

Plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Administration cantonale

Plan d'action



1.	L'EGALITE AU SEIN DE L'ADMINISTRATION CANTONALE EST UNE NECESSITE	3
2.	VISION ET STRATEGIE	6
3.	PLAN D'ACTION	8
3.1.	ELABORATION DU PLAN D'ACTION	8
3.2.	FONCTIONNEMENT DU PLAN	10
3.3.	DOMAINE D'APPLICATION.....	11
3.4.	DUREE DE LA MISE EN ŒUVRE	11
3.5.	VUE D'ENSEMBLE DES MESURES ET CONSEQUENCES FINANCIERES	12
3.6.	<i>TABLEAU RECAPITULATIF DES MESURES ET CONSEQUENCES FINANCIERES</i>	13
3.7.	PRESENTATION DETAILLEE DES MESURES	18
	<i>Objectif stratégique n° 1</i>	19
	<i>Objectif stratégique n° 2</i>	27
	<i>Objectif stratégique n° 3</i>	31
	<i>Objectif stratégique n° 4</i>	37
	<i>Objectif stratégique n° 5</i>	42
	<i>Conditions cadres (n° 6)</i>	46
4.	REFLEXIONS THEORIQUES: LES LEVIERS DES ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS POUR AMELIORER LA SITUATION DE L'EGALITE EN LEUR SEIN	56
4.1.	LES LEVIERS DES ENTREPRISES/ADMINISTRATIONS FACES AUX FACTEURS EXTERNES.....	56
	<i>Taux d'activité</i>	56
	<i>Choix professionnel</i>	58
	<i>Stéréotypes</i>	61
4.2.	LES LEVIERS DES ENTREPRISES/DES ADMINISTRATIONS FACE À DES FACTEURS INTERNES	64
	<i>Processus de recrutement</i>	64
	<i>Gestion d'équipe</i>	65
	<i>Culture d'entreprise</i>	66

1. L'égalité au sein de l'Administration cantonale est une nécessité

Au cours des dernières décennies – et après des périodes de luttes et de revendications importantes menées par des pionniers et des pionnières – l'égalité entre femmes et hommes a fait des progrès tant au niveau des droits civiques que sur le plan de l'emploi et de la formation. Ainsi, aujourd'hui, les femmes sont-elles aussi bien formées que les hommes. En parallèle, la société, les modèles de vie, et en particulier le fonctionnement des familles ont évolué. Pour illustration, en 1990, les 2/3 des familles avec des enfants de moins de 7 ans vivaient encore selon un modèle dit « bourgeois traditionnel »¹ - à savoir le père actif à temps plein et la mère au foyer - cette situation ne concerne, en 2012, que moins d'un tiers entre elles².

Ces évolutions ont des répercussions importantes sur le fonctionnement des entreprises et des administrations. Avec l'arrivée sur le marché du travail de plus nombreuses femmes avec des petits enfants, et celles-ci étant aussi bien formées que leurs homologues masculins, la question de la conciliation vie familiale/privée – vie professionnelle a fait son entrée dans les entreprises et dans les administrations. Depuis quelques années, ce thème commence aussi à concerner de plus en plus les pères³.

En même temps, et malgré leur niveau de formation, les femmes travaillent encore fréquemment dans des domaines et des fonctions moins bien rémunérés - voire même précaires - et elles ont moins de pouvoir de décision que les hommes. Elles ne reçoivent toujours pas le même salaire pour le même travail, une inégalité qui augmente d'ailleurs en parallèle à la qualification requise pour un poste⁴.

Encourager l'égalité dans l'entreprise ou dans l'administration, c'est donc donner les mêmes chances et de bonnes conditions de travail tant aux femmes qu'aux hommes. Or c'est aussi prendre en compte la différence dans les attentes et les pressions qui existent envers les un-e-s et les autres.

Promouvoir l'égalité dans l'entreprise ou dans l'administration, c'est aussi répondre à la pénurie de personnes qualifiées ; un phénomène qui résulte notamment de l'évolution démographique. En encourageant la conciliation de la vie familiale/privée – vie professionnelle et en détectant le potentiel des personnes qui ont des parcours ou des profils atypiques, les entreprises et les administrations **mettent en valeur des personnes et des potentiels jusqu'à présent négligés.**

Parallèlement, en répondant aux besoins actuels des collaborateurs et collaboratrices ces mesures en faveur de l'égalité dans l'entreprise ou dans l'administration soutiennent l'attractivité de

¹ Disponible sous : www.bfs.admin.ch ; Cartes et atlas / atlas suisse des femmes et de l'égalité / concilier travail et famille / modèles familiaux (22.08.2014)

² 29.2 %. Source : OFS (2013) : *Les pères engagés dans la sphère domestique et familiale. Module sur le travail non rémunéré 2010 de l'enquête suisse sur la population active.* p. 7. Disponible sous : www.bfs.admin.ch ; Actualités / Publications (25.08.2014)

³ Meier-Schatz, Lucrezia (2011): *Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.* Berne : Pro Familia Schweiz. p. 12 et s; p. 18

⁴ Source: OFS (2014): *Egalité entre femmes et hommes: indicateurs des salaires 2012.* Disponible sous : www.bfs.admin.ch ; Situation économique et sociale de la population / Egalité entre femmes et hommes (21.10.2014)

l'employeur-e. Cette amélioration des conditions de travail touche aussi les personnes qualifiées, et soutient la motivation des personnes déjà engagées. Encourager l'égalité dans l'entreprise ou dans l'administration est ainsi un projet qui concerne l'ensemble du personnel.

Les entreprises et les administrations doivent donc adapter leur fonctionnement interne. Sous cette lumière, une véritable politique de ressources humaines gagne en importance. Elle vise notamment les processus de recrutement et d'évaluation du personnel ainsi que le suivi des carrières et l'encouragement de la relève. La gestion du personnel prend plus que jamais une place stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise ou de l'administration. En même temps, la coexistence de différents modèles de flexibilité la rend plus complexe. Or, ce sont précisément ces modèles qui permettent de répondre au défi de la conciliation vie familiale/privé – vie professionnelle et de proposer des conditions de travail motivantes.

L'égalité est donc **un indicateur de la modernité et donc l'adaptation de l'entreprise ou l'administration à la situation actuelle** dans la société et sur le marché du travail.

La mixité dans l'entreprise ou dans l'administration - un atout pour la performance

Quand hommes et femmes sont représentés à tous niveaux hiérarchiques et dans toutes les fonctions, on parle aussi de mixité. Cela profite significativement à la performance de l'entreprise⁵. Dans ces situations, on bénéficie d'une diversification des talents, avis et idées et donc une meilleure aptitude à trouver des solutions innovatrices pour répondre aux problèmes rencontrés. Face à un monde et des problématiques toujours plus complexes, la diversité amène ainsi de précieux avantages.

La mixité améliore de deux façons la diversité des idées et des talents. Pour engager des hommes et des femmes pour un même poste, une entreprise ou une administration doit procéder à un recrutement et une **évaluation des talents dépourvus de stéréotypes**. Cela profite à l'hétérogénéité des profils recherchés et engagés. Il ne s'agit donc pas seulement d'engager plus de femmes ou plus d'hommes, mais aussi d'autres femmes ou d'autres hommes bénéficiant des compétences recherchées ; par exemple des jeunes, des personnes plus âgées, des personnes ayant d'autres formations, etc. On rejoint donc l'argument affirmant que la mixité est un indicateur pour une politique RH et une gestion moderne et adaptée à la réalité du marché du travail.

Deuxièmement, la mixité enlève la pression de devoir se comporter « comme un homme » ou « comme une femme ». En effet, les individus dans des groupes homogènes ont plus tendance à se comporter de façon stéréotypée que lorsqu'ils sont en groupe mixtes. Comme le sexe est un

⁵ Cf. Krell, Gertraude / Mückenberger, Ulrich / Tondorf, Karin (2011): *Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung*. p. 85-104 dans: Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. 6ème éd. Wiesbaden: Gabler Verlag. p. 92 et ss.

facteur visible et important pour l'identité d'un groupe homogène, les images stéréotypées y sont plus puissantes que dans un contexte mixte⁶.

En groupe mixte, les talents, les caractéristiques et les intérêts individuels gagnent en importance. La « neutralisation du sexe » intervient à partir d'une représentation d'au moins 1/3 du sexe sous-représenté.

Pour élaborer et mettre en place des mesures encourageant l'égalité au sein d'une entreprise ou d'une administration, il faut prendre en compte les mentalités en présence et la culture de l'organisation. De plus, il faut que ces mesures répondent aux besoins actuels des parties prenantes et au contexte spécifique de l'entreprise ou de l'administration.

C'est précisément pour cette raison que le Groupe de travail pour le Plan de l'égalité au sein de l'Administration cantonale (PEAC) a choisi une **démarche participative**, faisant ainsi des personnes concernées (les supérieur-e-s hiérarchiques, les responsables RH, les collaborateurs et collaboratrices) des acteurs et actrices. Cette démarche va être développée en détail dans le 3^{ème} chapitre. Puis sera présenté le plan d'action et les différentes mesures proposées par le Groupe de travail. Avant cela, le chapitre 2 rappelle la vision du PEAC et la stratégie qui s'y rapporte.

Il nous paraît judicieux de présenter quelques acquis scientifiques concernant l'enjeu de l'égalité au sein des entreprises et des administrations. Cela permettra de dévoiler les leviers que ces organisations ont à leur disposition pour promouvoir l'égalité en leur sein. Cette question est développée au chapitre 4.

⁶ Rubin, Mark / Hewstone, Miles / Crisp, Richard J. / Voci, Alberto / Richards, Zoe (2004): *Gender out-group homogeneity: The roles of differential familiarity, gender differences, and group size*. Dans: Yzerbyt, Vincent / Judd, Charles M. / Corneille, Olivier (éd.): *The Psychology of Group Perception: Perceived Variability, Entitativity and Essentialism*. New York: Psychology Press. p. 211

2. Vision et stratégie

Suite à un postulat déposé le 7 mai 2008 (P2032.08, BGC p. 804), le Conseil d'Etat a décidé d'établir, puis de mettre en œuvre, un Plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'Administration cantonale (PEAC). Cette décision se base sur son rapport n° 252 du 17 mai 2011, sur un des objectifs du défi n° 3 du Programme gouvernemental et plan financier de la législature 2007-2011⁷ ainsi que sur l'art. 4 let.d) de la loi du 17 octobre 2001 sur le personnel de l'Etat (LPers) qui relève notamment que « La politique du personnel a pour but de valoriser de manière optimale les ressources humaines de l'Etat en se fondant sur les principes suivants : (...) d) l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre hommes et femmes.»

Pour ce faire, le Conseil d'Etat a désigné un groupe de travail. Présidé par Madame la Conseillère d'Etat et Directrice de la santé et des affaires sociales Anne-Claude Demierre, celui-ci se compose de représentant-e-s de chaque Direction, du Service du personnel et d'organisation (SPO) et du Bureau de l'égalité hommes-femmes et de la famille (BEF).

Dans ce chapitre, la vision et la stratégie pour l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'administration seront brièvement rappelées. Toutes les informations à ce sujet sont réunies dans les documents intitulés « [L'analyse de la situation de l'égalité au sein de l'administration](#) » (BEF, 2010) et « [Plan pour l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'administration \(PEAC\) – Présentation de la stratégie](#) » (Mai 2012).

Le groupe de travail a tenu sa première séance en automne 2011. Par la suite, il a élaboré une vision et une stratégie pour l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'Administration cantonale. Cette stratégie a été mise en consultation auprès de toutes les Directions, Etablissements et autres Unités rattachées administrativement à l'Etat. Elle a été validée par le Conseil d'Etat en mai 2012⁸ et a fait objet d'un communiqué de presse.

⁷ Conseil d'Etat: « Programme gouvernemental et plan financier de la législature 2007-2011 », Fribourg, octobre 2007. **Défi n° 3** « Mieux vivre ensemble: Sur le plan de l'égalité homme-femme, seront proposées des mesures pour faciliter la conciliation entre travail et famille pour les femmes comme pour les hommes, notamment au sein de l'Administration cantonale et par l'harmonisation des horaires scolaires.»

⁸ Pour plus d'informations : document « Plan pour l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'Administration cantonale – Présentation de la stratégie » sur www.fr.ch/bef

Vision

L'Etat de Fribourg s'engage à l'aide de sa stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration, à atteindre quatre objectifs principaux:

- > Une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes dans les postes de cadres moyens et supérieurs.
- > Une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes dans l'ensemble des fonctions.
- > Une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein de toutes les commissions⁹, des conseils administration et d'établissement ou de fondation liés à l'Etat.
- > Être un employeur exemplaire en matière d'égalité des chances pour les femmes et les hommes et en matière de conciliation vie familiale/privée – vie professionnelle.

Ce faisant, l'Etat de Fribourg est en mesure d'attirer et de garder du personnel de haute compétence ce qui soutient la qualité et le bon fonctionnement de ses services.

Objectifs stratégiques

OS n°1 : L'Etat de Fribourg évalue les processus type concernant le recrutement, l'embauche et le suivi des carrières du point de vue de l'égalité des sexes et les optimise en cas de besoin.

OS n° 2 : Afin d'améliorer progressivement l'égalité de la représentation des femmes et des hommes dans les postes de cadres moyens et supérieurs, chaque Direction détermine des objectifs statistiques et en déduit des mesures spécifiques - à l'exclusion des quotas - pour l'atteinte des objectifs.

OS n° 3 : L'Etat de Fribourg intègre la thématique d'égalité dans son programme de relève.

OS n° 4 : L'Etat de Fribourg fournit un soutien concret à ses cadres dans l'application de modèles de temps de travail flexibles.

OS n° 5 : L'Etat de Fribourg soutient ses collaborateurs et collaboratrices dans l'amélioration de la conciliation de leur engagement familial/privé et du développement de leur carrière professionnelle.

Evaluation

L'Etat de Fribourg évalue périodiquement la réalisation des objectifs stratégiques, communique les progrès réalisés et réajuste sa politique et les mesures correspondantes en vue d'une optimisation continue de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes et de la conciliation vie familiale/privée – vie professionnelle.

⁹ Cf. art. 5 al. 3 du [Règlement du 31 octobre 2005](#) sur l'organisation et le fonctionnement des commissions de l'Etat (ROFC)

3. Plan d'action

Les mesures du Plan pour l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'Administration cantonale (PEAC) visent à atteindre les cinq objectifs stratégiques présentées dans le chapitre précédent et validé par le Conseil d'Etat en mai 2012. Une évaluation périodique des mesures devrait permettre de juger de leur efficacité et de leur utilité dans la pratique. En découleront des recommandations pour leur continuation, leur optimisation ou leur renouvellement.

Le PEAC doit servir aux responsables hiérarchiques, aux responsables RH et aux collaborateurs et collaboratrices. **Les mesures sont construites dans l'idée de soutenir le personnel dans ses missions et ses tâches professionnelles et de constituer ainsi une plus-value.** Dans cette perspective, l'égalité au sein de l'Administration doit encourager différents processus permettant de rendre les responsables hiérarchiques aptes à répondre à de nombreux défis devenus de plus en plus complexes au fil des ans, tant sur le plan du recrutement et de la gestion que sur le plan de la conciliation vie familiale - vie professionnelle.

Mettre en œuvre un Plan pour l'égalité, c'est aussi répondre à la problématique grandissante de trouver et d'engager des personnes compétentes pour répondre aux problèmes de relève résultant notamment de l'évolution démographique. Ainsi, les mesures encouragent la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle et soutiennent l'engagement des personnes ayant des CV atypiques ou des groupes sous-représentés dans les équipes. Elles permettent donc de visibiliser et de mettre en valeur des personnes et des potentiels jusqu'à présent négligés. Parallèlement, ces mesures soutiennent l'attractivité de l'Etat-employeur, à l'égard des personnes qualifiées aussi, et elles entretiennent la motivation des personnes déjà engagées.

Le Groupe de travail a choisi **d'élaborer le PEAC de manière participative**, en impliquant les différents acteurs et actrices de l'Administration cantonale ainsi qu'en prenant en compte leurs besoins, idées et préoccupations. Cette démarche cruciale pour le succès du PEAC est présentée ci-dessous dans le chapitre 3.1.

Par la suite, le fonctionnement du PEAC, ainsi qu'une vue d'ensemble des mesures et coûts sont exposés aux chapitres 3.2 et 3.5. Enfin chaque mesure est détaillée dans un tableau spécifique (chapitre 3.7)

3.1. Elaboration du plan d'action

Le PEAC concerne le fonctionnement et l'organisation de l'Administration cantonale et ainsi l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices. Ces personnes ont par conséquent été impliquées à plusieurs niveaux dans son élaboration.

