



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

**Bureau de l'égalité hommes-femmes
et de la famille BEF**
**Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und für
Familienfragen GFB**

Rue de la Poste 1, 1701 Freiburg

T +41 26 305 23 86, F +41 26 305 23 87
www.fr.ch/gfb

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

Présentation de la stratégie

1. OBJECTIF DU DOCUMENT	3
2. SITUATION DE DEPART.....	4
2.1. POSTULAT	4
2.2. REPOSE DU CONSEIL D'ÉTAT	4
3. LE MANDAT	6
3.1. ORGANISATION.....	6
3.2. PHASES DU PROJET	7
4. ANALYSE DE LA SITUATION DE L'EGALITE DANS L'ADMINISTRATION CANTONALE	8
4.1. PEU DE FEMMES DANS LES POSITIONS DIRIGEANTES	8
4.2. LES FEMMES VEULENT LE TEMPS PARTIEL – LES HOMMES AUSSI	9
4.3. LA MASSE SALARIALE DES HOMMES EST PLUS ELEVEE QUE CELLE DES FEMMES	11
4.4. ATTRACTIVITE DE L'ADMINISTRATION CANTONALE COMME EMPLOYEUSE	11
4.5. ROLE D'EXEMPLE DE L'ADMINISTRATION CANTONALE	12
5. PRESENTATION DE LA STRATEGIE	13
5.1. VUE D'ENSEMBLE DU PLAN POUR L'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES.....	13
5.2. VISION.....	14
5.3. VALIDITE ET MESURABILITE	14
5.4. PAS DE SYSTEME DE QUOTA	14
5.5. OBJECTIFS STRATEGIQUES.....	14
5.5.1. <i>La politique d'embauche et de suivi des carrières.....</i>	<i>15</i>
5.5.2. <i>La promotion de l'égalité des femmes et des hommes dans les postes de cadres moyens et supérieurs.15</i>	<i>15</i>
5.5.3. <i>L'amélioration de la conciliation de la vie familiale/privée – vie professionnelle</i>	<i>16</i>
5.6. CONDITION-CADRE POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES	18
6. PROCHAINES ETAPES.....	19

1. Objectif du document

Ce document sert à présenter au Conseil d'Etat la stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale. La situation de départ (chapitre 2) et le mandat concernant le plan pour l'égalité (chapitre 3) y sont ainsi esquissés. Suivent ensuite, l'analyse de la situation de l'égalité dans l'administration cantonale (chapitre 4) la présentation plus détaillée de la stratégie (chapitre 5) et l'esquisse des étapes suivantes (chapitre 6).

Les propositions suivantes sont présentées au Conseil d'Etat par le Groupe de travail qu'il a mandaté pour élaborer un plan pour l'égalité :

- ➔ Validation de la stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale.
- ➔ Validation des prochaines étapes concernant la phase II « Création d'un plan d'action ».

2. Situation de départ

Les raisons pour lesquelles le Conseil d'Etat souhaite la mise en place d'un plan d'égalité au sein de l'administration cantonale sont récapitulées dans ce chapitre.

2.1. Postulat

Par postulat déposé et développé le 7 mai 2008 (*P2032.08, BGC p. 804*), les députés Hugo Raemy et Martin Tschopp demandaient un état des lieux de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'administration cantonale. Cet examen concernait notamment les conditions d'engagement, les modèles de temps de travail, le niveau de salaires, les possibilités de formation continue, les chances de carrières ainsi que la situation dans les postes de cadres.

Le 11 novembre 2008, le Conseil d'Etat a recommandé l'approbation du postulat, relevant qu'il allait dans le même sens qu'un des objectifs du défi n° 3 du Programme gouvernemental et plan financier de la législature 2007-2011¹ ainsi que dans le sens de l'article 4 de la loi du 17 octobre 2001 sur le personnel de l'Etat (LPers).

En outre, le Conseil d'Etat a relevé que le Bureau cantonal de l'égalité hommes-femmes et de la famille (BEF) avait déjà réalisé, à la fin des années nonante, un sondage auprès du personnel ainsi qu'un recueil de données sociodémographiques concernant l'ensemble du personnel de l'Etat de Fribourg. Le BEF préparant la reconduction d'une nouvelle analyse qui devait principalement porter sur la situation salariale entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale, le Conseil d'Etat était d'avis qu'une nouvelle analyse était opportune, accompagnée d'un plan d'action concret. Il a autorisé le Service du personnel et d'organisation (SPO) à fournir au BEF la base de données statistiques anonyme pour les besoins de cette étude.

Le Grand Conseil a pour sa part accepté le postulat à l'unanimité le 11 février 2009.

2.2. Réponse du Conseil d'Etat

Le BEF a établi en novembre 2010 un rapport sur la situation de l'égalité dans l'administration cantonale.² Il s'articule en trois parties : la première présente les résultats de l'analyse de l'égalité salariale au sein de l'administration cantonale selon Logib (logiciel d'autocontrôle des salaires). La deuxième partie offre une présentation exhaustive des données statistiques concernant le personnel de l'administration cantonale en 2008 ainsi que de brefs rappels de la situation de 1998. Le troisième volet concerne la conclusion et les recommandations du BEF.

Le rapport no 252 du 17 mai 2011 du Conseil d'Etat se base sur les conclusions de ce document. Le Conseil d'Etat, dans son rôle d'Etat-employeur, considère que la différence totale de 18.2% entre les salaires des femmes et ceux des hommes implique une démarche supplémentaire.

