerd, tonen duidelijk aan dat een breuk is gemaakt met de cultuur, de geplogenheden en de manier waarop de doorstroming binnen het ACV traditioneel werd georganiseerd. Dat betekent niet dat het in de toekomst altijd zo zal gaan, maar het dagelijkse bestuur van het ACV telt momenteel drie vrouwelijke algemeen secretarissen op acht leden. Dat zijn allen zeer competente vrouwen, maar enkele van hen is men echt buiten het aanwezige middenkader moeten gaan zoeken.

Dat is de essentie van het en-en-verhaal: op korte termijn doordachte stappen durven doen en tegelijkertijd een beleid inzake gender mainstreaming uitwerken waarbij wordt nagegaan welke de noden van mannen en vrouwen zijn met betrekking tot de combinatie van arbeid en privéleven.

De heer Cuyt wil heel kort ingaan op de quota in beslissingsorganen. Hij heeft vanuit zijn functie binnen de UNIZO-studiedienst vooral te maken met Vlaamse organen en daar bestaat de eenderderegel al. De SERV moet voor een derde bestaan uit leden van het andere geslacht. Daar zit soms het probleem. De samenstelling van die beslissings- en overlegorganen is soms zo complex dat het heel moeilijk is om er een evenwicht in te vinden. Door quota kom je soms vast te zitten. Een streefcijfer is iets anders.

Spreker maakt een duidelijk onderscheid tussen engagementen van overheidsinstellingen, gerechtelijke instellingen, overheidsondernemingen versus sociale partners en privéondernemingen. Ik zeg niet dat de sociale partners geen inspanningen moeten doen, dat de privéondernemingen geen inspanningen moeten doen, maar het ligt toch anders dan bij de overheidsinstellingen of de adviesorganen. In Vlaanderen is wettelijk bepaald dat adviesorganen voor maximum twee derde uit leden van hetzelfde geslacht mogen bestaan.

Tot slot merkt de heer Cuyt vaak op dat bij de sociale partners, maar ook in de politieke wereld, de vrouwelijke collega's ontbreken op netwerkevents. En dat zijn net de plaatsen waar effectief informele promoties worden afgedwongen. Een cultuur-switch bereik je niet met quota alleen, daar moet je ook andere middelen voor inzetten.

On peut signaler de meilleures nouvelles au sujet des comités de gestion des parastataux sociaux. Les femmes sont majoritaires dans les comités de gestion de l'ONEM, de l'ONSS, de l'Office national des pensions, certainement parmi les délégués syndicaux. C'est notamment dû au fait que les secrétaires nationaux des trois syndicats sont des femmes. Un problème se pose même à l'ONSS car la sous-représentation y menace les hommes.

On ne vise pas toujours la même chose avec les quotas. Par exemple, dans la CGSLB, il est encore trop tôt pour imposer un quota de 40 %. Dans ce cas, il serait en effet question d'un écueil de verre.

Il est toutefois très important de procéder à des changements dans la politique du personnel. Aujourd'hui, la CGSLB recrute de nombreuses secrétaires, directrices, chefs de zones féminines, donc des fonctions qui se retrouvent dans les bureaux nationaux et les comités exécutifs. Elle ne travaille pas avec des quotas mais elle impose à ses propres instances une responsabilité annuelle avec pour objectif une gestion paritaire.

Mme Vercammen tient avant tout à insister sur le fait qu'il s'agit d'un ensemble de mesures. Il existe différents types de quotas. Grâce à l'instauration d'un quota pour la représentation politique, il a été possible de discuter dans les syndicats de la question des quotas, ou à tout le moins des objectifs chiffrés. Cela, les partenaires sociaux doivent l'admettre.

Les objectifs chiffrés et la manière dont ils ont été utilisés montrent clairement que l'on a rompu avec la culture, les habitudes et la manière traditionnelle d'organiser l'avancement dans la hiérarchie de la CSC. Cela ne signifie pas qu'à l'avenir il en ira toujours de même, mais le bureau journalier de la CSC compte actuellement trois femmes secrétaires générales sur huit membres. Ce sont des femmes très compétentes mais il a été nécessaire de rechercher certaines d'entre elles en dehors du cadre intermédiaire.

La démarche consiste à oser prendre à court terme des mesures mûrement réfléchies et à élaborer simultanément une politique relative au genre basée sur l'analyse des besoins des hommes et des femmes dans la combinaison du travail et de la vie privée.

M. Cuyt désire évoquer brièvement les quotas dans les organes décisionnels. Dans le cadre de sa fonction au service d'étude d'UNIZO, il a surtout affaire à des organes flamands où la règle des deux tiers-un tiers existe déjà. Le SERV doit comporter un tiers de membres de l'autre sexe. C'est ce qui pose parfois problème. La composition de ces organes de décision et de concertation est parfois si complexe qu'il est très difficile d'y trouver un équilibre. On est parfois bloqué par les quotas. Un objectif chiffré est une autre chose.