Lors de la **consultation traitant de la vision et de la stratégie du PEAC**, les Directions, Services, Etablissements et Unités rattachées administrativement (URA) ont eu une première fois la possibilité de commenter ce qui avait été élaboré par leurs représentant-e-s¹⁰ au sein du Groupe

¹⁰ Le Groupe de travail est présidé par la Conseillère d'Etat et Directrice de la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS) et réunie sept personnes représentant leurs Directions, une personne représentant l'Université, une personne représentant des Hautes Ecoles, une personne représentant le Service du Personnel (SPO) ainsi qu'une personne représentant le Bureau de l'égalité (BEF).

de travail. Le retour s'est avéré positif et l'élaboration d'un Plan pour l'égalité a été approuvée. Les quelques propositions et remarques concernant la vision et de la stratégie ont toutes été prises en considération par le Groupe de travail et chacune a fait l'objet d'une courte discussion puis d'une décision. Dans la majorité des cas, les propositions ont été acceptées et intégrées. C'est après cette démarche, qu'en mai 2012, le Conseil d'Etat a validé la vision et la stratégie du PEAC.

Pour lancer la deuxième phase du projet PEAC, à savoir l'élaboration du Plan d'action et des mesures, le Groupe de travail a invité toutes les Directions, Services, Etablissements et URA à une **rencontre participative**. Signalons que 55 personnes issues de toute l'Administration cantonale y ont pris part et qu'elles représentaient bien la diversité des services et autres unités. Ainsi, toutes les Directions, tous les niveaux hiérarchiques et de nombreuses fonctions étaient représentés. On a pu compter, lors de cette séance, 1/3 d'hommes et 2/3 de femmes. Le Groupe de travail, appuyé par l'équipe du BEF, a présenté la vision et la stratégie du PEAC. Par la suite, les participant-e-s ont eu la possibilité de s'exprimer au sein d'un des cinq ateliers proposés ; chaque atelier traitant d'un objectif stratégique. Les résultats des discussions ont immédiatement été rassemblés et exposés sur des affiches. Lors de l'apéro de clôture chacun-e des personnes présentes a pu individuellement prioriser l'ensemble des différents besoins et mesures proposées dans le cadre de l'ensemble des ateliers.

Suite à cette expérience très positive et enrichissante, le Groupe de travail a décidé de continuer dans cette voie participative. Des **entretiens** menés par la responsable du projet PEAC **avec tous les chef-fe-s de section du SPO** ont permis au Groupe de travail de se faire, au-delà des énoncés statistiques, une idée précise de la situation actuelle et de connaître les avis des expert-e-s à propos des différents enjeux et mesures.

Pour continuer la démarche, le PEAC a été présenté à la **Conférence des entités de gestion** ainsi qu'à la **Conférence des secrétaires généraux**.

Les enjeux majeurs à relever avaient déjà bien pris forme à ce stade de la démarche. Comme les Directions et les chef-fe-s de service constituaient un groupe très concerné et particulièrement important, le Groupe de travail a alors décidé de mener des **séances d'échange au sein de chaque Direction**. Cela permettait de présenter la vision et la stratégie du PEAC, mais aussi de mieux connaître le point de vue des responsables hiérarchiques, leurs besoins et leurs idées de solutions utiles au quotidien.

Plus que 80 responsables hiérarchiques, dont trois Conseillers et Conseillères d'Etat, ont contribué à la richesse de ces rencontres participatives d'une durée d'heure et demie environ chacune. Après une courte présentation de l'enjeu et des cinq objectifs stratégiques, chaque participant-e était invité à écrire sur des post-it des besoins, remarques, exemples ou idées de solutions pour les différents objectifs stratégiques. Les post-it ont été présentés à tour de rôle par son auteur-e et accroché sur un flip-chart présentant les objectifs stratégiques. C'est de cette façon qu'un dialogue sur l'égalité au sein de l'administration s'est mis en route. Il en va de même de l'expression des besoins et des réalités des participant-e-s au sein de chaque Direction. Ces échanges ont été particulièrement appréciés par les participant-e-s.

Tous les besoins et toutes les propositions collectés lors de ces différentes actions ont été documentés et mises en commun. Un seul document avec de nombreuses réactions concernant les cinq objectifs stratégiques a ainsi été constitué. Par la suite, le Groupe de travail a éliminé les redondances et démêlé ce qui relevait des besoins et ce qui constituait des mesures. Il a priorisé les

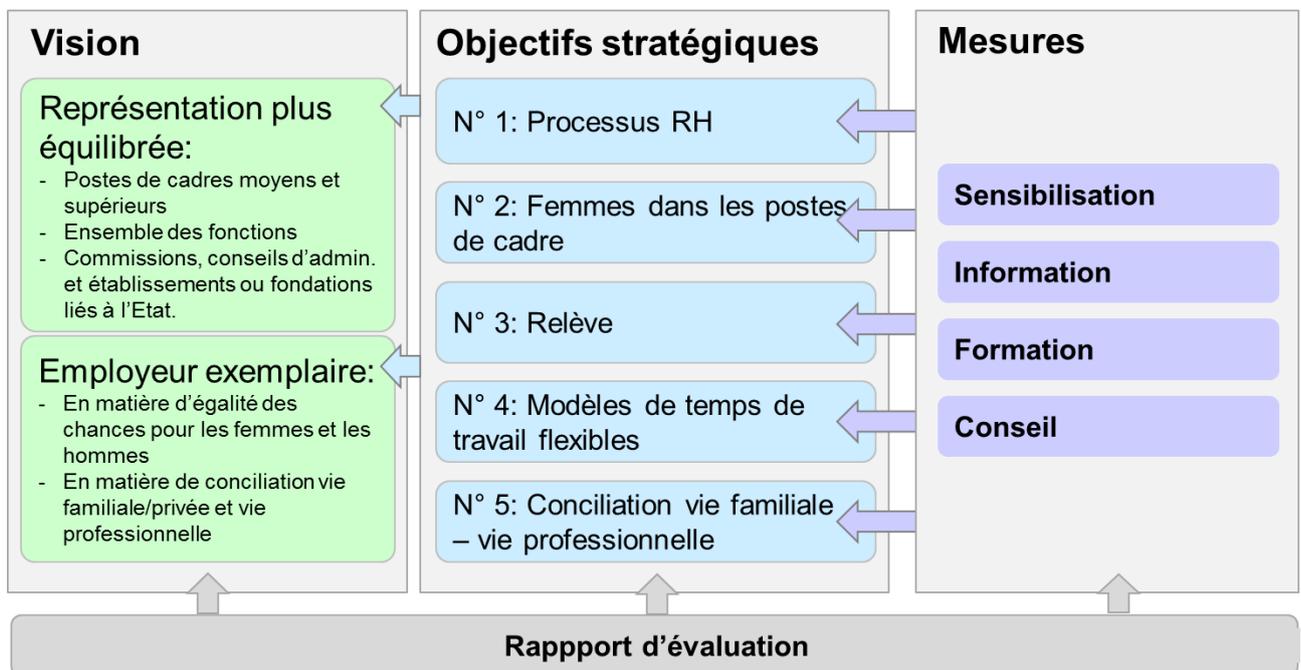
besoins et puis effectué les mêmes démarches de priorisation avec les mesures à retenir. Celles-ci ont été soigneusement formulées et détaillées.

Ce travail de mise en forme dans une logique d'ensemble des nombreux besoins et des propositions de mesures a forcément entraîné la transformation ou même la perte de certaines propositions. Cependant, les Directions, Services, Etablissements et URA sont -à cette étape - **consultés** une nouvelle fois et invités à donner leurs avis sur l'ensemble des mesures ; et ce, avant que le Conseil d'Etat se prononce sur le Plan d'action.

3.2. Fonctionnement du plan

Suite à l'analyse approfondie de la situation actuelle et aux nombreux échanges avec les acteurs et actrices issus de l'ensemble de l'Administration cantonale, le Groupe de travail a favorisé des mesures permettant de **qualifier**, de **former** et de **sensibiliser** les différents groupes concernés.

Les mesures définies ont dès lors un caractère de sensibilisation, d'information, de formation, de conseil ou d'échange. Ainsi, le Groupe de travail souhaite soutenir et encourager une adaptation de la **culture d'entreprise**, ainsi que des pratiques de recrutement et de gestion permettant de relever les défis actuels. Parmi ceux-ci l'égalité et la mixité constituent des indicateurs importants (cf. chapitre 2). Parallèlement, le Groupe de travail souhaite soutenir concrètement les responsables hiérarchiques, ainsi que les collaborateurs et collaboratrices, dans divers défis du quotidien. Dans cette perspective, des outils et des instruments internes et externes seront mis à leur disposition.



Le Plan d'action prévoit de **simplifier la transmission de la communication interne** concernant ces différents thèmes en proposant un site intranet, une brochure, des formations et des ateliers consacrés au sujet de l'égalité au sein de l'Administration cantonale. Il vise aussi à mettre en place

des échanges formels et informels, à plusieurs niveaux, sur les questions RH, la gestion et l'égalité entre femmes et hommes.

Un **rapport d'évaluation**, contenant des analyses statistiques relatives à la situation de l'égalité au sein de l'Administration cantonale ainsi qu'une évaluation des mesures du PEAC, sera par ailleurs, périodiquement publié.

Une vue d'ensemble de toutes les mesures, ainsi que leur impact financier, est présentée au chapitre 3.5. Le chapitre 3.7 est consacré à la présentation détaillée de chaque mesure.

3.3. Domaine d'application

Les mesures s'appliquent aux unités administratives subordonnées (services). Elles peuvent être étendues aux unités rattachées administrativement dans un 2^{ème} temps si souhaité.

3.4. Durée de la mise en œuvre

Le PEAC contient un ensemble de mesures qui seront principalement mises en œuvre par le SPO et le BEF. La période de la mise en œuvre dépendra donc des ressources à disposition de ces deux entités et s'étalera vraisemblablement sur une période de plusieurs années.

3.5. Vue d'ensemble des mesures et conséquences financières

Considérant que les concepts détaillés seront élaborés après la validation des mesures, il est uniquement possible – à cette étape du projet - de donner **une estimation des coûts**.

<i>Projet PEAC finalisé par le Groupe de travail</i>										
Montants prévus au budget 2016 ou au Plan financier				Besoins supplémentaire						
<i>BEF</i>		<i>SPO</i>		<i>BEF</i>		<i>Chaperon rouge</i>		<i>SPO</i>		
2016	56800	2016	44000	2016	0	2016	0	2016	0	
2017	25500	2017	28500	2017	0	2017	0	2017	0	
2018	33900	2018	41000	2018	0	2018	35000	2018	3000	
2019	34900	2019	41000	2019	13750	2019	70000	2019	3000	
Total	151100	Total	154500	Total	13750	Total	105000	Total	6000	
<i>Total sur budget existant</i>			<i>305600</i>	<i>Total besoins supplémentaires</i>					<i>124750</i>	
<i>Total mesures PEAC</i>									430350	

Au total, les mesures sont estimées à un coût de **430'350 francs** (2015-2019).

De ce montant, le SPO estime pouvoir prendre à sa charge, dans le cadre de ses ressources actuelles et prévues, un montant total de 154'500 francs et le BEF un montant total de 151'100 francs. La disponibilité de ces ressources dépendra toutefois des budgets futurs.

Le **solde correspond à 124'750 francs** (dont l'abonnement pour le service de prise en charge d'urgence des enfants (Chaperon rouge) de 105'000.- pour les années 2018 et 2019). Ces besoins supplémentaires seront traités dans le cadre du processus budgétaire des années futures.

3.6. Tableau récapitulatif des mesures et conséquences financières

Le tableau ci-dessous résume toutes les mesures proposées par le Groupe de travail sur la base des attentes des parties prenantes. Chaque mesure répond à un de leurs besoins. Ces besoins ont été formulés lors des différentes rencontres et séances d'échanges (chapitre 3.1). Ils seront présentés en détail dans le chapitre suivant.

OS	Besoin des parties prenantes	Nr.	Mesure recommandée	Etat actuel 1= existe 2=partiellement 3= n'existe pas	Sur budget existant	Demande supplémentaire
1	Attirer et choisir la meilleure personne pour un poste	1.1	Former les personnes qui engagent du personnel à l'Etat de Fribourg.	2	> 2 000.- (BEF) > 30 000.- (SPO)	
1	Attirer et choisir la meilleure personne pour un poste	1.2	Promouvoir les échanges et les conseils RH concernant l'égalité au sein des Directions.	2	> 5 000.- (BEF)	
1	Attirer et choisir la meilleure personne pour un poste	1.3	Promouvoir l'intégration de la thématique de l'égalité dans les outils de recrutement actuellement proposés par le SPO (information, formulaires-standard, etc.)	2	> 11 000.- (BEF)	
1	Encourager l'engagement des personnes ayant des responsabilités familiales	1.4	Expliquer l'intégration des expériences non-professionnelles lors du recrutement et de la fixation du traitement	2	> 11 000.- (SPO)	
1	Encourager l'engagement des personnes ayant des responsabilités familiales	1.5	Laisser les postes à 100% ouverts à des taux inférieurs et analyser la possibilité du job-sharing.	2	> 44 000.- (SPO)	

OS	Besoin des parties prenantes	Nr.	Mesure recommandée	Etat actuel 1= existe 2=partiellement 3= n'existe pas	Sur budget existant	Demande supplémentaire
2	Motiver les femmes à postuler pour des postes à responsabilité	2.1	Proposer des mesures possibles et des bonnes pratiques aux responsables hiérarchiques.	3	> 4 400.- (BEF)	
2	Se donner un objectif clair qui soit soutenu par les responsables hiérarchiques de la Direction	2.2	Définir, au niveau de chaque Direction, des objectifs stratégiques à atteindre concernant la mixité dans les postes de cadre.	3	> 2 000.- (BEF)	
3	Détecter les talents au sein de l'Etat	3.1	Sensibiliser les chef-fe-s de service aux biais liés au sexe, des biais qui peuvent exister lors de la détection des talents.	3	> 11 000.- (BEF)	
3	Détecter les talents au sein de l'Etat	3.2	Thématiser régulièrement la planification de la relève entre Direction et chef-fe-s de service, notamment en intégrant des questions de l'égalité et les valeurs cibles définis pour la Direction.	2	> 8 800.- (BEF)	
3	Détecter les talents au sein de l'Etat	3.3	Améliorer l'accès à la formation continue pour les personnes à temps partiel.	2	> 11 000.- (SPO)	
3	Avoir une relève dans tous les métiers	3.4	Intégrer dans les actions de promotion de la relève un aspect égalité et valoriser la participation des services à des actions telles que « Futur en tous genres » et « Start ».	2	> 17 600.- (BEF)	

OS	Besoin des parties prenantes	Nr.	Mesure recommandée	Etat actuel 1= existe 2=partiellement 3= n'existe pas	Sur budget existant	Demande supplémentaire
4	Définir les postes de cadres afin de pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale	4.1	Former les responsables hiérarchiques en matière de gestion afin de donner des pistes pour concilier responsabilité, temps partiel et absences dû à un congé maternité.	2	> 2 000.- (BEF) > 30 000.- (SPO)	
4	Proposer plus de flexibilité au personnel de l'Etat	4.2	Renforcer l'information sur les possibilités de flexibilisation à l'Etat auprès des supérieur-e-s hiérarchiques et des collaborateurs et collaboratrices	2	> 11 000.- (SPO)	
4	Télétravail	4.3	Promouvoir le télétravail.	2	> 11 000.- (SPO)	
5	Soutenir les parents pour la prise en charge des enfants	5.1	Proposer un service pour la prise en charge d'urgence des enfants des collaborateurs et collaboratrices (Chaperon rouge)	2	> 2 000.- (BEF) > 5 500.- (SPO)	> 105 000.- (Abonnement Chaperon rouge)
5	Soutenir les parents dans la prise en charge des enfants	5.2	Proposer un atelier de formation pour les (futurs) parents afin de présenter les possibilités de conciliation travail – famille envisageables à l'Etat.	3	> 2 000.- (BEF) > 1 000.- (SPO)	> 6 000.-
5	Soutenir les parents dans la prise en charge des enfants	5.3	Réaliser une enquête pour évaluer les besoins concernant le congé maternité et le remplacement qui y est lié, le congé paternité et des éventuels congés non-payés ou des réductions du taux de travail des parents suite à la naissance d'un enfant.	3	> 11 000.- (BEF)	

OS	Besoin des parties prenantes	Nr.	Mesure recommandée	Etat actuel 1= existe 2=partiellement 3= n'existe pas	Sur budget existant	Demande supplémentaire
6	S'engager pour une culture de l'administration égalitaire et favorable aux familles	6.1	Organiser des rencontres d'échange et des actions régulières de sensibilisation à l'égalité au sein des Directions et/ou de l'ensemble de l'Administration cantonale.	3	> 16 500.- (BEF)	
6	S'engager pour une culture de l'administration égalitaire et favorable aux familles	6.2	Proposer un outil pour évaluer les perceptions que le personnel d'un organisme a des rapports professionnels entre les femmes et les hommes.	3	> 13 200.- (BEF)	
6	Connaître les objectifs stratégiques et les mesures du Plan de l'égalité	6.3	Elaborer une brochure du CE qui présente le plan de l'égalité.	3	> 12 000.- (BEF)	
6	Connaître les objectifs stratégiques et les mesures du Plan de l'égalité	6.4	Proposer un site intranet pour informer et sensibiliser le personnel à la thématique et pour proposer les différents outils et bonnes pratiques	3	> 2 000.- (BEF)	
6	Connaître la situation de l'égalité au sein de l'Etat	6.5	Evaluer périodiquement la situation de l'égalité et la performance des mesures.	3	> 22 000.- (BEF)	> 13 750.-
6	Assurer la communication et la coordination entre les différentes entités concernant le PEAC	6.6	Les responsables RH des entités (de gestion) sont les personnes de contact pour l'égalité au sein des Directions, Etablissements et Unités rattachées administrativement.	3		
6	Assurer la communication et la coordination entre les différentes entités concernant le PEAC	6.7	Le BEF est l'entité de coordination et de contact pour le PEAC.	3	> 6 600.- (BEF)	

6	Assurer la communication et la coordination entre les différentes entités concernant le PEAC	6.8	Par sa qualité de service central selon l'article 12 LPers, le SPO soutient la mise en œuvre des mesures du PEAC.	3		
---	--	-----	---	---	--	--

3.7. Présentation détaillée des mesures

Toutes les mesures ainsi que leurs effets attendus sur la situation de l'égalité au sein de l'Administration cantonale sont décrites en détail ci-dessous. La présentation suit la même logique que le tableau récapitulatif du chapitre précédent. Ainsi, les mesures sont ordonnées par objectif stratégique et sont liées à un besoin des parties prenantes.