¹ 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. »

² « Egalité entre femmes et hommes dans l'administration du canton de Fribourg » (Rapport du BEF, novembre 2010). Ce dossier est accessible dans son intégralité, en français et en allemand, sur le site Internet du BEF www.fr.ch/bef

Il rappelle aussi les différentes dispositions et mesures concrètes en faveur de la famille et de l'égalité qui ont déjà été mises en place par l'Etat-employeur.

Parmi ces dispositions, il faut notamment relever:

- > Une **politique de classification et de rémunération** se basant sur un système d'évaluation systématique des fonctions (EVALFRI) (LPers art. 17).
- > Un **congé-maternité** rétribué à hauteur du salaire durant 16 semaines (LPers art. 113).
- > Un **congé paternité** de 5 jours (fractionnable) pour les hommes (LPers art. 114a).
- > Un **congé d'adoption** de respectivement 12 semaines pour les femmes et 4 semaines (si nécessaire) pour les hommes (LPers 114).
- > Un congé, jusqu'à 5 jours par an, sur présentation d'un certificat médical attestant de la nécessité de la présence du collaborateur ou de la collaboratrice en cas de **maladie d'un enfant** (RPers art. 67, h).
- > Un congé, jusqu'à 3 jours par an, en cas de **maladie grave d'un membre du ménage commun** du collaborateur ou de la collaboratrice manquant subitement de l'assistance nécessaire (RPers art. 67, i).
- > La nouvelle **gestion du temps de travail** (flexibilisation) qui doit permettre d'améliorer la conciliation des temps professionnels et familiaux. Ces dispositions limitent les 'temps bloqués', permettent les 'temps à option' et devraient aussi offrir la possibilité de passer librement des 'conventions de flexibilisation' (RPers art. 10 et Règlement du 15 juin 2009 sur le temps de travail).
- > La potentialité de prendre partiellement en compte des expériences extra-professionnelles dans le cadre de **l'attribution de la classe de fonction à l'embauche** (LPers 87 al.1).³
- > **L'harmonisation des horaires scolaires** durant l'école enfantine et primaire (Modification de la Loi scolaire par l'introduction d'une deuxième année d'école enfantine, 5 septembre 2008).
- > Une politique explicite **de lutte contre le harcèlement sexuel** au sein de l'administration cantonale. (Sites Internet du SPO et du BEF).
- > Des Recommandations de la Chancellerie d'Etat et du Service de législation approuvées par le Conseil d'Etat (1998) pour un **langage épïcène**; une liste de désignations des professions, titres et fonctions et grades (2002); ainsi qu'une directive technique du Conseil d'Etat concernant la formulation non sexiste (2003).
- > Le **contrôle de l'égalité salariale au sens de la LEg**, effectué à l'aide de Logib (Rapport du BEF, 2010).

En cohérence avec les conclusions de son rapport no 252 et avec le programme de législature, le Conseil d'Etat propose d'établir, puis de mettre en œuvre, un plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale.

³ **Prise en compte de l'expérience personnelle dans la fixation du traitement initial.** Selon les règles actuelles, la fixation du traitement initial se fait en tenant compte, en principe exclusivement, de l'expérience professionnelle antérieure du collaborateur ou de la collaboratrice. Cette règle mérite d'être modifiée. Son application peut en effet être source d'inégalité indirecte entre hommes et femmes, celles-ci ayant souvent une expérience professionnelle moins étendue que les hommes en raison de contraintes familiales. La prise en compte de l'expérience personnelle, sans lien direct avec la fonction, devrait permettre de valoriser davantage le vécu d'une mère de famille, un engagement à l'étranger pour l'accomplissement d'une tâche humanitaire ou toute autre activité qui a permis au collaborateur ou à la collaboratrice de développer des qualités utiles à l'exercice de sa future fonction. (Message LPers, chapitre II, point 6.7)

3. Le mandat

Les tâches et compétences respectives ainsi que le déroulement du projet sont décrits dans ce chapitre.

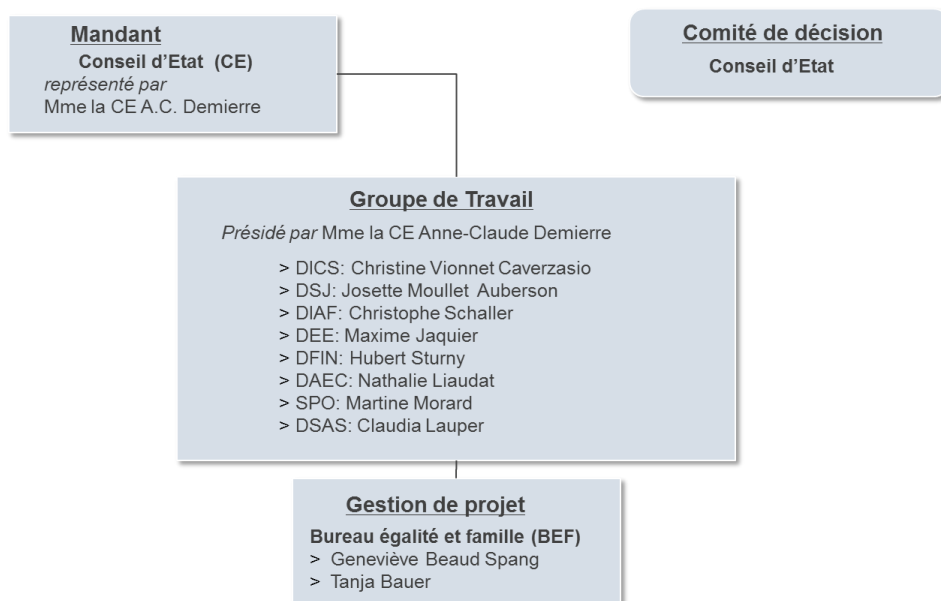
3.1. Organisation

Le Conseil d'Etat a confié au BEF, en collaboration avec le SPO et l'ensemble des Directions, la tâche d'établir un plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale.⁴ Il a à cet effet nommé un Groupe de travail présidé par la Directrice de la DSAS. En premier lieu, une stratégie écrite pour l'égalité doit être définie. Elle énonce les objectifs visés et concerne les domaines suivants:

- > La politique salariale
- > La politique d'embauche et de suivi des carrières
- > La promotion des femmes dans les postes de cadres moyens et supérieurs
- > L'amélioration de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

Cette stratégie doit être publiée. En parallèle, un plan de mesures visant la réalisation des buts de la stratégie doit être élaboré. Dans un même temps, un processus d'évaluation doit être mis en place afin de pouvoir, à l'aide d'indicateurs, régulièrement mesurer l'impact de ces mesures.

Le Groupe de travail est présidé par la Directrice de la DSAS et est constitué des personnes suivantes représentant le SPO et les Directions:



⁴ RAPPORT No 252 du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat no 2032.08 Hugo Raemy/Martin Tschopp relatif à l'égalité hommes-femmes dans l'administration

3.2. Phases du projet

Le projet se subdivise en trois phases.

Lors de la phase I, une stratégie écrite pour l'égalité est définie avec les conditions-cadres correspondantes. Elle comprend les domaines énoncés par le Conseil d'Etat (voir ci-dessus).

→ Le présent rapport approuvé par le Groupe de travail présente la stratégie pour l'égalité au sein de l'administration cantonale. Il est soumis au Conseil d'Etat pour validation.

Dans la phase II, un plan d'action est élaboré. Des mesures sont définies pour chaque objectif stratégique puis décrites dans un plan d'action. Les incidences financières des différentes mesures seront également analysées durant cette étape. Les mesures seront ensuite priorisées sous réserve des dispositions financières.

→ Les prochaines étapes de la phase II, approuvées par le Groupe de travail, sont présentées au Conseil d'Etat à la fin de ce rapport.

La phase III comprend la mise en œuvre du plan d'action.

4. Analyse de la situation de l'égalité dans l'administration cantonale

Les analyses statistiques du rapport sur la situation de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale selon les données utilisées dans le cadre de l'analyse Logib (logiciel d'autocontrôle des salaires, application 2008) ont servi au BEF de base pour l'élaboration de la stratégie. (« Egalité entre femmes et hommes dans l'administration du canton de Fribourg » - Rapport du BEF, novembre 2010). Des entretiens ont été menés avec l'ensemble des membres du Groupe de travail pour compléter cette approche quantitative. Ces échanges portaient aussi bien sur les questions d'égalité au sein des Directions respectives que sur les attentes de ces dernières par rapport à un plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Ainsi, les défis actuels et les différentes cultures organisationnelles sont également intégrés à l'analyse de la situation.

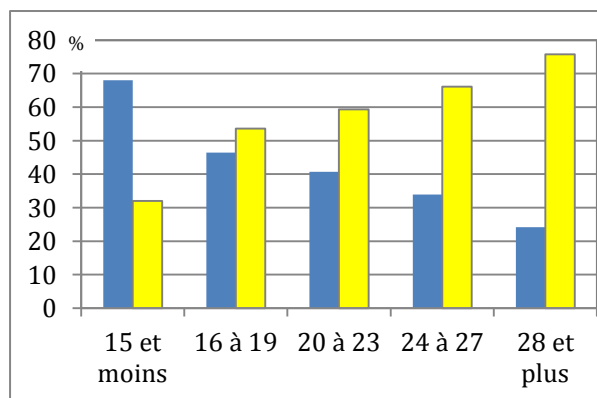
Les résultats les plus importants de l'analyse de la situation sont brièvement résumés dans ce qui suit.

4.1. Peu de femmes dans les positions dirigeantes

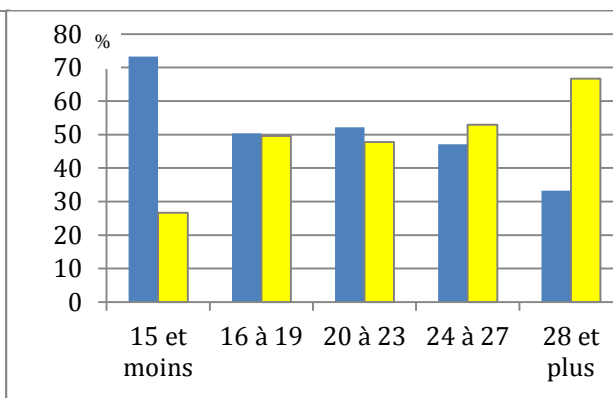
Les graphiques suivants montrent la répartition du personnel de l'Etat selon les classes salariales 2008. La situation a évolué dans différentes Directions où plusieurs femmes ont été depuis lors nommées dans des fonctions de cadres. Les prochains repérages statistiques confirmeront vraisemblablement l'effet de ces nominations féminines parmi les cadres de l'Etat.

