

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG

Évaluation du projet pilote d'aides financières destinées à des projets d'entreprises

Rapport final
30 septembre 2015

Étude réalisée par

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

Auteur-e-s

Sarah Neukomm, lic. ès lettres, politologue
Simon Bock, Master en sciences sociales de l'Université de Zurich, politologue
Marie-Christine Fontana, Dr sc. pol., politologue
Dina Wyler, Bachelor en sciences sociales de l'Université de Zurich, politologue
Christina Zimmerli, Master en droit de l'Université de Berne, juriste

Nom du fichier: 1672_be_evaluation_finanzhilfen_econcept_final_f.docx
Date d'enregistrement : 30 septembre 2015

Sommaire

Résumé	i
1 Introduction	1
1.1 Contexte et mandat	1
1.2 Objet de l'évaluation	2
1.3 Modèle d'effets et questions à traiter dans le cadre de l'évaluation	3
1.4 Méthodologie	4
2 Conception et mise en œuvre des aides financières	9
2.1 Aides financières destinées à des projets d'entreprises	9
2.1.1 Ancrage et délimitation par rapport aux autres aides financières existantes	9
2.1.2 Conception et fondement de l'instrument d'incitation	10
2.2 Mise en œuvre des aides financières et travail d'information entrepris	11
2.2.1 Documents et mesures de soutien destinés aux entreprises	11
2.2.2 Campagne d'information et partenariats	12
2.3 Conclusions relatives à la conception et à la mise en œuvre	14
3 Prestations des aides financières	16
3.1 Nombre de requêtes et de projets approuvés	16
3.1.1 Requêtes déposées	16
3.1.2 Requêtes approuvées et requêtes rejetées	19
3.2 Caractéristiques des projets soutenus	21
3.2.1 Contenu des projets	21
3.2.2 Organisation, volume de financement et portée	22
3.3 Caractéristiques des entreprises soutenues	24
3.3.1 Taille, branche et localisation	24
3.3.2 Importance du thème de l'égalité entre femmes et hommes	26
3.4 Satisfaction des entreprises concernant les aides financières	26
3.5 Conclusions relatives aux prestations des aides financières	27
4 Effets des aides financières	29
4.1 Effets et utilité au niveau des entreprises	29
4.1.1 Mesures prises et réalisation des objectifs	29
4.1.2 Effets des mesures de promotion	30
4.1.3 Ancrage et transfert des projets	35
4.1.4 Comparaison avec les effets de projets réalisés sans aides financières	37
4.2 Effets au niveau de la société	38
4.2.1 Promotion de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle	38
4.2.2 Conséquences sur le nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de la promotion de l'égalité des chances	39

4.2.3	Effets contre-productifs	40
4.3	Conclusions relatives aux effets des aides financières	41
5	Facteurs influençant la demande	43
5.1	Raisons de la faiblesse de la demande	43
5.1.1	Conception et mise en œuvre des aides financières	43
5.1.2	Conditions au sein de l'entreprise et contexte économique	45
5.2	Explications relatives aux types d'entreprises et de projets soutenus	47
5.3	Importance de l'évolution du contexte économique	48
5.4	Conclusions relatives aux facteurs influençant la demande	48
6	Conclusions et recommandations	50
6.1	Synthèse relative aux prestations et aux effets	50
6.2	Considérations dans la perspective du maintien des aides financières	51
6.3	La question d'un maintien éventuel des aides financières	52
	Annexes	55
A-1	Questionnaire en ligne destiné aux entreprises soutenues	55
A-2	Fil conducteur des entretiens avec les entreprises connaissant l'existence des aides	59
A-3	Fil conducteur des entretiens avec les partenaires de l'économie	60
A-4	Études de cas	62
A-5	Programme et liste des personnes participant à l'atelier	67
A-6	Projets soutenus 1.1.2009-30.6.2015	68
	Bibliographie	70