Les **besoins** sont basés sur les réflexions des différentes parties prenantes lors des séances d'échange. Ils sont détaillés dans ce chapitre afin d'expliquer les défis et obstacles qui se font jour pour atteindre les objectifs stratégiques. Les **mesures** sont élaborées dans l'idée d'atténuer l'effet de ces obstacles.

Objectif stratégique n° 1

- > L'Etat de Fribourg évalue les processus type concernant le recrutement, l'embauche et le suivi des carrières du point de vue de l'égalité des sexes et les optimise en cas de besoin.

Besoin des parties prenantes : attirer et choisir la meilleure personne pour un poste

Trouver – et garder – les personnes qualifiées constitue un besoin central pour les chef-fe-s de service et l'Administration cantonale en général. Face à la pénurie grandissante de personnel qualifié sur le marché de travail Suisse, les chef-fe-s de services des différentes Directions sentent la difficulté d'attirer les bonnes personnes pour certains postes et d'être attractifs sur le marché du travail ; et ce aussi en termes de conditions de travail. Le potentiel des femmes bien formées n'est pas toujours exploité. Les chef-fe-s de service ont notamment mentionné que, dans certains domaines, les postulations émanant des femmes sont rares pour des postes à responsabilité.

<i>Mesure 1.1</i>	<i>Former les personnes qui engagent du personnel à l'Etat de Fribourg</i>
Description	
Situation actuelle	<p>Dans le cadre du programme de formation continue, un cours facultatif « recruter, comment faire le bon choix » est proposé aux responsables hiérarchiques, aux responsables RH et aux personnes chargées du recrutement du personnel et des apprenti-e-s.</p> <p>Lors du recrutement, des tests de personnalité et des assessments peuvent être demandés en complément de la procédure de recrutement, dans les limites budgétaires du SPO. Le SPO peut être appelé à collaborer à cette procédure.</p>
Mesure recommandée	<p>Un cours de recrutement sera proposé dans le cadre du programme de formation continue de l'Etat. Il est prévu comme obligatoire pour les chef-fe-s de service nouvellement engagés et ouvert, dans la limite des places disponibles, pour toutes les personnes qui engagent du personnel à l'Etat et qui ont accès au programme de formation continue.</p> <p>Le contenu du cours se base sur le cours existant « recruter, comment faire le bon choix ». Il est revu par le BEF du point de vue de l'égalité homme-femme.</p> <p>Pour assurer la formation des personnes en place, les Directions organisent un cours d'une demi-journée destiné aux chef-fe-s de service, ainsi qu'à une personne supplémentaire à désigner par service. Le contenu de cette séance se base sur le cours de recrutement « recruter, comment faire le bon choix » et est mis à disposition par le SPO et le BEF.</p> <p>Information systématique faite aux unités administratives sur les possibilités qu'offre le SPO de réaliser des tests de personnalité et des assessments avec des candidat-e-s lors du processus de recrutement, par l'intermédiaire des entreprises utilisant des méthodes appropriées.</p>

Public cible	Cours dans le cadre du programme de formation continue : ouverte aux personnes qui engagent du personnel, obligatoire pour les chef-fe-s de service nouvellement engagés. Cours mis en place par les Directions : obligatoire pour les chef-fe-s de service et une personne (à designer) par service. Les autres programmes de formation continue existants dans des unités rattachées administrativement à l'Etat ou dans le domaine de l'enseignement obligatoire peuvent reprendre le cours si souhaité. Ils peuvent réutiliser une partie ou l'entier de la formation élaborée dans le cadre du PEAC.					
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 4.1, 4.3, 4.4, 5.1, 5.3, 6.4					
Mise en œuvre						
Responsabilité	SPO					
Partenaires	BEF					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Analyser le cours existant « recruter, comment faire le bon choix » du point de vue de l'égalité > Réaliser la formation > Evaluer la formation 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2017	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000			
2018	SPO	Frais de formation (6 cours)	18000			
2019	SPO	Frais de formation (4 cours)	12000			
Total	BEF		2000			
	SPO		30000			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Trouver la meilleure personne. En sensibilisant les personnes qui engagent du personnel à l'Etat aux stéréotypes existants qui concernent les femmes et les hommes, celles-ci peuvent alors prendre en compte ces facteurs lors du recrutement et ainsi mieux évaluer le potentiel des femmes. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Savoir visibiliser et mettre en valeur des personnes et des potentiels négligés jusqu'à présent. Compte tenu de l'évolution démographique qui laisse entrevoir un manque de personnel qualifié à tous les niveaux, cela permet de repérer du personnel qualifié et de répondre ainsi à la problématique grandissante de trouver et d'engager des personnes compétentes. 					

	<ul style="list-style-type: none"> > Engager du personnel est un investissement important. Il est donc crucial de former les personnes qui engagent du personnel afin qu'ils /elles arrivent à faire le bon choix. > Engager la mauvaise personne s'avère très coûteux. Si la personne engagée ne correspond pas au profil, si elle n'est pas motivée, si elle est vite débordée ou alors insuffisamment stimulée, elle ne peut pas accomplir un travail de qualité.
--	--

Mesure 1.2	<i>Promouvoir les échanges et les conseils RH concernant l'égalité au sein des Directions</i>					
Description						
Situation actuelle	Des séances d'échange et de conseils RH existent ponctuellement au sein des différentes Directions et entités de l'Administration cantonale, mais ne prennent pas systématiquement en compte les questions de l'égalité.					
Mesure recommandée	Promouvoir, au sein des Directions, des échanges et des conseils RH concernant l'égalité et organisés par les secrétariats généraux en collaboration avec les services.					
Public cible	Responsables RH, responsables hiérarchiques					
Liens avec d'autres mesures	Toutes les autres mesures de l'os n° 1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.4					
Mise en œuvre						
Responsabilité	BEF					
Partenaires	Secrétariats généraux Services					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Organiser et préparer les échanges > Présenter des informations, bonnes pratiques et outils du PEAC 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2017	BEF	0.1 EPT pour 1 mois	1000			
2018	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000			
2019	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000			
Total	BEF		5000			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au	<ul style="list-style-type: none"> > Trouver la meilleure personne. Les échanges de savoir et de bonnes pratiques en la matière, ainsi que la transmission d'informations concernant divers outils soutiennent la mise en œuvre des mesures du PEAC et aident les personnes qui 					

sein de l'Etat	engagent du personnel à l'Etat à mieux évaluer le potentiel des femmes.
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Utiliser le potentiel multiplicateur : Il ne suffit pas de mettre en place des outils, formations et procédures. Il faut aussi soutenir leur application, sinon l'investissement dans d'autres mesures n'est pas utilisé de manière optimale. > Utiliser le potentiel de synergie : Les questions liées à l'égalité se posent dans un cadre plus global de bonnes pratiques, procédures et processus RH. Inscire la réflexion concernant l'égalité dans le cadre des séances d'échange RH permet d'utiliser le potentiel de synergie avec d'autres domaines RH et de sensibiliser les professionnel-le-s à ces questions.

Mesure 1.3	<i>Promouvoir l'intégration de la thématique de l'égalité dans les outils de recrutement actuellement proposés par le SPO (information, formulaires-standard, etc.)</i>		
Description			
Situation actuelle	La thématique de l'égalité n'est pas introduite de manière systématique dans les outils de gestion RH.		
Mesure recommandée	Promouvoir l'intégration de la thématique de l'égalité dans les outils de recrutement actuellement proposés par le SPO (information, formulaires-standard, etc.). Les informations seront disponibles dans le manuel RH et dans ProRecrute		
Public cible	Responsables RH, responsables hiérarchiques		
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.1, 1.4, 1.5, 2.2, 6.4		
Mise en œuvre			
Responsabilité	BEF		
Partenaires	SPO		
Tâches	> Préparer des documents concrets et faciles à utiliser pour le recrutement		
Coûts	Sur budget existant		Demande supplémentaire
2016	BEF	0.1 EPT pour 1 an	11000
Total	BEF		11000
Arguments			
Effets attendus	> Trouver la meilleure personne. Mettre en lien les différents outils, formations		

sur l'égalité au sein de l'Etat	et procédures afin de mieux évaluer le potentiel des femmes.
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Sans vision globale, les différents outils, formations et procédures risquent de se contredire. Cela crée de la frustration et de la confusion parmi les utilisateurs et utilisatrices des outils. > L'investissement dans d'autres mesures n'est pas utilisé de manière optimale si les bonnes pratiques sont en contradiction avec des outils en place.

Besoin des parties prenantes : encourager l'engagement des personnes ayant des responsabilités familiales

La conciliation des responsabilités familiales et des exigences professionnelles reste un défi. En effet plus de trois quarts des femmes qui vivent en Suisse et qui ont des enfants âgés de moins de quinze ans ont une activité professionnelle. Toutefois, la plupart des mères travaillent à temps partiel et cela souvent à des taux très bas ; seules 13 % d'entre elles ont un travail à temps complet. Inversement, une grande majorité de pères (89 %) exercent une activité professionnelle à plein temps¹¹.

Le taux d'activité au sein de l'Administration cantonale est une thématique qui a systématiquement fait l'objet de discussion lors des échanges avec les parties prenantes du projet. Du point de vue des responsables hiérarchiques, le phénomène du temps partiel est plutôt perçu comme un obstacle qui empêche l'évolution et la prise de responsabilité des femmes au sein de l'Administration cantonale. Du point de vue des collaboratrices (mais aussi des collaborateurs), plus de flexibilité et de possibilités de travailler à temps partiel – ainsi que la valorisation des activités non-professionnelles – sont demandées de façon réitérée.

<i>Mesure 1.4</i>	<i>Expliquer l'intégration des expériences non-professionnelles lors du recrutement et de la fixation du traitement</i>
Description	
Situation actuelle	L'article 87 de la LPers prévoit que les expériences non-professionnelles soient prises en compte lors de la fixation du traitement. En pratique il est tenu compte des expériences non-professionnelles, sans que cela soit formalisé de manière systématique dans une directive pour tout le personnel de l'Etat (en revanche, il existe une directive pour les enseignant-e-s).
Mesure recommandée	Intégrer les expériences non-professionnelles lors du recrutement et de la fixation du traitement.

¹¹ Felfe, Christina / Iten, Rolf / Michael Lechner / Schwab, Stephanie / Stern, Susanne / Thiemann, Petra (2013) : *Quels sont les enjeux de l'accueil extra-familial des enfants en termes d'égalité entre femmes et hommes?* Disponible sous : www.npr60.ch ; Projets et résultats / Cluster 3: Famille + ménage privé / Projet Iten (22.08.2014)

	Dans la formation (mesure 1.1) et les informations et formulaires de recrutements (mesure 1.3), l'aspect des expériences non-professionnelles lors du recrutement sera pris en compte.					
Public cible	Responsables RH, supérieur-e-s hiérarchiques, autorités d'engagement					
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.1, 1.2, 1.5, 2.2, 6.4					
Mise en œuvre						
Responsabilité	SPO					
Partenaires	BEF					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Formaliser – par une directive – la pratique, sur la base de l'article 87 LPers, de la prise en compte des expériences non professionnelles pour la fixation du traitement lors du recrutement. 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2016	SPO	0.2 EPT pour 6 mois	11000			
Total	SPO		11000			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Avoir une vue d'ensemble. La prise en compte des expériences non-professionnelles valorise l'engagement familial des agent-e-s de l'Administration et sensibilise les responsables hiérarchiques à considérer des qualifications et compétences extra-professionnelles dans la mesure où celles-ci sont pertinentes pour l'accomplissement de la fonction à exercer. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Assurer une égalité de traitement par des critères clairs permettant une application cohérente et uniforme de l'article 87 de la LPers. > Valoriser toutes les compétences pertinentes pour l'accomplissement d'une fonction afin de trouver la meilleure personne pour un poste. Les personnes développent aussi des compétences pertinentes en dehors de leur place de travail. Il s'agit donc de savoir détecter ces compétences. 					

<i>Mesure 1.5</i>	<i>Laisser les postes à 100% ouverts à des taux inférieurs et analyser la possibilité du job-sharing</i>
Description	

Situation actuelle	De cas en cas, des postes à plein temps sont mis au concours avec des taux de 80% à 100%. Des situations de job-sharing existent également dans certaines situations..					
Mesure recommandée	Tous les postes sont analysés quant à l'opportunité d'offrir des taux d'activités variables ou réduits. Suite à cette analyse, les postes à plein temps peuvent être mis au concours, entre 80% et 100%. Le taux exact de l'engagement est discuté lors de l'entretien d'embauche. L'éventuelle différence de % reste à disposition du service. Par ailleurs, des informations pratiques quant à la délimitation et à la distribution efficace des tâches et EPT sont mises en ligne sur le site intranet du PEAC.					
Public cible	Responsables RH, responsables hiérarchiques, entités de gestion					
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 2.2, 4.1, 4.2, 4.3					
Mise en œuvre						
Responsabilité	SPO					
Partenaires						
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Formulaire de départ d'un collaborateur ou d'une collaboratrice : créer une rubrique sur la possibilité de transformer le poste de 100% à 80% et sur la possibilité de créer un job-sharing, à compléter par les supérieur-e-s hiérarchiques. > Préparer des informations concernant les instruments et méthodes pour l'analyse, la délimitation et la distribution efficace des tâches et des EPT 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2016	SPO	0.1 EPT pour 1 an	11000			
2017	SPO	0.1 EPT pour 1 an	11000			
2018	SPO	0.1 EPT pour 1 an	11000			
2019	SPO	0.1 EPT pour 1 an	11000			
Total	SPO		44000			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Rester attractif pour les parents. Pour des personnes ayant des responsabilités familiales, un taux d'activité de 100% n'est pas toujours possible – ou souhaité. Pour s'assurer du potentiel des jeunes parents, des formes alternatives de travail doivent être proposées, comme le font beaucoup d'entreprises privées et publiques. 					

Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="470 253 1471 376">> Ne pas passer à côté de personnes qualifiées parce qu'elles assument des responsabilités familiales ou que des empêchements ne leur permettent pas de travailler à plein temps.<li data-bbox="470 376 1471 448">> Se présenter comme employeur attractif en proposant des conditions de travail intéressantes afin de rester concurrentiel sur le marché de travail.
--	--

Objectif stratégique n° 2

- > Afin d'améliorer progressivement l'égalité de la représentation des femmes et des hommes dans les postes de cadres moyens et supérieurs, chaque Direction détermine des objectifs statistiques et en déduit des mesures spécifiques - à l'exclusion des quotas - pour l'atteinte des objectifs.

Besoin des parties prenantes : motiver les femmes à postuler

Selon les responsables hiérarchiques de l'Administration cantonale, les postulations de femmes (mais aussi d'hommes) restent rares pour certains postes. Cependant, pour améliorer la représentation des femmes dans des postes de cadres moyens et supérieurs, il faut en premier lieu recevoir des candidatures valables. Il y a plusieurs leviers pour les entreprises ou les administrations qui permettent d'encourager les postulations du sexe sous-représenté (cf. chapitre 4.2). Cependant, et comme l'a remarqué le Groupe de travail, ces astuces ne sont pas assez connues au sein de l'Administration cantonale.