Femmes ■ Hommes ■

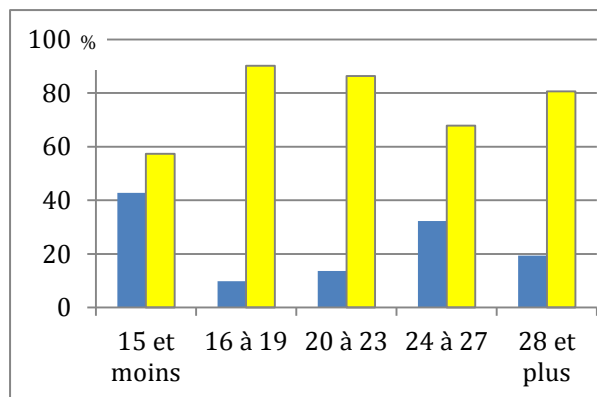
Administration cantonale



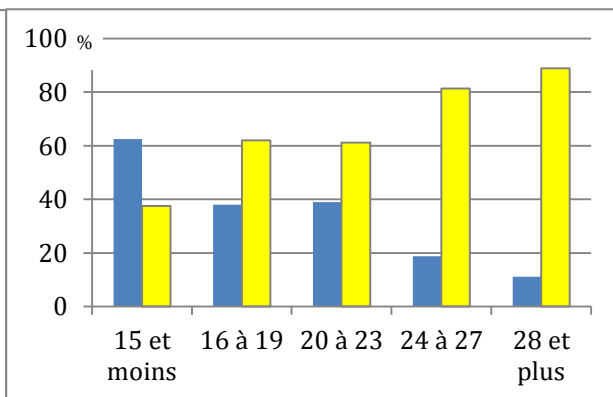
Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport DICS



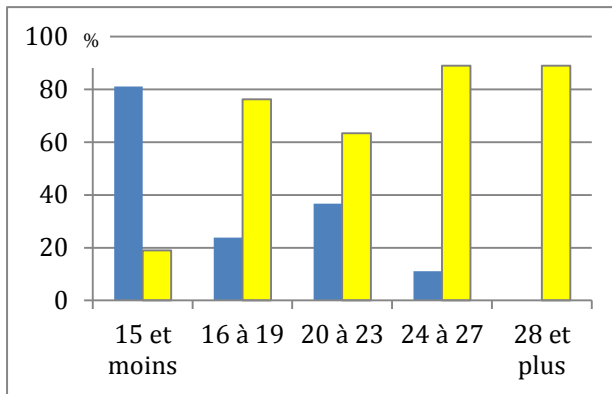
Direction de la sécurité et de la justice DSJ



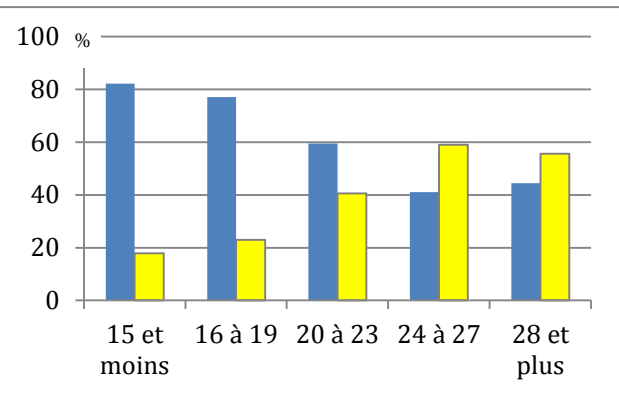
Direction des institutions, de l'agriculture et des forêts DIAF



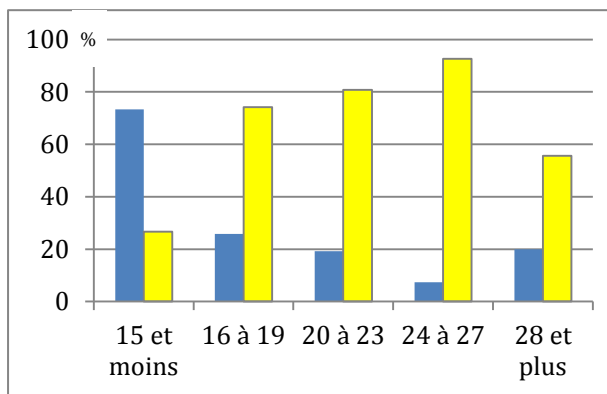
**Direction de l'économie
et de l'emploi DEE**



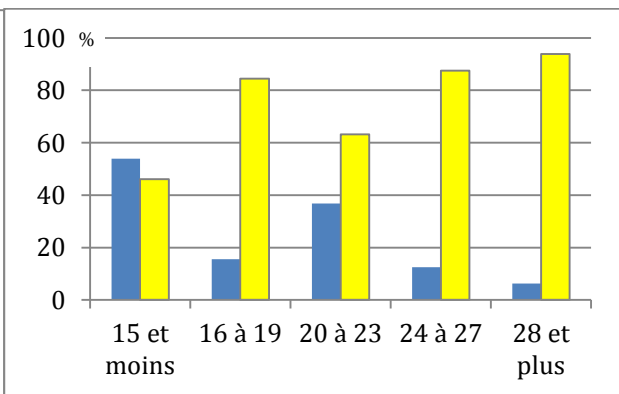
**Direction de la santé
et des affaires sociales DSAS**



