



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
Département de la sécurité, de la police et de l'environnement

Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme

La promotion des femmes dans les administrations publiques

Analyse des enjeux et du contexte

Situation de l'administration cantonale genevoise et de quelques autres administrations romandes

Dossier développé par le Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme du canton de Genève (SPPE)

Pour le SPPE, Muriel Golay

Mars 2010

Sommaire

1. Introduction.....	3
2. Enjeux et données de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.....	3
2.1 Les enjeux	3
2.2 Les données	4
3. La situation des femmes dans l'Administration cantonale genevoise	8
3.1 Bref historique depuis 2000	8
3.2 Données quantitatives	10
3.3 Données qualitatives	10
3.4 Mesures existantes favorables à l'égalité entre femmes et hommes	12
4. Quelques notions théoriques à considérer lors de la définition de mesures de promotion de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes	13
4.1 La lutte contre les discriminations et le management de la diversité.....	13
4.2 Les mesures individuelles et les mesures structurelles.....	15
4.3 Les valeurs féminines dans les entreprises.....	15
4.4 L'approche psychosociale des femmes dans le monde du travail.....	16
5. Mesures de promotion des femmes aux postes d'encadrement.....	17
5.1 Le monitoring. Définition et suivi d'indicateurs de l'égalité.....	17
5.2 Le controlling de l'égalité	19
5.3 Mesures liées à l'engagement de la Direction	20
5.4 Mesures liées à l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale.....	20
5.5 Mesures liées à l'embauche et à la rémunération effective	21
5.6 Mesures liées à la formation.....	22
5.7 Mesures de soutien individuel aux femmes cadres	22
6. Recommandations du Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme	23
6.1 Evaluation de la politique salariale	23
6.2 Evaluation de la politique de prévention du harcèlement sexuel.....	24
6.3 Monitoring et évaluation des mesures prises	24
6.4 Projets pilotes de sensibilisation et de soutien	25
6.5 Création d'une association de femmes cadres.....	25
7. Et dans les autres administrations romandes?	26
7.1 L'Administration municipale genevoise.....	26
7.2 L'Administration cantonale bernoise.....	26
7.3 L'Administration cantonale vaudoise	27
7.4 L'Administration cantonale neuchâteloise.....	28
7.5 Les Hautes écoles spécialisées suisses.....	28
8. Sites internet	29
9. Bibliographie.....	30

1. Introduction

Comme dans la plupart des autres organisations professionnelles, les femmes sont sous représentées aux sommets des hiérarchies des administrations publiques.

Cette raréfaction des femmes aux postes décisionnels est connue également sous le nom de "plafond de verre" (un plafond invisible empêche les femmes de monter dans la hiérarchie).

Les causes de ce phénomène sont liées à la division traditionnelle des rôles entre les sexes, attribuant majoritairement aux femmes la part non reconnue et/ou sous-évaluée des tâches.

De sorte de promouvoir l'égalité entre les sexes, le soutien et la promotion des femmes aux postes d'encadrement est un dossier prioritaire des organismes en charge d'appliquer les politiques égalitaires.

Ce rapport a pour but de situer les principaux enjeux, d'examiner les bonnes pratiques existantes dans la littérature et les organisations, et d'explicitier les recommandations du SPPE. Il détaille la situation des femmes dans le canton de Genève et indique les données qualitatives et quantitatives spécifiques à l'Administration cantonale genevoise (AC).

2. Enjeux et données de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes

2.1 Les enjeux

Les statistiques fédérales et cantonales illustrent toutes le même phénomène: bien que les femmes soient désormais dotées de niveaux de formation comparables à ceux des hommes et qu'elles aient investi largement le marché du travail, elles continuent à recevoir des salaires moins élevés, avant tout car elles y occupent des postes moins qualifiés et sont actives dans des secteurs moins rémunérateurs. Elles y subissent un double effet de contrainte, le mur et le plafond de verre, qui limite leur ascension dans la hiérarchie.

En Suisse, leur parcours professionnel reste fortement marqué par la maternité : interruptions de travail et temps partiel contribuent à leur déqualification; ce problème touchant particulièrement les femmes dotées des meilleures formations de base.

Les causes de ces inégalités sont nombreuses et multisectorielles. Les problématiques liées la politique familiale (fiscalité, horaires scolaires, places de garde préscolaires, etc.) concernent les collectivités publiques, tandis que les mesures de promotion des femmes au sein des organisations peuvent être déterminantes pour soutenir les femmes qui veulent faire carrière malgré les obstacles que représentent encore la maternité et le manque de partage des tâches dans le couple¹:

¹ Dans le canton de Genève, parmi les couples avec enfants, le partage des tâches ménagères et d'éducation ne concernent que 20-30% des couples (source: *Travail non rémunéré dans le canton de Genève*, Communications statistiques n° 31, sept. 2006, OCSTAT)

A ce dernier niveau, se joue également une importante négociation entre conjoints pour favoriser un modèle de partenariat égalitaire, celui-ci restant cependant fortement dépendant des mesures de facilitation mises en place par les politiques publiques et les organismes employeurs.

Quoiqu'il en soit, aujourd'hui, la place des femmes dans le monde du travail n'est plus mise en question: leurs hauts niveaux de compétences, leur contribution à l'impôt, les nouvelles réalités familiales et l'évolution du cadre légal concernant les questions liées à la famille (nouvelle loi sur le divorce, etc.) déterminent leur rôle rémunérateur au sein des ménages.

L'égalité professionnelle est donc un thème fondamental pour les entreprises privées et organismes publiques qui doivent gérer au niveau de leur politique de ressources humaines les enjeux de l'égalité, mais aussi de la mixité et de la parentalité.

Pour rappel, en Suisse, la Constitution fixe dans son article 8 le principe d'égalité (*L'homme et la femme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail. L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale*) et la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg) interdit les discriminations directes et indirectes selon le sexe dans les rapports de travail ainsi que le harcèlement sexuel.

A ce sujet, la Suisse doit en outre rendre des comptes au niveau international puisqu'elle a ratifié en 1997 la Convention internationale pour l'élimination de toutes les formes de discriminations faites aux femmes (CEDEF) et son protocole facultatif.

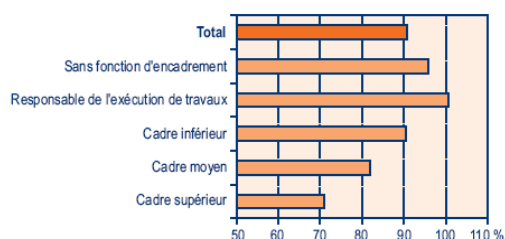
2.2 Les données

Les domaines dans lesquels les inégalités sont observées et/ou qui participent à l'accentuation des différences entre hommes et femmes, sont situés ci-dessous. Ils sont illustrés par des données genevoises tirées de la publication *Femmes et hauts salaires dans le canton de Genève Résultats de l'enquête sur la structure des salaires 2004* (Communications statistiques n° 30, sept. 2006, OCSTAT).

Les inégalités salariales

De l'ordre de 20% dans le secteur privé de Suisse, l'inégalité salariale moyenne est réduite à 9.6% dans le canton de Genève (2008). Elle est essentiellement située au niveau des cadres supérieur-e-s parmi lequel-le-s des différences allant jusqu'à plus de 30% sont observées à la défaveur des femmes :

G - 6 Ratio de salaire médian femmes/hommes, selon la position professionnelle, en 2004
En % Secteur privé - Canton de Genève



Source : Office fédéral de la statistique - Enquête sur la structure des salaires

Figure 1

Un ratio de 100% signifie une égalité salariale entre hommes et femmes. Les valeurs inférieures expriment l'ampleur de la différence en défaveur des femmes.

Les facteurs déterminant ces inégalités sont nombreux. Ils sont avant tout liés à la position des femmes dans le marché du travail :

- Positions hiérarchiquement plus basses;
- Domaines d'activités moins rémunérateurs;
- Modes de classifications salariales et de rémunération défavorables aux femmes;
- Discriminations salariales.

NB: seules la discrimination salariale est interdite par la loi ("à travail égal, salaire égal"). L'importance de celle-ci dans les différences illustrées ci-dessus n'est pas évaluable.

La promotion professionnelle

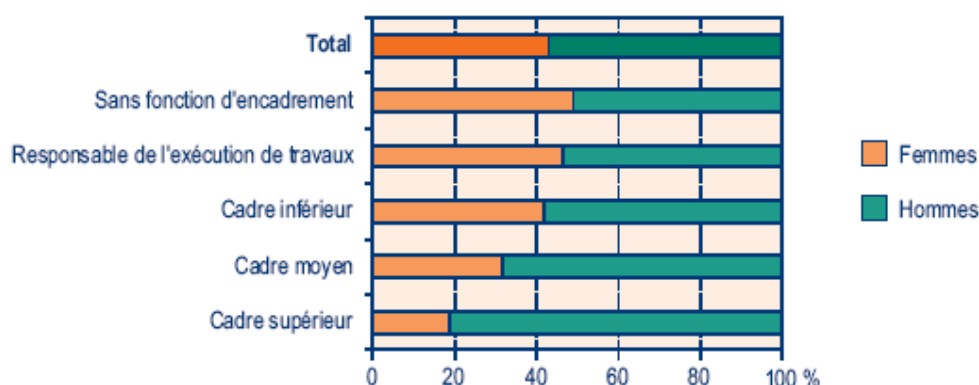
Le phénomène du plafond de verre² est présent dans le canton de Genève, tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Il est illustré (ci-dessous pour le secteur privé) par un nombre décroissant de femmes plus l'on monte les échelons hiérarchiques; la moyenne ne dépassant pas 20% de femmes au niveau des cadres supérieur-e-s.

