

INTÉGRER L'APPROCHE GENRE DANS SES POLITIQUES RH

Guide d'appui



COORDINATION SUD

Coordination SUD est engagée de longue date en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Depuis 2006, un espace de travail dédié, la commission Genre, promeut l'intégration du genre dans la politique française de développement, d'aide humanitaire et de solidarité internationale. Cette mobilisation s'opère désormais de manière transversale dans le réseau. Le portage politique se fait au plus haut niveau de Coordination SUD, qui a inscrit le genre dans les priorités stratégiques des programmations 2013-2016 et 2017-2022.



Ce guide vise à :

accompagner les associations de solidarité internationale dans la transversalisation de l'approche genre au sein de leurs politiques RH

Il propose des ressources et outils pour que les organisations questionnent les rapports sociaux fondés sur le genre et puissent déceler les stéréotypes, les discriminations et les violences afin de les contrer.

La démarche proposée permet aux structures de s'auto-évaluer et de réaliser un état des lieux en identifiant les leviers et pistes d'actions qui permettront une transformation concrète, transversale et durable en faveur d'une égalité réelle et inclusive de toutes et tous.

Il s'adresse :

à toutes les personnes qui collaborent au sein d'organisations de solidarité internationale – ou plus globalement au sein du monde associatif - et qui souhaitent intégrer l'approche genre dans leur structure et leur gouvernance.



L'engagement de la direction et des instances de gouvernance est indispensable à la réussite de toute démarche initiant l'intégration de l'approche genre dans la structure.

Pour agir en faveur de l'égalité femmes-hommes au sein de l'organisation, un engagement fort et affiché de l'ensemble des instances (présidence, direction, DRH, CSE et représentation syndicale) est primordial. Ces derniers et dernières doivent élaborer ensemble, une stratégie qui inclura tous les collaborateurs et collaboratrices de l'organisation.



Plan

Le chapitre est composé de différentes parties :

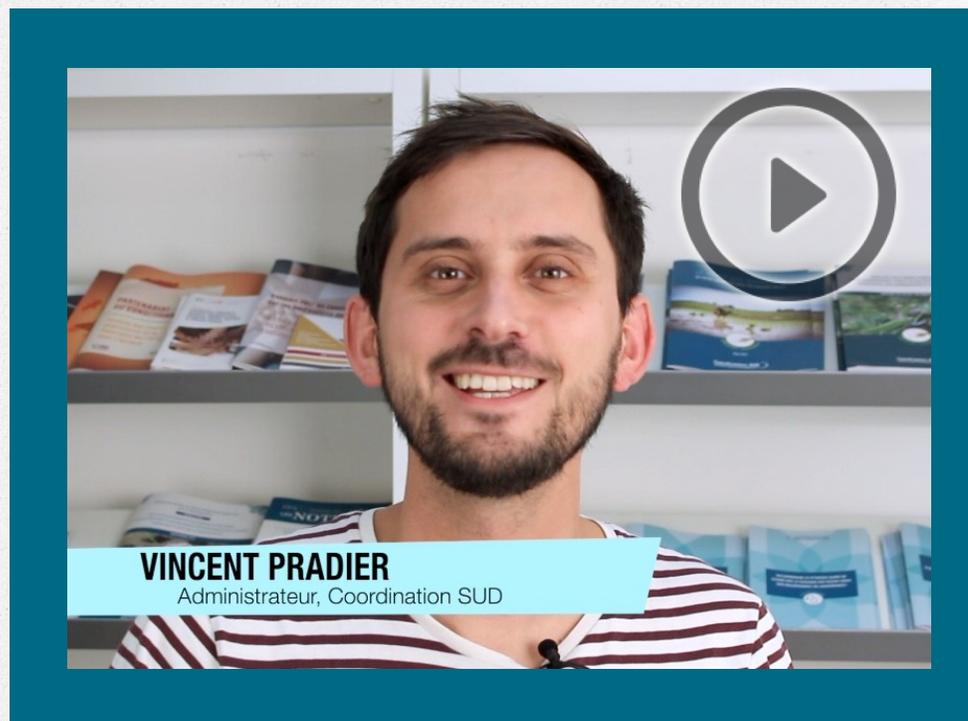
1. **de quoi parle-t-on** : cette partie fournit des éléments de contexte, d'analyse et de décryptage sur le sujet
2. **cadre réglementaire** : cette partie présente un ensemble d'indications, de lois, de prescriptions, de règles et règlements, et autres textes juridiques sur le sujet
3. **auto-évaluation** : cette partie propose des outils (tableaux-questionnements) permettant la réalisation d'un autodiagnostic qui permettra de fournir une « photographie » précise de votre organisation, d'objectiver l'état d'avancement de votre structure sur le sujet et d'analyser les divers freins liés à l'intégration de l'approche genre au sein de cette dernière
4. **pistes d'action** : cette partie propose des solutions et des actions qui vous permettront d'initier un changement cohérent, transversal et durable



INTRODUCTION

L'approche genre, éléments de contexte et définitions

-> Consultez la vidéo



L'approche genre repose sur l'analyse et la remise en cause des processus et rapports de domination entre les femmes et les hommes, fondés sur l'assignation des rôles socialement construits en fonction du sexe.