Direction des finances DFIN



**Direction de l'aménagement, de
l'environnement et des constructions DAEC**

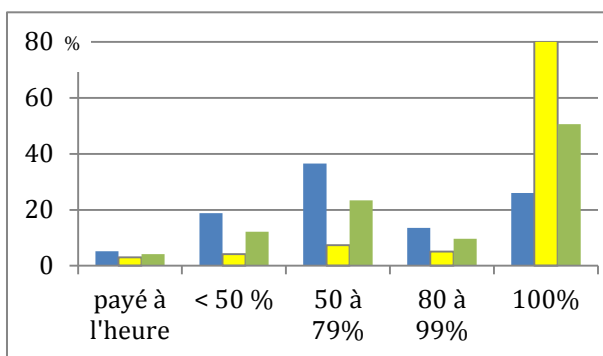


4.2. Les femmes veulent le temps partiel – les hommes aussi

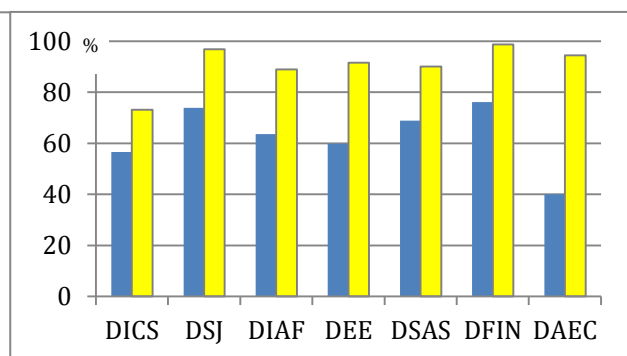
Comme le montre le graphique suivant, les femmes travaillent - au sein de l'administration cantonale - le plus souvent dans la catégorie de taux situés entre 50 et 79%. Ainsi seules 26 % d'entre elles travaillent à temps plein. De leur côté, les hommes travaillent le plus souvent à temps plein. Cela concerne 80,3 % entre eux. Le second graphique illustre la situation au sein des Directions.

Femmes ■ Hommes ■ Total ■

Administration cantonale

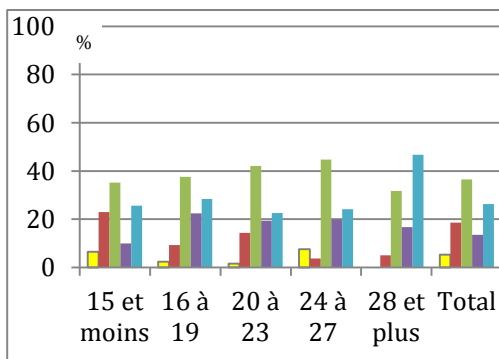


Taux d'activité moyen

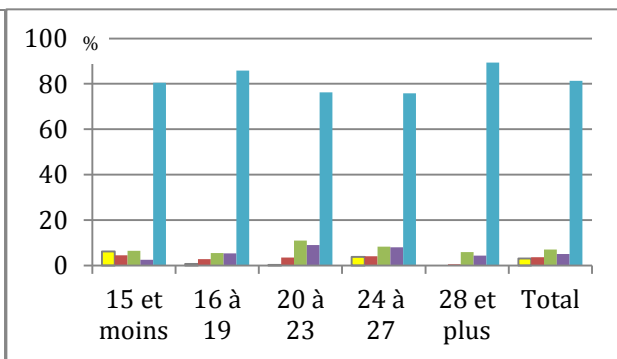


Payés à l'heure ■ <50 % ■ 50 à 79 % ■ 80 à 99 % ■ 100 % ■

Femmes :
Taux d'activité et classe salariale



Hommes :
Taux d'activité et classe salariale



Malgré le fait que les hommes sont engagés aujourd'hui essentiellement à plein temps, les discussions avec les membres du Groupe de travail démontrent cependant que les demandes venant d'hommes qui cherchent à réduire leur temps de travail augmentent.

Une étude de „Pro Familia“ confirme également cette tendance. Ainsi, les hommes souhaitent davantage pouvoir réduire leur temps de travail afin d'avoir plus de temps pour leur couple, pour leur famille et pour un engagement dans la société. Lors de cette enquête, 9 hommes interrogés sur 10 ont indiqué qu'ils réduiraient volontiers leur temps de travail et s'accommoderaient d'une réduction salariale. Les hommes au bénéfice d'une formation supérieure (Hautes Ecoles spécialisées, universités) signalent en outre plus de difficultés à concilier vie familiale/privée – vie professionnelle. Face à cela, 70% de ceux qui ont pris part à cette étude ont affirmé que - lors d'un choix pour un futur emploi - ils pondéreraient les offres des entreprises selon les propositions faites dans le domaine de conciliation vie familiale - vie professionnelle. Finalement, 85% d'entre eux désirent que les offres de conciliation travail-famille pour les hommes soient ajustées à celles des femmes.⁵

L'amélioration de la conciliation vie familiale - vie professionnelle ne se limite pas seulement aux parents: les employé-e-s qui peuvent organiser leur travail de manière flexible et le concilier avec d'autres activités sont plus satisfaits de leurs conditions de travail, plus productifs et restent plus longtemps fidèles à leur employeur.⁶ Il a été démontré que les coûts d'une politique familiale au sein de l'entreprise sont plus couverts par les bénéfices qu'elle apporte: de fait, c'est bien l'absence de mesures qui a un coût.⁷

⁵ «Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben», Lucrezia Meier-Schatz und Team, Pro Familia Schweiz, Bern, Januar 2011. Im Auftrag des Departements des Innern des Kantons St. Gallen

⁶ « LES FEMMES DANS DES FONCTIONS DIRIGEANTES: LES CLÉS DE LA RÉUSSITE. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse. » Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne, décembre 2010.