G - 4 Répartition des salariés selon le sexe, par position professionnelle, en 2004

En %

Secteur privé - Canton de Genève



Source : Office fédéral de la statistique - Enquête sur la structure des salaires

Figure 2

Le travail à temps partiel

Le travail à temps partiel³ est un phénomène quasi exclusivement féminin :

En 2008, 51% des salariées ont un taux d'activité inférieur à 90%, contre seulement 16% des hommes. Le différentiel demeure au sein des cadres supérieur-e-s (il

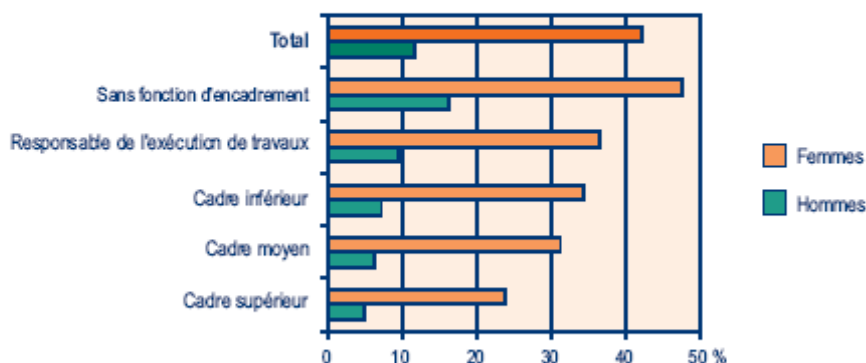
² Le « plafond de verre » illustre les entraves rencontrées par les femmes pour accéder aux postes à hautes responsabilités. Il permet aux femmes de « voir » vers le sommet de la hiérarchie, sans qu'elles puissent y accéder, leur carrière étant bloquée à partir d'un certain niveau.

³ Le temps partiel comprend, dans les statistiques de l'OCSTAT, tous les taux d'occupation inférieurs à 90%.

augmente même, proportionnellement), puisque 24% (2004) des femmes cadres travaillant à temps partiel contre 5% des hommes (soit cinq fois plus de femmes concernées).

G - 13 Proportion de salariés à temps partiel, selon la position professionnelle et le sexe, en 2004

En % Secteur privé - Canton de Genève



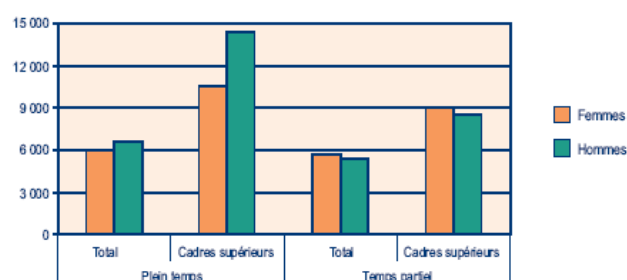
Source : Office fédéral de la statistique - Enquête sur la structure des salaires

Figure 3

Sans surprise, le temps partiel pénalise les salarié-e-s jusqu'au sommet de la hiérarchie. Les différences de salaires moyen brut standardisé⁴ attestent de ce phénomène (cf. illustration suivante): les cadres supérieur-e-s travaillant à temps plein se situent dans des catégories salariales bien supérieures que celles et ceux travaillant à temps partiel, les inégalités entre les sexes s'estompant comme par miracle dans cette dernière catégorie.

G - 14 Salaire mensuel brut médian standardisé selon le taux d'activité et le sexe, en 2004

En franc Secteur privé - Canton de Genève



Source : Office fédéral de la statistique - Enquête sur la structure des salaires

Figure 4

⁴ Tous les salaires sont recalculés sur la base d'un équivalent plein temps de 4,33 semaines à 40 heures de travail. Cette standardisation permet de comparer les niveaux des salaires indépendamment du nombre d'heures de travail effectuées.

La formation continue

La formation professionnelle continue a un lien à la fois de cause et d'effet avec la progression professionnelle.

Lorsque l'on se penche sur les formations soutenues par les entreprises⁵, on voit que des différences notables existent selon le taux d'occupation et le domaine d'activité des participant-e-s⁶ :

De manière générale, parmi les personnes actives occupées, une femme sur quatre et un homme sur trois bénéficie du soutien de leur entreprise.

Par ailleurs, les études basées sur les publics des formations continues professionnelles montrent que ce sont avant tout des hommes, plutôt jeunes, très qualifiés et occupant des postes dirigeants, qui bénéficient des formations continues soutenues par les entreprises⁷.

Or, la formation continue est un élément qui va définitivement creuser l'écart entre les cursus professionnels des hommes et des femmes.

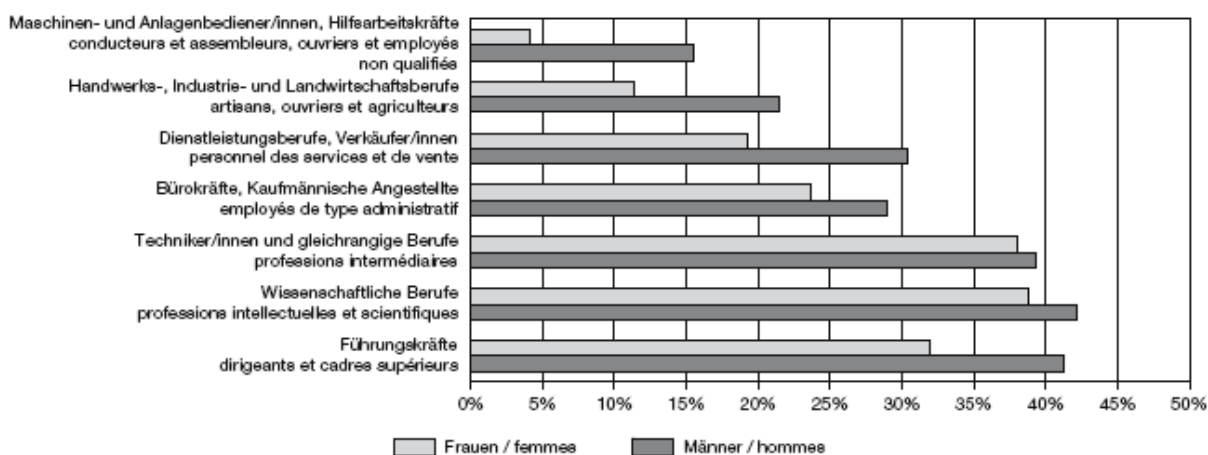


Figure 5

Participation à des cours soutenue par l'entreprise, en 2003, Personnes actives occupées selon l'activité professionnelle et le sexe

⁵ Les formations soutenues par l'employeur permettent de mieux trier, parmi l'ensemble des formations prises en compte dans la définition de la formation continue, celles qui sont les plus en lien avec la carrière professionnelle et qui implique une substantielle acquisition de nouvelles compétences.

⁶ La formation continue en Suisse 2003, OFS, 2004.

⁷ Dans le cadre du programme de recherche national PNR 43 www.snf.ch/fr/rep/nat/nat_nrp_43.asp

3. La situation des femmes dans l'Administration cantonale genevoise

Du point de vue législatif, les droits et devoirs du personnel de l'administration cantonale genevoise sont définis dans la loi générale B 5 05 et ses règlements d'application. L'égalité fait l'objet d'un article (art. 2C) dévolu à l'application de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg) en cas de litiges relatifs à des discriminations.

3.1 Bref historique depuis 2000

Le 31 mai 2000, le Conseil d'Etat (CE) déposait un plan d'action et de mesures transversales concernant l'égalité entre hommes et femmes (RD 361), comme faisant suite à son rapport sur une motion datant de 1994 (M 928).

Une partie importante du plan d'action concernait spécifiquement les ressources humaines de l'administration cantonale (AC). Le plan situait également les rôles respectifs des départements, services et offices, ainsi que celui du Service pour la promotion de l'égalité (SPPE).

En fin de législature suivante, le 28 octobre 2005, un nouveau rapport (Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil concernant l'intégration du principe de l'égalité entre hommes et femmes dans le canton de Genève; Législature 2001-2005, RD 606) a été présenté dans but de faire le point sur la situation genevoise en matière d'égalité entre femmes et hommes. Il y situait notamment la place respective des hommes et des femmes employé-e-s par l'AC, en se basant sur une analyse des données du personnel, des documents produits et des travaux menés par les différents acteurs impliqués, ainsi que sur des entretiens avec les responsables des ressources humaines des départements.