L'orateur fait une distinction claire entre les engagements des organismes publics, des institutions judiciaires, des entreprises publiques et ceux des partenaires sociaux et des entreprises privées. Il ne dit pas que les partenaires sociaux ou les entreprises privées ne doivent pas faire des efforts, mais les choses sont différentes dans les organismes publics ou les organes consultatifs. En Flandre, il est légalement prévu que les organes consultatifs ne peuvent compter que deux tiers de membres du même sexe.

Enfin, M. Cuyt constate souvent chez les partenaires sociaux, de même que dans le monde politique, que ses collègues féminines sont absentes lors des événements de réseau. Or ce sont précisément les lieux où des promotions informelles sont obtenues. On ne fait pas un changement culturel uniquement avec des quotas, il faut aussi d'autres moyens.

**Hoorzittingen van 14 juli 2009****1. Uiteenzetting door professor Herman Van den Broeck, Vlerick Leuven Gent Management School**

Een paar maanden geleden heeft professor Van den Broeck gezegd dat de financiële crisis onder meer aan de mannen te wijten was.

Spreker wil een viertal punten benadrukken. Ten eerste zal er sprake zijn van het verschil tussen de sociologische benadering enerzijds en de diversiteit- en competentiebenadering anderzijds. Ten tweede zal hij dieper ingaan op de hersenwerking. Vervolgens zal het mannelijk testosteron aan bod komen, om tot slot te komen tot het glazen plafond.

De sociologische benadering houdt in dat de samenstelling van de maatschappij (vb. 50 % mannen en 50 % vrouwen) weerspiegeld wordt in alle geledingen van de maatschappij. Dat is een ernstige kwestie waar zeker aan moet worden gewerkt. Voorbeeldgedrag appelleert om bepaalde zaken te doen, onder meer de ambitie te hebben om door te groeien in de leidinggevende regionen van allerlei organisaties.

Een andere benadering die daaraan vasthangt, is de diversiteit- en competentiebenadering. Hierin is niet alleen sprake van de individuele competenties, maar vooral van de inherente verschillen tussen het mannelijke denken en het vrouwelijke denken. Professor Van den Broeck benadrukt het feit dat het verschil tussen mannelijk en vrouwelijk denken niet gelijk is aan het verschil tussen mannen en vrouwen. Veel mannen zijn vrouwelijke denkers en omgekeerd zijn ook veel vrouwen mannelijke denkers. Zo was bijvoorbeeld Margaret Thatcher bij uitstek een mannelijk denker.

Hoe komt het verschil tussen het mannelijk en het vrouwelijk denken tot stand ? De twee hersenhelften worden verbonden door het *corpus callosum*. Afhankelijk van het niveau van testosteron in de baarmoeder gedurende de twaalf eerste weken (wanneer de hersenen zich ontwikkelen), ontwikkelt zich het mannelijk denken of het vrouwelijk denken. Bij het vrouwelijk denken is de activiteit in het *corpus callosum* veel intenser. Bij het geven van opdrachten zit de hersenactiviteit gespreid over beide hersenhelften. Vrouwelijke denkers combineren veel meer de informatie om tot een bepaalde beslissing te komen.

Bij mannelijke hersenen daarentegen is vooral activiteit in de linkerprefontale kwab te zien. Mannelijke denkers zijn bijgevolg heel sterk in het snel vinden van competitieve, directe oplossingen. De zogenaamde bezorgdheid van het vrouwelijke denken vindt men hier niet terug. Vrouwen worden wel eens betere zorgers genoemd omdat zij vanuit veel meer hoeken en aspecten informatie bijeen brengen om tot een beslissing te komen. Het vrouwelijk denken is duurzamer op lange termijn, terwijl het mannelijke denken beter is in crisissituaties.

Daarnaast blijkt uit onderzoek dat drie grote dimensies, telkens voorgesteld door een Gausscurve, verantwoordelijk zijn voor de waardenbepaling en het functioneren. De eerste dimensie bestaat uit de twee uitersten «actief» en «gereserveerd». «Actief» betekent initiatief nemen, de wil hebben om iets te doen, zaken willen afstellen en vernieuwing. «Gereserveerd» wijst erop dat men eerder rustig zal nakijken vooraleer iets te ondernemen. De tweede dimensie verbindt «holistisch» en «individualistisch» met elkaar. «Holistisch» betekent duurzaam en langetermijn denken, breed denken, de maatschappij ecologisch denken; «individualistisch» daarentegen betekent mijn afdeling, mijn positie, mijn maatschappij, mijn omgeving, mijn job, mijn partij. Ten derde zijn er de begrippen «conservatief» en «progressief»,

**Auditions du 14 juillet 2009****1. Exposé du professeur Herman Van den Broeck, Vlerick Leuven Gent Management School**

Il y a quelques mois, le professeur Van den Broeck a déclaré que la crise financière était entre autres imputable aux hommes.

L'intervenant tient à préciser quatre points. Il parlera tout d'abord de la différence entre l'approche sociologique, d'une part, et l'approche basée sur la diversité et les compétences, d'autre part. Il approfondira en second lieu le fonctionnement du cerveau. Il s'intéressera ensuite à la testostérone masculine pour aborder enfin la question du plafond de verre.