<i>Mesure 2.1</i>	<i>Proposer des mesures possibles et des bonnes pratiques aux responsables hiérarchiques</i>
Description	
Situation actuelle	Pour certaines positions, il y a un manque de candidatures en général ou peu de candidatures féminines (voire, selon les domaines, peu de candidatures masculines).
Mesure recommandée	Mettre à disposition des responsables RH et des responsables hiérarchiques, des informations concernant les différents leviers disponibles au sein de l'Administration cantonale qui permettent d'attirer des personnes en général ou plus spécifiquement un groupe d'un sexe sous-représenté. Ces informations seront diffusées par le site intranet et les différentes formations et séances d'échanges du PEAC.
Public cible	Responsables RH, responsables hiérarchiques
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.3, 6.4
Mise en œuvre	
Responsabilité	BEF
Partenaires	
Tâches	> Rédiger un document réunissant les différents leviers existants au sein de l'Administration cantonale permettant d'encourager des femmes à postuler pour les postes de cadre et d'attirer des personnes d'un groupe ou du sexe sous-représenté.

Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2016	BEF	0.04 EPT pour 1 an	4400			
Total	BEF		4400			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Attirer des femmes, les encourager à postuler. En ayant des postulations valables, la représentation des femmes dans les postes de cadre devrait augmenter. > Attirer des hommes, les encourager à postuler. En même temps, les recommandations profitent aussi aux domaines où l'on constate un manque de postulations masculines. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Ne pas passer à côté de personnes qualifiées. Si les femmes, ou respectivement les hommes, sont de manière générale sous-représentés dans un domaine, il y a souvent une raison et surtout des leviers pour faire face à ce déséquilibre. Cette attention vise à combler des manques de postulations dans certains domaines et à attirer davantage des personnes qualifiées. > Des équipes mixtes sont plus performantes. La mixité profite à la qualité du travail et minimise les erreurs et les risques (cf. premier chapitre). > Se présenter comme employeur attractif en proposant des conditions de travail intéressantes pour ne pas passer à côté des personnes compétentes pour un poste. 					

Besoin des parties prenantes : se donner un objectif clair qui soit soutenu par les responsables hiérarchiques de la Direction

Pour employer et prioriser l'application des différentes mesures du PEAC, les responsables hiérarchiques ont besoin de savoir ce que leur Direction, et respectivement le Conseil d'Etat, attendent d'eux /d'elles en termes de résultats.

<i>Mesure 2.2</i>	<i>Définir au niveau de la Direction des objectifs statistiques à atteindre concernant la mixité dans les postes de cadre</i>
Description	
Situation actuelle	Aujourd'hui, la situation de la représentation des femmes et hommes dans les postes de cadres est très diverse selon les services et les Directions. De manière générale, une ségrégation verticale est observée : les postes à responsabilité sont majoritairement

	occupés par des hommes, les postes des classes 15 et moins, majoritairement par des femmes ¹² .		
Mesure recommandée	La stratégie du PEAC exclut explicitement les quotas, donc des objectifs chiffrés fixes qui doivent être atteints. Par contre, l'objectif stratégique n° 2 prévoit que les Directions définissent elles-mêmes des objectifs statistiques à atteindre. Il ne s'agit pas d'une valeur exacte, mais d'une gamme en partant de la situation actuelle et en prenant en compte les spécificités de chaque Direction. Cette démarche sert à communiquer les attentes de la Direction à l'égard de ses cadres supérieurs.		
Public cible	Secrétariats généraux, responsables RH, responsables hiérarchiques		
Liens avec d'autres mesures	En lien avec toutes les autres mesures.		
Mise en œuvre			
Responsabilité	Directions		
Partenaires	BEF (pour des conseils si besoin)		
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Informer les Directions de la mesure (BEF) > Définir des valeurs cibles pour la législature 2017 – 2021. Délai : fin 2016 		
Coûts	Sur budget existant		Demande supplémentaire
2016	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000
Total	BEF		2000
Arguments			
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Donner des signes clairs. En définissant des valeurs cibles, la Direction clarifie ce qu'elle attend de ses responsables hiérarchiques en termes de mixité dans les postes de cadres. Ainsi, encourage-t-elle les responsables hiérarchiques à utiliser les différentes mesures proposées par le PEAC et signale son soutien à leur application. 		
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Se présenter comme un employeur moderne et attractif. Des objectifs statistiques donnent de la visibilité à l'engagement de l'Etat de Fribourg dans le domaine de l'égalité et de la conciliation. Cela empêche donc que les options et l'engagement de l'Etat en la matière soient sous-évalués. > Être transparent à l'interne. Des objectifs statistiques clarifient ce que le Conseil d'Etat attend des responsables hiérarchiques des différents domaines de l'Administration cantonale. Cette clarté favorise l'atteinte des objectifs 		

¹² « L'analyse de la situation de l'égalité au sein de l'administration » (BEF, 2010) et « Plan pour l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'administration (PEAC) – Présentation de la stratégie » (Mai 2012) sur www.fr.ch/bef

	<p>stratégiques que le Conseil d'Etat s'est posés.</p> <p>> Un effort mesurable. En évaluant périodiquement le niveau d'atteinte des objectifs, les progrès, et la raison de ceux-ci peuvent être mis en valeur. Comme des 'bonnes pratiques' ces résultats peuvent aussi profiter à d'autres entités. On utilise ainsi de manière efficace et mesurable les différents engagements au sein de l'Etat et on favorise la multiplication des engagements dans certains domaines qui ainsi, ne reste pas des cas uniques.</p>
--	---

Objectif stratégique n° 3

> L'Etat de Fribourg intègre la thématique d'égalité dans son programme de relève.

→ Remarque : le programme de relève tel que prévu lors de la validation de la stratégie en 2012 est suspendu pour le moment. Le Groupe de travail propose donc des mesures ciblées concernant la relève et en lien avec l'égalité. Celles-ci pourront être mise en œuvre indépendamment l'existence d'un véritable programme de relève ou y être intégrées en cas de réalisation.

Besoin des parties prenantes : détecter les talents au sein de l'Etat

La relève interne est un atout pour les responsables hiérarchiques. En effet, engager une personne qui connaît déjà l'environnement de l'Administration cantonale, qui a déjà travaillé dans le domaine thématique et qui a déjà fait preuve de son potentiel et son talent peut être très intéressant. De plus, la relève interne présente un potentiel de recrutement qui - au vu de l'évolution démographique (pénurie de personnel qualifié) - devra être mieux exploité à l'avenir

Mesure 3.1	<i>Sensibiliser les chef-fe-s de service aux biais liés au sexe, des biais qui peuvent exister lors de la détection des talents.</i>	
Description		
Situation actuelle	La thématique de l'évaluation des compétences lors de la détection des talents, (et ce spécialement en lien avec l'égalité entre femmes et hommes), n'est pas abordée de manière systématique aujourd'hui.	
Mesure recommandée	Mettre à disposition des responsables hiérarchiques des informations et des recommandations pratiques concernant les biais liés au sexe qui peuvent exister de manière inconsciente lors de l'évaluation des compétences. Ces informations seront diffusées par le site intranet et par les différentes formations et séances d'échanges.	
Public cible	Responsables RH, responsables hiérarchiques	
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 3.2, 3.3, 6.1, 6.4	
Mise en œuvre		
Responsabilité	BEF	
Partenaires	-	
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Elaborer des informations > Les intégrer sur le site intranet PEAC > Faire le lien avec les différents formations et séances d'échange 	
Coûts	Sur budget existant	Demande supplémentaire

2016	BEF	0.1 EPT pour 1 an	11000			
Total	BEF		11000			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Voir le potentiel d'une personne. Pour voir le véritable potentiel d'une personne et d'intéressantes opportunités de carrière, il faut être conscient de certaines idées reçues qui souvent réduisent les personnes à une seule composante, comme par exemple à leur sexe. Cela peut nuire au développement professionnel d'une personne, la démotiver ou l'empêcher de prendre des responsabilités. > Savoir réagir face à des comportements différents. Lorsqu'une personne a une grande expérience et des compétences intéressantes et qu'elle refuse de prendre des responsabilités, ou lorsqu'elle ne veut pas continuer dans un certain domaine de travail, on peut penser que le fonctionnement des stéréotypes influence aussi son auto-évaluation. On peut alors l'aider à comprendre certains comportements et à adapter sa réaction. Cette compréhension de certains mécanismes permet ainsi aux responsables hiérarchiques de ne pas passer à côté des talents internes au sein de son service, ce afin de promouvoir des personnes compétentes à des postes importants. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Investir dans l'avenir. La relève interne présente un potentiel de recrutement qui devra être mieux exploité à l'avenir au vu de l'évolution démographique (pénurie de personnel qualifié). Améliorer la détection de ces personnes en incluant aussi celles à temps partiel ou ayant un CV atypique sera profitable au vu de l'évolution démographique qui laisse entrevoir, à tous les niveaux, un manque de personnel qualifié. 					

Mesure 3.2	<i>Thématiser régulièrement la question de la planification de la relève à l'interne de chaque Direction, notamment en intégrant des questions de l'égalité et les valeurs cibles définies pour la Direction.</i>
Description	
Situation actuelle	Il n'existe pas actuellement de système de détection et de gestion des talents au sein de l'Etat. Toutefois, le Conseil d'Etat a annoncé dans le plan gouvernemental 2012-2016 qu'« Un concept de mobilité du personnel sera élaboré tout en mettant sur pied un système de gestion des carrières et un centre de mobilité» (point 10.3, page 38 du programme gouvernemental). Une analyse préliminaire est en cours au SPO à ce sujet. La gestion des talents pourrait s'insérer dans un tel centre.
Mesure recommandée	Les Directions thématisent de manière régulière la planification de la relève avec les chef-fe-s de service, notamment en intégrant des questions de l'égalité et les valeurs cibles définies pour la Direction.

Public cible	Responsables hiérarchiques					
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.1 à 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 3.3 et 3.4					
Mise en œuvre						
Responsabilité	Directions, BEF					
Partenaires						
Tâches	> Intégrer les questions de l'égalité lors des discussions autour de la relève.					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2018	BEF	0.04 EPT pour 1 an	4400			
2019	BEF	0.04 EPT pour 1 an	4400			
Total	BEF		8800			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Voir le potentiel d'une personne. Pour voir le véritable potentiel d'une personne et des opportunités intéressantes de carrière, il faut être conscient de certaines idées reçues qui souvent réduisent les personnes à une seule composante, comme par exemple à leur sexe. Cela peut nuire au développement professionnel d'une personne, la démotiver ou l'empêcher de prendre des responsabilités. > Savoir réagir face à des comportements différents. Lorsqu'une personne a une grande expérience et des compétences intéressantes et qu'elle refuse de prendre des responsabilités. Ou lorsqu'elle ne veut pas continuer dans un certain domaine de travail, on peut penser que le fonctionnement des stéréotypes influence aussi son auto-évaluation. On peut alors l'aider à comprendre certains comportements et à adapter sa réaction. Cette compréhension de certains mécanismes permet ainsi aux responsables hiérarchiques de ne pas passer à côté des talents internes au sein de son service, ce afin de promouvoir des personnes compétentes à des postes importants. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > La relève interne est précieuse. Le recrutement externe représente plus de risques et il est plus cher que l'engagement de personnes déjà connues ayant pu gagner des expériences au sein de l'Etat. > Motiver le personnel. En faisant des plans de carrière et en discutant des questions de relève, les Directions donnent des perspectives à leurs employés ce qui les motive davantage à s'investir et à développer leurs compétences. > Garder le personnel qualifié. Les personnes qualifiées risquent moins de partir pour relever de nouveaux défis auprès d'autres employeurs si elles peuvent en 					

	trouver au sein même de l'Etat.
--	---------------------------------

Mesure 3.3	Améliorer l'accès à la formation continue pour les personnes qui travaillent à temps partiel				
Description					
Situation actuelle	En ce qui concerne le droit aux 3 jours de formation par an, le droit est au prorata du taux d'activité, mais au minimum de 1 jour par an.				
Mesure recommandée	Améliorer l'accès à la formation continue volontaire pour les personnes à temps partiel en offrant à toutes les personnes - dans le cadre des places à disposition - 3 jours de formation par an.				
Public cible	Collaborateurs et collaboratrices travaillant à temps partiel				
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.4, 1.5, 2.2, 3.2, 4.3, 5.2				
Mise en œuvre					
Responsabilité	SPO				
Partenaires	-				
Tâches	> Procédure de modification de l'ordonnance sur la formation continue				
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire	
2017	SPO	0.2 EPT pour 6 mois	11000		
Total	SPO		11000		
Arguments					
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	> Offrir 3 jours de formation continue à tout le personnel à l'Etat est un signe d'estime envers les personnes travaillant à temps partiel et encourage le personnel à développer ses compétences.				
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	> Développer les compétences du personnel. A l'Etat, beaucoup de personnes travaillent à temps partiel. Cela ne veut pas dire que ces personnes n'ont pas d'ambitions professionnelles, de motivation, ou qu'elles ne peuvent pas assumer des responsabilités et des compétences importantes. Leur offrir des conditions peu intéressantes en matière de formation continue les empêche de développer leurs compétences et connaissances. L'Etat passe ainsi à côté d'un potentiel important de personnes qualifiées. > Le temps partiel varie. Le taux d'activité d'une personne varie dans sa vie, et ce souvent en fonction de son engagement familial. Ne pas développer les				

	compétences des jeunes parents, qui n'ont souvent ni les moyens, ni le temps de se former à côté de leur travail, revient à passer à côté d'un potentiel important de personnes qualifiées.
--	---

Besoin des parties prenantes : avoir une relève dans tous les métiers

La Suisse se démarque des autres pays européens, en affichant un taux de ségrégation professionnelle plus élevé¹³ qu'ailleurs. Seul 1% des jeunes exercent un métier qui ne correspond pas typiquement à leur genre. Ainsi, les filles choisissent leur profession parmi dix métiers différents, et surtout dans le domaine de la santé, du social et de l'éducation. Les garçons choisissent parmi plus de 100 métiers, en favorisant les domaines mathématiques, les sciences naturelles, l'informatique ou encore la technique¹⁴.

En même temps, paradoxalement, la pénurie de main-d'œuvre est de plus en plus aiguë en Suisse. Ces effets se font aussi sentir dans l'Administration cantonale. Ainsi, selon les responsables hiérarchiques, la relève féminine (ou masculine suivant les secteurs) manque dans certains domaines. Cette problématique affecte la relève en général et concerne aussi certains métiers spécifiques qui manquent de personnel compétent.

Mesure 3.4	<i>Intégrer dans les actions de promotion de la relève une dimension « égalité » et valoriser la participation des services à des actions telles que « Futur en tous genres » et « Start - Forum des métiers »</i>
Description	
Situation actuelle	Certains services de l'Administration cantonale participent à « Futur en tous genres » et à « Start-Forum des métiers » - des actions pour ouvrir des nouvelles perspectives chez les jeunes en amont de leur choix professionnel.
Mesure recommandée	Les Directions et entités encouragent la participation de leurs services respectifs à la promotion de la relève. Des informations et des bonnes pratiques pour encourager la relève dans leur domaine sont intégrées sur le site intranet du PEAC et dans le manuel RH.
Public cible	Responsables hiérarchiques
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.1, 1.2, 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 6.1, 6.4, 6.5, 6.6
Mise en œuvre	
Responsabilité	BEF, Directions

¹³ FNS, communiqué de presse, 20 août 2013 : www.nfp60.ch rubrique Projets et résultats / Cluster 2 : Formation + carrière / Projet Maihofer

¹⁴ Cf. chapitre 4.1, « Choix professionnel »

Partenaires						
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Elaborer des informations et des bonnes pratiques. Les intégrer sur le site intranet et le manuel RH. > Informer les Directions de la mesure et des bonnes pratiques (BEF) > Encourager les Services (Directions) 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2016	BEF	0.04 EPT pour un an	4400			
2017	BEF	0.04 EPT pour un an	4400			
2018	BEF	0.04 EPT pour un an	4400			
2019	BEF	0.04 EPT pour un an	4400			
Total	BEF		17600			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Nouvelles perspectives pour filles et garçons. Le manque de relève dans certains métiers demande un travail en amont. En assurant la promotion d'un métier ou un domaine auprès des jeunes, l'intérêt peut être suscité et l'image de la profession améliorée si besoin. Cela profite aussi à la mixité « horizontale », donc à la représentation des femmes et hommes dans l'ensemble des métiers. > Encourager la mixité. Les métiers vus comme étant typiquement féminins ou masculins ont moins d'attrait pour les jeunes de l'autre sexe. Encourager ces jeunes à dépasser leurs préjugés limite une future pénurie de personnel mais rend aussi le métier plus attractif pour les jeunes en général. Cela participe aussi à renforcer l'attractivité de l'Etat-employeur. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Travailler en amont. L'Etat offre une multitude de métiers spécifiques et intéressants mais ceux-ci ne sont pas toujours suffisamment connus par les jeunes. Les intéresser à certains domaines existants au moment du choix de l'apprentissage ou des études permet d'assurer la future relève et d'éviter une pénurie de personnel dans certains secteurs professionnel. 					