En dépit de cadres juridiques instaurant l'égalité entre femmes et hommes, les femmes ne bénéficient pas des mêmes droits et opportunités au quotidien et continuent à subir des discriminations et des violences liées aux traditions, voire aux législations et aux institutions.

Par définition transversale, l'approche genre promeut l'égalité formelle et réelle des droits, un partage équitable des ressources et responsabilités entre les femmes et les hommes ainsi qu'un développement humain plus complet et durable pour tous et toutes.



Introduction : l'approche genre, éléments de contexte et définitions

Les stéréotypes de genre

La construction des genres en opposition produit des relations asymétriques et des rapports de domination entre femmes et hommes favorisant l'émergence de stéréotypes de genre, soit :

« des représentations schématiques et globalisantes sur ce que sont et ne sont pas les filles et les garçons, les femmes et les hommes ». définition du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Ces stéréotypes de genre constituent un sérieux obstacle à l'atteinte de l'ODD n°5 « *parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* ».

L'égalité des sexes

Principe selon lequel femmes et hommes doivent être traités de la même manière, avec la même dignité, les mêmes droits, sans que leur sexe social (*le genre*) ne puisse leur imposer des rôles particuliers auxquels elles-ils devraient obligatoirement se conformer.



Introduction : l'approche genre, éléments de contexte et définitions

Les inégalités et discriminations liées au genre dans le monde

- ✓ 1 femme sur 3 subit des violences physiques ou sexuelles ;
- ✓ 70% des personnes dont le revenu est inférieur à 1 dollar par jour sont des femmes ;
- ✓ Les femmes ont 2 fois moins de chance d'avoir un travail rémunéré à temps plein que les hommes. Leur salaire est environ un tiers inférieur à celui des hommes pour un même travail ;
- ✓ 62 millions de jeunes filles sont déscolarisées. Seulement 23% des pays à faible revenu ont atteint la parité en termes d'éducation primaire (éducation secondaire : 15%) ;
- ✓ Dans les pays en développement, les femmes sont à l'origine de 60 à 80% de la production alimentaire et possèdent 10 à 20% des terres – chiffre encore plus bas en Afrique ;
- ✓ Les femmes représentent seulement 22% des parlementaires.

Données issues du site du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes



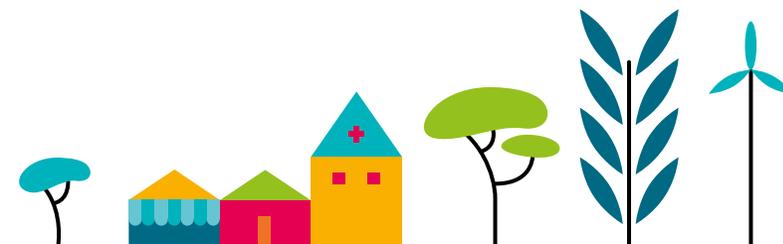
Introduction : l'approche genre, éléments de contexte et définitions

Aujourd'hui

Les inégalités perdurent et ceci est dû à la persistance des stéréotypes de genre et des rapports de domination.

Nous sommes tous et toutes concernées

et avons tous et toutes notre rôle à jouer. Pourtant, c'est souvent de manière inconsciente que nous utilisons et diffusons les stéréotypes, et ce, même quand ils nous concernent. Reconnaître que ces normes et valeurs ne sont ni immuables, ni innées mais construites socialement permet de changer de perspective et de prendre en compte la dimension de genre.



Introduction : l'approche genre, éléments de contexte et définitions

Pourquoi intégrer l'approche genre dans son organisation ?

✓ Une question de responsabilité

Les organisations ne sont pas neutres en termes de genre. Elles reflètent et reproduisent, voire renforcent, à leur échelle les rôles et les rapports sociaux de genre de leur environnement, de la société. En tant qu'organisations sociales, les associations, et les ONG en particulier, n'échappent pas à cette reproduction des normes sociales et culturelles. Compte tenu de leur objet social, mais aussi d'un point de vue légal, elles doivent donc s'assurer que les droits de tous et toutes soient respectés et mettre en place des politiques et des actions de lutte contre les discriminations liées au genre, mais aussi à l'origine, à la classe, au handicap, à l'âge, etc.

✓ Une question de cohérence

entre ce que l'organisation prône/promeut (aussi bien dans son action opérationnelle qu'à travers ses actions de plaidoyer pour promouvoir au niveau international l'égalité de genre, ou la vision et les missions des organisations) et ses pratiques (les femmes nombreuses dans le milieu associatif sont confrontées à des discriminations en interne et au plafond de verre).

Introduction : l'approche genre, éléments de contexte et définitions

✓ Une question de légitimité

Quelle est la légitimité d'une ONG prescrivant à des organisations / partenaires / groupes de transformer leurs modes d'organisation, de fonctionnement et d'action, alors qu'elle-même n'a pas entrepris ce travail de transformation au préalable ? Quel impact espère-t-elle avoir si l'organisation et les personnes qui la composent essaient d'intégrer une approche si elle même ne l'a pas intégré dans sa façon de penser et d'être ?