L'approche sociologique implique que la composition de la société (par exemple 50 % d'hommes et 50 % de femmes) se reflète dans toutes les composantes de la société. C'est un sujet important qu'il faut absolument approfondir. Vouloir servir d'exemple oblige à poser certains actes, comme avoir l'ambition de gravir les échelons des fonctions dirigeantes de toutes sortes d'organisations.

Une autre approche, imbriquée dans la première, est celle basée sur la diversité et les compétences. Il s'agit non seulement des compétences individuelles, mais surtout des différences intrinsèques entre la pensée masculine et la pensée féminine. Le professeur Van den Broeck souligne qu'il ne faut pas réduire la différence entre la pensée masculine et la pensée féminine à une simple opposition homme-femme. De nombreux hommes sont des penseurs féminins, de même que de nombreuses femmes sont, *a contrario*, des penseurs masculins. Mme Margaret Thatcher représentait le parfait exemple d'un penseur masculin.

Comment naît la différence entre la pensée masculine et la pensée féminine ? Les deux hémisphères cérébraux sont reliés par le *corpus callosum*. Les variations du taux de testostérone dans l'utérus au cours des douze premières semaines de gestation (lors de la formation du cerveau) font émerger une pensée masculine ou féminine. Dans le cas d'une pensée féminine, l'activité du *corpus callosum* est beaucoup plus intense. L'action qui consiste à assigner des missions a pour effet de répartir l'activité cérébrale entre les deux hémisphères cérébraux. Les penseurs féminins recoupent beaucoup plus les informations entre elles pour prendre une décision.

En revanche, dans les cerveaux masculins, l'activité se concentre surtout au niveau du lobe préfrontal gauche. Les penseurs masculins brillent donc particulièrement lorsqu'il s'agit de trouver rapidement des solutions compétitives, directes. Mais l'on ne retrouve pas chez eux la préoccupation morale qui caractérise la pensée féminine. D'aucuns affirment que les femmes font une analyse plus fine de tous les tenants et aboutissants avant de prendre une décision. La pensée féminine est plus efficace sur le long terme tandis que la pensée masculine fonctionne mieux en situation de crise.

La recherche montre en outre que trois dimensions essentielles, à chaque fois représentées par une courbe de Gauss, influencent l'échelle de valeurs et le fonctionnement. La première dimension passe par deux extrêmes : l'attitude «active» et l'attitude «réservée». Adopter une attitude «active», c'est prendre des initiatives, souhaiter intervenir, vouloir analyser les choses et induire un changement. Afficher une attitude «réservée» revient à examiner la situation calmement avant d'entreprendre quoi que ce soit. La deuxième dimension rapproche une composante «holistique» d'une composante «individualiste». La composante «holistique» traduit une réflexion durable et axée sur le long terme, une pensée tous azimuts, une approche écologique de la société; en revanche, la composante «individualiste» a pour effet une réflexion qui se

te begrijpen in termen van maatschappelijke waarden (min of meer religieus, ...).

Het grootste verschil tussen mannelijke en vrouwelijke denkers is terug te vinden in de tweede dimensie: het vrouwelijk denken neigt veel meer naar «holistisch», terwijl het mannelijk denken naar «individualistisch» neigt. Het vrouwelijk denken neemt meer factoren in rekening en neemt bijgevolg beslissingen die duurzamer zijn. Het individualisme is eigenlijk een optimalisatie van het *hic et nunc*. Ook hier moet men er zich van bewust zijn dat de verdeling volgens een Gausscurve gebeurt: er bestaan ook mannen die holistischer zijn dan vrouwen en vrouwen die individualistischer zijn dan mannen.

Wat de twee andere dimensies betreft, zijn de vrouwen over het algemeen iets actiever en progressiever dan de mannen.

Professor Van den Broeck past deze dimensies toe op het glazen plafond. Hoe hoger in een organisatie, hoe «conservatiever», hoe «individualistischer» en hoe «actiever». Zowel bij de overheid als in de private sector tonen de personen die op het hoogste niveau zitten de wil om actief en vernieuwend te zijn en grenzen te verleggen. Dit is merkwaardig, want ze zijn eigenlijk actief voor die positie om op dat moment te scoren. Hoe hoger vrouwen in de hiërarchie zitten, hoe meer ze aansluiten bij dat profiel. Men slaagt er blijkbaar wel in om, door het glazen plafond heen, vrouwen die meer individualistische en conservatieve waarden hanteren naar boven te laten klimmen. Zij worden dan als waardig gepercipieerd om een bepaalde hoge positie te bekleden.

Boven het glazen plafond zitten meestal voornamelijk mannen met traditionele waarden en een sterk competitief denken. Soms wordt wel eens gezegd dat vrouwen ambitieuzer zijn dan mannen. Professor Van den Broeck merkt op dat men hier niet over vrouwen spreekt, maar over vrouwelijk denken, dat ook ambitieus kan zijn, maar niet ten koste van alles. Bij mannelijk denken is dit wel het geval.