En 2006, le SPPE et l'OPE ont mené une enquête auprès de toutes les femmes occupant un poste d'encadrement supérieur (cf. résumé des principaux résultats dans les pages suivantes).

En mars 2007, le CE a validé un rapport du SPPE sur les mesures de promotion des femmes cadres. Dans cette suite, des objectifs quantitatifs ont été fixés et communiqués dans le cadre d'un point presse du CE en février 2008 : d'ici fin 2010, la proportion de femmes occupant des postes de cadre supérieur devra atteindre 35%. A fin 2015, cette proportion devra se situer au moins à 40%.

De sorte de réaliser cet objectif dans tous les départements, il a été convenu qu'un état de la situation, un recensement des mesures possibles existantes dans les organisations et un plan d'actions devaient être définis. Un groupe de travail des responsables départementaux des ressources humaines a été pour ce faire mis sur pied en 2009 sous l'égide de l'Office du personnel de l'Etat (OPE). Durant ses travaux, celui-ci a entendu et pris en compte l'expertise du SPPE.

Lois et règlement relatifs au personnel

Les droits et devoirs du personnel de l'administration cantonale genevoise sont définis dans la loi générale B 5 05 et son règlement d'application.

L'égalité entre homme et femme fait l'objet d'un article (art. 2C) dévolu à l'application de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg) en cas de litiges relatifs à des discriminations.

Mesures favorables à l'égalité entre femmes et hommes

Les mesures suivantes existent dans l'AC:

Conciliation des temps professionnels et familiaux:

- 2 semaines par an de congé rémunéré pour maladie d'enfant.
- Congé maternité ou d'adoption rémunéré, porté systématiquement à 20 semaines au-delà du 6ème mois d'activité à l'Etat, pour toutes les catégories du personnel.
- Congé spécial de 10 jours pour les pères à la naissance ou à l'adoption d'un enfant, durant l'année qui suit la naissance ou l'adoption.
- Congé supplémentaire non payé de 2 semaines pour les pères (sur demande).
- Congé parental sans traitement de deux ans accordé à la mère ou au père à partir de la fin d'un congé maternité, avec réintégration de la fonction et garantie de l'augmentation ordinaire de traitement. D'entente avec la hiérarchie, une activité à temps partiel peut être conservée.
- Garantie de l'augmentation ordinaire du traitement par le jeu des annuités et de la progression de la prime de fidélité.
- Réduction de la plage de présence obligatoire du personnel soumis au contrôle électronique de l'horaire de travail et aménagement d'horaire personnalisé ou collectif pour les personnes à plein temps.
- Obligation de la hiérarchie d'accepter des demandes de réduction du taux de travail de la part des employé-e-s.
- Reconnaissance salariale des compétences acquises en dehors de l'activité professionnelle
- Calcul des annuités pour les années consacrées à l'éducation des enfants à l'engagement.
- Les années consacrées exclusivement à l'éducation des enfants ne constituent pas une interruption d'activité.

Accès à la formation continue

- Droit égal à participer aux mesures de formation entre hommes et femmes, actifs à temps partiel (pour les taux d'occupation supérieurs ou égaux à 50%) ou à temps complet.

3.2 Données quantitatives

En janvier 2010, il y a 55% de femmes (48% sans le DIP) dans l'AC⁸.

Parmi l'ensemble des unités organisationnelles, sept sont paritaires ou constituées d'une majorité de femmes.

UO	Femmes (%)
DSPE	26
DCTI	30
DIM	36
CHA	54
TOTAL	54
DF	56
GC	56
DSE	60
DARES	60
DIP	65
PJ	70

DSPE: Dép. de la sécurité, de la police et de l'environnement; DCTI: Dép. de la Construction et des technologies de l'information; DIM: Département de l'intérieur et de la mobilité; CHA : Chancellerie; DF: Dép. des finances; GC: Service du Grand Conseil; DSE: Dép. de la solidarité et de l'emploi; DARES : Dép. des affaires régionales, de l'économie et de la santé; DIP: Dép. de l'instruction publique et des sports; PJ: Pouvoir judiciaire.

Figure 6 Employé-e-s de l'AC selon le sexe et l'unité organisationnelle, janvier 2010

Celles-ci se maintiennent toutefois à la base de la pyramide hiérarchique, puisque seul un tiers (35%) des cadres supérieur-e-s est féminin, ce qui est considéré par la Communauté internationale comme le plus bas seuil significatif pour que les femmes exercent réellement une influence dans les postes décisionnels.

Sans compter le DIP, 19% des femmes de l'AC occupent un poste d'encadrement intermédiaire (classes salariales 16-22) contre 34% des hommes; 7% d'entre elles sont cadres supérieurs contre 12% des hommes.

Par ailleurs, durant la législature 2005-2009, la représentation des femmes dans les Commissions et Délégations Officielles (CODOF) et dans les Commissions judiciaires de l'Etat, dont la nomination des membres incombe aux autorités du canton de Genève, était de 663 femmes pour 1460 hommes (45%).

3.3 Données qualitatives

En 2006, le SPPE et l'OPE ont mené une enquête par questionnaires auprès de toutes les femmes occupant un poste d'encadrement supérieur. Les principaux résultats sont résumés ci-dessous.

Parmi les répondantes (35 % de réponses, 217/617) :

- 67 % ont des enfants, dont la majorité ont entre 1 et 11 ans (20.8% de 1 à 5 ans; 26.2 % de 6 à 11 ans);
- 77 % se situent dans les classes 23 à 25;

⁸ Les chiffres de ce chapitre sont basés sur un extrait des données fourni par l'OPE

- 78 % ont une fonction d'encadrement, dont 44.2% ont entre 1 à 5 collaborateurs-trices direct-e-s;
- 67 % travaillent à plein temps;
- 60.2 % ne souhaitent pas diminuer leur taux d'activité (taux d'activité idéal de 80%);
- 66.7% sont favorables au job-sharing.

Les trois **principales motivations** à l'activité professionnelle sont l'intérêt du poste, les possibilités d'utiliser ses connaissances et ses compétences, et l'autonomie.

Les trois **principales difficultés** liées aux postes sont la conciliation des vies privée/ et professionnelle, le temps de travail et la gestion des conflits.

On peut relever également les **remarques les plus fréquentes**, à savoir :

- l'absence de plans de carrière;
- la difficulté à se faire reconnaître en tant que femme ayant une position dirigeante (reconnaissance des compétences, prises de parole, etc.);
- la difficulté d'obtenir un temps partiel dans les postes à responsabilité;
- le besoin de solutions pour la garde des enfants.

Les améliorations souhaitées sont les suivantes :

Mesures de conciliation des temps :

- Temps partiels, y compris pour les postes à responsabilités, pour les femmes et les hommes;
- Flexibilité et aménagement des horaires;
- Annualisation du temps de travail;
- Job-sharing,
- Télétravail;
- Séances importantes pas le mercredi ni en fin de journée.

Mesures de promotion spécifiques pour les femmes cadres :

- Plan de mesures concret concernant les femmes et les hommes;
- Recrutement préférentiel de femmes;
- Soutien actif dans l'élaboration d'un plan de carrière;
- Réseau de femmes cadres.

Mesures liées à la garde des enfants :

- Création de structures d'accueil de la petite enfance;
- Aménagement des horaires scolaires (horaires continus) et harmonisation du parascolaire.

3.4 Mesures existantes favorables à l'égalité entre femmes et hommes

Les mesures suivantes existent :

Conciliation des temps professionnels et familiaux:

- 2 semaines par an de congé rémunéré pour maladie d'enfant.
- Congé maternité ou d'adoption rémunéré, porté systématiquement à 20 semaines au-delà du 6^e mois d'activité à l'Etat, pour toutes les catégories du personnel.
- Congé spécial de 10 jours pour les pères à la naissance ou à l'adoption d'un enfant, durant l'année qui suit la naissance ou l'adoption.
- Congé supplémentaire non payé de 2 semaines pour les pères (sur demande).
- Congé parental sans traitement de deux ans accordé à la mère ou au père à partir de la fin d'un congé maternité, avec réintégration de la fonction et garantie de l'augmentation ordinaire de traitement. D'entente avec la hiérarchie, une activité à temps partiel peut être conservée.
- Réduction de la plage de présence obligatoire du personnel soumis au contrôle électronique de l'horaire de travail et aménagement d'horaire personnalisé ou collectif pour les personnes à plein temps.
- Obligation de la hiérarchie d'accepter des demandes de réduction du taux de travail de la part des employé-e-s.

Reconnaissance salariale des compétences acquises en dehors de l'activité professionnelle

- A l'engagement, calcul des annuités pour les années consacrées à l'éducation des enfants, qui ne constituent pas une interruption d'activité.

Accès à la formation continue

- Droit égal à participer aux mesures de formation entre hommes et femmes, actifs à temps partiel (pour les taux d'occupation supérieurs ou égaux à 50%) ou à temps complet.