✓ Un enjeu de justice sociale et de droit

Le caractère sexué des organisations se reflète dans leur mode d'organisation, leur fonctionnement, leurs procédures, leurs méthodes et outils, leur culture organisationnelle, et impacte sur leurs activités et services extérieurs, c'est-à-dire leurs programmes, leurs actions de plaidoyer, leur communication. Leurs actions sont marquées par leurs propres visions de la société, leurs valeurs, leurs préjugés, leurs représentations, etc. Institutionnaliser l'approche genre permet d'éveiller les consciences en interne, de remettre en cause l'androcentrisme et l'ethnocentrisme, et par suite lui donner une réelle place, au-delà des discours et des bonnes intentions, dans les politiques et les actions pour une transformation sociale durable vers plus de justice et d'équité.

Introduction : ressources documentaires pour aller plus loin...

- ✓ Fiche pratique « déconstruction des stéréotypes et des préjugés ». Défenseur des Droits, 1^{er} décembre 2012
- ✓ Fiche pratique « égalité femmes homme ». Défenseur des Droits, 1^{er} décembre 2012
- ✓ Fiche pratique « les stéréotypes, c'est pas moi, c'est les autres ! Lutter contre les stéréotypes pour construire une culture de l'égalité ». Laboratoire de l'Égalité, 2013
- ✓ Quels stéréotypes sur le rôle des femmes et des hommes en 2014 ? Etudes et Résultats, Carine BURRICAND (INSEE) et Sébastien GROBON n°907, Drees (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques), 2015
- ✓ Vivre le genre ! 9 fiches pratiques pour faire progresser l'égalité de genre. Les Collections du F3E, 2019
- ✓ Repères statistique, violences de genre Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 2016
- ✓ Nos actions pour une intégration du genre dans les politiques françaises de développement, Coordination SUD, Mars 2017



CHAPITRE 3

Intégrer l'approche genre
dans ses politiques RH

-> Consultez la vidéo



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La politique de Ressources Humaines définit et cadre les pratiques permettant de :

- disposer des compétences nécessaires pour le portage du projet associatif
- favoriser la contribution pour la réalisation des projets
- faire évoluer les postes en lien avec la stratégie et les valeurs de l'ONG
- respecter les obligations légales

Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

CADRE REGLEMENTAIRE

L'encadrement juridique du recrutement

- ✓ **l'article L. 1221-6 du Code du travail** précise la **nature des informations qui peuvent être demandées** à un ou une candidate lors du processus de recrutement. Elles doivent présenter soit un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé soit un lien avec l'évaluation des aptitudes professionnelles.
- ✓ **l'article L1132-1 du Code du travail ainsi que l'article 1^{er} de la loi n°2008-496 du 27 mai 2008** définissent les motifs de discrimination sur le fondement desquels **toute différence de traitement est interdite** dans les processus de recrutement : sexe, âge, apparence sexuelle, identité de genre ...

L'égalité professionnelle

- ✓ **l'article L1141-1 du Code du travail** dispose que si vous employez plus de 50 salarié·e·s, vous êtes tenu·e·s aux **obligations légales et réglementaires du droit du travail en matière d'égalité professionnelle** suivantes : établissement d'un rapport de situation comparée, d'un plan d'action, mise en œuvre de négociations collectives ...
- ✓ **l'article L1142-4 du Code du travail** prévoit que des mesures temporaires peuvent être prises au seul bénéfice des femmes visant à établir **l'égalité des chances entre les femmes et les hommes**, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes. Ces mesures ont pour fondement des dispositions réglementaires prises dans les domaines du recrutement, de la formation, de la promotion, de l'organisation et des conditions de travail, des stipulations de conventions de branches étendues ou d'accords collectifs étendus ou le plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
- ✓ **l'article L1142-5 du Code du travail** précise qu'il incombe à tous les organismes employeurs « *de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle* » et de « *prendre les mesures permettant de les atteindre* ».

Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

CADRE REGLEMENTAIRE

La rémunération

- ✓ l'article L3221-2 du Code du travail prévoit que **la rémunération doit être égale même lorsque les hommes et les femmes occupent des emplois différents dès lors que ces emplois sont de valeur égale**. L'article L3221-4 du même Code explique que sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salarié·e·s « *un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise et de charge physique ou nerveuse* ».
- ✓ depuis **la loi du 17 août 2015** relative au dialogue social et à l'emploi, pour les structures de plus de 50 salarié·e·s, la **négociation sur l'égalité professionnelle** se déroule désormais dans le cadre plus large de la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail (article L. 2242-8 du code du travail). En cas de désaccord, l'organisme employeur doit établir un plan d'action unilatéral.

L'égalité salariale

- ✓ **la loi du 5 septembre 2018** qui stipule que **l'égalité salariale** entre les femmes et les hommes en entreprise fait désormais l'objet d'une **obligation de résultats**, et non plus simplement d'une obligation de moyens. Elle précise qu'il incombe à tous les organismes employeurs « *de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle* » et de « *prendre les mesures permettant de les atteindre* ».