Hoe komt dit? Terwijl bij vrouwen het testosterongehalte heel weinig varieert, piekt bij een mannelijke toppoliticus of topmanager die een contract moet onderhandelen plots het testosterongehalte. Mannen hebben dan slechts één doel voor ogen: winnen. Op belangrijke beslissingsmomenten lopen mannen dan ook het gevaar dat ze beslissingen nemen om te winnen, waarbij ze de kwaliteit op lange termijn uit het oog verliezen. Dit kan bijgevolg tot idioot gedrag leiden.

## **2. Uiteenzetting door de heer Jean Van den Eynde, Managing Director Russell Reynolds Associates**

Russell Reynolds Associates is een «executive search and assessment» kantoor. Het wordt ook wel een headhunter genoemd. Het werkt voornamelijk voor privé-instellingen, maar komt ook soms tussen als de overheid op zoek gaat naar extern talent.

Russell Reynolds Associates heeft een studie gemaakt over diversiteit in de raden van bestuur (1). De centrale stelling in dat document kan als volgt worden samengevat: diversiteit in de raden van bestuur en in de directiecomités leidt tot betere

---

(1) Russell Reynolds Associates, *Different Is Better. Why Diversity Matters in the Boardroom*, 2009.

limite à mon service, ma position, ma société, mon environnement, mon emploi, mon parti. La troisième composante regroupe l'attitude «conservatrice» et l'attitude «progressiste», dans leur acceptation sociale (avec une connotation plus ou moins religieuse, etc.).

La grande différence entre les penseurs masculins et les penseurs féminins se situe dans la deuxième dimension : la pensée féminine penche davantage vers la composante «holistique», tandis que la pensée masculine privilégie un caractère plus «individualiste». La pensée féminine prend davantage de facteurs en compte et ses décisions s'inscrivent dès lors plus dans le long terme. À vrai dire, l'individualisme est une optimisation du *hic et nunc*. Ici aussi, il faut savoir que la répartition suit une courbe de Gauss : l'on recense également des hommes dont la pensée est plus axée sur la composante holistique et des femmes dont la réflexion est plus individualiste.

En ce qui concerne les deux autres dimensions, les femmes affichent généralement une attitude plus active et plus progressiste que les hommes.

Le professeur Van den Broeck applique ces dimensions au plafond de verre. Plus on occupe une position élevée au sein d'une organisation, plus on affiche une attitude «conservatrice», «individualiste» et «active». Les personnes au sommet de la hiérarchie tant dans le secteur public que dans le secteur privé montrent une volonté d'agir, d'innover et de repousser les limites. Le phénomène est singulier car c'est lorsqu'elles occupent cette position qu'elles affichent une attitude active pour marquer alors des points. Plus les femmes grimpent dans la hiérarchie et plus elles adhèrent à ce profil. Apparemment, les femmes que l'on parvient à faire monter au pouvoir, en brisant le plafond de verre, sont celles qui affichent des valeurs plus individualistes et plus conservatrices. Elles sont alors perçues comme étant dignes d'occuper une position élevée.

Au-dessus du plafond de verre, l'on retrouve principalement des hommes qui affichent des valeurs traditionnelles et un fort esprit de compétition. L'on entend parfois que les femmes seraient plus ambitieuses que les hommes. Le professeur Van den Broeck observe que l'on ne parle pas ici de femmes, mais de penseurs féminins, qui peuvent aussi se montrer ambitieux, mais pas à n'importe quel prix, contrairement à ce qui est le cas des penseurs masculins.

Comment cela se fait-il ? Alors que le taux de testostérone varie très peu chez les femmes, l'on observe des pics d'augmentation soudains chez les hommes politiques ou les top-managers en passe de négocier un contrat. Les hommes n'ont alors plus qu'une idée en tête : gagner. Lorsqu'ils doivent prendre des décisions importantes, les hommes courront donc le risque de décider pour gagner, sans considérer la qualité à long terme. Une telle attitude peut par conséquent mener à des comportements stupides.

## **2. Exposé de M. Jean Van den Eynde, Managing Director Russell Reynolds Associates**

Russell Reynolds Associates est un cabinet de recrutement et d'évaluation de cadres dirigeants. Certains le qualifient de chasseur de têtes. Ce cabinet travaille surtout pour des organismes privés mais il lui arrive également d'intervenir pour des pouvoirs publics à la recherche de talents extérieurs.

Russell Reynolds Associates a réalisé une étude sur la diversité au sein des conseils d'administration (1). Sa thèse centrale peut se résumer comme suit : la diversité au sein des conseils d'administration et des comités de direction contribue à la prise de

---

(1) Russell Reynolds Associates, *Different Is Better. Why Diversity Matters in the Boardroom*, 2009.

beslissingen. De analyse van Russell Reynolds Associates is gebaseerd op empirische observatie van de arbeidsmarkt.

