



Controlling de l'égalité

L'égalité des chances: une tâche de direction

Catherine Müller, conseillère en organisation, www.catmove.ch

Responsable du projet « Controlling de l'égalité »

Gudrun Sander, économiste, conseillère en organisation,
Neugasse 40, 9000 Saint-Gall, tél. 071-2208218, sander@swissonline.ch

www.gleichstellungs-controlling.org



Qu'est-ce que le controlling de l'égalité?

Un **projet** du SSP et du SSM, durée: de 2001 à 2007
www.gleichstellungs-controlling.org

Développement, test et implémentation d'un controlling de l'égalité avec différentes organisations.



Un **outil de mise en œuvre** du gender mainstreaming, de l'approche intégrée de l'égalité:

Intégration des objectifs de l'égalité dans les processus ordinaires de planification et de pilotage au sein d'une organisation.



Le projet de controlling de l'égalité

Quelques données:

- **Objectifs:**
 - Développer, mettre en œuvre et tester le controlling de l'égalité de concert avec les organisations pilotes.
 - Transférer les expériences à d'autres organisations
 - Faire connaître cet outil dans différents milieux
- **Organisations responsables:** SSP (Syndicat du personnel des services publics) et SSM (Syndicat suisse des mass media)
- **Financement:** Contributions financières selon la Loi sur l'égalité, prestations des organisations responsables et associées
- **Organisation du projet:**



Les objectifs du controlling de l'égalité

- Intégration des objectifs d'égalité dans les processus ordinaires de planification et de pilotage d'une organisation
- Ancrage de l'égalité comme tâche transversale permanente
- Délégation de la responsabilité de la mise en œuvre aux cadres de direction et aux personnes ayant des compétences décisionnelles
- Mise en place de centres de compétences pour l'égalité ayant une fonction de conseil et de soutien