Résumé

Contexte et méthodologie

Depuis 2009, la Confédération octroie, outre des aides financières à des projets généraux de promotion ou à des services de consultation, également des aides financières aux entreprises en vue de promouvoir l'égalité des chances dans la vie professionnelle. Après qu'il a été constaté que les entreprises ne prennent guère de mesures de promotion de l'égalité entre femmes et hommes, ces subsides financiers sont alloués, dans le cadre d'un projet pilote limité dans le temps, à des projets qui comportent des mesures d'égalité entre femmes et hommes au sein de l'entreprise. Ces mesures doivent contribuer à la formation et au perfectionnement professionnels, à une meilleure représentation des deux sexes dans les différentes activités professionnelles, à mieux concilier les activités professionnelles et les obligations familiales ou à la mise en place dans l'entreprise d'une forme d'organisation du travail ou d'une infrastructure favorisant l'égalité entre les sexes. Les entreprises jusqu'à 500 employé-e-s constituent le principal groupe cible visé par les aides financières. Une évaluation du projet pilote, qui s'achèvera à la fin de 2016, a examiné si ces aides financières motivent effectivement les entreprises à prendre des mesures en faveur de l'égalité. L'évaluation, qui a été effectuée par econcept AG entre juin et septembre 2015, a visé principalement les trois objectifs suivants : (1) évaluer les prestations et les effets des aides financières, (2) formuler des constats quant aux facteurs influençant la demande, et (3) émettre des recommandations en vue d'optimiser l'instrument dans le cas où il serait maintenu.

Plusieurs méthodes d'enquête ont été utilisées pour répondre aux questions à traiter. Les documents de base, les documents concernant les requêtes et les statistiques de projet pertinents ont été analysés. Des entretiens ont été réalisés avec les acteurs concernés issus de l'administration, de l'économie et du domaine de l'égalité. Un questionnaire en ligne a permis de connaître l'avis des entreprises soutenues. En plus, des entreprises ayant réalisé des projets de promotion de l'égalité des chances sans le soutien d'aides financières ont été interrogées. Il a aussi été procédé à l'interview de six personnes impliquées (trois par projet) dans deux projets soutenus qui ont fait l'objet d'une étude de cas. Enfin, un atelier a été organisé pour discuter et approfondir avec les principales parties concernées les résultats de l'évaluation et ses conclusions dans la perspective du maintien d'un soutien financier à l'intention des entreprises.

Résultats principaux de l'évaluation

Entre janvier 2009 et mai 2015, 56 requêtes d'aides financières destinées à des projets d'entreprise ont été déposées pour un montant total d'aides sollicitées de 1,6 million de francs. 44 projets ont été approuvés par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) pour un volume d'aides total de 1,04 million de francs, et 42 d'entre eux ont été effectivement réalisés. Le bilan qui peut être tiré dans l'optique des objectifs prin-

cipaux de l'évaluation en ce qui concerne la demande d'aides financières et les effets obtenus grâce aux projets autorisés est le suivant :