Iemand die bijdraagt tot een beslissingname in een groep is beïnvloed door drie elementen. In de eerste plaats is er de opleiding die deze persoon genoten heeft en de ervaring die hij/zij reeds heeft opgedaan. Opleiding en ervaring hebben een invloed op de manier waarop iemand beslissingen neemt. Het tweede element betreft demografische aspecten: iedereen is op een of andere manier voorbestemd (ras, geslacht, generatie, socio-economische situatie). Ten derde spelen ook de persoonlijke waarden een belangrijke rol.

In het verleden waren de directiecomités en raden van bestuur veelal een soort «clubs». Er werden voornamelijk mensen gezocht met dezelfde ideeën en een vergelijkbaar verleden. Uiteraard roepen voorstellen die ertoe strekken de competenties en perspectieven in de besluitvormingsorganen uit te breiden, weerstand op, want niemand wenst zijn comfortzone te verlaten en iemand met andere perspectieven toe te laten.

Wij staan dus voor twee spanningsvelden : soms is het goed zich in een groep gelijkgestemden te bevinden om de zaken vooruit te laten gaan, maar anderzijds draagt een verscheidenheid aan meningen en perspectieven bij aan betere oplossingen. Waar is de gulden middenweg ? Er moeten mensen worden geïntroduceerd die verschillend zijn maar zich allen extreem betrokken voelen. Men kan zich raden van bestuur voorstellen met drie of vier bestuurders die erg dicht bij elkaar staan en in crisistijden het gevoel hebben tot dezelfde club te behoren, uitgebreid met karakters die met andere ideeën aankomen zodat crissenzoals wij die nu kennen, kunnen worden voorkomen.

Is er voldoende talent om aan quota of streefcijfers te voldoen ? Wanneer Russell Reynolds Associates een opdracht krijgt om een bestuurder te zoeken, overhandigt de gedelegeerd bestuurder van het bedrijf meestal een profiel. Daarin staat dikwijls dat het liefst om iemand gaat die reeds CEO geweest is. Zo een persoon heeft bijgevolg al heel wat ervaring. Daarnaast zijn er een aantal comfortgegevens: als een CEO beoordeeld wordt door andere CEO's, weten zij hoe moeilijk het is en is er een bepaalde solidariteit tussen mensen in dezelfde situatie.

Wat de vrouwen betreft, wenst de heer Van den Eynde dieper in te gaan op de verschillende generaties vrouwen. In de generatie van de 65-plussers, was er vooral sprake van de *iron ladies*: vrouwen die toen tot de top konden doorstoten, waren heel harde vrouwen. Tegenwoordig vindt men meer 30- en 40-jarige vrouwen die beantwoorden aan de vrouwelijke kant van beslissingname en denken, maar toch reeds een brede ervaring hebben en ook interessante perspectieven kunnen brengen.

Naast de ervaring en bepaalde technische competenties, wordt van een goede bestuurder verwacht dat hij kritisch is en situaties kan analyseren op een constructieve manier. Vrouwen bekijken in vele gevallen situaties op een evenwichtiger en meer holistische manier.

### 3. Gedachtwisseling

Mevrouw Van Ermens meent te begrijpen uit de uiteenzetting van professor Van den Broeck dat het mannen zijn die de vrouwen boven het glazen plafond hijsen. Is het niet mogelijk dat vrouwen zelf naar boven klimmen ?

meilleures décisions. L'analyse de Russell Reynolds Associates se fonde sur une observation empirique du marché du travail.

Les personnes qui participent au processus décisionnel au sein d'un groupe sont influencées par trois éléments. Le premier d'entre eux est la formation dont cette personne a bénéficié et l'expérience qu'elle a déjà accumulée. La formation et l'expérience influencent la manière dont on prend une décision. Le second élément se rapporte à des aspects démographiques: chaque individu est prédestiné d'une manière ou d'une autre (suivant sa race, son sexe, sa génération, sa situation socio-économique). Le troisième élément touche aux valeurs personnelles, qui jouent aussi un rôle important.

Dans le passé, les comités de direction et les conseils d'administration étaient plutôt des histoires de «clubs». L'on cherchait avant tout des personnes qui pensaient de la même façon et qui avaient un passé similaire. Il est normal que les propositions qui tendent à élargir les compétences et les perspectives qui sont présentes dans ces organes de décision, rencontrent des résistances, car personne n'aime abandonner sa zone de confort et y introduire quelqu'un qui vient avec des perspectives différentes.

Par conséquent, nous nous trouvons face à deux tensions : d'un côté, il est parfois bon de se retrouver entre des gens qui pensent de la même façon pour faire avancer les choses; d'un autre côté, une diversité d'opinions et de perspectives contribue à de meilleures décisions. Quel compromis trouver ? Il faudrait introduire des gens qui sont différents, mais qui se sentent tout de même extrêmement concernés. Il est possible de s'imaginer des conseils d'administration avec trois ou quatre administrateurs très proches, qui auront en période de crise un sentiment d'appartenir au même club, élargis par des personnalités qui viennent avec d'autres perspectives qui devraient permettre d'éviter le genre de crise que nous connaissons actuellement.