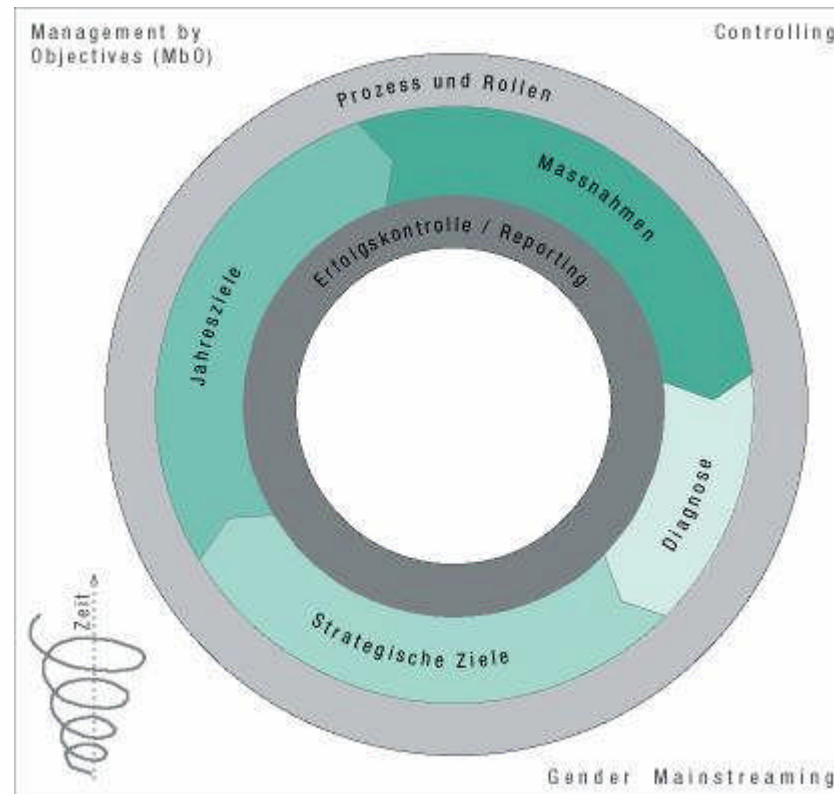


Bases

- **Approche intégrée de l'égalité**
Stratégie de mise en œuvre de l'égalité visant à améliorer tous les processus décisionnels en les configurant dans la perspective de l'égalité.
- **Philosophie du controlling**
Controlling signifie planification, définition d'objectifs et pilotage. Ce principe découle de la responsabilité des cadres de direction d'atteindre des résultats. Il implique la nécessité de définir et d'évaluer régulièrement des objectifs et des mesures. Les cadres portent la responsabilité des résultats.
- **Management by Objectives (MbO)**
Diriger au moyen d'accords sur les objectifs: accord avec les cadres sur des objectifs aux différents échelons hiérarchiques de l'organisation (« Quoi? »). La modalité de la réalisation des objectifs (« Comment? ») relève de la compétence des cadres.
... ou **d'autres systèmes de management axés sur les objectifs** comme le management de la qualité, le Balanced Scorecard, la nouvelle gestion publique.



Le processus du controlling de l'égalité



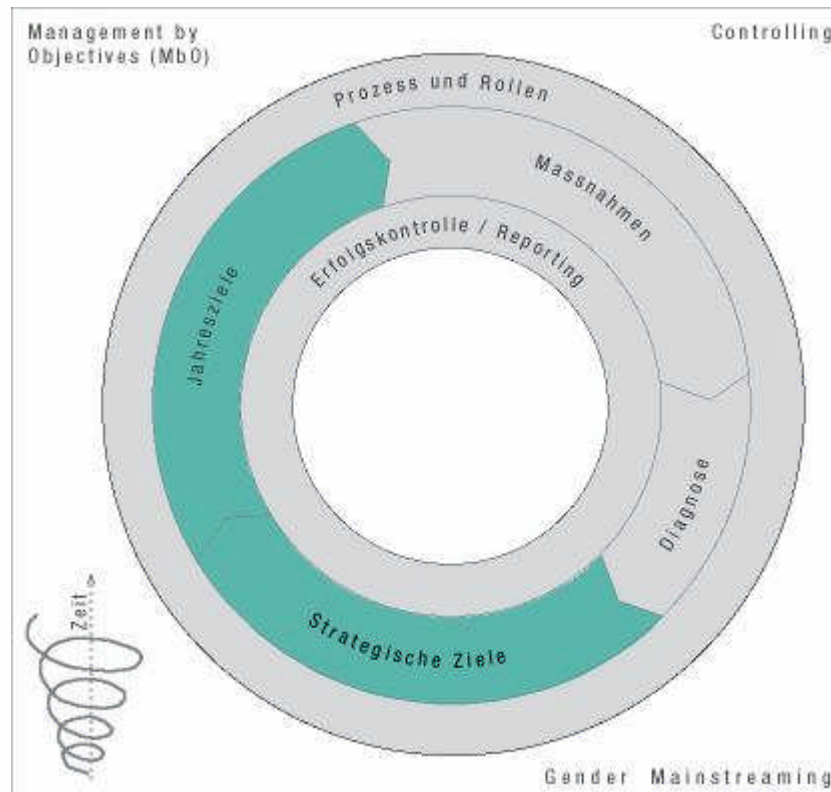


Le controlling de l'égalité en termes concrets

- ⇒ **Des objectifs stratégiques** sont définis sur la base d'une analyse et approuvés par la direction ou les cadres supérieurs. Le cadre fixe un ou plusieurs **objectifs annuels en matière d'égalité** dans le cadre du processus de management par objectifs, définit les **données de référence** utiles pour vérifier si les objectifs ont été atteints et des **mesures** pour satisfaire ces objectifs. Il/elle met en œuvre ces mesures et en vérifie l'efficacité - examen de la réalisation des objectifs - par des **contrôles de résultats/reportings** réguliers.
- ⇒ Dans tout le processus, le cadre reçoit le soutien d'un-e **spécialiste des questions d'égalité entre hommes et femmes** (attaché-e au controlling de l'égalité).