⁷ «Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille - Etude auprès d'un échantillon d'entreprises suisses», Prognos SA, Bâle, 2005. Comité de projet de l'étude: Migros, La Poste Suisse, Novartis, Groupe Raiffeisen, Département fédéral de l'économie. Téléchargeable sous www.worklife.ch

Selon les membres du Groupe de travail, la conciliation vie familiale – vie professionnelle dans l'administration cantonale est l'une des raisons les plus fréquentes de situations de réduction du temps de travail. En général, les femmes désirent une prolongation du congé-maternité et souhaitent ensuite réduire leur taux d'occupation professionnelle. Les pères désirent souvent une réduction plus faible que les mères, ils souhaitent généralement un poste à 80%. A partir de l'âge de 50 ans, on constate aussi le souhait d'une réduction du temps de travail de la part d'hommes ayant toujours travaillé à 100%. D'autres raisons motivant en général le souhait d'une réduction du temps de travail tiennent à la prise en charge de proches, à la formation continue, à la santé ainsi qu'à des fonctions honorifiques ou politiques.

Il a été mentionné plus d'une fois que l'octroi d'un temps partiel dépend fortement des responsables hiérarchiques respectifs et de la situation initiale dans une équipe. Si plusieurs postes à temps partiels ont déjà été octroyés, les décisions face à de nouvelles requêtes seront plus souvent négatives. De plus, il semble qu'il est plus difficile pour les hommes d'obtenir une réduction du taux d'activité.

Plusieurs membres du Groupe de travail souhaitent des instruments permettant de soutenir les responsables hiérarchiques lors de la mise en œuvre et de l'organisation du travail à temps partiel. Par voie de conséquence ces instruments devraient rendre possible, de façon plus uniformisée, la mise en œuvre de la flexibilisation du temps de travail déjà en vigueur.

4.3. La masse salariale des hommes est plus élevée que celle des femmes

La masse salariale des hommes est de 18,2 % plus élevée que celle des femmes (toujours selon l'analyse Logib, application 2008). Il faut toutefois relever qu'il n'y a pas de discrimination salariale dans une même classe de fonction. 13,7 % des écarts globaux sont attribuables à des différences de qualification et de hiérarchie. La part inexplicable qui pourrait être attribuée au genre s'élève à 4,5 % ce qui est par définition statistiquement non significatif (un seuil de tolérance de 5 % est admis par le programme Logib).

4.4. Attractivité de l'administration cantonale comme employeuse

Plusieurs membres du Groupe de travail espèrent qu'un plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes rende l'administration cantonale plus attractive en tant qu'employeuse. Pour le futur, cela leur semble important afin de trouver des forces de travail qualifiées et surtout les garder.

Les sociétés occidentales devront, à l'avenir, faire face au problème du vieillissement démographique. En engageant davantage de femmes, les entreprises visent avant tout à se prémunir en conséquence afin de pallier à la pénurie de main-d'œuvre attendue à partir de 2015. Une fois la génération du «baby boom» à la retraite, l'administration cantonale aura besoin de toutes les forces de travail. Il serait donc absurde de négliger le potentiel considérable des femmes qui disposent d'une solide formation. L'existence des talents féminins est incontestée : Depuis longtemps, les étudiantes sont majoritaires dans les Hautes Ecoles, et la proportion de femmes titulaires d'un diplôme universitaire ne cesse d'augmenter.⁸

⁸ « LES FEMMES DANS DES FONCTIONS DIRIGEANTES: LES CLÉS DE LA RÉUSSITE. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse. » Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne, décembre 2010.

Le temps partiel et la conciliation vie famille/privée - vie professionnelle paraissent jouer un rôle important pour favoriser une meilleure représentation des femmes dans les fonctions à responsabilité. Cependant, ces mesures profitent aussi aux hommes qui, de plus en plus, souhaitent adapter leur charge professionnelle à leur responsabilité familiale. Par ailleurs, le temps partiel permet aux collaborateurs et collaboratrices de pouvoir assumer encore des engagements politiques ou sociaux.

4.5. Rôle d'exemple de l'administration cantonale

Les entretiens ont encore relevé la responsabilité de l'Etat dans son rôle d'employeur public. Celui-ci doit pouvoir jouer un rôle d'exemple positif dans le domaine des conditions de travail et de l'égalité.

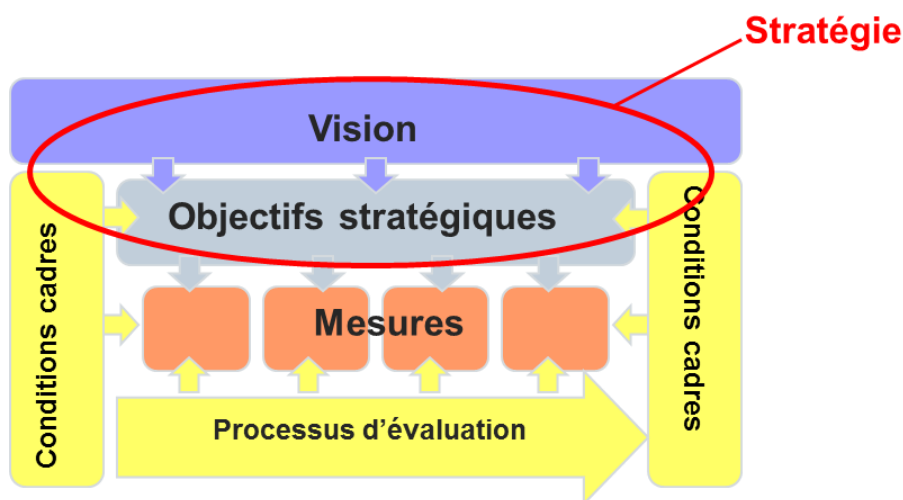
5. Présentation de la stratégie

L'Etat de Fribourg poursuit depuis plusieurs années une politique d'égalité entre les femmes et les hommes. Le Conseil d'Etat s'y est déjà tenu dans le programme de législature 2007-2011.⁹ Sur sa page Internet, l'Etat de Fribourg explique que la promotion de l'égalité des chances hommes-femmes ainsi que la conciliation vie familiale – vie professionnelle sont des objectifs auxquels aspire l'administration cantonale.¹⁰

La stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes est une poursuite de cet engagement. Le Conseil d'Etat le rend ainsi plus visible pour tous ses collaborateurs et collaboratrices ainsi que pour le public. De ce fait, les objectifs deviennent explicites également pour les cadres ; cela constitue une condition de base indispensable à l'engagement de chacun-e en faveur de ces buts. Il est important ici que les objectifs soient concrets et quantifiables, notamment à travers des valeurs cibles.¹¹ Afin de définir ces dernières, il est nécessaire, durant la phase II, d'élaborer un set d'indicateurs avec le plan d'action.

La stratégie qui suit a été élaborée dans la logique de la politique précédente et selon l'analyse déjà existante de la situation (voir chapitre 4). Elle est présentée en détail dans ce chapitre.

5.1. Vue d'ensemble du plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes



⁹ 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. »

¹⁰ Travailler à l'Etat de Fribourg www.fr.ch/spo

« L'Etat de Fribourg s'engage à promouvoir l'égalité des chances entre femmes et hommes dans tous les domaines (rémunération, attribution des tâches, conditions de travail, promotion, ...). Nous encourageons les femmes à entreprendre une carrière professionnelle dans la fonction publique et leurs postulations pour des postes vacants sont particulièrement bienvenues. Les conditions d'engagement et les prestations sociales permettent de combiner au mieux la situation personnelle et l'activité professionnelle ».

¹¹ « LES FEMMES DANS DES FONCTIONS DIRIGEANTES: LES CLÉS DE LA RÉUSSITE. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse. » Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne, décembre 2010. Avec le soutien de: Avec le soutien de l'Union patronale suisse et de l'Union suisse des arts et métiers USAM. www.seco.admin.ch

5.2. 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 fonctions¹².
- > Une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein de toutes les commissions, 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.

5.3. Validité et mesurabilité

Les objectifs stratégiques présentés ci-dessous sont valables pour la législature 2012-2016. Un set d'indicateurs va être élaboré parallèlement au plan d'action afin de permettre une évaluation périodique des objectifs. La première mesure compte comme temps t0; à partir de celle-ci, les valeurs cibles seront définies pour 2016.

A la fin de la législature, la réalisation des objectifs sera estimée dans une évaluation de conclusion afin d'adapter la stratégie pour la prochaine législature. Le plan d'action et les valeurs cibles seront ainsi optimisés en fonction de ces résultats.

5.4. Pas de système de quota

L'Etat de Fribourg ne souhaite pas introduire un système de quota. Il s'agit plutôt d'arriver à atteindre les objectifs stratégiques définis par la suite par la mise en œuvre des mesures spécifiques.

5.5. Objectifs stratégiques

Les différents objectifs stratégiques sont présentés dans ce sous-chapitre. Le potentiel et les effets de chaque objectif stratégique pour l'administration cantonale sont démontrés de façon plus détaillée.

¹² L'Etat de Fribourg est conscient du fait que de grandes différences existent aujourd'hui dans la représentation des sexes selon les fonctions. Il y a des fonctions ou des branches presque exclusivement occupées par un sexe (par exemple, dans les domaines de la santé, dans les écoles maternelles et primaires, les cantonniers, la police). Dans la mesure où les obstacles à une représentation équilibrée sont notamment liés à des stéréotypes répandus dans la société, mais aussi à la culture organisationnelle et sont entre autres dus à un manque de personnes formées dans le genre sous-représenté, il y aura lieu d'adapter les mesures prises à la situation.

5.5.1. La politique d'embauche et de suivi des carrières

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.

Empêcher la discrimination de genre est une chose. Une politique d'égalité active doit cependant aller plus loin. Elle instaure l'égalité des chances entre les femmes et les hommes qui se reflète dans les résultats. Ceux-ci sont entre autre le produit des processus.

Les résultats offrent des renseignements sur le potentiel d'amélioration de l'égalité entre femmes et hommes dans les processus de recrutement, d'embauche et de suivi des carrières. Si, par exemple, un nombre de femmes plus bas que la moyenne postulent pour les postes de cadres supérieurs, l'administration peut réfléchir à quelle étape du recrutement elle pourrait prendre des mesures permettant d'obtenir plus de candidatures féminines.

Les processus d'embauche et de suivi carrière offrent des possibilités efficaces pour améliorer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale et pour sensibiliser les acteurs et actrices importants (spécialistes du personnel, responsables hiérarchiques) à ce thème. Les processus interagissent en tant qu'élément dynamique avec l'ensemble des autres objectifs stratégiques qui créent les conditions pour une amélioration de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'administration cantonale. Pour revenir à l'exemple précédent: des conditions de travail attractives peuvent être employées dans le processus de recrutement pour attirer des femmes hautement qualifiées ; elles pourraient toucher des femmes qui ne se seraient jusqu'alors pas intéressées à l'administration cantonale.

5.5.2. La promotion de l'égalité des femmes et des hommes dans les postes de cadres moyens et supérieurs

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.