Objectif stratégique n° 4

- > L'Etat de Fribourg fournit un soutien concret à ses cadres dans l'application de modèles de temps de travail flexibles.

Besoin des parties prenantes : définir les postes de cadres afin de pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale

La question de la conciliation vie professionnelle et vie familiale, ce surtout en lien avec des postes à responsabilités, s'est posée dans toutes les Directions lors des séances d'échange PEAC. S'organiser pour pouvoir répondre à cette réalité s'avère être un défi.

<i>Mesure 4.1</i>	<i>Former les responsables hiérarchiques en matière de gestion afin de donner des pistes pour concilier responsabilité, temps partiel et absences dues à un congé maternité</i>
Description	
Situation actuelle	Pas de cours spécifique dans le programme de formation continue de l'Etat. Certains aspects sont abordés dans le cours : « Législation du personnel de l'Etat » (cours pour cadres).
Mesure recommandée	<p>Former les responsables hiérarchiques en matière de gestion afin de donner des pistes pour concilier responsabilité familiale, temps partiel et un changement de vie résultant d'une maternité ou paternité. Un cours de gestion va être proposé dans le cadre du programme de formation continue de l'Etat. Obligatoire pour chef-fe-s de service nouvellement engagés et ouvert - dans la limite des places disponibles - à toutes les personnes qui engagent du personnel à l'Etat et qui ont accès au programme de formation continue.</p> <p>Pour assurer la formation des personnes en place, les Directions organisent un cours d'une demi-journée pour les chef-fe-s de service qu'ainsi qu'une personne (à désigner) par service. Le contenu se base sur le cours de recrutement et est mis à disposition par le SPO.</p> <p>Le contenu du cours est élaboré en prenant en compte les bases et outils existants. Le BEF est responsable pour y apporter les éléments spécifiques liés à l'égalité.</p>
Public cible	<p>Cours dans le cadre du programme de formation continue : ouvert aux supérieur-e-s hiérarchiques, obligatoire pour les chef-fe-s de service nouvellement engagés.</p> <p>Cours mis en place par les Directions : obligatoire pour les chef-fe-s de service et une personne par service (à désigner).</p> <p>Les autres programmes de formation continue existants dans des unités rattachées administrativement à l'Etat ou dans le domaine de l'enseignement obligatoire peuvent reprendre le cours si souhaité. Ils peuvent réutiliser une partie ou l'entier de la formation élaborée dans le cadre du PEAC.</p>
Liens avec	En lien avec les mesures 1.5, 2.2, 3.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1 et 5.3

d'autres mesures						
Mise en œuvre						
Responsabilité	SPO					
Partenaires	BEF (pour les questions liés à l'égalité)					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Élaborer le concept de formation > Réaliser la formation > Evaluer la formation 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2017	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000			
2018	SPO	Frais de formation (4 cours)	12000			
2019	SPO	Frais de formation (6 cours)	18000			
Total	BEF		2000			
Total	SPO		30000			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorer la conciliation de la vie familiale/ privée – vie professionnelle. La gestion des équipes mixtes à des taux d'activités variables est complexe et en augmentation constante; cela nécessite de connaître les possibilités offertes par l'Etat-employeur et les méthodes de gestion. Si les supérieur-e-s hiérarchiques se sentent bien « équipés » pour affronter les défis, ils et elles peuvent mieux gérer les demandes de flexibilité de leurs collaborateurs et collaboratrices et assurer un environnement motivant au sein de l'équipe. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Fidéliser le personnel. Les événements de la vie font partie des réalités des équipes professionnelles. Savoir y trouver des réponses adéquates favorise la fidélisation des personnes qui doivent s'absenter pendant une période ou travailler selon un horaire à temps partiel. Ainsi, sur le moyen terme, leurs compétences et leur expérience restent acquises à l'Etat. > Organiser de façon adéquate. Les équipes bénéficient aussi d'une organisation adéquate qui permet d'atténuer les reports de travail sur les collègues. > Limiter le stress. Les responsables hiérarchiques bénéficient d'un soutien dans l'organisation complexe des rythmes de travail des équipes professionnelles et lorsqu'ils / elles sont confrontés à certains événements de vie. Cela permet d'anticiper certaines situations, de les 'normaliser' et de limiter le stress qu'elles engendrent. 					

Besoins des parties prenantes : proposer plus de flexibilité au personnel de l'Etat

Malgré le fait que d'intéressants modèles de temps de travail flexibles existent déjà au sein de l'Administration cantonale, l'impression qu'ont à ce sujet les employé-e-s semble être bien différente. Lors des échanges participatifs, la demande de plus de flexibilité s'est avérée être une des requêtes les plus souvent répétées. Le Groupe de travail a donc examiné cette différence entre la perception et les potentialités des règles actuelles. Il a ainsi constaté que d'un côté, les différents modèles de flexibilisation ne sont pas toujours connus ni par les collaborateurs et collaboratrices, ni par les responsables hiérarchiques.

Mesure 4.2	Renforcer l'information sur les possibilités de flexibilisation à l'Etat auprès des supérieur-e-s hiérarchiques et des collaborateurs et collaboratrices					
Description						
Situation actuelle	L'information concernant la flexibilisation du temps de travail se trouve sur le site internet du SPO. Les possibilités de flexibilisation du temps de travail sont peu utilisées.					
Mesure recommandée	Présenter les possibilités de flexibilisation du temps de travail qui existent déjà (horaire variable, possibilité de faire des conventions de flexibilisation du temps de travail). L'information sera donnée lors de la formation pour les responsables hiérarchiques (4.1), l'atelier pour les parents (5.2), téléchargeable sur le site intranet du PEAC et intégré dans le manuel RH accessible aux responsables hiérarchiques.					
Public cible	Responsables hiérarchiques, collaborateurs et collaboratrices					
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.5, 2.2, 4.1, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2 et 5.3					
Mise en œuvre						
Responsabilité	SPO					
Partenaires						
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Préparer des documents résumant les possibilités actuelles de flexibilisation au sein de l'Administration cantonale > Les intégrer dans le manuel RH, dans la formation destinée aux responsables hiérarchiques et les adapter pour les ateliers parents 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2016	SPO	0.2 EPT pour 6 mois	11000			
Total	SPO	11000				

Arguments	
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorer la conciliation vie familiale/ privée – vie professionnelle. Les besoins de flexibilisation du temps de travail varient selon la période de vie. Si le personnel à facilement accès aux informations concernant les possibilités de flexibilisation proposé à l'Etat, des solutions pragmatiques et utiles peuvent être trouve le cas échéant.
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Prendre en compte des mesures déjà existantes. Une communication renouvelée et la mise en contexte de dispositifs déjà existants permettent de favoriser la mise en œuvre effective de mesures qui ont déjà été élaborées et qui restent sous-utilisées. Ainsi, l'investissement de ressources nécessaire pour élaborer ce dispositif sert concrètement au personnel de l'Administration cantonale et s'inscrit, sans autres frais, dans la cohérence au PEAC. > Se positionner comme employeur attractif. Ces informations permettent ainsi de donner de la visibilité, de valoriser des dispositions attractives à disposition au sein de l'Administration cantonale.

Mesure 4.3	Promouvoir le télétravail
Description	
Situation actuelle	Un projet de directive sur le télétravail a été mis en consultation au sein de l'Administration jusqu'au 17 octobre 2014. La version définitive devra être approuvée par le Conseil d'Etat.
Mesure recommandée	Informer et soutenir les responsables hiérarchiques et les collaborateurs et collaboratrices à propos de la possibilité de faire du télétravail au sein de l'Administration cantonale. L'information sera donnée lors de la formation pour les responsables hiérarchiques (4.1), l'atelier pour les parents (5.2), elle sera téléchargeable sur le site intranet du PEAC et intégrée dans le manuel RH accessible aux responsables hiérarchiques.
Public cible	Responsables hiérarchiques, collaborateurs et collaboratrices
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.5, 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.2 et 5.3
Mise en œuvre	
Responsabilité	SPO
Partenaires	-
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Préparer des documents résumant les possibilités actuelles de flexibilisation à l'Etat > Les intégrer dans le manuel RH, dans la formation pour les responsables et

dans les ateliers pour les parents et sur le site intranet du PEAC						
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2016	SPO	0.2 EPT pour 6 mois	11000			
Total	SPO		11000			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorer la conciliation vie familiale/ privée - vie professionnelle. Le télétravail offre aux collaborateurs et collaboratrices des conditions plus souples d'organisation de leur vie professionnelle et de leur vie familiale et il diminue le stress des déplacements 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Favoriser l'augmentation de la productivité. Le télétravail dégage des effets positifs sur la productivité, il permet une plus grande flexibilité, un taux d'absentéisme réduit. > S'engager dans une gestion durable de la mobilité au sein de l'Administration cantonale. Cette mesure entraîne la réduction des déplacements des collaborateurs et collaboratrices, ce qui à grande échelle, a des répercussions positives en termes de mobilité. > Se positionner comme employeur attractif. L'information donne de la visibilité à des conditions de travail nouvelles offertes par un employeur moderne. 					

Objectif stratégique n° 5

- > L'Etat de Fribourg soutient ses collaborateurs et collaboratrices dans l'amélioration de la conciliation de leur engagement familial/privé et du développement de leur carrière professionnelle.

Besoins des parties prenantes : soutenir les parents dans la prise en charge des enfants

Lors des différentes séances d'échanges avec les parties prenantes, la demande la plus fréquente en lien avec l'égalité au sein de l'Administration cantonale concernait la prise en charge des enfants. Elle ne venait pas simplement des jeunes parents, mais aussi des personnes ayant des enfants plus grands ou ayant déjà fait l'expérience et qui souhaitent que la situation soit améliorée, notamment pour leurs collaborateurs et collaboratrices. De nombreux responsables hiérarchiques ont souligné le fait qu'il faut mieux soutenir les parents afin de leur permettre de vivre un investissement professionnel intéressant.

Mesure 5.1	<i>Proposer un service pour la prise en charge d'urgence des enfants des collaborateurs et collaboratrices (Chaperon rouge)</i>					
Description						
Situation actuelle	Aucun service pour la prise en charge des enfants en cas d'urgence n'est actuellement disponible de façon générale. Un projet pilote est en cours au sein de la DSAS et de la DIAF					
Mesure recommandée	Soutenir les parents ayant un enfant malade en leur proposant un service pour la prise en charge d'urgence. Un projet pilote avec Chaperon rouge pour l'ensemble de l'Administration est lancé de 2018 à 2019.					
Public cible	Tout le personnel de l'Etat qui, aujourd'hui encore, ne profite pas d'un tel service peut faire appel à ce service de garde d'urgence.					
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.5, 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.2 et 5.3					
Mise en œuvre						
Responsabilité	SPO					
Partenaires	BEF					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Elaborer un projet de directive pour l'utilisation du service > Informer le personnel de l'Etat sur la possibilité de la prise en charge d'urgence 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2017	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000			
2017	SPO	0.05 EPT pour 1 an	5500			

2018				Abonnement Chaperon rouge	35000
2019				Abonnement Chaperon rouge	70000
Total	BEF		2000		
Total	SPO		5500		
Total				Abonnement Chaperon rouge	105000
Arguments					
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorer la conciliation vie familiale/ privée – vie professionnelle. La prise en charge d'urgence soulage les parents dans des situations de maladie ou d'accident des enfants afin de pouvoir mieux concilier responsabilité familiale et responsabilité professionnelle. 				
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Se positionner comme employeur attractif. En proposant, aux parents, une contrepartie fiable et professionnelle qui les sécurise, on augmente ainsi le caractère attractif de l'engagement professionnel au sein de l'Administration cantonale et on limite le stress pour les parents et les enfants dans des situations de maladie ou d'accident. > Soutenir le bon fonctionnement du Service. La mise à disposition en urgence d'un service de garde permet aux collaborateurs et collaboratrices de participer aux séances importantes et d'organiser le suivi des dossiers urgents. 				

Mesure 5.2	<i>Proposer un atelier de formation pour les (futurs) parents afin de présenter les possibilités de conciliation travail – famille envisageables à l'Etat</i>
Description	
Situation actuelle	Il n'existe actuellement pas de formation spécifique à ce sujet. Les parents ne sont pas spécialement informés quant aux possibilités de conciliation vie familiale – vie professionnelle.
Mesure recommandée	Développer une formation continue combinant information, formation, échanges d'expériences et de témoignages. La formation fait partie du programme de formation continue. Les informations sont aussi disponibles sur le site intranet du PEAC.
Public cible	Parents et futurs parents
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures 1.5, 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.2 et 5.3

Mise en œuvre						
Responsabilité	SPO					
Partenaires	BEF					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Concevoir la formation/information > Réaliser la formation > Évaluer la formation 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2017	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000			
2017	SPO	0.1 EPT pour 1 mois	1000			
2018				SPO	Frais de formation	3000
2019				SPO	Frais de formation	3000
Total	BEF		2000			
Total	SPO		1000	SPO		6000
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorer la conciliation vie familiale/ privée – vie professionnelle. Cet atelier est à la fois un soutien concret pour la conciliation vie familiale/ privée – vie professionnelle, et d'autre côté un message fort de l'Etat-employeur à l'égard des (futurs) parents. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Valoriser des mesures déjà existantes. Une communication renouvelée et la mise en contexte de dispositifs déjà existants permettent de favoriser la mise en œuvre effective de mesures qui ont déjà été élaborées. Se présenter comme un employeur 'favorable aux familles' (Family friendly). Ce type de mesure permet ainsi à la fois d'apporter un soutien concret aux futurs parents, mais aussi de donner de la visibilité à certaines dispositions attractives de l'Administration cantonale. Le positionnement est alors explicite. 					

Mesure 5.3	<i>Réaliser une enquête pour évaluer les besoins concernant le congé maternité et le remplacement qui y est lié, le congé paternité et des éventuels congés non-payés ou des réductions du taux de travail des parents suite à la naissance d'un enfant</i>				
Description					
Situation actuelle	Aucune évaluation n'a été effectuée à ce jour sur cette thématique.				
Mesure recommandée	Les besoins des parents et futurs parents concernant le congé maternité, paternité, non payés et les réductions du travail des parents suite à une naissance doivent être analysés. Pour se faire, une enquête sous forme de questionnaire devra être adressée à l'ensemble du personnel de l'Etat. Les résultats de cette enquête unique permettront d'offrir un soutien approprié aux mesures 5.1 et 5.2.				
Public cible	Personnel de l'Etat				
Liens avec d'autres mesures	En lien avec la mesure 1.5, 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2				
Mise en œuvre					
Responsabilité	BEF				
Partenaires					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Développer un questionnaire > Envoyer le questionnaire au personnel de l'Etat > Evaluer le questionnaire > Adapter les informations et le soutien dans le cadre des mesures validées du PEAC 				
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire	
2018	BEF	0.1 EPT pour 1 an	11000		
Total	BEF		11000		
Arguments					
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorer la conciliation vie familiale/ privée - vie professionnelle. La connaissance précise des besoins des collaborateurs et collaboratrices (parents mais aussi collègues) permet d'améliorer les pratiques courantes et proposer des informations et un soutien adaptés. 				
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Se positionner comme un employeur attentif. Le fait d'évaluer les besoins des collaborateurs et collaboratrices en matière familiale renforce la connaissance de l'Etat-employeur à leurs égards et, par cela, rend visible son intérêt pour le personnel. 				

Conditions cadres (n° 6)

Besoins des parties prenantes : s'engager pour une culture de l'Administration cantonale égalitaire et favorable aux familles

Sans une culture de l'Administration cantonale égalitaire et favorable aux familles, les mesures du PEAC ne peuvent pas déployer entièrement leurs effets. L'intégration de certaines pratiques innovantes en tant que normes « quotidiennes » facilite la mise en œuvre des dispositifs.