Objectifs stratégiques et objectifs annuels dans le processus du controlling de l'égalité





Organisations pilotes: thématiques abordées

SR DRS:

- Augmentation de la proportion de femmes parmi les cadres
- Flexibilisation des horaires de travail

swissinfo/SRI:

- Augmentation de la proportion de femmes parmi les cadres
- Equilibre des primes au mérite entre femmes et hommes

Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT:

- Flexibilisation des horaires de travail

Secrétariat d'Etat à l'économie seco:

- Travail à temps partiel chez les cadres
- Formation continue spécifique «hommes/femmes»

Direction de l'instruction publique du Canton de Berne:

- Travail à temps partiel chez les cadres
- NGP pour favoriser l'égalité



Trois types d'objectifs en matière d'égalité

1. Objectifs spécifiques au produit

Examiner et améliorer les produits ou les prestations de service, par ex. émissions radio, offres de formation continue, produits pharmaceutiques, assurances, voitures etc. d'une organisation dans la perspective de genre, donc en vérifiant s'ils désavantagent involontairement les hommes ou les femmes

2. Objectifs de politique du personnel

Examiner et améliorer le processus de management du personnel, par ex. recrutement et engagement du personnel, évaluation du personnel et saisie des potentiels, développement du personnel et formation continue, développement de la direction et des cadres, possibilité de concilier activités professionnelles et vie privée

3. Objectifs transorganisationnels

Définir une stratégie, une structure et une culture plus adaptées aux objectifs de l'égalité dans le cadre de processus d'optimisation et de renouvellement



Exemples des différents types d'objectifs

- Analyse de tous les outils didactiques revus ou nouvellement développés à partir de 2006 afin d'éviter les représentations stéréotypées selon le sexe et le langage sexiste. ...
- En 2006, 50 % des conseiller-e-s en orientation scolaire et professionnelle (COSP) de la région X suivent une formation continue en questions de genre. Ou: Le programme obligatoire de formation continue des COSP intègre des sujets relevant de l'égalité. ...
- Accroissement de la compétence des cadres dans les questions de genre, par ex.: La formation de direction des cadres intègre des sujets relevant de l'égalité. Le site Internet et les documents publics importants de l'organisation X seront revus et adaptés selon les principes du langage non sexiste. ...



Exemples formulation d'objectifs: pas comme çà...

Déclarations d'intention:

- Nous nous efforçons d'intégrer plus de femmes aux postes de direction.
- Nous favorisons la possibilité de concilier activités professionnelles et familiales. Il faut développer la possibilité de travailler à temps partiel pour les cadres et augmenter la part des postes à temps partiel parmi les cadres, en particulier celle des hommes chargés de fonctions de cadre.
- Il faut organiser le processus de NGP en tenant compte des questions de genre.
- Il faut donner la même reconnaissance aux hommes et aux femmes.

...



Exemples formulation d'objectifs: mais comme ça...

Objectifs stratégiques:

- D'ici à fin 2009, la part des **femmes** passera de 25% à 28% **au niveau de direction 2**, de 23% à 30 % au niveau de direction 3 et de 25% à 35% au niveau de direction 4.
- La part des cadres sous contrat **à temps partiel** passe de 6% actuellement à 15% en 2010 (dans 4 ans). Les hommes représentent au moins la moitié des 15% de cadres à temps partiel.
- **Processus NGP:**
 - Groupes de travail:** «Au moins une personne responsable de l'égalité participe à tous les groupes de projet, de sous-projet et de travail importants.»
 - Formation:** «Des thèmes relevant de l'égalité sont intégrés à tous les modules de formation introduit dans le sillage de la NGP.»
 - Accord sur les prestations:** «Dans le sillage de la NGP, au moins un objectif relatif à l'égalité est intégré à chaque accord de prestations entre la direction de l'entreprise ou de l'administration concernée et les départements ou office».
- Jusqu'en 2007, **les prestations** des femmes et des hommes feront l'objet d'une évaluation égale à l'occasion de l'entretien de situation professionnelle. Dès 2009, la moyenne des primes de prestations versées aux femmes correspondra à celle des primes versées aux hommes.