- *Évolution de la demande et atteinte du public cible* : avec un total de 56 requêtes déposées, la demande d'aides financières est restée globalement en-deçà des attentes. La majorité des requêtes proviennent d'ONG et de fondations, ainsi que d'administrations publiques ; les entreprises privées ne représentent qu'un peu plus de 40 % de la demande. Quant à l'intérêt des entreprises privées et des ONG et fondations de moins de 500 employé-e-s, il est, lui aussi resté plutôt limité, quand bien même ces entreprises sont à l'origine de plus de la moitié des requêtes. Le type de projets soutenus a lui aussi été différent qu'attendu lors du lancement du projet pilote : quelque 60 % des requêtes déposées concernent des produits standardisés tels que l'obtention d'un label ou d'un certificat. Les requêtes en vue d'un projet conçu par une entreprise elle-même sont plus rares.
- *Contribution à l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle* : qu'il s'agisse de produits standardisés ou de projets conçus par les entreprises elles-mêmes, les projets soutenus au moyen d'aides financières ont un effet important et durable au sein des entreprises. Il convient toutefois de relever que les projets développés sans aides financières ont pour une bonne part des effets analogues. Par ailleurs, la contribution des aides financières à la promotion de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle reste également plutôt modeste compte tenu du fait que seulement 44 projets ont été soutenus. Avec seulement 20 projets soutenus d'entreprises privées et d'ONG et fondations de moins de 500 employé-e-, le principal groupe cible visé par l'instrument d'incitation, la contribution des aides financières à la promotion de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle n'est donc que ponctuelle.
- *Augmentation du nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de l'égalité* : les aides financières n'ont permis d'augmenter que de manière insignifiante le nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de la promotion de l'égalité des chances. La majorité des entreprises ayant bénéficié jusqu'à présent d'un soutien financier accordent déjà une grande importance au thème de l'égalité des chances. Elles disposent presque toutes d'objectifs et de principes dans ce domaine et la question d'un éventuel soutien financier n'a d'incidence sur le déroulement du projet que pour une minorité d'entreprises, puisque seul un tiers d'entre elles auraient renoncé à réaliser leur projet si elles n'avaient pas bénéficié d'aides financières.

Parmi les causes de la faiblesse de la demande, qui est un facteur d'explication décisif quant aux effets limités du projet pilote, il convient de mentionner non seulement le contexte général, le manque de conscience du problème de la part des entreprises, ou encore la conjoncture économique difficile, mais aussi, sur un plan concret, la conception et la mise en œuvre de l'instrument actuel. Ainsi, la manière dont l'existence des aides financières a été communiquée n'a eu jusqu'à présent qu'une efficacité relative, et les entreprises visées connaissent mal cette possibilité de soutien. La stratégie adoptée de

partenariats avec les associations faïtières s'est avérée peu fructueuse. Les aides financières ne sont que partiellement appropriées en raison de la réticence des entreprises privées à solliciter des subsides d'encouragement de l'État, des conditions à satisfaire préalablement au dépôt de la requête et des possibilités qu'elles ont de financer elles-mêmes leurs projets. Dès lors, le ciblage d'entreprises privées, en particulier d'entreprises de moins de 500 employé-e-s, n'a pas vraiment porté de fruits jusqu'à présent. Si l'instrument d'incitation est maintenu, il devra être encore davantage axé sur les besoins avérés des entreprises.

Considérations dans la perspective d'un maintien éventuel des aides financières

Eu égard aux résultats de l'évaluation, qui montrent que les aides financières n'ont qu'une efficacité limitée sous leur forme actuelle, il est possible d'envisager soit de renoncer à maintenir cet instrument d'incitation, soit à le maintenir sous une forme revue. Une décision de principe devra donc être prise concernant les subsides d'encouragement destinés aux projets d'entreprise. Elle devra intégrer des réflexions approfondies sur la contribution des entreprises à la promotion de l'égalité des chances et prendre en considération l'évolution de la situation (pénurie de main-d'œuvre qualifiée, discussions relatives à l'égalité salariale, notamment).

Si la décision était négative, des aides financières ne seraient plus versées que jusqu'au terme du projet pilote, à la fin de 2016. Si elle était positive, deux variantes avant tout seraient envisageables, pour lesquelles il conviendrait de mettre l'accent sur une communication plus constante, mieux ciblée et utilisant des canaux d'information plus proches des entreprises, ainsi que sur une conception des produits et des documents de travail répondant mieux aux besoins :