4 critères principaux sont définis par la nouvelle loi :

- une mesure : **l'index de l'égalité femmes-hommes** avec 5 indicateurs
- une transparence : chaque entreprise **publiera ses résultats** sur son site
- cinq actions correctives : chaque entreprise aura 3 ans pour faire le **rattrapage salarial**
- un **contrôle** : les entreprises qui n'auraient pas réalisé le rattrapage dans 3 ans pourraient être sanctionnées jusqu'à 1% de la masse salariale

Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

CADRE REGLEMENTAIRE

Prévention contre le harcèlement sexuel

- ✓ **la loi du 5 septembre 2018** pour la liberté de choisir son avenir professionnel **a renforcé le cadre juridique contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail**. Elle a impliqué tous les acteurs et actrices de l'entreprise dans leur prévention. Des personnes référentes, sensibilisées et formées sur le sujet doivent désormais être désignées à la fois par les entreprises et parmi les représentant·e·s du personnel. Le contenu de l'information obligatoire à destination des personnels salariés s'est enrichi d'éléments sur les services pouvant être saisis et sur les actions judiciaires pouvant être engagées par les personnes salariées victimes ou témoins de faits de harcèlement sexuel.

Prévention contre le harcèlement sexuel

- ✓ **l'article L1153-1 du Code du travail** stipule **qu'aucune personne salariée ne doit subir : des faits de harcèlement sexuel**, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ; des faits assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur ou autrice des faits ou au profit d'un tiers.
- ✓ **l'article L1153-5 du Code du travail** précise quant à lui que **l'organisme employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les faits de harcèlement sexuel, d'y mettre un terme et de les sanctionner**. Dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux ou à la porte des locaux où se fait l'embauche, les personnes mentionnées à l'article L. 1153-2 sont informées par tout moyen du texte de l'article 222-33 du code pénal ainsi que des actions contentieuses civiles et pénales ouvertes en matière de harcèlement sexuel et des coordonnées des autorités et services compétents.

Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH



AUTO-EVALUATION

Exercice 1 : autodiagnostic «organisme employeur»

Remplissez le tableau afin d'évaluer la prise en compte de l'égalité au sein de vos pratiques RH

(les questions à se poser doivent être adaptées selon la taille, le type et le niveau de structuration de l'organisation)

	Femmes	Hommes
Combien y a-t-il de salarié·e·s ?		
Combien de personnes sont au statut cadre ?		
Parmi ces cadres, combien de personnes ont bénéficié de promotions internes au cours de leur carrière dans l'association ?		
Combien y a-t-il de personnes à des postes d'encadrement ?		
Quel est le délai moyen d'obtention d'une promotion ?		
Combien y a-t-il de personnes en CDI ?		
Quelle est la rémunération moyenne annuelle ?		
Combien y a-t-il de personnes en CDD ?		
Combien y a-t-il de personnes à temps partiel ?		

Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

AUTO-EVALUATION

Exercice 1 : autodiagnostic «organisme employeur »

Remplissez le tableau afin d'évaluer la prise en compte de l'égalité au sein de vos pratiques RH

	Femmes	Hommes
Combien de personnes ont pris un congé parental au cours des cinq dernières années ?		
Qui étaient les personnes ayant participé à la décision lors des dix derniers recrutements ?		
Qui a pris la décision finale ?		
Combien de personnes ont accédé à une formation continue cette année ?		
Combien de personnes ont été orientées vers des formations certifiantes ?		
Combien de personnes sont actuellement inscrites à des formations certifiantes ?		
Combien de personnes ont déjà bénéficié d'une formation à l'égalité ?		
Combien de bénévoles ont bénéficié d'une formation prise en charge par l'association ?		

Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

AUTO-EVALUATION

A partir des résultats obtenus, développer votre analyse :

	Observations
Constatez-vous des différences significatives entre les femmes et les hommes ? A quels niveaux se situent-elles ?	
La répartition des salaires au sein de l'association est-elle variable selon le sexe des personnes ?	
Remarquez-vous des différences significatives en ce qui concerne la proportion d'hommes et de femmes en temps partiel ?	
Que constatez-vous par rapport au nombre de femmes et d'hommes prenant un congé parental au sein de votre association ? Observez-vous des différences entre les femmes et les hommes sur le nombre de congés parentaux pris ?	
Les résultats relatifs au taux de participation aux formations sont-ils interpellant en termes d'équilibre femmes – hommes ?	
Combien de temps les membres du personnel (<i>femmes-hommes</i>) restent-ils au même niveau hiérarchique ?	

Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

1. CONNAITRE LA SITUATION DE VOTRE ASSOCIATION SUR LE PLAN DE L'EGALITE DANS VOS POLITIQUES RH

- **opérer une veille statistique** en réalisant annuellement un **rapport chiffré de la situation des femmes et des hommes dans l'association et procéder à son analyse.** Pour les entreprises de plus de 50 salarié·e·s, l'élaboration d'un rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes est obligatoire. Ce rapport se compose d'une analyse chiffrée basée sur des indicateurs clairs et pertinents qui

renseignent pour chaque catégorie professionnelle, la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion, de qualification, de rémunération ...