4. Quelques notions théoriques à considérer lors de la définition de mesures de promotion de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes

Ce chapitre présente de manière très succincte plusieurs réflexions qu'il peut être utile de prendre en compte lors de la définition d'un plan de mesures opérationnel de promotion des femmes aux postes d'encadrement.

4.1 La lutte contre les discriminations et le management de la diversité

La lutte contre les discriminations et le management de la diversité sont deux approches qui visent à promouvoir les catégories de populations dont l'insertion professionnelle est la plus fragile ou la plus faible, en particulier dans les postes à responsabilités (femmes, minorités visibles, personnes handicapées, âgé-e-s, etc.).

Bien qu'ayant cet objectif en commun, elles utilisent des cadres de pensées différents, et ne sont pas portées pour les mêmes raisons, ni par les mêmes acteurs.

La lutte contre les discriminations professionnelles

La lutte contre les discriminations professionnelles est marquée, en 1977, par la rédaction du "Code Sullivan" aux Etats Unis qui engage les entreprises à adopter un code de bonne conduite en lien avec les discriminations raciales.

Cela marque la naissance de *l'affirmative action*, traduite en français par le terme de *discrimination positive*.

Depuis les années 90, le benchmarking intègre ces dimensions de responsabilité sociale et les entreprises peuvent donc entrer en concurrence également à ce niveau.

Cependant, quel que soit l'étiquette sous laquelle on la place, la lutte contre les discriminations rencontre un obstacle majeur dans le secteur privé : son manque d'impact sur les deux principaux leviers de réactions des entreprises : les risques et les profits. En effet, les risques encourus (via la législation) ne sont pas assez grands pour représenter une menace crédible. A l'inverse, en termes de profits, il n'y a pas d'évidence suffisamment systématique actuellement (ou celle-ci n'est pas encore assez reconnue) pour qu'un lien fort puisse être établi entre la lutte contre les discriminations et des critères économiques comme la production, l'efficacité, etc. (*Recrutement et discrimination positive*, A. Bouguerba, éd. Lavoisier, 2007).

A *l'affirmative action* a succédé *l'equal employment opportunity* ou *égalité des chances*, en français. C'est de cette dernière tendance a débouché la gestion de la diversité dont les caractéristiques sont détaillées ci-dessous.

Il est important de comprendre en quoi les deux approches se distinguent : la lutte contre les discriminations consiste à dissoudre les différences ("rendre invisible ce qui est visible"), alors que la promotion et la gestion de la diversité consistent avant tout à potentialiser les différences (soit à "rendre visible ce qui est invisible", in *Tous différents, Gérer la diversité en entreprise*. Ouvrage coll. sous la dir. de JM Peretti, éd. Eyrolles, 2007).

Enfin, sans détailler ici, *l'égalité des chances* est un axe important sous l'égide duquel des programmes en faveur des femmes sont encore souvent menés. Selon cette approche, les mesures de promotion de l'égalité prises en charge par les collectivités doivent permettre de donner les mêmes chances à chacun-e. Des critiques s'élèvent contre cette approche dont le mode "responsabiliste" laisse une (trop) grande part aux choix individuels supposés expliquer *in fine* les différences de parcours.

La promotion de la diversité

Comme nous l'avons vu précédemment, la notion de diversité dans les organisations a succédé à celle de lutte contre les discriminations.

Dans le contexte professionnel, ce mot est actuellement utilisé comme synonyme de *variété* (*La diversité en entreprise. Comment la réaliser ?* Y. Sabeg, C. Charlotin, éd. D'Organisation, 2006).

Dans les discours managériaux, la variété est envisagée comme source de performance, de dynamisme et d'innovation. Son cadre d'action ne s'intègre donc pas directement dans les droits humains et son objectif est de rendre les différences entre les personnes profitables pour l'entreprise.

Un telle optique comporte un risque évident puisqu'il sous entend que la classe dominante (composée d'hommes blancs entre 25-45 ans) est uniforme, formatée, clonée et régie par une pensée unique. Ceci pourrait expliquer en partie le faible déploiement des politiques de la diversité (ibidem).

Par ailleurs, l'apport de la diversité à l'égalité professionnelle peut être questionné. Comme le souligne Sophie Landrieux-Kartochian (*Contribution des femmes à la performance. Une revue de la littérature*, Document d'études de la DARES, 2004), "la diversité a un contour flou et les entreprises en recherchant la diversité pourraient perdre de vue la diversité hommes/femmes. L'objectif d'égalité professionnelle hommes/femmes pourrait donc être desservi à terme par cette recherche de diversité."

En outre, les études montrant que la diversité elle-même est source de profits immédiats manquent encore.

Cependant, s'agissant spécifiquement des inégalités professionnelles entre hommes et femmes, une vaste enquête a été récemment publiée (*Women Matter, La mixité, levier de performance de l'entreprise*, McKinsey and Company, 2007), démontrant que les entreprises qui ont une plus forte représentation de femmes dans leurs comités de direction ou dans leurs équipes de management seraient aussi plus performantes.

D'une manière générale, les avantages de la diversité identifiés par le biais d'enquêtes menées auprès des dirigeant-e-s sont les suivants (Rapport de la Commission européenne IP/05/1483, nov. 2005) :

1. Remédier à la pénurie
2. Augmenter l'attachement à l'entreprise de la part des populations concernées
3. Détecter rapidement les plus personnes les plus motivées
4. Améliorer le processus de recrutement

Enfin, sans entrer plus avant dans ce dernier point, soulignons que les enjeux démographiques des prochaines décennies, liés au vieillissement de la population et

à la baisse de la natalité, sont actuellement utilisés pour mettre en œuvre des mesures favorisant l'insertion professionnelle des femmes, dans l'idée que celles-ci constitueront un réservoir de main d'œuvre indispensable pour les entreprises.

Intérêt des deux approches pour la promotion des femmes aux postes d'encadrement

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, s'agissant de promouvoir les femmes aux postes de cadres, les discours font appel à la fois aux engagements formels des gouvernements ou des organisations (conventions, chartes, etc.) et aux intérêts économiques de la diversité.

Les deux types d'argumentaires se complètent bien, à l'heure où les entreprises sont d'une part fortement encouragées à développer des modes de gouvernances favorables au développement durable et à l'éthique, et d'autre part sont rendues très attentives aux problèmes de recrutement annoncés pour ces prochaines décennies.

4.2 Les mesures individuelles et les mesures structurelles

De la même manière que la distinction entre la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité mérite d'être clarifiée, il est important de différencier les objectifs et publics cibles de deux autres catégories de mesures : celles s'appliquant aux individus (de soutien individuel) et celles s'appliquant aux structures des organisations (de promotion collective). Soulignons qu'il est rare que l'une fonctionne sans l'autre.

S'agissant des mesures de soutien individuel, après avoir identifié et éventuellement sélectionné les femmes ciblées, celles-ci se voient proposer plusieurs actions de promotion ou de soutien pour le déroulement de leur carrière.

Ces mesures ont l'avantage de prendre en compte les trajectoires variées des individus, qui nécessitent souvent des actions de proximité taillées sur mesure.

Par contre, si celles-ci ne sont pas accompagnées de mesures collectives, permettant de corriger les composantes structurelles des inégalités, elles ont peu de chance d'aboutir.

Or, souvent, seules des mesures individuelles sont mises en place.

4.3 Les valeurs féminines dans les entreprises

Depuis peu, la littérature aborde d'un point de vue managérial, les "valeurs" et compétences naturellement attribuées aux hommes et aux femmes.

De ce point de vue, les deux genres sont "pris en otages" de ces qualités sociales, qui, encore actuellement, subordonnent les compétences dites féminines aux compétences masculines, par exemple (cf. page suivante):

Masculines	Féminines
Force physique et matérielle	Force psychologique, résistance
Expansion, conquête, gagnant-perdant, tout revient au gagnant	Priorité donnée à l'équilibre, recherche de solutions gagnant-gagnant aux problèmes
Agressivité, combativité, compétition	Coopération, reconnaissance mutuelle
Pensée binaire. Oui ou non; vrai ou faux; noir ou blanc	Acceptation de l'ambiguïté, reconnaissance des nuances
Développement de la singularité et du comportement unique	Recherche de la similarité avec les autres
Autonomie, indépendance	Interdépendance, réciprocité
Analyse, rationalité, objectivité quantitative	Intuition, subjectivité, approche systémique de la prise de décision
Usage direct de la force et du pouvoir	Usage oblique du pouvoir et de l'influence

Figure 8: schéma tiré de *Emergence des valeurs féminines dans l'entreprise. Une révolution en marche*, M. Burke, P. Sarda, éd. De Boeck, 2007.

Selon les théories managériales actuelles, les récentes mutations sociales et économiques posent aux organisations de nouveaux défis de gestion (de la complexité, de la contradiction et des paradoxes, de la diversité, de l'imprévisibilité ou encore des nouvelles compétences). Cette situation inédite oblige les managers à modifier leurs cadres de pensées basés sur des références sociales dites masculines en adoptant des stratégies habituellement associées aux compétences féminines comme les réseaux, l'interdépendance réciproque, les hiérarchies non pyramidales, etc.