- *Ciblage des aides financières sur un groupe cible bien défini* : sur la base des résultats de l'évaluation, les aides financières actuelles seraient mieux définies, sur le plan conceptuel : le groupe visé (p. ex. les entreprises employant moins de 500 employé-e-s, qui formaient le principal groupe cible, ou les grandes entreprises) et/ou les thèmes encouragés (p. ex. conciliation entre vie professionnelle et vie familiale) seraient ciblés encore plus étroitement. L'incitation financière, ainsi que les documents et les instruments de mise en œuvre seraient redéfinis en fonction de ces objectifs, et les mesures sur le plan de l'information seraient renforcées. À cet égard, il conviendrait de valoriser le rôle des multiplicateurs, qui pourraient être, par exemple, des associations professionnelles ou des réseaux d'entreprise. D'éventuelles autres mesures de soutien spécifique (p. ex. à l'intention des petites entreprises) pourraient être examinées.
- *Réorientation des aides financières sur les produits* : au terme du projet pilote, les aides financières destinées aux projets d'entreprise seraient réorientées de sorte à subventionner exclusivement des produits standardisés, à l'instar du label UND. Ce

choix se justifie vu la plus grande demande pour ce type de produits. Les subsides d'encouragement seraient alors versés directement aux prestataires de services, avec une palette de produits qui serait élargie par rapport à aujourd'hui grâce à des mesures d'accompagnement ciblées. Selon les possibilités, la contribution de l'État serait conçue de sorte à inciter les prestataires concernés à acquérir des mandats et à s'adresser activement aux entreprises. Le prix des produits standardisés serait abaissé pour les entreprises, qui seraient donc encore uniquement soutenues de manière indirecte par rapport à la situation actuelle.

Il faudrait s'appuyer encore davantage sur des organisations intermédiaires pour stimuler la demande. Parmi ces organisations intermédiaires, les services et les entreprises de conseil, mais aussi les associations professionnelles, des plateformes spécifiques aux entreprises et des réseaux régionaux prendraient une place prépondérante. Le spectre des organisations intermédiaires devrait être élargi par rapport à aujourd'hui.

1 Introduction

1.1 Contexte et mandat

La mise en place d'incitations est une option choisie couramment en matière de promotion de l'égalité entre femmes et hommes. En effet, depuis la fin des années 1990, différentes formes d'incitations, monétaires et non monétaires, ont été introduites en Suisse, en particulier dans le domaine public : des aides financières, mais aussi des prix destinés à promouvoir l'égalité, des labels ou encore des certifications¹. L'efficacité des incitations financières est contestée, et le bilan des instruments d'incitation mis en place est souvent mitigé. Dans le domaine des hautes écoles par exemple, les objectifs visés n'ont pas été atteints, et tant les directions des hautes écoles que les expertes et les experts se sont montrés sceptiques dans leur évaluation².

Après qu'il a été constaté que les entreprises ne prennent guère de mesures de promotion de l'égalité³, il a été décidé, en 2009, de créer un instrument d'incitation financière permettant d'allouer, dans le cadre d'un projet pilote de la Confédération, des aides financières à des projets internes d'entreprises⁴ en vue de promouvoir l'égalité des chances entre leurs collaboratrices et collaborateurs. Ces aides financières sont destinées en particulier aux entreprises comptant jusqu'à 500 employé-e-s⁵. Le projet pilote, dont la présente évaluation a été inscrite dans l'ordonnance, relative au projet pilote⁶, s'achèvera en 2016.

La présente évaluation avait pour but de vérifier si ces aides financières motivent effectivement les entreprises à prendre des mesures en faveur de l'égalité. Il s'agissait en particulier de savoir si les incitations concrètes qu'elles constituent contribuent réellement à promouvoir l'égalité des chances dans la vie professionnelle et dans quelle mesure les effets souhaités sont atteints. Par ailleurs, il importait également d'examiner la question de la demande en matière d'aides financières. Voici résumés les buts de l'évaluation :

¹ Cf. Conseil fédéral (2008) : p. 16.

² Cf. Bachmann et al. (2004) et BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2012).

³ Cf. BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2005) : p. 126, et Interface/Evaluanda (2006) : p. 105 ss.

⁴ Dans le présent rapport, le terme d'entreprise est compris au sens large ; outre les entreprises privées (c.-à-d. du secteur de l'économie privée), il inclut donc des organisations à but non lucratif tel que des ONG, des fondations et des administrations publiques.