- sur la base de ces analyses, élaborer un plan d'actions incluant des objectifs et indicateurs



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

2. SENSIBILISER ET FORMER AUX QUESTIONS DE GENRE

- veiller à ce que tous les membres du personnel qui souhaitent des informations ou qui s'estiment victimes de discrimination puissent s'adresser à un point de contact ou à une personne référente
- proposer des formations et ateliers de sensibilisation aux questions de genre et d'égalité au personnel du service des ressources humaines
- impliquer les représentants et représentantes syndicales lorsque cette représentation existe, les sensibiliser et les impliquer dans la politique d'égalité



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

3. PROMOUVOIR LA MIXITE ET PREVENIR LA DISCRIMINATION A TRAVERS LA MISE EN ŒUVRE DE BONNES PRATIQUES LIEES AU RECRUTEMENT

➤ définir objectivement votre besoin :

- identifier les besoins et/ou les tâches à réaliser et les compétences nécessaires à leur accomplissement (*savoirs, savoir-faire, savoir-être*)
- définir des critères de sélection objectifs et non discriminatoires (*qualifications et/ou expériences professionnelles véritablement requises*)

➤ formaliser le recrutement :

- afin de sécuriser vos pratiques RH et de favoriser l'objectivité du recrutement, élaborer des documents et outils spécifiques : fiche de poste, offre d'emploi, formulaire de candidature, grille d'entretien ...

Le saviez – vous ?

En tant que structure employeuse, le recrutement de vos futurs collaborateurs et collaboratrices dépend de votre pouvoir d'appréciation. Néanmoins, cette liberté est encadrée par deux principes : **l'interdiction des discriminations et le respect de la vie privée.**

Le Défenseur des droits explique dans son guide ***Pour un recrutement sans discriminations*** publié en 2019 « *qu'en matière de recrutement, des critères vagues et imprécis risquent de laisser place à une grande subjectivité et notamment à la mobilisation de stéréotypes et de préjugés à l'encontre de certaines personnes en raison de leurs caractéristiques individuelles liées à leur âge, leur sexe, leur origine ...* »



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

➤ former les recruteurs et recruteuses :

- aux techniques de recrutement, à l'identification des compétences
- à l'égalité professionnelle entre femmes et hommes
- à la diversité et à la non-discrimination

➤ rédiger des offres d'emploi non discriminantes :

- en utilisant l'écriture inclusive pour les annonces
- privilégier les formulations d'intitulé de poste non genrées : « *agent·e de conduite* »
- veiller à ce que la communication de l'association reflète la mixité de l'équipe salariée
- rédiger l'offre en binôme femme-homme ou la soumettre à relecture critique par l'autre sexe
- réfléchir aux qualités inscrites qui peuvent être liées à des représentations masculines ou féminines

**qualités généralement attribuées aux femmes : intuition, minutie, à l'écoute, prudence, délicatesse ...*

**qualités généralement attribuées aux hommes : compétitivité, dynamisme, leadership, résistance, logique ...*



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

➤ optimiser le processus de recherche des candidatures :

- élargissez le vivier de candidats et candidates susceptibles de postuler en prévoyant une large diffusion du poste à pourvoir

Le saviez – vous ?

Le Défenseur des droits explique dans son guide ***Pour un recrutement sans discriminations*** publié en 2019 « que la diffusion des offres d'emploi disponibles et les modalités de recherche de candidatures sont des étapes où les risques de discrimination sont importants. Le « sourcing » auprès de certains viviers identifiés favorise la cooptation et la reproduction sociale et réduit ainsi la probabilité de recevoir des candidatures plus inhabituelles, « diversifiées » en termes de profils et de caractéristiques personnelles ».



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

- **sélectionner les candidates et candidats selon des critères objectifs et mener des entretiens non discriminatoires :**
 - créer des guides d'entretiens avec des questions en lien direct avec la motivation et les aptitudes professionnelles
 - identifier des tests techniques et /ou des mises en situations permettant de mettre en évidence des compétences
 - prévoir des questions sur l'engagement associatif pour valoriser les compétences acquises lors d'expériences de bénévolat
 - mener les entretiens en binôme femme-homme lorsque cela est possible
 - identifier les questions sur la vie personnelle à ne pas poser (*orientation sexuelle, situation familiale, désir de parentalité*)
 - lorsque cela s'avère pertinent, rendre les candidatures anonymes en supprimant les informations personnelles sans lien avec les compétences, notamment : nom, prénom, adresse, âge, situation de famille et photo



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

- **utiliser des indicateurs permettant d'évaluer objectivement le taux de mixité des candidatures par poste recruté :**
 - identifier le taux de mixité actuel par emploi
 - définir le taux de mixité à atteindre dans un délai donné
 - quantifier le nombre de candidatures reçues et la répartition par sexe
 - noter le nombre de candidates et candidats reçus en entretien et la répartition par sexe
 - recalculer le taux de mixité après le recrutement
 - suivre les éventuels écarts entre les objectifs et les résultats et constater les progrès