Y a-t-il suffisamment de personnes compétentes pour atteindre les quotas ou les objectifs chiffrés ? Lorsqu'une entreprise charge Russell Reynolds Associates de rechercher un administrateur, l'administrateur délégué de l'entreprise en question établit souvent un profil, dont il ressort souvent que l'on recherche de préférence une personne ayant déjà assuré la fonction de PDG. Ce type de personne dispose donc déjà d'une grande expérience. Certains facteurs de confort interviennent également : si un PDG est évalué par d'autres PDG, ceux-ci savent combien le travail est difficile et il existe une forme de solidarité entre des personnes se trouvant dans la même situation.

En ce qui concerne les femmes, M. Van den Eynde souhaite souligner les différences qui existent entre les générations de femmes. La génération des plus de 65 ans était surtout celle des *iron ladies*. A l'époque, les femmes qui parvenaient à atteindre le sommet de la hiérarchie étaient des femmes très dures. Aujourd'hui, on trouve davantage des femmes de 30 ou 40 ans dont la prise de décision et les idées reflète un style féminin, mais qui possèdent déjà une grande expérience et qui peuvent aussi apporter des perspectives intéressantes.

Outre l'expérience et certaines compétences techniques, un bon administrateur est censé être critique et pouvoir analyser les situations de manière constructive. Dans bien des cas, les femmes analysent les situations de manière plus équilibrée et plus globale.

### 3. Échange de vues

Mme Van Ermens déduit de l'exposé du professeur Van den Broeck que ce sont les hommes qui permettent aux femmes de briser le plafond de verre. N'est-il pas possible que des femmes traversent le plafond par leurs propres moyens ?

De heer Van den Broeck denkt dat beide facetten bestaan. Spreker denkt dat de sociologische aanpak nog steeds geldt: het zijn nog steeds diegenen die in een machtspositie zitten die oordelen. Daarnaast merkt hij op dat in veel bedrijven geen vooroordelen tegen vrouwen meer bestaan. Hij waarschuwt wel tegen allerlei sociologische beslissingen; de competenties blijven het belangrijkste aspect.

Mevrouw Tilmans vraagt of men kan besluiten dat vrouwen die opklimmen in de hiërarchie evolueren naar een mannelijker denkproces.

De heer Van den Broeck gelooft niet echt in die stelling. Natuurlijk zien deze vrouwen hoe mannen op het hoogste niveau zich gedragen en nemen ze deze manier van handelen over, maar men kan daaruit niet besluiten dat vrouwen dan volledig het mannelijk denken overnemen.

Mevrouw Fremault heeft in het Parlement van de Franse Gemeenschap meegewerkt aan de invoering van quota in de instellingen van openbaar nut.

Er wordt vaak gezegd dat een minimumaantal vrouwen deel moet uitmaken van de raden van bestuur opdat vrouwen echt een verschil zouden kunnen maken in het beleid van het bedrijf. Kunnen sprekers bevestigen dat 30% noodzakelijk en voldoende is?

Volgens de heer Van den Eynde is er moeilijk een cijfer op te plakken. Een enkele vrouw in een raad van bestuur heeft het vaak moeilijk, die toestand lijkt voor mannen ook moeilijk te zijn. Als er twee of drie vrouwen zijn, kan er sprake zijn van onderlinge solidariteit. Niet alleen het aantal is echter belangrijk: hun invloed in bepaalde comités als een auditcomité, een benoemingscomité of een beleidscomité is minstens even belangrijk. Vrouwen moeten dus ook in deze comités aanwezig zijn.

De heer Van den Broeck wenst daar twee punten aan toe te voegen. Ten eerste bestaat in de psychologie de wet van het sociale gelijk: wanneer 2 of 3 personen instemmen met een voorstel van een persoon die het woord neemt, zullen de andere aanwezige personen het gevoel krijgen dat dit een goed voorstel is. In de politiek vertaalt zich dit als volgt: de meerderheid zal wel gelijk hebben. Wanneer men dus de holistische stem wil horen, is het belangrijk dat minstens 30 à 40% vrouwelijke denkers in de groep zitten.

Bovendien bestaat er een grotere bedreiging, maar deze hangt niet echt samen met het verschil tussen mannelijk en vrouwelijk denken. In veel raden van bestuur komt men tegenwoordig het fenomeen van de *pluralistic ignorance* tegen: de enthousiaste voorzitter heeft een studie gemaakt en licht dat gedurende twee uur uitbundig toe terwijl de andere leden het er niet echt mee eens zijn. Niemand reageert echter en het voorstel wordt goedgekeurd, terwijl iedereen van mening is dat dit niet de juiste keuze is.

Mevrouw de Bethune wenst te weten of de sprekers een concrete illustratie kunnen geven van een succesverhaal of een advies dat gevuld is en een verschil uitgemaakt heeft. Bestaat daar een rapport of een wetenschappelijk onderzoek over?