Si cette évolution a l'avantage de doter symboliquement les femmes de qualités profitables pour l'entreprise, elle représente par contre une stagnation, voir un retour en arrière, du point de vue des compétences individuelles selon le sexe, qu'elle "naturalise" et qu'elle envisage dans une perspective essentialiste (ces compétences sont des qualités biologiques, liées au sexe).

4.4 L'approche psychosociale des femmes dans le monde du travail

De nombreuses études de psychologie sociale montrent que les femmes ont une perception plus négative que les hommes de leurs chances de succès, Cette attitude d'auto défaite serait liée à la peur du rejet de la part des hommes et des femmes en cas de succès (*Psychologie sociale*, K. Gergen, M. Gergen, S. Jutras, éd. Vigot, 1992).

Ces résultats corroborent la connaissance que le manque ou la perte d'estime de soi, la disposition à échouer et la tendance à répondre aux attentes négatives, sont des effets sociaux de la discrimination.

Citons par exemple l'étude Horner, menée dans les années 70, durant laquelle un travail de rédaction d'une histoire, est demandé à différents groupes d'hommes ou de femmes, qui doivent inventer la suite de la première phrase "Après les examens du 1er trimestre, Anne se retrouve en tête de sa classe de médecine". (Pour les hommes: " Après les examens du 1er trimestre, Jean se retrouve en tête de sa classe de médecine."). Les résultats ont montré que parmi les femmes, 65% écrivaient des histoires se terminant par un échec et révélant la peur du succès, contre seulement 10% pour les hommes (ibidem), le taux de réponses "négatives" augmentant de plus avec l'âge.

5. Mesures de promotion des femmes aux postes d'encadrement

Les mesures listées dans ce chapitre sont issues de la littérature et de la revue des pratiques existantes.

Celles ne correspondant pas du tout au contexte des administrations publiques n'ont pas été reprises. Le chapitre suivant présente les mesures recommandées par le SPPE.

5.1 Le monitoring. Définition et suivi d'indicateurs de l'égalité

Le degré de réalisation de l'égalité entre hommes et femmes au sein d'une organisation peut être évalué par le biais de *check listes* d'indicateurs auxquelles l'entreprise répond.

Suite à cette évaluation, des objectifs peuvent être déterminés, selon leur ordre de priorité et de faisabilité.

Les sept principaux domaines dans lesquels des indicateurs peuvent être mesurés et des actions entreprises pour améliorer l'égalité professionnelle sont les suivants:

- L'embauche
- Les conditions de travail
- La rémunération effective
- La formation
- La promotion professionnelle

Les indicateurs s'entendent toujours par sexe.

Ils sont mesurés à une date T, représentative de l'activité moyenne de l'organisation, ou calculé pour une durée moyenne, par exemple une année civile.

Le plus haut degré de détails, par unité hiérarchique est souhaitable.

La tranche d'âge, le niveau de formation, les années d'expérience sont également des critères qui complètent l'analyse et permettent de cibler les mesures à prendre sur cette base.

Principaux indicateurs de l'égalité entre hommes et femmes

(Les indicateurs listés ci-dessous ne sont pas applicables partout, ni exhaustifs.)

Conditions cadres

Evaluation de l'existence de :

- Directives internes d'application de l'égalité
- Directives sur l'utilisation du langage épïcène
- Unité chargée de l'égalité (organisation et cahiers des charges)
- Communication et évaluation des programmes d'application de l'égalité
- Réglementation et informations au sujet de la lutte contre harcèlement sexuel
- Conditions cadres de conciliation des temps
- Conditions cadres de promotion des femmes

De plus, l'analyse des mesures existantes et de leurs potentiels "contre messages" ou "effets secondaires néfastes" peut être menée, pour déterminer d'éventuels paradoxes entre les discours et les pratiques.

Conciliation des temps

- Taux de personnel à temps partiel, par sexe
- Nombre de demandes, accordées ou non, de travail à temps partiel
- Nombre de demande agréées, par type de solution trouvée
- Taux de femmes ayant donné leur congé suite à une naissance
- Nombre de demandes de flexibilité de l'horaire journalier reçues

Femmes aux postes d'encadrement

- Répartition des effectifs selon les niveaux d'emplois définis par la grille salariale
- Taux de femmes parmi les postulations, par niveau hiérarchique/fonction
- Taux de femmes engagées, par niveau hiérarchique/fonction
- Répartition des femmes cadres entre fonctions transverses et fonctions opérationnelles
- Taux de cadres supérieur-e-s, selon le sexe, engagé-e-s depuis l'interne

Niveaux de formation et offre de formation continue

- Niveaux de formation, selon la hiérarchie/la fonction
- Examen des formations continues existant en interne ou soutenues par l'entreprise (quoi, qui?)

5.2 Le controlling de l'égalité

Il s'agit d'une approche "top-down, d'examen et d'intervention transversaux de l'égalité entre hommes et femmes au sein des organisations, entreprises privées ou administrations publiques"⁹ :

Formellement, c'est une démarche qui consiste à :

- Aborder l'égalité comme un processus transversal
- Intégrer les objectifs en matière d'égalité dans les processus de planification et de pilotage ainsi que dans les tâches de direction des organisations concernées et
- Attribuer aux cadres de direction la responsabilité de la mise en œuvre des principes d'égalité.

Le premier pas est l'identification, sous forme d'indicateurs, du degré de réalisation du principe d'égalité entre hommes et femmes dans l'organisation.

Sur cette base, la suite du processus consiste à déterminer un ou plusieurs objectifs mesurables à atteindre dans un délai donné par l'organisation pour améliorer ce qui doit et peut l'être.

La démarche repose sur le travail d'une personne responsable de l'égalité et des questions de genre, dont la tâche est de conseiller, coacher et former les cadres et d'assurer la transparence des résultats, tandis que la direction et les cadres fixent les objectifs et les actions à mener y relatives.

Bien que fondé sur l'approche intégrée de l'égalité (ou "*gender mainstreaming*")¹⁰, il s'en différencie essentiellement dans la mesure où il remet les personnes ayant le pouvoir de décision au centre du processus¹¹.

Enfin, des mesures régulières, semestrielles ou annuelles, sont effectuées pour évaluer l'atteinte des objectifs.

Des mesures contraignantes peuvent être décidées en cas d'échec.

En Suisse, un projet a été mis sur pied sur la base d'un financement du Bureau fédéral de l'égalité¹². Il a permis de mettre en œuvre un programme dans sept organismes pilotes et de publier un manuel (pas encore traduit en français) d'aide à la mise en place.

Les objectifs à atteindre peuvent être, par exemple :

- L'égalité salariale
- L'augmentation du nombre de femmes cadres aux différents échelons de la hiérarchie
- La diminution des départs des employées suite à leur maternité, etc.

Les actions à mener pour y parvenir doivent être formulées de façon mesurable dans le temps et dépendent des résultats obtenus dans la première phase de détermination des indicateurs de l'égalité dans l'entreprise.

⁹ Extrait du site du projet "*Controlling de l'égalité*". www.gleichstellungs-controlling.org/sprachen/francais.html

¹⁰ Le *gender mainstreaming* est une approche transversale de l'égalité entre hommes et femmes mis en œuvre au niveau international suite à la *Conférence internationale des femmes* de Pékin, en 1995.

¹¹ Les expériences menées montrent en effet que les organisations où des postes de responsables/délégué-e-s à l'égalité ont été créés, n'ont pas atteint les objectifs souhaités, notamment en raison de leur faible capacité décisionnelle et du non engagement de la direction et des cadres dans l'atteinte des objectifs formellement fixés.

¹² www.topbox.ch/pdf/topbox.ch_fr_2001-050.pdf

5.3 Mesures liées à l'engagement de la Direction

D'une manière générale, les actions qui peuvent être entreprises en faveur de l'égalité sont facilitées par une coordination centrale et une visibilité à l'interne et à l'externe.

Les actions qui peuvent être entreprises sont les suivantes :

- Le contrôle de l'égalité salariale au sens de la LEg.

NB: le logiciel gratuit LOGIB a été développé par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes dans ce but¹³.

- La mise sur pied d'un plan de prévention et d'informations contre le harcèlement sexuel.

NB: la LEg exige des employeurs-euses le respect de l'égalité salariale et le traitement adéquat des cas de harcèlement sexuel.¹⁴

- La définition et la mise en œuvre d'une politique écrite et communiquée, en matière d'égalité, mentionnant les objectifs attendus.
- La définition et la mise en œuvre d'un programme contraignant en matière d'égalité, avec évaluations régulières et situé en haut de la hiérarchie et intégrant les prestations des cadres en faveur de l'intégration de l'égalité.
- La budgétisation d'un poste dévolu au controlling/conseil égalité/questions de genre.
- La constitution d'un Comité ou d'une Commission de l'égalité.
- La sensibilisation du personnel des ressources humaines et de l'encadrement en charge du recrutement (prise de conscience des stéréotypes, des habitudes, etc.).
- Le soutien à la mise sur pied d'une structure de soutien aux femmes cadres (association ou autre).
- La rédaction épiciène des documents émis par l'entreprise.