<i>Mesure 6.1</i>	<i>Organiser des rencontres d'échanges et des actions régulières de sensibilisation à l'égalité au sein des Directions et/ou de l'ensemble de l'Administration cantonale</i>					
Description						
Situation actuelle	Une procédure participative a été mise en place pour l'élaboration du PEAC. Ces séances de rencontre et d'échange ont été appréciées et le Groupe de travail a souhaité continuer dans cette voie.					
Mesure recommandée	Afin de promouvoir les différentes mesures du PEAC, des rencontres d'échanges et des actions régulières de sensibilisation à l'égalité sont proposées au sein des Directions et/ou de l'ensemble de l'Administration cantonale.					
Public cible	Directions et services, Conférence des entités de gestion, autres					
Liens avec d'autres mesures	Un soutien pour toutes les mesures du PEAC.					
Mise en œuvre						
Responsabilité	BEF					
Partenaires	-					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Elaborer un concept pour transmettre les différentes informations élaborées dans le cadre du PEAC et sensibiliser à la question de l'égalité à l'Administration cantonale > Organiser les rencontres et actions avec les différentes Directions, Etablissements et Unités rattachées administrativement 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2017	BEF	0.05 EPT pour 1 an	5500			
2018	BEF	0.05 EPT pour 1 an	5500			
2019	BEF	0.05 EPT pour 1 an	5500			
Total	BEF		16500			

Arguments	
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	> Une culture d'entreprise favorable à l'égalité. En favorisant une culture d'organisation favorable notamment à l'égalité et aux familles, on augmente fortement les possibilités de mise en œuvre de l'ensemble des mesures proposées dans le cadre du PEAC, et par cela-même, la réalisation de ses atouts.
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	> Favoriser une culture d'organisation. Ces échanges participent aussi à un développement d'une culture d'organisation ouverte et dynamique au sein de l'Administration cantonale. Celle-ci est notamment favorable à de meilleures synergies dans les relations entre personnes, voire entre services.

Mesure 6.2	<i>Proposer un outil pour évaluer les perceptions que le personnel d'un organisme a des rapports professionnels entre les femmes et les hommes</i>
Description	
Situation actuelle	Un outil en ligne - gratuit - est proposé afin d'évaluer les besoins d'une entreprise / d'une administration en matière d'égalité entre femmes et hommes. Il s'intéresse à des aspects qualitatifs (difficilement mesurables au travers de statistiques) qui impactent les questions d'égalité, comme les motivations, le vécu au travail, les représentations et stéréotypes véhiculés par le personnel. Cet outil est à utiliser de façon complémentaire aux dispositions légales, aux réglementations et mesures existantes. Il a été développé par l'unité Management Public et Ressources Humaines (MPRH) de l'Institut des Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP) et il est disponible en ligne.
Mesure recommandée	Encourager les services et les Directions à utiliser l'outil « Pro-égalité » afin de mesurer - au sein des équipes ou des différentes Directions - des aspects non-quantitatifs relevant des questions d'égalité.
Public cible	Directions, responsables hiérarchiques, responsables RH
Liens avec d'autres mesures	En lien avec les mesures : 1.1, 1.3, 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 3.3, 4.1, 4.2, 5.2, 5.3, 6.1, 6.4, 6.5, 6.6
Mise en œuvre	
Responsabilité	BEF
Partenaires	Directions, Entités de gestion
Tâches	> Informer les Directions et les Entités de gestion de l'existence de l'outil > Promouvoir l'utilisation de l'outil lors des séances de sensibilisation (mesure 6.1) et à travers du site intranet du PEAC (mesure 6.4)

	> Evaluer les retours et intégrer les informations dans l'évaluation des mesures du PEAC (mesures 6.5 et 6.6)					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2017	BEF	0.04 EPT pour 1 an	4400			
2018	BEF	0.04 EPT pour 1 an	4400			
2019	BEF	0.04 EPT pour 1 an	4400			
Total	BEF		13200			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Connaître aussi les « soft facts ». L'outil met en évidence les attentes et besoins du personnel en matière d'égalité et permet d'identifier des actions d'amélioration fondées sur les pratiques professionnelles quotidiennes. > S'orienter vers les bonnes pratiques. Il permet aussi de former et d'accompagner les responsables hiérarchiques, tant sur le plan de la promotion de l'égalité que sur celui de la modernisation des processus de travail. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Se baser sur l'expérience des services de l'Etat de Fribourg. Il s'agit d'un outil qui a été élaboré par des scientifiques en se basant notamment sur des focus groupes effectués avec des services de l'Administration fribourgeoise. Favoriser les dynamiques positives. La prise de conscience de certaines pratiques quotidiennes permet d'améliorer le cadre de travail et favorise des dynamiques d'équipe dont les bénéfices dépassent le seul cadre de l'égalité entre femmes et hommes. 					

Besoins des parties prenantes : connaître les objectifs stratégiques et les mesures du Plan de l'égalité

Afin de rendre les différentes informations accessibles et promouvoir l'ensemble des mesures du PEAC, plusieurs mesures de communication sont prévues. L'objectif est d'abord de simplifier l'accès à l'information et aux bonnes pratiques. Il s'agit aussi de sensibiliser le personnel de l'Etat à l'enjeu de l'égalité et au soutien pratique qui y est apporté dans le cadre du PEAC.

<i>Mesure 6.3</i>	<i>Elaborer une brochure où le Conseil d'Etat présente le Plan pour l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'Administration cantonale</i>
Description	
Situation actuelle	-
Mesure recommandée	Elaborer une brochure éditée par le Conseil d'Etat qui réunit les informations les plus importantes du PEAC.

Public cible	Personnel de l'Etat, public externe					
Liens avec d'autres mesures	En lien avec toutes les autres mesures du PEAC					
Mise en œuvre						
Responsabilité	BEF					
Partenaires	-					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Elaborer une brochure > Distribuer la brochure au sein de l'Administration cantonale 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2016	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000			
	BEF	Graphisme et imprimerie	10000			
Total	BEF		12000			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Expliciter la politique du Conseil d'Etat en matière de politique d'égalité et de soutien aux familles. Ainsi, le Conseil d'Etat communique de manière active avec le personnel de l'Etat et démontre son engagement pour l'égalité et les familles, ainsi que son estime pour les efforts du personnel. > Présenter sa politique égalitaire et favorable aux familles, notamment auprès des autres entités publiques et auprès des entreprises privées du canton de Fribourg. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > En mettant concrètement en œuvre une exigence constitutionnelle d'égalité, le Conseil d'Etat se présente aussi auprès de son personnel comme un employeur moderne et attractif. 					

Mesure 6.4	<i>Proposer un site intranet pour informer et sensibiliser le personnel à la thématique, pour présenter les différents outils et les bonnes pratiques</i>
Description	
Situation actuelle	-
Mesure recommandée	Mettre à disposition une plateforme centrale pour les informations, bonnes pratiques, outils et formations liés à l'égalité au sein de l'Administration cantonale.

Public cible	Personnel de l'Etat,				
Liens avec d'autres mesures	En lien avec toutes les mesures du PEAC				
Mise en œuvre					
Responsabilité	BEF				
Partenaires	SPO				
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Elaborer un concept pour le site intranet > Mettre en œuvre le concept > Promouvoir le site intranet auprès des responsables hiérarchiques et du personnel de l'Etat 				
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire	
2016	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000		
Total	BEF		2000		
Arguments					
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Assurer un accès facile aux informations. Visibiliser les différentes informations, les bonnes pratiques, les outils et les formations du PEAC, et assurer le fait que le personnel les connaisse et y accède de manière facile au moment où il en a besoin, permet aux mesures de pouvoir déployer leurs effets. 				
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Valoriser des mesures existantes. Une communication facile d'accès et la mise en contexte de dispositifs déjà existants permettent de favoriser la mise en œuvre effective de mesures qui, pour certaines d'entre elles, sont déjà élaborées mais restent sous-utilisées. Ainsi, l'investissement de ressources qui a été nécessaire pour élaborer de tels dispositifs servira concrètement au personnel de l'Administration cantonale. 				

Besoins des parties prenantes : connaître la situation de l'égalité au sein de l'Etat

Un rapport d'évaluation, contenant des analyses statistiques concernant la situation de l'égalité au sein de l'Administration cantonale et une évaluation des mesures du PEAC, sera périodiquement publié.

<i>Mesure 6.5</i>	<i>Evaluer périodiquement la situation de l'égalité et la performance des mesures et communiquer les progrès réalisés et formuler des recommandations pour l'amélioration continue de la réalisation du Plan pour l'égalité</i>
Description	
Situation actuelle	En 2001 et en 2010, la situation de l'égalité au sein de l'Administration cantonale a été analysée statistiquement.
Mesure recommandée	Analyser systématiquement et périodiquement la situation de l'égalité au sein de l'Administration. ¹⁵¹⁶ Rédiger et publier périodiquement un rapport d'évaluation sur la base de l'analyse statistique de la situation de l'égalité afin de communiquer les progrès réalisés et formuler des recommandations pour l'amélioration continue de la réalisation du Plan pour l'égalité.
Public cible	Conseil d'Etat, Personnel de l'Etat, public
Liens avec d'autres mesures	En lien avec toutes les mesures du PEAC
Mise en œuvre	
Responsabilité	BEF
Partenaires	SPO
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Actualiser les indicateurs > Analyser et visualiser les résultats > Evaluer les mesures sur la base des résultats de l'analyse statistique > Demander des renseignements supplémentaires > Rédiger/ mettre à jour le rapport d'évaluation

¹⁵ Les informations concernant le niveau de formation et les formations continues accomplis des agent-e-s de l'Administration ne sont pas enregistrées électroniquement. Ce manque d'informations entrave l'évaluation systématique de l'égalité salariale.

¹⁶ Efin de pouvoir analyser les différentes mesures liées à la thématique des RH, il faudra aussi pouvoir analyser certaines informations de ProRecrute.

Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2016	BEF	Graphisme et imprimerie	10000			
2019	BEF	0.1 EPT pour 2 mois	2000	BEF	0.5 EPT pour 3 mois	13750
2019	BEF	Graphisme et imprimerie	10000			
Total	BEF		22000	BEF		13750
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Etre transparent à l'interne et à l'externe. Mettre à disposition une « photographie » actualisée de la situation de l'égalité au sein de l'Administration cantonale profite à la transparence et est source de réflexion. > Identifier les bonnes pratiques. Par le biais d'un rapport d'évaluation, les progrès et les ajustements des mesures peuvent être communiqués et des bonnes pratiques peuvent être reflétées au sein de l'Administration cantonale. 					
Economies et/ou valeur ajoutée de cet investissement	<ul style="list-style-type: none"> > Connaître les faits. L'analyse de l'égalité au sein de l'Administration cantonale permet aussi de prendre connaissance des réalités concernant l'organisation et le fonctionnement de l'Etat ainsi que de son personnel. 					

Besoins des parties prenantes : Assurer la communication et la coordination entre les différentes entités concernant le PEAC

Afin d'assurer le bon fonctionnement du Plan d'action et des mesures le Groupe de travail propose de clarifier les responsabilités respectives lors de la mise en œuvre et pendant la durée des mesures.

<i>Mesure 6.6</i>	<i>Les responsables RH des entités (de gestion) sont les personnes de contact pour l'égalité au sein des Directions, Etablissements et Unités rattachées administrativement.</i>
Description	
Situation actuelle	-
Mesure recommandée	<p>Les responsables RH des entités (de gestion) sont les personnes de contact pour l'égalité au sein des Directions, Etablissements et Unités rattachées administrativement. Ils /elles distribuent les informations concernant le PEAC auprès de leurs entités respectives et assurent le contact avec le BEF en cas de questions ou de besoins.</p> <p>Une fois par législature -dans la mesure du possible - le BEF présente à la Conférence</p>

	des entités de gestion, des thématiques ou mesures du PEAC (ou des thématiques qui y sont liées).
Public cible	Responsables hiérarchiques et collaborateurs et collaboratrices des entités (de gestion)
Liens avec d'autres mesures	En lien avec toutes les mesures du PEAC
Mise en œuvre	
Responsabilité	Entités de gestion
Partenaires	BEF, SPO
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Transférer des informations liées au PEAC au sein de l'entité (de gestion) > Prendre contact avec le BEF en cas de questions ou besoins liés au PEAC
Arguments	
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Pour une communication claire et ciblée. Définir une personne de contact par entité (de gestion) soutient l'efficacité de la communication entre le PEAC (BEF/SPO) et les Services. Il permet d'ailleurs d'organiser des échanges au sein des Directions/ entités (de gestion). > Poursuivre dans l'esprit d'une démarche participative et pérenne. Désigner des personnes assurant le relais et l'interface entre les Directions et les responsables du projet du PEAC permet de rester proche et à l'écoute des réalités concrètes des Directions et des entités administratives.

Mesure 6.7	<i>Le BEF est l'entité de coordination et de contact pour le PEAC</i>
Description	
Situation actuelle	Le BEF est chargé de la gestion du projet PEAC et de l'organisation des séances du Groupe de travail.
Mesure recommandée	Le BEF continue de coordonner les informations liées au PEAC et d'être à disposition en tant qu'entité de contact pour toute question ou besoin liés à la thématique.
Public cible	Entités de gestion, SPO
Liens avec d'autres mesures	En lien avec toutes les mesures du PEAC

Mise en œuvre						
Responsabilité	BEF					
Partenaires	Entités de gestion, SPO					
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> > Tenir à jour le site intranet du PEAC > Informer périodiquement les entités de gestion des actualités en lien avec le PEAC > Répondre à des questions et besoins en lien avec le PEAC 					
Coûts	Sur budget existant			Demande supplémentaire		
2017	BEF	0.02 EPT pour 1 an	2200			
2018	BEF	0.02 EPT pour 1 an	2200			
2019	BEF	0.02 EPT pour 1 an	2200			
Total	BEF		6600			
Arguments						
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> > Coordonner la mise en œuvre. Définir une entité de coordination et de contact est une condition de base pour que le PEAC et les mesures définies puissent déployer leurs effets. 					

Mesure 6.8	<i>Par sa qualité de service central selon l'article 12 LPers, le SPO soutient la mise en œuvre des mesures du PEAC</i>
Description	
Situation actuelle	Le SPO participe au PEAC en tant que service central selon l'article 12 LPers et il est impliqué et concerné par plusieurs mesures proposées.
Mesure recommandée	Le SPO met en œuvre les mesures qui le concernent et assure que les mesures et outils qu'il propose soient en lien avec les objectifs du PEAC.
Public cible	Responsables hiérarchiques, collaborateurs et collaboratrices
Liens avec d'autres mesures	En lien avec toutes les mesures du PEAC
Mise en œuvre	
Responsabilité	SPO
Partenaires	BEF, entités de gestion

Tâches	<ul style="list-style-type: none">> Mettre en œuvre les mesures PEAC sous sa responsabilité> Evaluer si les outils et mesures nouvellement mis en place sont en lien avec les objectifs du PEAC
Arguments	
Effets attendus sur l'égalité au sein de l'Etat	<ul style="list-style-type: none">> Utiliser l'expertise spécifique du SPO. Désigner le SPO pour la mise en œuvre effective de plusieurs mesures du PEAC est un moyen nécessaire afin de garantir leur réalisation. Comme service central et expert en matière de RH, le SPO joue en effet un rôle important pour le succès de ce projet innovateur.

4. Réflexions théoriques: les leviers des entreprises et administrations pour améliorer la situation de l'égalité en leur sein

Dans le présent chapitre, quelques acquis scientifiques concernant l'enjeu de l'égalité au sein des entreprises et des administrations sont présentés au lectorat intéressé. Cela permettra de dévoiler les leviers à disposition des entreprises et des administrations pour promouvoir l'égalité en leur sein. Cela complète aussi l'information liée au Plan d'action proposé par le Groupe de travail.

Le fonctionnement de chaque entreprise/administration est unique et dépend de différents facteurs tels que son domaine d'activité, sa taille, son histoire, sa vision, et d'autres données encore. Il n'y a donc pas une recette magique qui marche pour toutes les entreprises/administration. Au contraire, **les leviers sont des possibilités**. Aux responsables et au personnel d'évaluer si ces leviers conviennent à leur situation.

4.1. Les leviers des entreprises/administrations faces aux facteurs externes

L'égalité dans l'entreprise/l'administration est un enjeu complexe influencé par de nombreux facteurs. Face à ce défi et à cette complexité, les responsables ont tendance à chercher des leviers externes¹⁷ : dans la famille, à l'école, dans la politique ou encore dans la société en général. Toutes ces instances jouent un rôle important pour améliorer l'égalité aussi bien dans la société que dans les entreprises/les administrations, mais ces dernières ont à leur tour des leviers spécifiques à ne pas sous-estimer.

Dans ce contexte, nous présentons ci-dessous les facteurs souvent perçus comme « externes » et les possibilités qu'ont les entreprises/les administrations pour y faire face.

Taux d'activité

« Nous aimerions bien engager des femmes – mais elle ne veulent travailler qu'à temps partiel, et souvent à des taux trop bas pour leur accorder des responsabilités. » Les entreprises/les administrations témoignent aussi du fait que dès qu'un poste est mis au concours à temps partiel, ce sont majoritairement des femmes qui postulent, surtout si le taux d'activité se situe autour ou en dessous de 50 %.