De senator is ervan overtuigd dat er zeker een kritische massa moet aanwezig zijn. Ze is dan ook voorstander van quota als instrument. Het volstaat echter niet quota in te voeren. In de politieke wereld ging de invoering van quota gepaard met een aantal andere sensibiliseringen maatregelen. Kunnen de sprekers bepaalde maatregelen adviseren voor de economische wereld?

M. Van den Broeck estime que les deux aspects coexistent. D'une part, il pense que l'approche sociologique est encore une réalité: ceux qui évaluent sont encore et toujours ceux qui occupent une position de force. D'autre part, il constate que les préjugés contre les femmes ont disparu dans de nombreuses entreprises. Il met en garde toutefois contre toutes les formes de décisions sociologiques; les compétences demeurent l'aspect le plus important.

Mme Tilmans demande s'il est possible de conclure que si les femmes montent dans la hiérarchie, elles se rapprochent beaucoup plus d'un processus de réflexion masculin.

M. Van den Broeck demeure sceptique face à ce point de vue. Il va de soi que ces femmes voient comment les hommes se comportent au plus haut niveau et adoptent cette façon d'agir. L'on ne peut toutefois pas en conclure que les femmes se conforment complètement au mode de pensée masculin.

Mme Fremault a collaboré aux travaux du Parlement de la Communauté française afin d'introduire des quotas dans les Organes d'Intérêt Public (OIP).

Souvent il est question d'un seuil minimal de la présence du sexe féminin au niveau des conseils d'administration au-delà duquel les femmes peuvent réellement mettre en place une politique spécifique au sein de l'entreprise. Les intervenants peuvent-ils confirmer que le chiffre de 30% est nécessaire et suffisant ?

M. Van den Eynde estime qu'il est difficile de s'exprimer sur un pourcentage. Une seule femme dans un conseil d'administration se retrouve souvent dans une position difficile; la situation semble être difficile pour les hommes aussi. Avoir deux ou trois femmes peut être utile afin d'avoir une certaine solidarité interne. Il ne faut pas oublier que leur nombre n'est pas le seul point important: leur influence dans certains comités, tels qu'un comité d'audit, un comité de nomination ou un comité de stratégie, est au moins aussi importante. Les femmes devraient donc être représentées dans ces différents comités.

M. Van den Broeck souhaite ajouter deux points à la discussion. Premièrement, il existe en psychologie le phénomène de l'effet de groupe: lorsque 2 ou 3 personnes sont d'accord avec une proposition formulée par un intervenant, les autres personnes présentes auront le sentiment qu'il s'agit d'une bonne proposition. En politique, cela se traduit de la façon suivante: la majorité a sûrement raison. Dès lors, lorsque l'on veut emprunter l'approche holistique, il importe que le groupe comprenne au moins 30 à 40% de penseurs féminins.

En outre, il existe une plus grande menace, mais cette dernière n'est pas vraiment liée à la différence entre les modes de pensée masculin et féminin. À l'heure actuelle, le phénomène de l'ignorance pluraliste est présent dans nombre de conseils d'administration: le président a réalisé une étude enthousiaste, qu'il expose avec exubérance durant deux heures alors que les autres membres ne l'approuvent pas vraiment. Cependant, personne ne réagit et la proposition est adoptée, même si tout le monde estime que le choix opéré n'est pas approprié.

Mme de Bethune souhaite savoir si les intervenants sont en mesure de donner un exemple concret de réussite ou d'un avis qui a été suivi et a fait la différence. Existe-t-il un rapport ou une étude scientifique à ce sujet ?

La sénatrice est convaincue qu'une masse critique doit certainement être présente. C'est pourquoi elle est favorable au recours à un quota. Il ne suffit toutefois pas d'en instaurer un. Dans le monde politique, l'instauration d'un quota a été accompagnée d'un certain nombre d'autres mesures de sensibilisation. Quelles sont les mesures proposées par les intervenants à l'égard du monde économique ?

Tot slot, merkt mevrouw de Bethune op dat Thatcher zeer vrouwelijk was, in het bijzonder wat betreft haar enorme perfectionisme, de manier waarop ze alles onder controle wilde hebben, haar volhardendheid en haar doorzettingskracht. In politieke debatten maken mannen veel gemakkelijker compromissen en zijn ze sneller geneigd in groep te spelen.

De heer Van den Broeck is ervan overtuigd dat er reeds veel *best practices* zijn. Voorts pikt hij in op de opmerking van senator de Bethune. Mannen kunnen elkaar tot de dood bekampen voor niets, maar tegelijk laat de activiteit in hun linker prefrontale kwab toe dat ze plots kunnen inzien dat het niet meer belangrijk is. Vrouwelijke denkers zullen er hen onmiddellijk op wijzen dat het discussiepunt niet belangrijk is. Als de vrouwen iets wel belangrijk vinden, dan laten ze het niet meer los. Twee of drie jaar later kunnen ze er zelfs nog op terugkomen. Spreker meent dus dat doorzetting en koppigheid bij beide partijen moet worden genuanceerd. Vrouwelijk denken kan ook nadelen hebben.