5.4 Mesures liées à l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale

L'articulation des vies est un thème phare des actions menées jusqu'ici par les entreprises en faveur de l'égalité. Le plus souvent peu coûteuses, elles sont démontrées comme efficaces pour l'insertion professionnelle des femmes.

Cependant, l'enquête menée par l'association Via2¹⁵ dans les entreprises romandes a montré que la plupart des organisations n'avaient pas de politiques standardisées en la matière et que peu de mesures, parmi le panel de celles existantes, étaient mises en œuvre.

Depuis, la Confédération a financé un vaste programme de promotion des mesures de conciliation qui a notamment débouché sur l'édition du classeur *Manuel PME Travail et famille* par le SECO en 2007¹⁶.

¹³ www.equality-office.ch/f/logib.htm

¹⁴ www.admin.ch/ch/f/rs/rs.html

¹⁵ *Concilier activité professionnelle et famille. Enquête sur les mesures proposées aux employé-e-s par les organisations privées et publiques de l'arc lémanique*, Via2, 2005.

¹⁶ Téléchargeable sous www.seco.admin.ch/themen/00385/02021/index.html?lang=fr

Par ailleurs, s'agissant plus particulièrement des temps partiels, leur diversité et leurs modalités d'application méritent d'être considérées¹⁷.

Les actions qui peuvent être entreprises sont les suivantes :

- L'adoption d'horaires adaptés pour les réunions. Pas avant 9h ni après 17h, évitant les mercredis
- Tenues de séances de sensibilisation et d'informations sur les possibilités de conciliation des temps au sein de l'organisation
- Promotion du temps partiel, y compris pour les postes d'encadrement (cf. mesures liées à l'embauche, ci-dessous)
- Promotion des jobs sharing, y compris pour les postes d'encadrement (cf. mesures liées à l'embauche, ci-dessous)
- Promotion du congé parental, en particulier comme mesure de retour progressif au travail
- Entretiens sur le cahier des charges, pré- et post- congés maternité
- Maintien du contact informationnel pendant le congé maternité
- Elaboration et diffusion d'un guide de la maternité et de la parentalité (informations sur les droits, sur les structures de garde, etc.)
- Promotion du travail à domicile et du télétravail, lorsque cela est possible

5.5 Mesures liées à l'embauche et à la rémunération effective

Le recrutement constitue clairement l'un des freins les plus importants à l'intégration des populations discriminées.

Les personnes chargées du recrutement manifestent en effet "un biais de recrutement" qui consiste à engager leurs semblables, basé sur leurs préjugés à l'égard des "autres" (le sexe opposé, les plus jeunes, les plus âgé-e-s, les minorités visibles, etc.).

Les actions qui peuvent être entreprises dans les Directions départementales et les Services sont les suivantes :

- La recherche active de candidatures féminines en interne
- L'examen des possibilités de temps partiel ou de job sharing du poste avant sa mise au concours
- La proposition systématiquement faite de taux d'activité "à 80% ou 100%", y compris pour les postes d'encadrement
- La présence d'un homme et d'une femme lors des entretiens d'embauche
- Le recours systématique à des méthodes de recrutement reconnues comme efficaces pour les postes d'encadrement, basées sur l'identification des compétences clefs
- La neutralisation ou l'élimination des critères discriminatoires dans la définition des postes de travail

¹⁷ *Travailler à temps partiel. Une chance pour les femmes et les hommes*, Jürg Bailod, éditions Réalités sociales, 2006.

- La préférence systématique accordée, à même niveau de compétences, au sexe sous-représenté (communication dans l'annonce).

5.6 Mesures liées à la formation

Les plus faibles taux de femmes inscrites dans des cursus qualifiants de formation continue et le manque de soutien de leur hiérarchie sont des causes clairement identifiées de l'augmentation des inégalités professionnelles entre hommes et femmes.

Les actions qui peuvent être entreprises au niveau des Services sont les suivantes :

- Encouragement à la formation; entrée en matière y compris pour les personnes à temps partiels.
- Intégration de la thématique de l'égalité et du genre dans les cours de perfectionnement et les manifestations organisées en interne, notamment des cours de prévention et d'action contre le harcèlement sexuel pour les chef-fe-s de Service.
- Organisation de cours spécifiques pour les femmes récemment cadres, abordant notamment :
 - Les enjeux pour les femmes liés à l'image et aux rôles clefs managériaux
 - Leur (sur)exposition aux décisions difficiles et aux conflits
 - La position particulière des femmes en charge des responsabilités familiales
- Non discrimination des femmes dans le cadre de l'organisation des formations continues en dehors du temps de travail, en :
 - Indemnisant la garde des enfants en dehors des horaires habituels
 - Négociant des horaires de formation adaptés aux contraintes de distance et de disponibilité avec les organismes de formation
 - Regroupant les formations avec d'autres entreprises locales pour déplacer seulement le formateur ou la formatrice plutôt que l'ensemble du personnel à former.
- Réflexions spécifiques pour le personnel non qualifié.

5.7 Mesures de soutien individuel aux femmes cadres

Comme nous l'avons vu précédemment, les femmes ont plus que les hommes tendance à douter de leurs compétences et à craindre les conflits et les obstacles. Ces deux facteurs expliquent notamment leurs réticences à postuler aux postes d'encadrement. Un soutien plus fort est donc recommandé pour les soutenir au-delà de leur engagement.

Les actions qui peuvent être entreprises sont les suivantes :

- Plan de carrière intégrant les projets familiaux.
- Tenue d'un entretien annuel de fixation des objectifs et entretien d'évaluation intégrant un plan de développement individuel annuel et à trois ans.
- Soutien à la mise en place d'un réseau de femmes cadres menant régulièrement des actions d'informations et d'échanges.
- Accompagnement des femmes embauchées dans des secteurs très masculins.
- Mise sur pied d'un programme de mentorat.
- Mise en valeur des modèles de réussite.

6. Recommandations du Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme

Dans le cadre de la mise en place d'une politique de promotion des femmes aux postes d'encadrement, la configuration particulière des administrations publiques rend nécessaire la réflexion sur la faisabilité des mesures standards identifiées dans la littérature et les bonnes pratiques. De plus, au vu de la grande variété des réalités existantes entre les administrations, il est difficile de faire des recommandations standards suffisamment détaillées pour être utiles tout en restant applicables à toutes les situations.

En conséquence, le SPPE a établi les cinq recommandations générales suivantes.

Celles-ci se basent sur le principe que les plans de promotion des femmes cadres devraient être déployés en garantissant au minimum le respect des impératifs légaux en matière d'égalité entre homme et femme, en particulier concernant l'égalité salariale et la prévention du harcèlement sexuel.

6.1 Evaluation de la politique salariale

L'absence de discrimination salariale est un thème majeur de l'égalité entre femmes et hommes. En effet, le principe de l'égalité salariale entre femmes et hommes est inscrit dans la Constitution fédérale et dans LEg (*à travail égal, salaire égal*).

De nombreux travaux ont eu lieu, au niveau fédéral, pour développer des outils théoriques et pratiques, permettant de contrôler la politique salariale des entreprises. Actuellement, deux possibilités pour l'évaluation existent, qui se basent toutes les deux sur des statistiques de régression appliquées aux données salariales de l'entreprise (usuellement, correspondant à celle qui doit être transmise par les entreprises à l'OFS pour l'enquête suisse sur les salaires):

- L'utilisation de *LOGIB*, logiciel d'autocontrôle développé par la Confédération qui est gratuit mais ne constitue qu'un premier pas pour l'analyse, puisqu'il ne prend pas en compte les spécificités organisationnelles des entreprises.

- *L'Observatoire Universitaire de l'Emploi (OUE)* de l'université de Genève, dirigé par le Prof. Yves Flückiger, qui mène sur mandat, les évaluations salariales correspondant à la certification *Equal Salary*, dont elle constitue la première étape.

L'intérêt de mener un processus de labellisation peut être évalué après la réception des résultats de l'évaluation salariale.

- *Pour en savoir plus :*

www.ebg.admin.ch

www.unige.ch/ses/lea/Instituts/oue

www.equal-salary.ch

6.2 Evaluation de la politique de prévention du harcèlement sexuel

Comme la discrimination salariale, le harcèlement sexuel est interdit par la LEg.

Actuellement la plupart des moyennes et grandes administrations publiques se sont dotées, sous l'égide de la protection de la personnalité et de la santé des employé-e-s, de procédures bien structurées pour la prise en charge des cas.

En amont cependant, il serait souvent nécessaire de renforcer la prévention du harcèlement sexuel, notamment par le biais de l'intégration de ce thème dans l'offre de formations pour les cadres.

En 2008, le *Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes* a mis sur pied une campagne de prévention dont les messages clefs sont rédigés sur des dépliants gratuits à l'intention des employeurs-euses, respectivement des employé-e-s.

Le 2^e *Observatoire*, Institut romand expert basé à Genève, propose aux entreprises un éventail de méthodes d'interventions pour prévenir, maîtriser et stopper le harcèlement au travail.