En fait, plus de trois quarts des femmes qui vivent en Suisse et qui ont des enfants de moins de quinze ans, ont une activité professionnelle. Toutefois, la plupart des mères travaillent à temps partiel et cela souvent à des taux très bas ; seules 13 % d'entre elles ont un travail à temps complet. Inversement, une grande majorité de pères (89 %) exercent une activité professionnelle à plein temps¹⁸.

¹⁷ Observations du BEF durant l'élaboration du PEAC et lors de participation à des symposiums, observation faite aussi par la recherche du PNR 60 : Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013) : *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert? Schlussbericht*. Disponible sous : www.satw.ch ; Manifestations / Encouragement de la relève (22.08.2014)

¹⁸ Felfe, Christina / Iten, Rolf / Michael Lechner / Schwab, Stephanie / Stern, Susanne / Thiemann, Petra (2013) : *Quels sont les enjeux de l'accueil extra-familial des enfants en termes d'égalité entre femmes et hommes?* Disponible sous : www.npr60.ch ; Projets et résultats / Cluster 3: Famille + ménage privé / Projet Iten (22.08.2014)

Une étude actuelle du Programme national de recherche PNR 60 « Egalité entre hommes et femmes » démontre que l'offre en accueil extra-familial joue un rôle très important quant aux choix du taux d'activité des mères et des pères. Les femmes avec des petits enfants travaillent significativement plus si cette offre est bonne, et même plus souvent à temps plein. Les hommes, par contre, travaillent légèrement moins s'il y a une bonne offre d'accueil extra-familial. Dans ces cas, les familles ont donc tendance à s'organiser de manière plus égalitaire, l'homme et la femme contribuent à la situation financière de la famille et partagent plus souvent les tâches familiales et le ménage¹⁹.

Les décisions de la politique et des autorités nationales, cantonales et communales concernant le renforcement des structures d'accueils extra-familiales exercent donc une influence importante sur le taux d'activité des mères et pères.

Dans bon nombre de cantons et de communes de Suisse, les entreprises contribuent également au financement des accueils. Dans le canton de Fribourg par exemple, en plus de la contribution des parents et de celle des communes, l'Etat s'engage à raison de 10 % du coût moyen des structures d'accueil préscolaires. Les employeurs et employeuses participent par un apport qui s'élève à 0.4 % des salaires soumis à contribution pour les allocations familiales²⁰.

En même temps, les résultats de la recherche du PNR 60 soulignent que **des conditions de travail qui tiennent compte des besoins des familles** sont aussi importantes pour le choix de l'ampleur et de la continuité de l'engagement professionnel des mères et des pères. Les entreprises/les administrations disposent donc d'un levier puissant pour influencer le taux d'activité des mères et pères travaillant en leur sein. Par ailleurs, il existe également des avantages concrets pour les instances qui s'engagent dans une flexibilisation des taux d'activité professionnelle: En supprimant les obstacles structurels qui entravent la flexibilisation des temps de travail, les entreprises/les administrations élargissent la gamme des solutions économiquement efficaces et peuvent, en fin de compte, améliorer leur rentabilité globale grâce à une amélioration de la motivation et de l'engagement des employé-e-s.²¹

¹⁹ Cf. Littmann-Wernli, Sabina (1999) : *Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt. Konzeption einer ökonomischen Gleichstellungsregelung zum Abbau der geschlechtsspezifischen Rollenteilung und zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch Arbeitszeitflexibilisierung*. Coire: Rüegger. p.93 et ss.

²⁰ Disponible sous : www.fr.ch/sej ; Accueils extrafamilial (22.08.2014)

²¹ Littmann-Wernli, Sabina (1999) : *Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt. Konzeption einer ökonomischen Gleichstellungsregelung zum Abbau der geschlechtsspezifischen Rollenteilung und zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch Arbeitszeitflexibilisierung*. Coire: Rüegger. p. 105 et ss.

Quelques leviers pour les entreprises²² :

- > Mettre en place des modèles appropriés d'aménagement du temps de travail et d'organisation du travail²³
- > Proposer des conditions de travail favorables à la conciliation de l'engagement familial et du développement de la carrière professionnelle à moyen et à long terme²⁴
- > Former les responsables hiérarchiques sur les questions de gestion de la flexibilité et de la parentalité²⁵ (cf. sous-chapitre gestion d'équipe)

Choix professionnel

« Nous aimerions bien engager des femmes – mais nous n'avons pas de postulations valables dans notre domaine ». Une phrase souvent avancée surtout dans des domaines conçus traditionnellement comme masculins – par exemple dans les filières techniques. Le manque de relève (féminine ou masculine ou parfois les deux) est donc perçu comme un véritable obstacle à l'égalité dans certains domaines et certaines entreprises/administration.

La Suisse se démarque des autres pays européens, en affichant le taux de ségrégation professionnelle horizontale plus élevé. Seul 1% des jeunes exercent un métier qui ne correspond pas typiquement à leur genre²⁶. Ainsi, la majorité des filles (69%) choisissent leur profession parmi dix métiers différents, surtout dans le domaine de la santé, du social, du commerce et de la vente. Les garçons choisissent parmi plus de 100 métiers, la majorité d'entre eux s'engage dans 10 professions issues des domaines techniques et artisanaux.

En même temps, paradoxalement, la pénurie de main-d'œuvre est de plus en plus aiguë en Suisse. Un récent rapport publié par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)²⁷ souligne **l'ampleur de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée**, notamment dans les domaines suivants : le management, l'administration, les finances et les affaires juridiques, la santé, l'enseignement et la culture, ainsi que dans l'informatique et les métiers techniques.

²² Ces leviers sont des recommandations pour affronter les défis présentés dans ce chapitre. Ils se basent sur la littérature, des outils présentés par différentes entités officielles en Suisse ainsi que l'expérience acquise lors du projet PEAC.

²³ Plus d'informations pour les entreprises et des instruments concrets disponibles sous : www.seco.admin.ch ; Travail / Travail et familles. Egalement disponible sous : www.ebg.admin.ch ; Travail / Fairplay.

²⁴ *Idem*

²⁵ P. ex. « mamagenda » : Un outil conçu pour des femmes employées durant les différentes phases de la grossesse et le congé maternité jusqu'au retour réussi à la vie active. Mais cet outil soutient également les responsables hiérarchiques lors de l'accompagnement des collaboratrices dans ces étapes. Disponible sous : www.mamagenda.ch

²⁶ FNS (2013) : *Communiqué de presse du 20.08.2013*. Disponible sous : www.nfp60.ch ; Projets et résultats / Cluster 2 : Formation + carrière / Projet Maihofer (22.08.2014)

²⁷ BSS (2014) : *Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. Disponible sous : www.seco.admin.ch/dokumentation ; Publications et formulaires / Etudes et rapports / Travail (22.08.2014)

Le choix de la profession se fait en Suisse plus tôt que dans d'autres pays. A 14-15 ans, quand les jeunes sont appelés à choisir leur profession, le besoin d'identification sexuelle est élevé, ce qui les oriente vers des professions « traditionnelles » en termes de genre. Souvent en plein processus d'identification, les jeunes choisissent leur profession en fonction de stéréotypes de genre, à savoir un ensemble de croyances socialement partagées concernant des traits de caractère spécifiques aux filles et aux garçons, et ce plus qu'en fonction de leurs intérêts. Le sujet des stéréotypes va être approfondi dans le sous-chapitre suivant, parce qu'il influence également la culture et l'évaluation du potentiel des personnes au sein des entreprises/des administrations.

L'intérêt pour les métiers de l'ingénierie peut être présent chez les filles, tout comme l'intérêt pour les professions du domaine social ou de l'éducation peut être présent chez les garçons. Cependant, les coûts d'un choix atypique paraissent être trop importants pour les jeunes.

Les garçons qui choisissent un métier typiquement féminin gagnent souvent moins bien et sont confrontés à la pression sociale exercée par la famille ou les ami-e-s. Du côté des filles, le choix d'un métier typiquement masculin améliore leur statut social, parce qu'elles gagnent plus que dans un métier féminin du même degré de formation et parce que les métiers dits « masculins » sont plus valorisés dans la société. En général, un tel choix est mieux vu par la famille et les ami-e-s. Elles sont aussi plus nombreuses à choisir un métier atypique que les garçons. Mais elles anticipent la possibilité de concilier vie familiale – vie professionnelle lors du choix de leur métiers et sont souvent découragées par la perspective de devoir se battre en tant qu'unique femme dans une culture masculine.²⁸

Pour changer la situation et ouvrir les jeunes à des pistes visant au-delà des stéréotypes, les familles et les écoles jouent un rôle très important. **Or les entreprises/les administrations subissent directement les effets d'un « marché de travail fortement ségrégué par les pertes de compétences et les pertes économique qu'il entraîne »²⁹.**

Au niveau des entreprises/des administrations, cela signifie **mettre en place des conditions de travail favorables à la conciliation de la vie familiale – vie professionnelle**. D'un côté, cela rend la profession plus attractive tant pour les hommes que les femmes ayant une famille. D'un autre côté, cela améliore les chances des femmes d'être évaluées de manière favorable lors d'une postulation. Selon les expériences faites au sein de l'Administration cantonale lors des rencontres et des séances d'échanges liées au PEAC, il apparaît que les responsables hiérarchiques, particulièrement dans les domaines engageant à majorité des hommes, n'ont que peu d'expérience avec les questions liées à la maternité ou à des taux d'engagement à temps partiels. Cela s'avère aussi être de plus en plus être aussi un obstacle pour certains hommes travaillant dans ces secteurs.

²⁸ Maihofer, Andrea / Bergman, Manfred Max / Hupka-Brunner, Sandra / Wehner, Nina / Schwiter, Karin / Huber, Evéline / Kanji, Shireen (2013): *Kontinuität und Wandel von Geschlechterungleichheiten in Ausbildungs- und Berufsverläufen junger Erwachsener in der Schweiz*. Disponible sous : www.nfp60.ch ; Projets et résultats / Cluster 2 : Formation + carrière / Projet Maihofer (22.08.2014)

²⁹ Joye, Dominique / Gauthier, Jacques-Antoine / Gianettoni, Lavinia / Gros, Dominique / Guilley, Edith / Müller, Karin / Carvalho Arruda, Carolina / Moubarak, Elisabeth / Gross, Dinah (2014): *Aspirations et orientations professionnelles des filles et des garçons en fin de scolarité obligatoire: quels déterminants pour plus d'égalité? Résumé des résultats*. Disponible sous : www.nfp60.ch ; Projets et résultats / Cluster 2 : Formation + carrière / Projet Joye (22.08.2014)

Les responsables hiérarchiques connaissent peu les instruments et astuces de gestion permettant de faire face à de telles situations. Cela induit le fait que des postulantes de femmes de moins de 40 ans sont souvent inconsciemment perçues comme 'risquées'. En même temps, les femmes postulant plus tard dans leur cursus, et ayant un CV avec des périodes de « temps partiel » ou des « arrêts de travail liés à la famille », sont aussi évaluées moins favorablement.

Il s'agit donc aussi de **transformer la culture de l'entreprise/de l'administration et d'attirer l'attention sur les croyances et les normes inconscientes faisant obstacle à certaines catégories de personnes**, comme les femmes (ou les hommes) souhaitant s'engager pendant une période, et pour leur profession et pour leur famille. L'importance de la culture d'entreprise sera examinée plus en détail dans un autre sous-chapitre.

Il faut que les responsables au sein des entreprises/des administrations mais aussi les personnes qui postulent se rappellent que ce qui importe en premier lieu, ce sont les aptitudes professionnelles et les qualités personnelles nécessaires à l'exercice de la fonction d'une personne. **Une fois la bonne personne trouvée, les modalités du travail - donc aussi le taux d'activité - constituent l'objet de négociations entre les deux parties.** Ainsi, avec un peu de flexibilité de part et d'autre, des solutions intéressantes peuvent être trouvées.

Pour attirer des hommes dans des domaines typiquement « féminins », les entreprises/les administrations doivent également revoir les conditions-cadres de ces métiers. Il faut notamment se demander si **le salaire correspond à d'autres métiers ayant un niveau de formation et des exigences comparables.** De plus, il faut également travailler sur l'image de la profession. Les possibilités de concilier vie familiale – vie professionnelle sont souvent meilleures que dans des professions typiquement « masculines ». Cependant, l'estime du métier et la valorisation des compétences sont fréquemment moins développées que dans d'autres professions. La réalisation de tels avancements profitent bien entendu aussi aux femmes travaillant dans ces domaines.

Quelques leviers pour les entreprises/les administrations³⁰ :

- > Mettre en place des modèles appropriés d'aménagement du temps de travail et d'organisation du travail³¹
- > Evaluer les différentes fonctions dans l'entreprise/l'administration et proposer des conditions salariales égales pour des fonctions du même niveau de formation et des exigences comparables³²
- >
- > Former les responsables hiérarchiques sur les questions de gestion de la flexibilité des temps de travail et sur la parentalité³³ (cf. sous-chapitre gestion d'équipe)
- > Définir les postes en évitant des stéréotypes (cf. sous-chapitre stéréotypes)
- > Sensibiliser les responsables hiérarchiques à des obstacles liés à la culture d'entreprise et touchant certaines catégories de personnes (cf. sous-chapitre culture d'entreprise)
- > Ouvrir, grâce à des programmes de qualification spécifiques, les postes à des personnes qui n'ont pas suivi le parcours classique
- > Evaluer les différentes fonctions dans l'entreprise/l'administration et proposer des conditions salariales égales pour des fonctions du même niveau de formation et des exigences comparables³⁴
- > Veiller à ce que le descriptif du poste ou du profil recherché puisse attirer autant des hommes que des femmes (cf. sous-chapitre processus de recrutement)

Stéréotypes

« *Nous ne discriminons pas les femmes* ». Les responsables hiérarchiques tiennent à souligner qu'hommes et femmes sont traités de manière égale au sein de leur entreprise/administration et de leurs équipes. Ces responsables démontrent ainsi que la discrimination n'existe pas chez eux/elles, à moins qu'elle ne se produise pas consciemment. La discrimination inconsciente par ailleurs est beaucoup plus répandue que ce que l'on croit.

³⁰ Ces leviers sont des recommandations pour affronter les défis présentés dans ce chapitre. Ils se basent sur la littérature, des outils présentés par différentes entités officielles en Suisse ainsi que l'expérience acquise lors du projet PEAC.

³¹ Plus d'informations pour les entreprises/les administrations et des instruments concrets disponibles sous : www.seco.admin.ch ; Travail / Travail et familles. Egalement disponible sous : www.ebg.admin.ch ; Travail / Fairplay (22.08.2014).

³² P. ex. ABAKABA, un outil conçu au nom du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Plus d'informations disponibles sous : www.ebg.admin.ch/Themen ; Travail / Informations pour les employeurs (25.08.2014). ABAKABA est aussi la base d'Evalfri, un outil analytique évaluant les fonctions de l'Etat de Fribourg depuis 1999 au moyen de critères concrets et scientifiques et ayant pour objectif une égalité de traitement pour toutes les fonctions à l'Etat de Fribourg.

³³ Cf. www.mamagenda.ch

³⁴ P. ex. ABAKABA, un outil conçu au nom du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Plus d'informations disponibles sous : www.ebg.admin.ch/Themen ; Travail / Informations pour les employeurs (25.08.2014)

Toutes les personnes sont confrontées à une multitude de décisions à prendre chaque jour. Il est impossible de prendre chaque décision de manière consciente – cela durerait beaucoup trop longtemps et ne serait pas efficace. Pour cette raison, le cerveau se sert de procédures standardisées et simplifiées, on parle aussi de ‘modèles’. Ainsi nous prenons la grande majorité de nos décisions en quelques secondes, suite à un sentiment « agréable » ou « désagréable » suscité par un de ces modèles – et nous défendons cette décision par la suite à l’aide d’une multitude d’arguments, face à nous-mêmes, et face à autrui si nécessaire. Ces arguments ne sont donc pas à la base de notre décision, comme on aime à le penser, mais constitue une justification rétrospective.

Les modèles qui nous aident à décider se basent entre autres sur des stéréotypes – donc sur un ensemble de croyances et représentations qu’on a acquis initialement durant le processus de socialisation, quand nous étions enfants, et qui est constamment mis à jour. Nous avons ainsi tout de suite une idée de ce que nous pouvons attendre d’une situation ou d’une personne, malgré le fait que nous n’en connaissons pas les détails. Ce système est très efficace et nous permet de traiter une quantité impressionnante d’informations – mais il est imprécis et peut nous induire en erreur.

Pour une entreprise/une administration, cela peut même s’avérer coûteux. En effet, dans un environnement dans lequel ces modèles ne sont pas remis en question, les personnes ont tendance à réagir de manière uniforme face à des situations difficiles, à fonctionner « comme l’on a toujours fait ». Cela peut poser un frein à la recherche de solutions durables et engendre des problèmes importants qui peuvent a priori passer inaperçus³⁵.