Comment formuler de bons objectifs?

Objectifs = résultats anticipés

Ils sont définis selon le principe SMART:

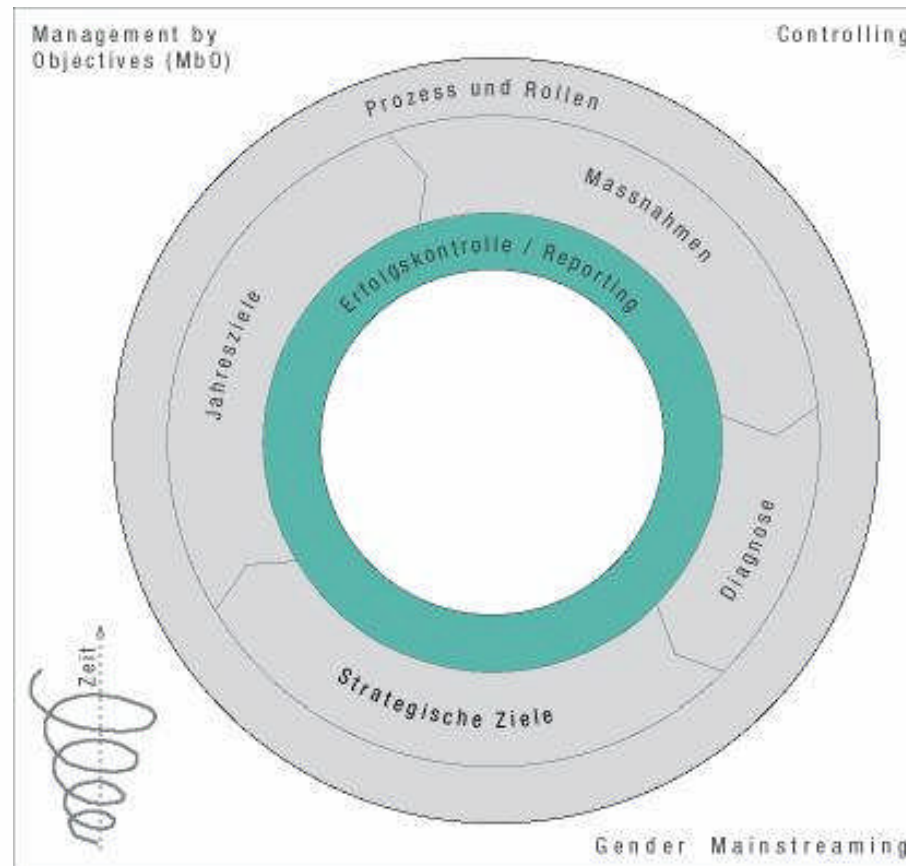
S	spécifiques et par écrit
M	mesurables (quantifiés)
A	attrayants et axés sur l'action
R	réalistes et conséquents
T	à terme (calendrier)

Les objectifs relatifs à l'égalité sont intégrés aux processus de gestion par objectifs au titre d'objectifs annuels.

La responsabilité de la mise en œuvre de l'égalité incombe donc aux cadres.



Contrôles des résultats / Reportings





Les indices de référence

Les indices de référence

- accroissent la transparence et facilitent la prise de décisions
- sont toujours en rapport avec les objectifs
- facilitent les comparaisons (dans le temps et par rapport à des indices)

Conditions: Saisie des données de base par sexe!

Aussi peu que possible ou autant que nécessaire!



Définitions

Indices de référence: Chiffres définis de manière uniforme sur l'état et les développements d'une organisation, p. ex.