- *Pour en savoir plus :*

www.harcelementsexuel.ch

www.2e-observatoire.com

www.geneve.ch/ocirt/sante_securite_travail/programme_crti/doc/2009-03-24--Harcelement-sexuel.pdf

6.3 Monitoring et évaluation des mesures prises

Un plan de mesures pour la promotion des femmes aux postes d'encadrement nécessite la mise sur pied et le suivi d'une liste d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ceux-ci doivent être définis d'une part pour déterminer les objectifs spécifiques des actions à mener et d'autre part pour évaluer celles-ci dans un second temps.

Une importante communication du plan et l'identification des acteurs clefs responsables du processus devrait également être envisagée.

De plus, il doit être souligné que pour mener une réelle politique de promotion des femmes aux postes de cadres, les administrations doivent le plus souvent travailler à différents niveaux et selon les réalités diversifiées de ses unités ou départements (cf. chapitre 4). La définition des objectifs et des indicateurs devra donc tenir compte de ces variations.

Enfin, les grandes administrations se caractérisent par une diversité des classes salariales et des fonctions comprises sous la terminologie des postes d'encadrement. De ce point de vue là également, les structures internes ne sont pas uniformes et une réflexion préalable sur les postes concernés pour chaque unité organisationnelle est nécessaire.

- *Pour en savoir plus :*

www.gleichstellungs-controlling.org

www.ebg.admin.ch/dokumentation/00012/00199/index.html?lang=fr

(Ressources au sujet de l'approche intégrée de l'égalité dans l'administration fédérale, BFEg)

6.4 Projets pilotes de sensibilisation et de soutien

Les personnes en charge du recrutement des chef-fe-s de Service doivent être les principales cibles des mesures d'information et de sensibilisation sur les enjeux liés à la promotion des femmes aux postes d'encadrement.

Quant aux Chef-fe-s de service, ils et elles doivent être ciblé-e-s par des mesures d'information et de sensibilisation, à leur niveau de compétences propre, concernant les cadres intermédiaires (travail sur les compétences clefs, identification des talents à l'interne, promotion de la formation continue, du temps partiel, etc.).

L'association romande PACTE propose une palette de formations sur mesure destinées aux entreprises, des outils concrets, un espace de consultation *CarriElles* et un programme de mentoring ciblé à l'intention des femmes qui souhaitent développer leur potentiel professionnel.

Un autre programme de formation, *Femmes et Relève*, s'adresse aux dirigeant-e-s et aux chef-f-es d'entreprise, pour leur faire prendre conscience des freins existants à l'interne et à l'externe, les amener à identifier les mécanismes bloquants et à développer un climat favorisant les carrières féminines.

Pour les cadres, les objectifs sont de mieux comprendre les normes, les codes et les règles du jeu entre hommes et femmes et de favoriser la mixité. En fonction des objectifs poursuivis, ces cours peuvent être organisés pour un groupe mixte ou uniquement pour les femmes cadres ou futures cadres.

- *Pour en savoir plus :*

www.pacte.ch

6.5 Création d'une association de femmes cadres

La création d'une plateforme d'échanges pour les femmes cadres et d'une offre en matière de développement de compétences clefs, a pour but de les soutenir et de valoriser leurs parcours et leurs apports. Ce type de structure existe sous forme associative dans plusieurs administrations romandes (canton de Vaud, HES).

- *Pour en savoir plus :*

www.vd.ch/fr/themes/etat-droit/egalite/egalite-dans-ladministration/femmes-cadres/
(association *Femmes et carrière*, AC Vaud)

www.career-women.ch

www.bpw.ch (réseau de femmes entrepreneuses)

www.administrationmoderne.com (femmes hautes fonctionnaires, France)

7. Et dans les autres administrations romandes?

7.1 L'Administration municipale genevoise

En juin 2009, la Ville de Genève s'est dotée d'un nouveau *Règlement du Conseil administratif pour la réalisation de l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'administration municipale* (LC 21 152.21).

Son objectif va au-delà de l'égalité des chances. Il a pour but *d'assurer l'égalité de traitement et l'égalité dans les faits entre les femmes et les hommes*.

Visant la parité au sein du personnel de la Ville de Genève, il considère clairement la réalisation de l'égalité dans les faits comme faisant partie intégrante de la politique des ressources humaines dont la Direction est chargée de sa mise en œuvre. Par exemple, le sexe sous représenté doit être privilégié lors des recrutements, le développement et l'évaluation des compétences des employé-e-s doivent intégrer les questions d'égalité et tenir compte des personnes à temps partiel, et les conditions cadres de travail doivent autant que possible permettre de faciliter l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale.

Le règlement a également la particularité de décrire les grandes lignes des modalités d'application de l'égalité; notamment, il impose au Conseil administratif de définir un programme de législature évaluable annuellement et permettant de tirer des rapports et des évaluations à l'intention des organisations représentatives du personnel.

En parallèle, la politique d'égalité au sein de l'Administration municipale a fait l'objet d'une évaluation par une entreprise externe qui a rendu ses recommandations¹⁸. Celles-ci donnent les grandes lignes directrices des dynamiques à mettre en place.

Enfin, les statuts du personnel de la Ville ont également fait l'objet de révisions, allant dans le sens de l'égalité. A ce sujet, dans l'article 5 relatif aux buts de la politique des ressources humaines, figure la *promotion dans les faits de l'égalité entre femmes et hommes, la représentation équitable des sexes dans les postes à responsabilité, ainsi que des conditions de travail permettant au personnel d'assumer ses responsabilités familiales et ses engagements sociaux*.

7.2 L'Administration cantonale bernoise

L'Administration cantonale bernoise se fixe pour objectif une répartition équilibrée des sexes à tous les échelons et dans tous les domaines et l'instauration d'une culture d'entreprise partenariale, permettant l'épanouissement du potentiel des collaborateurs et des collaboratrices. Les *Directives sur l'égalité* indiquent la voie à suivre pour concrétiser cet objectif¹⁹.

Les directives ancrent le principe du *gender mainstreaming* et fixent des standards obligatoires en matière d'égalité.

Les Directions et la Chancellerie d'Etat ont fixé pour la période 2006-2009 des objectifs quantifiables (objectifs quadriennaux) et des objectifs intermédiaires (objectifs annuels), et défini les indicateurs, les valeurs prévues et les responsabilités. Le tout a été intégré dès 2006 dans des conventions de prestations.

¹⁸ *Egalité entre femmes et hommes au sein de l'Administration municipale de la Ville de Genève*. Recommandations. Evaluenda, rapport du 26 juin 2009.

¹⁹ www.sta.be.ch/site/fr/gleichstellung-arbeit-personalpolitik

Un controlling évalue la mise en œuvre des directives.

Une Conférence du genre inter-directionnelle coordonne les activités et soutient les Directions et la Chancellerie d'Etat.

L'Office du personnel et le Bureau de l'égalité sont également représentés au sein de la conférence.

En 2009, la conférence du genre a donné un mandat à une experte externe pour évaluer la pratique. Un rapport sera soumis au Conseil d'Etat d'ici juin 2010.

7.3 L'Administration cantonale vaudoise

C'est en 2004, au moyen de son *Plan pour l'égalité*, que le Conseil d'Etat vaudois a adopté une politique active d'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale. Le plan contient deux volets principaux :

- Un règlement pour l'égalité dans l'administration cantonale qui fixe les trois axes prioritaires de l'action du Conseil d'Etat :

1. Garantir l'existence de conditions de travail non discriminatoires;
2. Encourager une représentation équitable des deux sexes dans tous les secteurs et à tous les niveaux hiérarchiques;
3. Favoriser la conciliation entre l'activité professionnelle et les responsabilités familiales.

- La mise en œuvre de mesures concrètes, sous l'impulsion et la responsabilité du Bureau de l'égalité :

Mesure 1: promotion de l'aménagement du temps de travail et du modèle d'horaire à l'année

Mesure 2: promotion du temps partiel pour les hommes

Mesure 3: augmentation de la proportion de femmes aux postes de cadre par des mesures sur l'engagement et la promotion et par la création d'un réservoir de relève féminine

Mesure 4 : développement des postes partagés (« job sharing »)

Mesure 5: mise à jour, analyse et publication des données statistiques sur la situation des femmes dans l'ACV

Mesure 6 : mesures d'information sur la politique d'égalité dans l'ACV

Mesure 7 : élaboration d'une directive sur la formulation épiciène

Le bilan tiré en 2010 par le Bureau de l'égalité est le suivant:

La mesure 1 a permis la mise sur pied de l'annualisation du temps de travail dans plusieurs Services de l'Administration, à satisfaction de toutes et tous.

Une directive pour la promotion du temps partiel, suivant la mesure 2 et y compris pour les hommes, a été élaborée. Toutefois, on constate que peu de collaboratrices s'y sont référées et que le nombre d'hommes à temps partiel n'a pas augmenté.