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

4. PRETER ATTENTION AU CADRE DE VIE ET AUX CONDITIONS DE TRAVAIL POUR PRESERVER L'EQUILIBRE VIE PRIVEE – VIE PROFESSIONNELLE

- **identifier les pratiques managériales permettant le bien être au travail :**
 - modèle de reconnaissance
 - temps de célébration
 - temps informels

- **aménager le temps et les lieux de travail :**
 - définir clairement les possibilités d'aménagement du temps de travail
 - étudier la possibilité d'instaurer le télétravail
 - utiliser les technologies de l'information et de la communication qui permettent une gestion plus souple
 - expliciter et faire respecter le droit à la déconnexion
 - définir les procédures pour la récupération des heures de travail supplémentaires
 - prévoir des compensations pour les personnes salariées ayant une obligation contractuelle à travailler le soir et/ou le week-end
 - développer davantage de formations internes
 - organiser les réunions de travail entre 9h et 18h



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

➤ soutenir la parentalité et la solidarité familiale :

- proposer la réduction du temps de travail rémunérée aux femmes enceintes si l'association n'est pas rattachée à une convention collective qui le prévoit
- mettre en place le télétravail ou le changement d'affectation pour les femmes enceintes et les futurs pères
- informer les salarié·e·s des différents congés familiaux et les inviter à les utiliser
- augmenter la durée des congés paternité et maternité légaux et les indemniser partiellement ou intégralement
- prévoir des entretiens avant le départ en congé maternité préparant la période d'absence et le remplacement au besoin
- un entretien professionnel doit être proposé à toute personne salariée reprenant son activité suite à un long congé
- au retour de congé maternité, les salariées perçoivent une augmentation de salaire, calculée sur la moyenne arithmétique de l'ensemble des augmentations individuelles attribuées, hors changement de fonction
- prévoir des congés enfant malade indemnisés si l'association n'est pas soumise à cette règle conventionnelle
- faciliter les modes de gardes avec des réservations de places en crèche



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

5. DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE ET FAVORISER DE MANIÈRE EGALITAIRE L'ACCES DE TOUS ET TOUTES AUX POSTES A RESPONSABILITES

➤ favoriser l'évolution professionnelle des femmes :

- lutter contre les stéréotypes et préjugés en sensibilisant les managers
- créer des processus de mobilité interne formels
- afficher les postes à pourvoir au sein de l'association
- s'assurer que des mesures soient prises pour que les personnels salariés prennent conscience de leurs compétences et aptitudes à occuper tous types de postes
- encourager les personnes salariées à participer à des formations de développement personnel, prise de parole en public, assertivité, leadership ...
- prêter attention aux conditions de formation par rapport aux charges familiales de vos salarié·e·s
- considérer la promotion des personnes en temps partiel et celles revenant de congé familial
- porter attention à la qualité des entretiens d'évaluation : moment privilégié pour prendre connaissance des projets des salarié·e·s et co-construire leur projet professionnel



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

➤ accompagner dans les prises de responsabilité :

- **mentorat** : les échanges visent le transfert de connaissances, d'expériences, de la culture associative permettant à la personne mentorée de se projeter, d'avancer avant et/ou pendant la prise d'un poste à responsabilités
- **coaching** : l'accompagnement *via* un coaching externe lors de la prise d'une fonction à responsabilités ou lors de situations professionnelles difficiles permet de prendre du recul, de développer une meilleure confiance en soi et d'avoir un espace pour réfléchir son plan d'action
- **réseaux** : la participation à des réseaux de femmes interentreprises est utile pour échanger sur les pratiques et réflexions qui favorisent le développement des carrières des femmes - *Women Business Forum, Women Business Mentoring Initiative (hors ESS), CJDES ou le MOUVES (réseaux mixtes)*



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

➤ réfléchir au modèle de direction

- des horaires de travail raisonnables et respectés, favorisant une certaine souplesse de l'organisation personnelle
- le respect de la vie privée : pas de sollicitations le soir, le week-end ou pendant les vacances. Dans les cas où des fuseaux horaires différents rendent cela impossible, prévoir une signature mail indiquant qu'aucune réponse n'est attendue en dehors des horaires habituels de travail des destinataires
- utilisation mesurée des ordinateurs et téléphones portables professionnels en dehors des heures de bureau
- planifier la prise des congés payés, en limitant les options de report ou de capitalisation dans un Compte Epargne Temps.
- planifier les réunions aux horaires habituels de travail
- délai de prévenance suffisant pour les déplacements
- identifier les critères de recrutement des dirigeantes et des dirigeants sur des expériences, des compétences, des qualifications et non sur certaines « *qualités dites masculines* » (*endurance, pugnacité, compétitivité, leadership*), qui seraient nécessaires pour tenir des postes à responsabilités
- former les femmes et les hommes aux différents styles de leadership