⁵ Cf. BFEG (2012) : p. 4.

⁶ L'ordonnance du 7 mars 2008 sur un projet pilote, limité dans le temps, visant à soutenir financièrement des mesures pour promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans les entreprises (ordonnance sur un projet pilote concernant les aides financières, LEg, RS 151.18) prévoit à son art. 9 une évaluation qualitative des effets des aides financières attribuées aux entreprises.

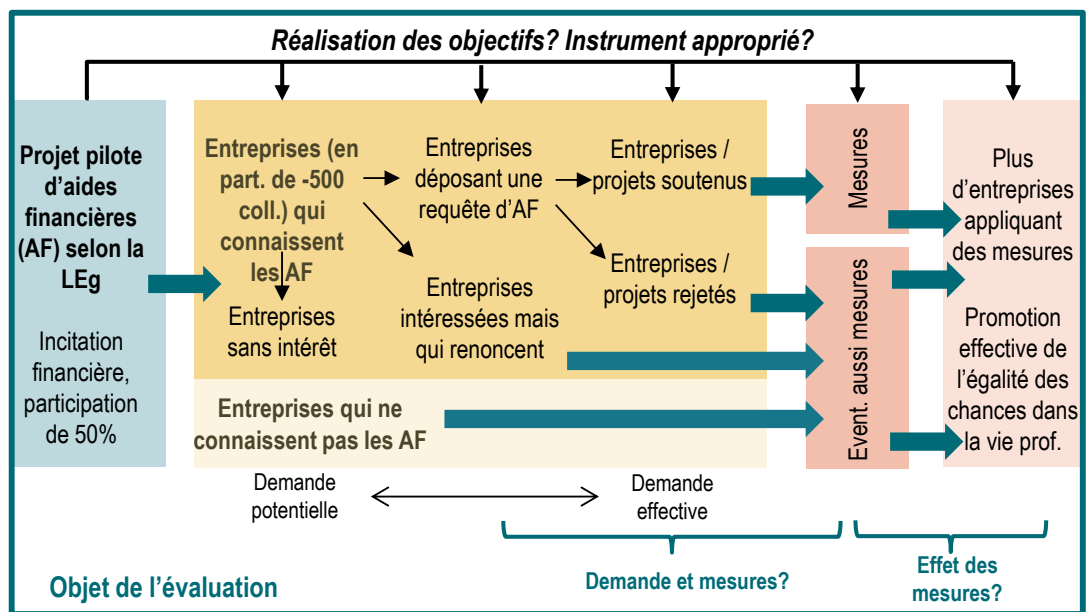
- *Prestations et effets* : évaluer les prestations et les effets des aides financières, ainsi que le degré de réalisation des objectifs dans le cadre du projet pilote
- *Facteurs influençant la demande* : formuler des constats quant à l'adéquation de l'instrument concret d'incitation ainsi que sur d'autres facteurs influençant la demande
- *Recommandations d'optimisation* : émettre des recommandations en vue d'optimiser l'instrument d'incitation dans l'éventualité de son maintien

La réalisation de cette évaluation, qui a été effectuée entre juin et septembre 2015, a été confiée au bureau privé de recherche et de conseil econcept AG. Le présent rapport présente les résultats de cet examen.

1.2 Objet de l'évaluation

L'évaluation a porté lieu sur les aides financières destinées aux projets d'entreprises en vertu de la LEg et s'est par conséquent concentrée sur les entreprises concernées (cf. Illustration 1). Les subsides d'encouragement de la Confédération, qui prennent la forme d'une contribution de 50 % maximum aux coûts du projet soutenu, doivent inciter davantage d'entreprises à mettre en œuvre des mesures internes d'égalité des chances et à encourager ainsi l'égalité des chances entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. L'évaluation s'est focalisée sur les effets des aides financières, l'analyse devant permettre d'apprécier dans quelle mesure ces aides financières contribuent effectivement à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle et de mieux comprendre les effets ainsi obtenus.