Indices de politique du personnel (structure salariale, taux de fluctuation, volume d'occupation, ...)

Indices financiers (ROI, cash flow, ...)

Indices relatifs à l'égalité (part des femmes cadres, salaire moyen femmes et hommes, coûts de formation continue par sexe, nouveaux engagements par sexe, part des femmes dans les fonctions techniques, ...).

Paramètres de mesure: Objectifs-cibles concrets pour les indices de référence. Ils servent à vérifier dans quelle mesure les objectifs sont atteints, p. ex. taux de fluctuation - 7%.

Indicateurs: Outils servant à mesurer des objectifs quantitatifs tels que la satisfaction, la qualité ou l'image; ils permettent de transposer ces éléments en données concrètes.



Contrôles de résultats et reportings

- créent la transparence
- sont un instrument de pilotage pour les cadres
- déterminent des changements de comportement.

Reportings dans le controlling de l'égalité:

- **Monitoring permanent**
afin de vérifier les objectifs stratégiques relevant de l'égalité
- **Cockpit de pilotage de l'égalité**
comme instrument de pilotage pour les cadres, en vue de l'examen des objectifs annuels
- **Baromètre de l'égalité**
Indices de référence de base en matière d'égalité dans le domaine du personnel

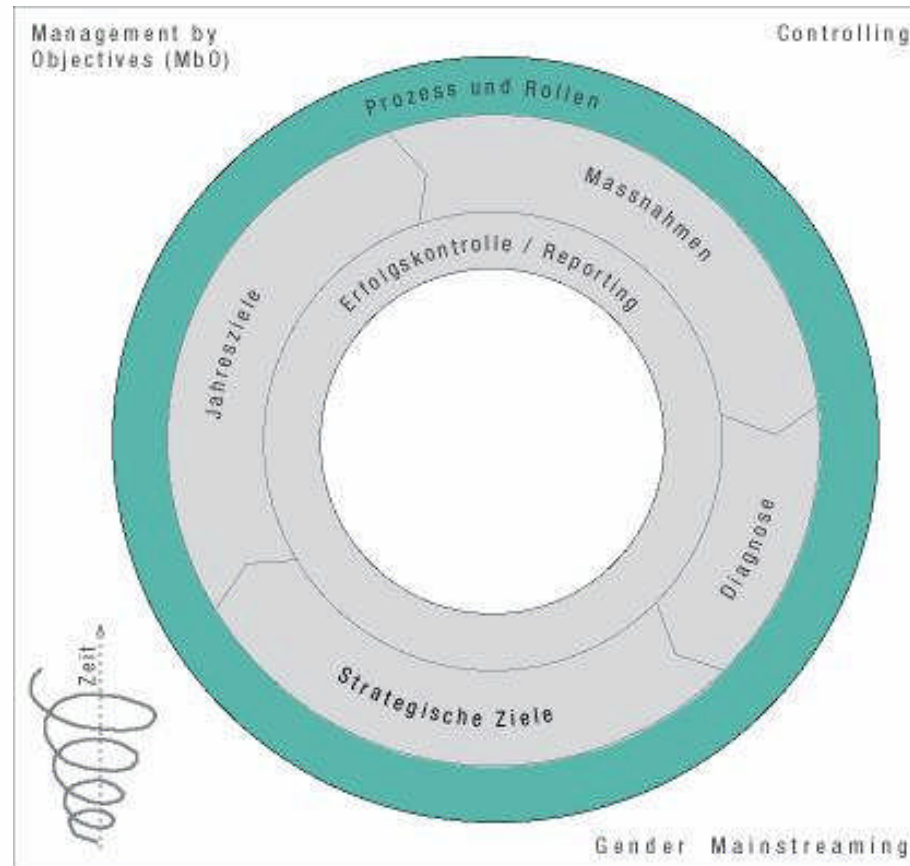


Questions centrales pour l'élaboration

- **QUI?** Quels cadres reçoivent le reporting?
- **QUAND?** Quand doit-il est disponible pour une utilisation comme instrument de pilotage)?
- **QUOI?** Quels contenus? (objectifs stratégiques et objectifs annuels, y compris paramètres de mesure, écarts, causes, interventions nécessaires, comptes prévisionnels, autres informations).
- **COMMENT?** Quelle présentation? Synthèse sur la première page, explications, descriptions et informations complémentaires dans les pages suivantes
En annexe: tableaux, graphiques etc.