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

6. GARANTIR L'EGALITE SALARIALE DES FEMMES ET DES HOMMES A TRAVERS DES MESURES LIEES A L'EMBAUCHE ET A LA REMUNERATION

- **classifier les emplois pour donner une valeur la plus objective**
 - la classification des emplois ainsi que les critères de classification se retrouvent dans les conventions collectives. Cette classification se fait à partir de fiche emploi à jour
 - une vigilance est à porter concernant l'évolution de la technicité de certains métiers occupés majoritairement par des femmes (*social, paramédical, RH...*)
 - en l'absence de ce cadre conventionnel, identifier en collectif (*direction, RH, représentantes et représentants du personnel, CA*) les critères qui paraissent légitimes pour hiérarchiser les emplois de façon objective et pertinente comme le management, la gestion de budget, le niveau d'expertise dans un domaine/une thématique, la diversité des interlocuteurs et interlocutrices internes/externes et la nature de la relation

Le saviez – vous ?

Le Défenseur des droits rappelle dans son guide **Pour un recrutement sans discrimination** que : « les conditions d'embauche, telles que la rémunération, la nature, la durée du contrat, ne doivent pas être déterminées en fonction de motifs discriminatoires liés à la personne choisie. Dans le même sens, **le principe de non-discrimination s'applique à la période d'essai**. Par conséquent, si, durant la période d'essai, vous êtes libre de mettre fin au contrat sans motif, vous devez, en cas de contestation, être en capacité de montrer que votre décision est justifiée par des éléments objectifs liés à l'insuffisance professionnelle de la personne et étrangers à toute discrimination ».



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

- **présenter les règles de salaire à l'embauche et les règles d'évolution des salaires**
 - identifier des fourchettes avec un salaire plancher et un salaire plafond par emploi avec les règles expliquant le salaire proposé
 - choisir des règles pour l'attribution des primes comme la prise en charge d'une responsabilité en remplacement ou l'atteinte des objectifs
 - définir les modalités d'attributions d'augmentations individuelles de salaire basées sur des critères objectivables comme le développement de nouvelles compétences, élargissement des missions...

Le saviez – vous ?

Dans l'Economie Sociale et Solidaire dont les ONG font partie, à poste et conditions d'emploi équivalents le différentiel de rémunération, est de l'ordre de 8 % au détriment des femmes. Les écarts de salaire apparaissent dès le premier emploi. Seules un quart des femmes sont susceptibles de négocier leur salaire et quand elles le font, elles demandent moins que les hommes. Par la suite, elles demandent également moins d'augmentations individuelles.

Permettre une rémunération égale pour les femmes et les hommes, c'est **reconnaître que les compétences et qualifications des hommes et des femmes sont équivalentes pour exercer un même emploi**. Pour le personnel, le sentiment que l'ONG traite équitablement chaque personne est indispensable pour garantir l'implication dans la durée et la fidélisation. De plus, présenter des pratiques de rémunération claires et justes dès le recrutement permet de se différencier en tant qu'organisme employeur et d'attirer de nouveaux talents féminins et masculins.

Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

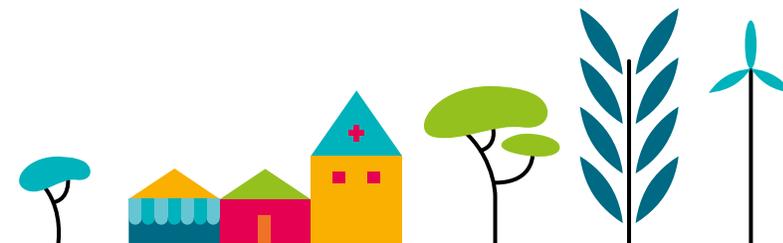
PISTES D'ACTION

➤ faire le point et prévoir des rattrapages

- comparer le salaire moyen, le salaire le plus bas et le plus haut par catégorie professionnelle et par sexe
- comparer le nombre d'augmentations individuelles hors promotion ainsi que le taux d'augmentation par sexe
- comparer le nombre de primes attribuées et leur montant moyen par sexe
- identifier les critères expliquant les éventuels écarts (*ancienneté, diplôme, missions spécifiques*)
- si des écarts injustifiés de rémunération entre des personnes salariées sont constatés, chiffrer et mettre en place un rattrapage salarial, en affectant une enveloppe spécifique dans le budget annuel d'augmentations
- maintenir le critère d'ancienneté pendant les congés maternité et parentaux

Conseil :

Une analyse objective et régulière est nécessaire pour avoir un état des lieux qui permette de dépasser les rumeurs qui peuvent nourrir un sentiment d'injustice, pour préconiser des actions et évaluer les progrès.