Ce phénomène laisse aussi des traces dans le processus de recrutement et dans l’évaluation du personnel. Ainsi, les modèles nous conduisent à choisir des profils uniformes, ce qui amplifie encore le problème des visions et des décisions uniformes décrit précédemment.

Le phénomène est particulièrement marqué quant au recrutement des femmes, mais il touche aussi celui des hommes (cf. sous-chapitre recrutement ci-après). En effet, les stéréotypes s’orientent en fonction de facteurs sociodémographiques comme la nationalité, l’ethnie, le statut social et le sexe. Ainsi nous croyons inconsciemment que les femmes constituent un groupe homogène avec des caractéristiques identiques : elles seront douces, de bonnes communicatrices, auront de l’empathie, seront créatrices, s’intéresseront à des thématiques sociales, mais seront aussi émotives et auront peu d’autorité, etc. Les hommes, pour leur part, seront plus dominants, auront de l’autorité, seront forts, dynamiques, courageux, s’intéresseront à des domaines techniques, etc.³⁶. Ces stéréotypes influencent inconsciemment l’évaluation des compétences des personnes postulant ou travaillant dans l’entreprise/l’administration ; et ce, au détriment du véritable potentiel, des véritables talents et de la motivation des personnes en question. Sous l’impression de ces modèles mentaux (inconscients), il est donc difficile de faire le bon choix quant au recrutement de la bonne personne.

³⁵ Senge, Peter M. (2011): *Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 11^{ème} éd. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag. p. 18

³⁶ Cf. Heilman, Madeleine E. (2001): Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women’s Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, vol. 57, n° 4. p. 657–674

Il faut en effet le rappeler, les hommes et les femmes ne constituent pas des groupes homogènes. D'autres facteurs comme l'âge, le vécu, les talents et les caractéristiques individuelles et bien d'autres particularités nous influencent autant, ou même plus, que le sexe biologique. Nous ne pouvons pas éliminer les stéréotypes ou les modèles mentaux, notre cerveau se base sur ce fonctionnement et nous en avons besoin. Mais nous pouvons, en étant conscient-e-s de leur existence, de leur fonctionnement et de leur contenu, diminuer consciemment leur impact dans certaines situations. En outre, les stéréotypes ne sont pas fixes, mais évoluent dans le temps. Nous pouvons donc transformer certaines croyances – par exemple celles qui sont liées aux attributions automatiques que nous faisons aux femmes et hommes à propos de leurs compétences et de leur motivation professionnelles. Nous pouvons aussi abandonner ces points de vue en leur préférant de nouvelles expériences et un autre regard sur la réalité.

Quelques leviers pour les entreprises/les administrations³⁷ :

- > Sensibiliser les responsables hiérarchiques aux enjeux des stéréotypes³⁸
- > Former les responsables hiérarchiques et les responsables RH à la thématique du recrutement et de l'évaluation³⁹ (cf. sous-chapitre processus de recrutement)
- > Définir le profil et les compétences-clés pour les postes avant la mise au concours⁴⁰ (cf. sous-chapitre processus de recrutement)
- > Encourager et vivre une culture d'entreprise égalitaire, sans stéréotypes, valorisant la mixité des équipes (cf. sous-chapitre culture d'entreprise)

³⁷ Ces leviers sont des recommandations pour affronter les défis présentés dans ce chapitre. Ils se basent sur la littérature, des outils présentés par différentes entités officielles en Suisse ainsi que l'expérience acquise lors du projet PEAC.

³⁸ P. ex. Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert?* Schlussbericht. p. 151 et s. Disponible sous : www.satw.ch ; Manifestations / Encouragement de la relève (22.08.2014)

³⁹ P. ex. Kadishi, Bernadette (éd.) (2001): *Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung*. Altstätten: Tobler Verlag.

⁴⁰ *Idem*

4.2. Les leviers des entreprises/des administrations face à des facteurs internes

Comme on vient de le voir dans le chapitre précédent, les entreprises/administrations ont de leur côté des possibilités intéressantes pour faire avancer la situation de l'égalité et de la mixité face à des facteurs souvent perçus étant externes. Ces leviers des entreprises/des administrations relèvent avant tout de leur organisation, leurs processus, leurs supérieur-e-s hiérarchiques et leur personnel, leur style de gestion ainsi que -du facteur multiplicateur qui influence tous les autres - leur **culture d'entreprise**.

Dans le présent chapitre nous allons donc approfondir ces facteurs déjà abordés précédemment.

Processus de recrutement

Le moment du recrutement d'une nouvelle personne est pour chaque entreprise/administration une situation à la fois importante et instable. Importante, parce qu'engager les bonnes, voire les meilleures personnes, contribue de manière significative au succès de l'entreprise/l'administration. Instable, par ailleurs, parce que les responsables doivent, dans la plupart des cas, choisir des personnes sans les connaître véritablement. De plus, un échec coûte cher en termes de qualité de travail, d'argent et de temps. **Comment donc décider de qui est la meilleure personne pour le poste ? Et comment détecter le véritable potentiel de la personne qui nous fait face ?**

Dans de telles situations, comme on l'a vu dans le chapitre concernant les stéréotypes, notre cerveau se confie instinctivement à des modèles mentaux et des croyances pour simplifier la complexité du choix. Le sexe, l'âge, le lieu d'origine, etc. prennent ainsi une grande importance. En outre, pour diminuer le risque, nous avons une tendance inconsciente à chercher, auprès des personnes qui ont postulé, des traits qui nous ressemblent. Le sexe peut être un de ces traits, ou la formation, le parcours professionnel, etc. On parle alors du « similar-to-me-effect ». Cela va à l'encontre de la mixité et peut mener au fait que l'équipe, ou les responsables hiérarchiques, se ressemblent, dans leur apparences extérieures et dans leur manière de se comporter face à des situations professionnelles. Cette ressemblance peut encore augmenter au fil du temps avec *la conviction* que « c'est la manière de faire chez nous » (cf. sous-chapitre culture d'entreprise). La mixité toutefois mènerait à un management plus adéquat et augmenterait la créativité des équipes et l'aptitude à résoudre des problèmes.

Comment donc contourner le piège des stéréotypes lors du recrutement ? Une procédure standardisée peut soutenir le bon choix⁴¹. D'un côté, il faut **définir des critères clairs**. En effet, la notion dite « à compétence égale » n'existe pas dans la réalité. Les CV et parcours sont toujours différents et individuels. Il est donc utile de définir clairement le profil du poste. De l'autre côté, il faut trouver des moyens pour **surmonter les stéréotypes**.

Le salaire et le taux d'activité sont normalement aussi un thème lors de l'entretien. Les expert-e-s RH proposent de traiter ces deux points comme des **objets de négociations**. Le taux d'activité,

⁴¹ Cf. Kay, Rosemarie (2011): *Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen*. p. 241-260 dans: Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. 6^{ème} éd. Wiesbaden: Gabler Verlag. p. 247 et ss.

souvent un critère important des deux côtés, perd ainsi de son importance. En effet, il faut de la flexibilité de la part de la personne qui postule ainsi que de celle l'entreprise/l'administration. En proposant des conditions flexibles et attractives, avec des solutions spéciales (et temporaires si nécessaire), beaucoup devient possible. Chercher le dialogue et essayer de trouver des solutions constituent des astuces à ne pas sous-estimer⁴².

Quelques leviers pour les entreprises/les administrations⁴³ :

- > Former les personnes qui engagent du personnel
- > Définir un profil neutre à l'égard du sexe
- > Introduire des procédures standards avec des formulaires et/ou outils soutenant l'évaluation et l'analyse des candidatures et des entretiens
- > Engager des expert-e-s des RH pouvant accompagner la démarche lors du recrutement
- > Voir le recrutement comme processus stratégique influençant le futur de l'entreprise/l'administration

Gestion d'équipe

Un des facteurs incontournables pour améliorer l'égalité dans l'entreprise/l'administration est la flexibilisation du temps de travail pour les femmes et les hommes. Flexibilisation n'est pas synonyme de réduction, mais pour une offre « sur mesure » adaptée notamment aux besoins des employé-e-s à une époque précise de leur vie. Les craintes exprimées par certains responsables hiérarchiques, à savoir que cela pourrait diminuer la qualité du travail, ne se concrétisent pas dans la réalité. Au contraire, les employé-e-s sont normalement plus motivés et plus loyaux envers l'entreprise/l'administration si leurs besoins en terme de conciliation sont pris en compte. Par contre, **la gestion d'équipe devient effectivement plus complexe.**

Pour affronter les divers besoins de leurs employé-e-s, les responsables hiérarchiques ont besoin de connaître les possibilités de flexibilisation existantes dans leur entreprise/administration, les instruments et astuces pouvant faciliter la gestion et comment gérer les divers taux d'activité dans l'équipe.

Le savoir autour de la gestion du congé maternité, du congé paternité et du congé parental (s'il en existe), est particulièrement important dans le contexte de l'égalité. Le congé maternité, et la maternité en général, apparaissent encore comme des obstacles importants face à l'engagement des femmes, surtout dans certaines positions hiérarchiques. Cependant des prestations, des outils et des bonnes pratiques existent et peuvent considérablement simplifier la vie des responsables hiérarchiques⁴⁴. Ces dispositifs peuvent les encourager à engager des jeunes femmes « malgré le

⁴² „Blind Date – die etwas andere Personalgewinnung“; émission de Radio X, 14 juin 2013. www.businesskaffee.ch

⁴³ Ces leviers sont des recommandations pour affronter les défis présentés dans ce chapitre. Ils se basent sur la littérature, des outils présentés par différentes entités officielles en Suisse ainsi que l'expérience acquise lors du projet PEAC.

⁴⁴ Cf. www.mamagenda.ch

risque qu'elles puissent peut-être être enceintes un jour». En proposant **des modèles de temps de travail flexibles et une culture d'entreprise favorable à la conciliation vie familiale – vie professionnelle**, l'entreprise/l'administration atténue considérablement le risque qu'une jeune mère diminue son taux d'activité ou parte de l'entreprise et que celle-ci ne perde ainsi le savoir et la compétence de cette collaboratrice après son congé maternité.

Devenir père est moins vu comme un obstacle, mais plutôt comme un facteur stabilisant la carrière de l'homme. Le partage des tâches dans les couples suisses, à savoir « femme temps partiel responsable des enfants et homme à temps plein, responsable des ressources financières est encore une réalité, mais celle-ci tend à évoluer lentement. Les jeunes pères veulent de plus en plus s'impliquer dans le quotidien de leur famille. Et comme, parallèlement, de plus en plus de femmes travaillent à des taux professionnels plus élevés, ces modifications deviennent financièrement possibles pour ces familles. L'entreprise se doit dès lors **de réfléchir à la situation des pères** afin de pouvoir leur proposer des conditions de travail intéressantes leur permettant aussi de concilier vie familiale – vie professionnelle.

Quelques leviers pour les entreprises/administrations⁴⁵

- > Former les responsables hiérarchiques sur les questions de la flexibilité et celle de la parentalité⁴⁶
- > Proposer un soutien ou un coaching pour les responsables hiérarchiques
- > Proposer un échange au sujet de la gestion entre responsables hiérarchiques
- > Proposer des informations et des outils pour la gestion de tous les jours⁴⁷

Culture d'entreprise

« *Quelles sont les mesures les plus efficaces pour promouvoir l'égalité dans l'entreprise/l'administration ?* » Cette question fait souvent l'objet des discussions. Quotas, oui ou non ? Recrutement anonyme ? Programme de mentorat ? Toutefois, ces questions n'ont pas de réponses uniques. Ainsi, en évaluant les efforts de plusieurs PME, une recherche démontre que **ce ne sont pas tellement les mesures qui font la différence – mais que c'est la culture d'entreprise qui est importante⁴⁸**. Une mesure peut exister sur papier, mais être contournée par des acteurs et actrices qui n'ont pas envie ou ne voient pas le sens de la mettre en œuvre. Par contre, dans une PME où la culture peut être qualifiée de « pro-égalité », des bons résultats en terme de mixité ont abouti même sans mesures officielles, parce que des responsables motivés les ont mises en place informellement.

⁴⁵ Ces leviers sont des recommandations pour affronter les défis présentés dans ce chapitre. Ils se basent sur la littérature, des outils présentés par différentes entités officielles en Suisse ainsi que l'expérience acquise lors du projet PEAC.

⁴⁶ Cf. www.mamagenda.ch

⁴⁷ *Idem*

⁴⁸ Lammert, Julia / Haber, Isabel / Angst, Trix (2011): *Frauenkarrieren und Unternehmenskultur - Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus dem Forschungsprojekt ENTER!* p. 27. Disponible sous : www.vereinbarkeit.zh.ch ; Handlungsfelder / Organisationskultur, Führung / Hilfsmittel (22.08.2014)

La culture d'entreprise agit comme une sorte de multiplicateur. Mettre en place des mesures sans travailler la culture d'entreprise n'est donc pas intéressant. « Travailler » la culture d'entreprise et mettre en place des mesures, par contre, est très efficace. Et cela particulièrement **dans le contexte de grandes entreprises/administrations où des mesures soutenant les efforts des responsables hiérarchiques leur facilitent vraiment la vie**. Toutefois, une culture d'entreprise ne s'impose pas. Elle se construit par le biais de divers mécanismes et par tous les acteurs et actrices concernés.

Chaque entreprise/administration a sa culture, et celle-ci influence de manière décisive la pensée et le comportement des responsables et des employé-e-s. Elle façonne la stratégie de l'entreprise/l'administration, les objectifs et le fonctionnement, donc aussi les processus de recrutement, le développement du personnel ou encore le type de gestion encouragé.⁴⁹

La culture d'entreprise oriente les responsables hiérarchiques et les employé-e-s vers certaines normes, valeurs et comportements conçus inconsciemment comme « normaux ». Ces cultures influencent la possibilité de carrières envisageables et réelles ainsi que les critères selon lesquels les responsables hiérarchiques et les employé-e-s sont évalué-e-s⁵⁰.

Pour revenir au fonctionnement habituel de grand nombre d'entreprises/d'administration, rappelons toutefois que les talents, les compétences et les comportements qu'on attribue de manière globale et inconsciente aux femmes (cf. aussi sous-chapitre stéréotypes) vont à l'encontre de ce qu'on attend habituellement des personnes occupant des postes à responsabilité ou des postes d'expert-e-s. En même temps, ce qu'on attend d'un homme va à l'encontre du temps partiel ou de certains positionnements hiérarchiques ou types de métiers exercés. Par conséquent, à première vue certains candidat-e-s ne paraissent être compétent-e-s parce que les stéréotypes empêchent une évaluation sans biais (cf. sous-chapitre processus de recrutement). Ces obstacles peuvent être renforcés considérablement par une culture d'entreprise⁵¹ non égalitaire.

⁴⁹ Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert?* Schlussbericht. p. 151 et s. Disponible sous : www.satw.ch ; Manifestations / Encouragement de la relève (22.08.2014)

⁵⁰ *Idem*

⁵¹ Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert?* Schlussbericht. p. 153 et s. Disponible sous : www.satw.ch ; Manifestations / Encouragement de la relève (22.08.2014)

Quelques leviers pour les entreprises/les administrations⁵² :

- > Sensibiliser les responsables hiérarchiques aux obstacles culturels qui freinent l'égalité au sein de l'entreprise/l'administration et aux coûts qu'ils représentent⁵³
- > Rendre visibles les normes favorisant l'égalité dans les documents officiels (charte, directives, stratégies, objectifs, politique du personnel, etc.)
- > En tant que responsable hiérarchique : intégrer des normes favorisant l'égalité au sein de l'entreprise/l'administration dans ses discours et ses documents
- > En tant que responsable hiérarchique : vivre soi-même et permettre aux employé-e-s de vivre selon les normes prônées par l'entreprise afin de favoriser l'égalité (flexibilité du temps de travail, décisions RH à la base de critères clairs, ouverture des profils, etc.)

⁵² Ces leviers sont des recommandations pour affronter les défis présentés dans ce chapitre. Ils se basent sur la littérature, des outils présentés par différentes entités officielles en Suisse ainsi que l'expérience acquise lors du projet PEAC.

⁵³ Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert?* Schlussbericht. p. 151 et s. Disponible sous : www.satw.ch ; Manifestations / Encouragement de la relève (22.08.2014)

Rédaction

—

Bureau de l'égalité et de la famille BEF

Tanja Bauer, collaboratrice scientifique universitaire

Renseignements

—

Bureau de l'égalité et de la famille BEF

Rue de la Poste 1, 1701 Fribourg

T +41 26 305 23 86, F +41 26 305 23 87

www.fr.ch/bef

Mai 2016