Objet de l'évaluation



econcept

Illustration 1 : L'évaluation a porté sur le projet pilote visant à soutenir l'égalité entre femmes et hommes dans les entreprises, sur les entreprises concernées et les mesures prises, ainsi que sur les effets de ces mesures.

Les aides financières ne peuvent avoir véritablement d'effets que si la demande est suffisante et adéquate. Étant donné que cette dernière s'est développée, aussi bien sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, différemment qu'escompté au début du projet, l'évaluation a également porté sur l'analyse de la demande entre le début de 2009 et mai 2015 afin de vérifier si ces aides financières constituent un instrument approprié.

1.3 Modèle d'effets et questions à traiter dans le cadre de l'évaluation

Le modèle d'effets ci-dessous (cf. Illustration 2) a servi de base à l'évaluation. Il montre que les effets des aides financières résultent de l'interaction de deux niveaux différents, à savoir celui du projet pilote d'aides financières de la Confédération d'une part, et celui du projet subventionné et de l'entreprise qui le réalise, d'autre part.

Modèle d'effets

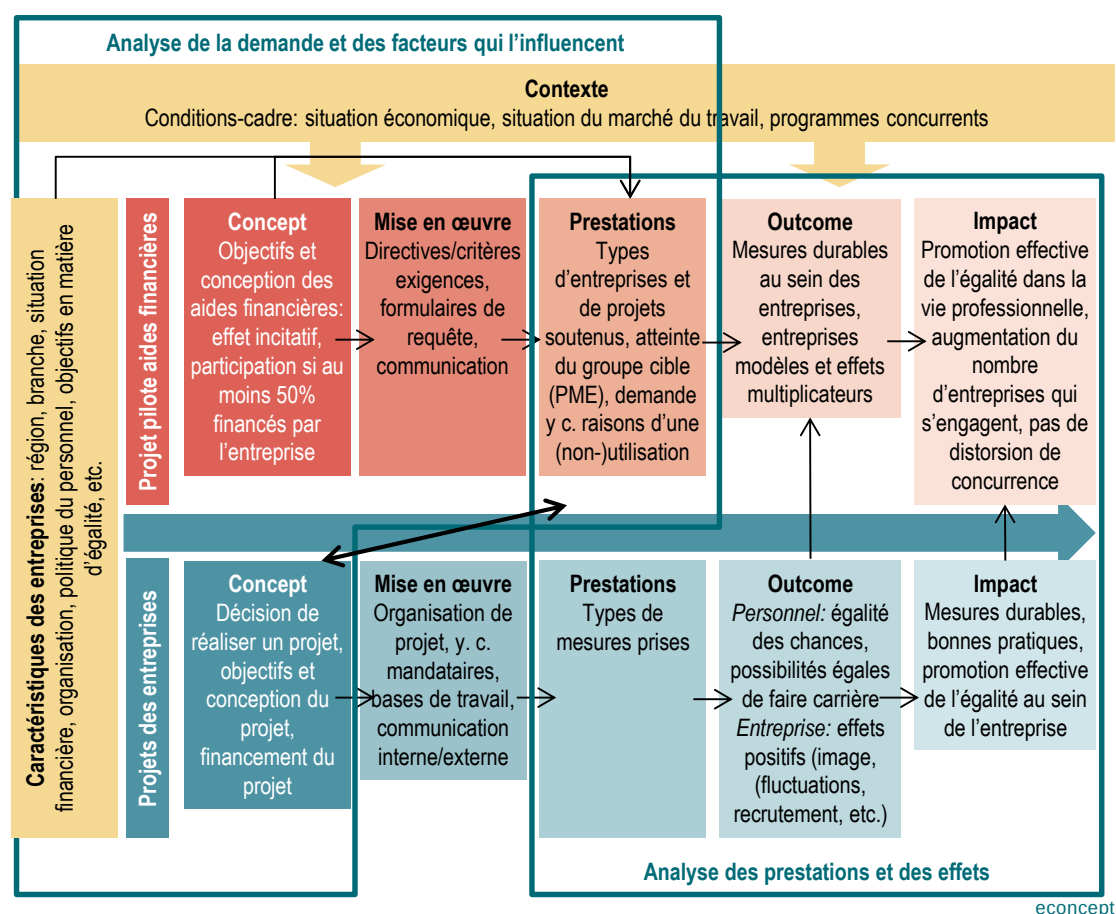


Illustration 2 : Modèle d'effets du projet pilote d'aides financières destinées à des projets d'entreprises en vertu de la LEG

Le tableau ci-dessous énumère les questions à traiter à ces deux niveaux ; celles sur fond rouge ont un caractère supérieur, raison pour laquelle les réponses qui y sont apportées revêtent une plus grande importance dans l'optique du bilan du projet pilote et de la décision de la poursuite éventuelle des aides financières.

Questions à traiter dans le cadre de l'évaluation	
Niveau Projet pilote d'aides financières	Niveau Projets développés par les entreprises
Prestations et demande effective (output)	
1. Quels types de projets ont été soutenus et réalisés au moyen des aides financières du 1.1.2009 au 31.5.2015 ?	8. Quels genres de mesures ont été mises en place par les entreprises ayant reçu un soutien ?
2. Quels types d'entreprises ont bénéficié des aides financières du 1.1.2009 au 31.05.2015 ?	
3. Quel bilan peut-on tirer, sur les plans quantitatif et qualitatif, en ce qui concerne la demande d'aides financières ? Dans quelle mesure le groupe cible visé (entreprises jusqu'à 500 employé-e-s) a été atteint ?	