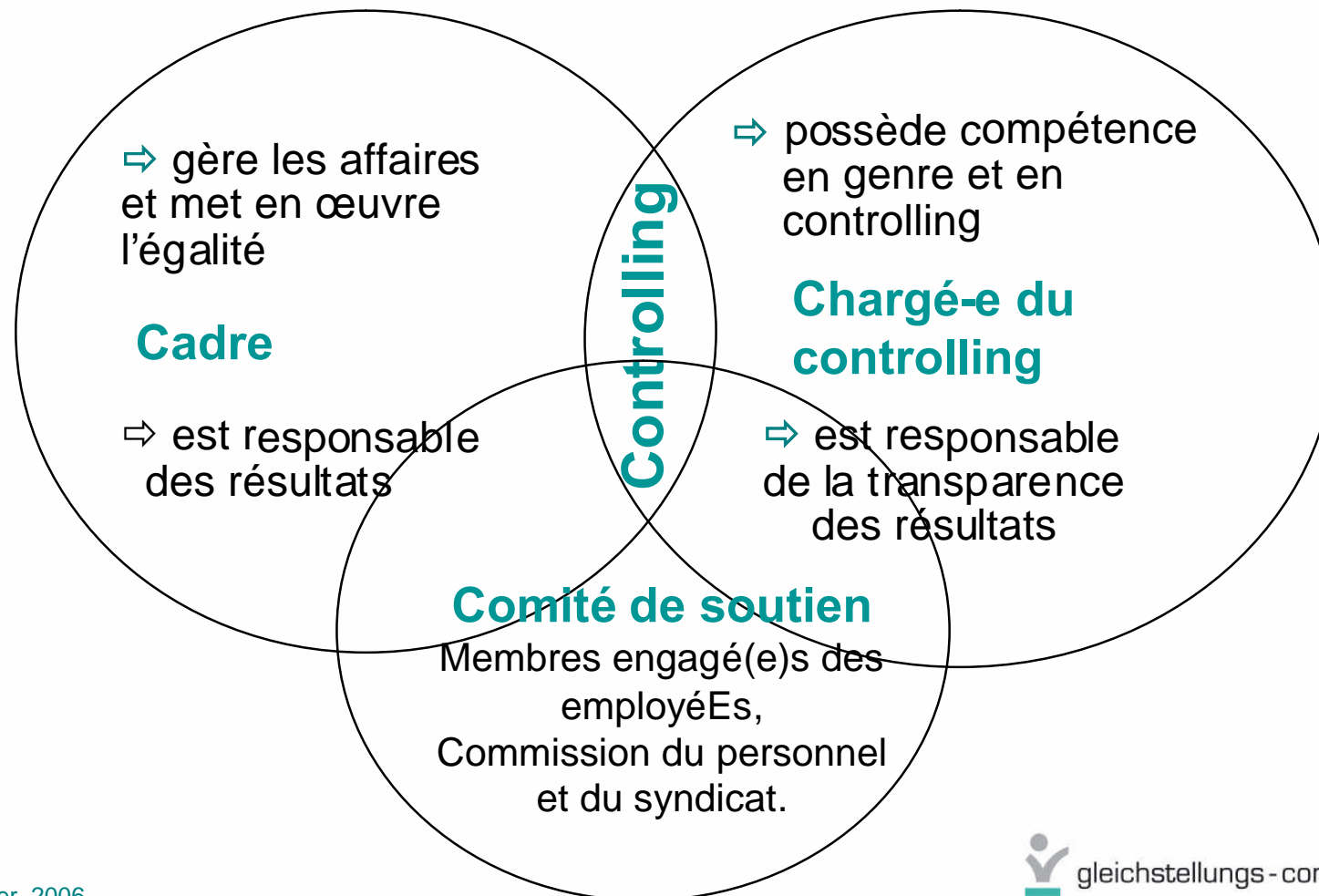
Processus et rôles





Compétences et responsabilités

Point de jonction entre cadre et chargé-e-s du controlling de l'égalité:





Fonction & tâches: Cadres

- Les cadres portent la **responsabilité des résultats** (satisfaction des objectifs annuels) et
- la responsabilité de la mise en œuvre des mesures.
- La compétence s'acquiert sous la forme de :
 - savoir (« knowledge »)
 - conscience et attitude (« awareness »)
 - capacités et aptitudes (« skills »)



Fonction & tâches: Chargé-e du controlling de l'égalité

(l'une des fonctions de la personne spécialisée en questions de genre)

- veille à la **transparence des résultats** (reportings)
- conseille les cadres pour la formulation des objectifs et le choix des mesures
- assure le coaching des cadres
- propose des formations
- acquiert une compétence de controlling.



Fonction & tâches: Comité de soutien

- soutien du projet
- assurer l'information et échange entre direction
- chargé d'égalité et employéEs
- ancrage du projet dans l'organisation



Les acteurs du controlling de l'égalité

Sont directement associés:

- Échelons supérieurs de la Direction
- Cadres
- Spécialiste de questions de genre et chargé-e du controlling de l'égalité

Sont d'éventuels organes de soutien

- Equipe en charge du controlling de l'égalité
- Comité de pilotage du controlling de l'égalité
- Commission Egalité des chances comme groupe de pression

Sont également associés

- Service du personnel
- Service du controlling
- Commission du personnel



Effets positifs du controlling de l'égalité

(Evaluation interne aux projets, fin 2004)

- L'égalité des chances est devenue une tâche de direction et figure parmi les buts de la gestion par objectifs.
- Le controlling de l'égalité est un élément du controlling RH.
- La sensibilité des cadres et des services du personnel à l'égard de l'égalité s'est accrue.
- Les cadres s'investissent pour atteindre les objectifs.
- Le thème de l'égalité est plus présent dans l'Intranet et les publications internes.
- L'égalité femmes/hommes devient un principe qui va de soi
- Un nouveau poste (30% EPT) a été créé.
- De nouvelles offres sont proposées (p. ex. horaires flexibles et télétravail).
- Tous les rapports sont soumis à la spécialiste en questions de genre pour une prise de position dans la perspective de l'égalité.



Les dix facteurs de succès dans la mise en œuvre

1. Conditions-cadres légales, contractuelles et autres
2. **Volonté politique** inscrite par exemple dans l'image directrice ou sous la forme d'une déclaration d'intention
3. **Conceptions du management** permettant une systématisation et la définition de priorités
4. **Mise à disposition de ressources** sous la forme de temps, d'argent et de savoir-faire
5. **Acceptation** par les cadres du niveau supérieur **et engagement personnel**



Les dix facteurs de succès dans la mise en œuvre

6. Objectifs sur lesquels les cadres peuvent exercer une influence et conformes au niveau de responsabilité de ces derniers.
7. **Transparence et rigueur** - Les cadres doivent être confronté-e-s aux résultats de leur action (créer des moyens incitatifs)
8. **Compétences et processus clairement définis** - Les fonctions et les tâches de tous les acteurs impliqués ainsi que le flux des informations doivent être clairement définis.
9. **Professionalisme et sensibilité à la perspective de genre**
Un savoir dans le domaine des rapports sociaux hommes/femmes, de l'égalité et du controlling est indispensable.
10. **Persévérance et optique à long terme** Il ne faut pas s'arrêter après la première tentative, car changer les cultures de direction demande du temps!