Objectif stratégique n° 3

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

Pour atteindre progressivement l'égalité de la représentation des femmes et des hommes dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, il est nécessaire de formuler des valeurs cibles vers lesquelles les cadres responsables pourront s'orienter. Ainsi, le Conseil d'Etat démontre clairement ce qu'il attend des cadres et vers quels buts il souhaite travailler en collaboration avec ces responsables.

C'est dans ce contexte que la motivation de s'engager pour des mesures efficaces et pour leur mise en œuvre va naître auprès des cadres responsables. Les valeurs cibles peuvent varier selon chaque Direction.

Ce faisant, la promotion de la relève constitue un aspect particulièrement important.

D'autres entreprises ont en fait l'expérience: recruter des femmes cadres à l'extérieur pour combler le manque constaté à l'interne ne répond pas aux besoins. L'administration cantonale a plutôt intérêt à fidéliser le plus longtemps possible les collaborateurs et collaboratrices talentueux dans lesquelles elle a investi, et à leur dispenser une formation de cadre.¹³

Elle peut par ailleurs avoir recours à des mesures exclusivement destinées aux femmes. Le développement des carrières féminines ne devrait toutefois pas se dérouler en marge de la formation générale des cadres, mais au contraire y être intégrée.¹⁴

L'administration cantonale se doit d'encourager les hommes autant que les femmes.

5.5.3. L'amélioration de la conciliation de la vie familiale/privée – vie professionnelle

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.

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.

A ce jour, des bases juridiques pour la flexibilisation du temps de travail existent déjà dans l'administration cantonale. Dans la réalité pourtant, la réponse aux besoins des collaborateurs et collaboratrices représente souvent un grand défi pour les responsables hiérarchiques. La mise en œuvre de cette flexibilité justement aux niveaux des hiérarchiques supérieurs constitue encore une difficulté supplémentaire.

Il s'agit ici d'équiper les cadres d'informations, d'instruments et des capacités nécessaires pour trouver, au cas par cas, la meilleure solution possible tant pour l'administration cantonale que pour la personne concernée. En outre, les cadres seront dotés de techniques nécessaires pour diriger des équipes composées par des personnes engagées selon des modèles de travail divers. Les cadres seront au fait des options en termes de flexibilité du temps de travail à leur niveau hiérarchique aussi.

Le Conseil d'Etat soutient ainsi une mise en œuvre uniforme de la flexibilité du temps de travail. L'administration cantonale est plus en mesure de répondre aux attentes croissantes en matière de modèles de temps de travail flexibles. Ainsi les conditions de travail pour les collaborateurs et les collaboratrices deviennent plus attrayantes. Cela améliore l'attractivité de l'administration cantonale, aide à garder les collaborateurs et collaboratrices qualifiés, et permet de recruter de

¹³ «LES FEMMES DANS DES FONCTIONS DIRIGEANTES: LES CLÉS DE LA RÉUSSITE. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse.» Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne, décembre 2010.

¹⁴ «LES FEMMES DANS DES FONCTIONS DIRIGEANTES: LES CLÉS DE LA RÉUSSITE. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse.» Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne, décembre 2010.

nouveaux talents sur le marché du travail. De plus, l'administration cantonale augmente ainsi le bassin interne de recrutement de talents pour les postes à responsabilité. C'est avec des conditions plus flexibles que des chances de carrière s'ouvrent à de nouveaux groupes, notamment aux femmes et aux parents.

La fidélisation des collaborateurs et collaboratrices expérimentés et le recrutement plus aisé de personnel qualifié implique notamment la prise en compte de la conciliation vie familiale/privée – vie professionnelle. La maternité, la prise en charge de nouveau-nés et de petits enfants ainsi que le soin apporté aux proches sont des phases durant lesquelles les collaborateurs et collaboratrices souhaitent fréquemment adapter leur engagement professionnel (souvent uniquement de façon temporaire). Les responsables hiérarchiques vont être dotés d'un soutien leur permettant de pouvoir réagir activement face aux changements demandés par les collaborateurs et collaboratrices.

5.6. Condition-cadre pour l'atteinte des objectifs stratégiques

Condition-cadre n° 1

- > 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.

Il ne suffit pas, pour améliorer l'égalité dans les faits au sein de l'administration cantonale, de définir et mettre en place des objectifs stratégiques et des valeurs cibles correspondantes. Il est également nécessaire de contrôler périodiquement l'atteinte de ces objectifs. Cela montre à l'ensemble des cadres et des collaborateurs et collaboratrices que le Conseil d'Etat est conséquent lorsqu'il traite de la mise en place d'un plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Dans le même temps, cette évaluation est un instrument pour tester et optimiser - dans la réalité - la pertinence et l'efficacité de ces objectifs et mesures.

Pour cela, différents indicateurs seront définis. Parmi ceux-ci figurera le calcul de la différence totale entre la masse salariale des femmes et celle des hommes.

Si les valeurs cibles définies ne sont pas atteintes, cela a des répercussions, notamment en termes de mise en place de mesures complémentaires.

6. Prochaines étapes

Après la validation définitive de la stratégie par le Conseil d'Etat, celle-ci doit être publiée de façon interne et externe.

Une première proposition pour un plan d'action est prévue pour le printemps 2013. Ainsi d'ici là, des mesures seront définies pour chaque objectif stratégique. Les incidences financières des différentes mesures seront également analysées durant cette étape.

En automne 2013 ce plan d'action sera soumis au Conseil d'Etat et fera ensuite à nouveau l'objet d'une publication interne et externe.

La mise en œuvre du plan d'action est provisoirement planifiée pour le début 2014.

Rédaction (V.o. en allemand)

—

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

Avril 2012