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

7. GARANTIR UN CADRE DE TRAVAIL PROTECTEUR A TRAVERS DES MESURES LIEES A LA PREVENTION ET A LA PROTECTION CONTRE LE SEXISME, LE HARCELEMENT ET LES VIOLENCES SEXUELLES

➤ **prévenir le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles**

- formaliser et communiquer, avec le règlement intérieur et aussi *via* une charte éthique, la volonté et l'obligation de tout organisme employeur de créer un cadre de travail respectueux précisant les situations inacceptables et les actes punis par la loi : propos sexistes, injures, harcèlement sexuel, harcèlement moral, agression sexuelle, viol
- sensibiliser et former les différentes actrices et acteurs de l'ONG sur le sexisme ordinaire, sur ce que recouvrent les violences sexistes et sexuelles au travail et le rôle et la responsabilité de toute personne salariée et de l'équipe d'encadrement
- favoriser et développer les échanges entre personnels salariés et équipe d'encadrement et/ou avec le service RH ou dans le cadre d'analyse de pratiques sur ce qui n'est pas acceptable que ce soit entre salarié·e·s, bénévoles, avec les partenaires ou les publics cibles (ce processus nécessite une garantie de l'anonymat et la mise en place d'espaces non mixtes)
- désigner une personne référente en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes
- former les membres du comité social et économique
- élaborer une procédure interne de signalement et de traitement de faits de harcèlement sexuel
- réaliser des enquêtes internes pour interroger les salarié·e·s sur leurs expériences du sexisme, du harcèlement ou de violences sexuelles dans le cadre de leurs activités professionnelles et dans leur relation avec les collègues/hiérarchie
- analyser les arrêts maladies, les demandes de mobilité, de départs dans un même service



Chapitre 3 : intégrer l'approche genre dans ses politiques RH

PISTES D'ACTION

- **responsabilité de l'employeur en cas d'alerte / de plainte**
 - accompagner la victime : écoute, mise en sécurité, accompagnement psychologique ...
 - faciliter la parole de la victime et informer sur le processus ainsi que sur les aides et mesures que l'organisme employeur peut mettre en place
 - mener une enquête interne en respectant la confidentialité, en créant une commission d'enquête et en conduisant des entretiens avec la victime, la personne mise en cause, les témoins, les collègues, la hiérarchie
 - prendre une décision en fonction des résultats de l'enquête



Chapitre 3 : ressources documentaires pour aller plus loin

- ✓ Guide pratique « égalité femmes-hommes. Mon entreprise s'engage ». Laboratoire de l'égalité, 2017
- ✓ Les pratiques managériales peuvent-elles réduire les inégalités professionnelles de genre ? Net doc n°158. Avril, Conseil Supérieur de l'Égalité professionnelle, Kit pour agir contre le sexisme, 2016
- ✓ Guide « mesurer pour progresser vers l'égalité des chances ». Le Défenseur des droits et la CNIL, 2012
- ✓ Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise ? Séverine Lemiere, 2007
- ✓ Fiche pratique « l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et les obligations des employeurs », Ministère du Travail, 13 août 2019
- ✓ Guide « pour un recrutement sans discriminations ». Le Défenseur des droits, 2019
- ✓ Guide de bonnes pratiques relatif aux actions mises en œuvre pour prévenir les risques de discrimination dans les recrutements, DARES, 2017
- ✓ Fiche pratique « la rédaction des offres d'emploi ». Le Défenseur des droits, 1^{er} décembre 2012



Chapitre 3 : ressources documentaires pour aller plus loin

- ✓ *Guide pratique et juridique « harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner », Ministère du travail, mars 2019*
- ✓ *Fiche pratique « le harcèlement discriminatoire au travail ». Défenseur des Droits, 27 septembre 2018*
- ✓ *PSEA implementation Quick Reference Handbook. CHS Alliance, 2017*
- ✓ *Abus, exploitation et harcèlement sexuels, une prise de conscience collective. Humanitalents donne la parole aux travailleurs humanitaires. Humanitalents, 2019*
- ✓ *Charte éthique de CoordinationSUD. CoordinationSUD, 2019*



Coordination SUD remercie grandement toutes les personnes et les organisations qui ont participé à l'élaboration de ce module à travers le partage de leur expertise, leur apport a été précieux.

- La commission genre et développement de Coordination SUD
- Vincent Pradier, *administrateur Coordination SUD*
- Fanny Chabal, *chargée de mission appui et financements institutionnels, CCFD Terre solidaire*
- Aurélie Cerisot, *coordinatrice Groupe Initiatives*
- Céline Blay, *responsable recrutement et mobilité, Handicap International – Humanité et Inclusion*
- Marina Ogier, *responsable du département programmes et référente genre – Care France*
- Pauline Chabbert, *experte en genre, directrice associée du groupe EGAE*
- Joëlle Palmieri, *experte en genre et conseil en communication*
- TransfaiRH, *organisme de conseil et de formation en Ressources Humaines*

Equipe Coordination SUD : Agathe Lo Presti - *chargée de mission renforcement des ONG*, Emmeline Guerin – *chargée de mission RH et genre*, Diane Vioujard – *coordinatrice des activités*, Olivier Jablonski-Sidéris – *chargé de communication web* - Coordination SUD, Reynald Blion – *directeur exécutif*.

Ce module a été réalisé dans le cadre du projet « *transversalisation du genre au sein des organisations de solidarité internationale* » avec le soutien financier de l'Agence française de développement et de Focus 2030