Wat een voorbeeld van een succesverhaal betreft, verwijst de heer Van den Eynde naar een McKinsey-studie (1) die aantonit dat bedrijven waar vrouwen beter vertegenwoordigd zijn in raden van bestuur en in directiecomités op lange termijn ook beter presteren. Er bestaat dus een begin van wetenschappelijk bewijs dat meer vrouwen meer welvaart voor het bedrijf brengen.

Mevrouw Tilmans wijst erop dat vrouwen een grote tekortkoming hebben : zij twijfelen veel vaker aan hun eigen capaciteiten dan mannen. Zij zetten dus minder vastberaden stappen in hun carrière. Zijn sprekers het hiermee eens ? Klopt deze bewering ook voor een hoger besluitvormingsniveau ?

De heer Van den Eynde meent dat deze vaststelling klopt. Als dit probleem echter op langere termijn wordt bekeken, heeft dat niet steeds een negatief resultaat. Het effect kan wel negatief zijn in crisissituaties waarin mannen het voortouw nemen en knopen doorhakken waar vrouwen meer op hun hoede zijn. Voor bepaalde promoties kan dit dus een nadeel zijn voor de vrouwen.

De heer Van den Broeck merkt op dat het beter is een denker te vertrouwen die twijfelt aan wat hij zelf zegt. Vrouwen doen dat. We weten tegelijkertijd dat iemand die twijfelt, gepercipieerd wordt als iemand die er niet voluit voor gaat.

Spreker heeft meer sympathie voor voorstellen voor degelijke systemen voor kinderopvang, wat vrouwelijke denkers toelaat een volwaardige carrière uit te bouwen. Ook opleiding in bedrijven kan een belangrijke rol spelen, maar dan moet men niet stil blijven staan bij aantalen. Een belangrijk aspect is de vraag hoe de besluitvorming anders is bij mannelijke en vrouwelijke denkers en hoe dat het bedrijf kan helpen betere beslissingen te nemen.

Pour conclure, Mme de Bethune fait remarquer que Mme Thatcher était très féminine, une qualité que traduisaient plus particulièrement son perfectionnisme très poussé, sa volonté de tout contrôler, sa persévérance et sa ténacité. Dans les débats politiques, les hommes font beaucoup plus facilement des compromis et ils sont plus vite enclins à agir en groupe.

M. Van den Broeck est convaincu qu'il existe déjà de nombreuses bonnes pratiques. Il tient à réagir par ailleurs à la remarque de Mme de Bethune. Les hommes sont capables de se livrer une lutte à outrance pour un enjeu dérisoire, mais en même temps l'activité de leur lobe préfrontal gauche leur permet de comprendre d'un seul coup l'inanité de cet engagement. Les penseurs féminins leur montreront immédiatement que le point de discussion est dénué d'importance. En revanche, si les femmes considèrent qu'une chose est importante, elles n'en démordront plus. Elles pourront même revenir sur ce point deux ou trois ans plus tard. L'intervenant estime, en conséquence, qu'il convient de nuancer la persévérance et l'obstination des deux parties. Le mode de pensée féminin peut lui aussi avoir des défauts.

Pour donner un exemple de réussite, M. Van den Eynde renvoie à une étude de McKinsey (1) qui montre que les entreprises dans lesquelles les femmes sont mieux représentées au sein des conseils d'administration et des comités de direction réalisent également de meilleures performances à long terme. Il existe dès lors un début de preuve scientifique montrant qu'un plus grand nombre de femmes apporte plus de prospérité à l'entreprise.

Mme Tilmans pointe du doigt le fait que de nombreuses femmes ont un défaut majeur, à savoir qu'elles doutent davantage de leurs compétences que les hommes. Par conséquent, elles avancent moins franchement dans leur carrière. Les intervenants sont-ils d'accord avec ce constat ? Ce constat est-il également valable à un niveau de décision plus élevé ?

M. Van den Eynde est d'avis que ce constat est correct. Pourtant, lorsqu'on pose le problème dans une perspective à long terme, l'effet n'est pas nécessairement toujours négatif. L'effet peut se faire ressentir de façon négative dans des situations de crise, où des hommes montent au front et prennent certaines places vis-à-vis des femmes plus prudentes. Cela peut donc tourner au désavantage des femmes dans certaines situations qui mènent à des promotions.

M. Van den Broeck fait remarquer que celui qui doute des propos qu'il a tenus, comme le font les femmes, est davantage digne de confiance. Nous savons dans le même temps que quelqu'un qui doute est considéré comme ne s'engageant pas pleinement.

L'intervenant a plus de sympathie pour des propositions visant à instaurer des systèmes sérieux d'accueil des enfants qui permettraient aux penseurs féminins de se constituer une carrière à part entière. Les formations en entreprise peuvent également jouer un rôle important. Leur nombre n'est toutefois pas le seul élément à prendre en considération. Il importe de savoir en quoi le processus de décision diffère chez les penseurs masculins et féminins et comment l'entreprise peut en tirer profit dans la prise de décisions.

(1) McKinsey & Company, *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007.

(1) McKinsey & Company, *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007.