Dans le cadre de la mesure 3, l'association *Femmes et carrière dans l'Administration* a été créée le 14 juin 2006. Elle a pour objectif central d'améliorer significativement et durablement la mixité, le nombre comme l'apport des femmes au niveau des fonctions stratégiques ou dirigeantes de l'administration cantonale vaudoise.

Ces dernières années, on constate une augmentation du nombre de femmes dans les postes d'encadrement inférieur et moyen (en 2008, il y a 34,1% de femmes contre 19% en 1995), tandis que le nombre de femmes cadres supérieures (cheffes de service) stagne.

On note ainsi une augmentation sensible des femmes à la tête des établissements de la scolarité obligatoire (6 en 2005 et 12 en 2008), qui perdure aujourd'hui.

La mesure 4 doit encore être réalisée.

La mesure 5 a permis d'élaborer la brochure statistique *Les chiffres de l'égalité, Vaud 2007*, qui sera réactualisée en 2010.

Enfin, la rédaction épïcène est de mieux en mieux implantée dans tous les services de l'administration, grâce à une directive, des règles d'utilisation simples et un glossaire disponibles sur internet et dans une brochure éditée par le Bureau.

7.4 L'Administration cantonale neuchâteloise

De façon plus modeste, l'AC neuchâteloise²⁰ a défini, le 1^{er} janvier 2008, des mesures visant à faciliter la conciliation des vies professionnelle et familiale. Placée sous l'égide de la politique familiale et de l'égalité, elles ont pour but d'améliorer l'insertion professionnelle des femmes dans l'AC. Les mesures introduites sont les suivantes:

- Favoriser le temps partiel en prévoyant la possibilité d'engager à 80% ou 90% des candidat-e-s souhaitant occuper à temps partiel des postes ordinairement prévus à 100%.
- Encourager le partage de postes de travail entre deux ou plusieurs titulaires engagé-e-s à temps partiel (job sharing).
- Considérer la maladie d'un enfant malade comme un motif justifié d'absence de un à trois jours.
- Porter la durée du congé paternité de trois à cinq jours.
- Instaurer le principe selon lequel, à compétences et qualifications équivalentes, la priorité sera donnée aux femmes pour les postes à responsabilités.

7.5 Les Hautes écoles spécialisées suisses

L'action en faveur de l'égalité des chances dans les Hautes écoles spécialisées²¹ est fondée sur les dispositions contenues dans la législation fédérale sur les HES, les lois cantonales sur les HES et sur les positions stratégiques des HES dans ce domaine.

Cette action bénéficie du soutien du *Programme fédéral de l'égalité des chances dans les Hautes écoles spécialisées* et de son programme d'actions en particulier.

La politique en matière d'égalité des chances est la suivante:

1. La HES dispose de déclarations écrites concernant la politique en matière d'égalité des chances qu'elle entend appliquer; ces dispositions sont ratifiées par les instances compétentes et suffisamment connues des membres de la HES.

²⁰ www.ne.ch/neat/documents/info_archives/confPresse_1723/ConfPress_2006_5850/ConfPresse_2006_03_files/enbrefpolcant.pdf

²¹ *Standards en matière d'égalité des chances dans les hautes écoles spécialisées*, Conférence suisse des hautes écoles spécialisées, 2004. www.hes-so.ch/documents/showFile.asp?ID=1372

2. En vue de la mise en œuvre de sa politique en matière d'égalité des chances, la HES a défini des objectifs, développé des programmes et en évalue l'efficacité.
3. La HES a mis en place une organisation adéquate de l'action en faveur de l'égalité des chances qui figure dans l'organigramme de la HES et des écoles qui en font partie. Cette organisation doit être de nature à permettre la coordination de l'action entre la HES et les écoles qui la composent et entre ces dernières et un déroulement correspondant à la politique et aux objectifs définis.
4. La HES veille à ce que l'organisation mise en place tienne compte des différentes catégories de personnes parties prenantes de la HES (par ex. enseignant-e-s, étudiantes, assistant-e-s, collaborateurs-trices scientifiques, cadres dirigeant-e-s), des différents mandats de prestations (par ex. formation, recherche appliquée, prestation de service à des tiers), de même que des processus de facilitation (par ex. direction, administration, structures académiques et sociales).
5. L'égalité des chances fait explicitement partie de la culture de la HES. Des concepts et des demandes tels que le *gendermainstreaming*, le *diversity management*, l'équité entre les sexes, la protection contre les discriminations, le travail en équipe entre femmes et hommes, la prise en compte des femmes et des hommes dans la langue, la recherche genre font partie intégrante de la culture visée et pratiquée dans l'organisation.
6. Dans sa politique du personnel (planification et mise au concours des postes, sélection du personnel, conditions d'engagement, promotion et développement du personnel, direction et suivi du personnel, etc.), la HES porte une attention particulière aux aspects relevant de la politique d'égalité des chances.
7. La HES veille à ce que l'égalité des chances soit également prise en compte dans l'enseignement et la recherche ainsi que dans les domaines des prestations de services et du transfert de savoirs et de technologies.
8. La HES met à disposition les ressources personnelles, matérielles et financières suffisantes pour assurer l'égalité des chances.
9. La HES dispose d'instruments efficaces (par ex. données, moyens d'information, systèmes d'encouragement, rapports, évaluations, etc.) pour réaliser et développer sa politique et ses programmes en matière d'égalité des chances.

8. Sites internet

Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEG)

www.leg.ch

Egalité salariale entre hommes et femmes, logiciel LOGIB

www.ebg.admin.ch/themen

Prévention du harcèlement sexuel en entreprise

www.harcelementsexuel.ch

Expériences de controlling en Suisse

Administration cantonale bernoise

www.sta.be.ch/site/fr/gleichstellung-arbeit-personalpolitik

Hautes écoles spécialisées de Suisse

www.hes-so.ch/documents/showFile.asp?ID=1372

Projet du Syndicat suisse des services publics et du Syndicat suisse des mass media

www.gleichstellungs-controlling.org/sprachen/francais.html

Labels et bonnes pratiques

Label Equal Salary

www.equalsalary.ch

Label Égalité pour les entreprises (français): critères, fonctionnement, etc.

www.afaq.org/web/Espace_clients.nsf?opendatabase&URL=/web/afaqinstitut.nsf/volfr/serlab

Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises (français)

www.orse.org/fr/home/egalite.html

Charte de la diversité en entreprise

www.charte-diversite.ch/download/

Prix Egalité du SEC Suisse

www.prix-egalite.ch

Associations

PACTE, femmes et carrière

www.pacte.ch

Via2, équilibrer engagements professionnels et privés

www.via2.ch

Réseaux de femmes

Career-Women; femmes cadres HES

www.career-women.ch

Femmes entrepreneures

PotentiELLE, le portail pour les entrepreneures (SECOS)

www.kmu.admin.ch/potentielle/index.html?lang=fr

Club des femmes entrepreneures

www.femmes-entrepreneurs.ch/fr/

Business Professional Women, BPW Switzerland

www.bpw.ch

Femmes hautes fonctionnaires, France

www.administrationmoderne.com

9. Bibliographie

Administration cantonale genevoise. *Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil concernant l'intégration du principe de l'égalité entre hommes et femmes dans le canton de Genève; Législature 2001-2005*, RD 606, 2005. www.ge.ch/egalite

Baillod Jürg. *Travailler à temps partiel. Une chance pour les femmes et les hommes*, éditions Réalités sociales, 2006.

Beruf & Famille, *Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille*, 2005.

Bouguerba A. *Recrutement et discrimination positive*, éd. Lavoisier, 2007.

Burke M., Sarda P. *Emergence des valeurs féminines dans l'entreprise. Une révolution en marche*, éd. De Boeck, 2007.

Conférence suisse des hautes écoles spécialisées. *Standards en matière d'égalité des chances dans les hautes écoles spécialisées*, 2004.

Commission européenne. *Diversité sur le lieu de travail*. Rapport IP/05/1483, 2005.

Gergen K. et M., Jutras S. *Psychologie sociale*, éd. Vigot, 1992.

Landrieux-Kartochian S. *Contribution des femmes à la performance Une revue de la littérature*, Document d'études de la DARES, 2004

OCSTAT. *Femmes et hauts salaires dans le canton de Genève* Résultats de l'enquête sur la structure des salaires 2004 (LSE 2004), Communications statistiques n° 30, sept. 2006.

OCSTAT *Travail non rémunéré dans le canton de Genève*, Communications statistiques n° 31, sept. 2006.

Peretti JM (Dir.). *Tous différents, Gérer la diversité en entreprise*, éd. Eyrolles, 2007.

McKinsey and Company. Women Matter, *La mixité, levier de performance de l'entreprise*, 2007.

Sabeg Y., Charlotin C. *La diversité en entreprise. Comment la réaliser ?*, éd. D'Organisation, 2006.

SECO. *Manuel PME Travail et famille*, 2007.

Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme (SPPE). *Les mesures de promotion pour les femmes cadres*, 2007. www.ge.ch/egalite

Via2. *Concilier activité professionnelle et famille. Enquête sur les mesures proposées aux employé-e-s par les organisations privées et publiques de l'arc lémanique*, 2005.