Effets (outcome et impact)	
4. Les aides financières ont-elles atteint leur objectif, à savoir inciter les entreprises à prendre des mesures afin de promouvoir l'égalité ? Le nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de la promotion de l'égalité a-t-il augmenté ?	9. Quels sont les effets et l'utilité de ces mesures, et quel public ciblé est concerné (en part. collaboratrices et collaborateurs, entreprises jusqu'à 500 employé-e-s, grandes entreprises ? Jusqu'à quel point ces effets sont-ils durables ?
5. Les doutes que suscitait l'introduction du projet pilote (distorsion de concurrence) étaient-ils justifiés ?	
Facteurs influençant la demande	
6. Pour quelles raisons la demande d'aides financières a-t-elle été relativement faible jusqu'à présent ? À quel niveau se situent ces raisons (conception, mise en œuvre, conditions-cadre) ?	10. Pour quelle raisons des entreprises renoncent-elles à solliciter des aides financières ?
7. Pour quels types d'entreprises et de projets les aides financières sont-elles attrayantes (ou non) ? Pourquoi ?	11. Pour quels types de projets les aides financières sont-elles attrayantes (ou non) ? Pourquoi ?
Futures conditions-cadre	
12. Dans quelle mesure l'évolution, dans un avenir plus ou moins rapproché, de l'environnement (p. ex. pénurie de main-d'œuvre qualifiée, obligation d'analyser la situation en matière d'égalité salariale, franc fort) pourrait influencer sur la demande et les effets des aides financières pour des projets d'entreprises ?	
Synthèse et recommandations	
13. Faut-il poursuivre ou abandonner, dès 2017, les aides financières pour des projets d'entreprises ?	
14. Quelles recommandations formuler, en cas de maintien des aides financières destinées aux projets d'entreprises, dans le but d'optimiser les incitations à l'endroit des entreprises ?	

Tableau 1 : Questions à traiter dans le cadre de l'évaluation des aides financières destinées aux projets d'entreprises

1.4 Méthodologie

Plusieurs méthodes d'enquête ont été utilisées pour répondre à ces questions. Ont été analysés d'une part les documents et les statistiques de projet pertinents ; d'autre part, des entreprises, mais aussi d'autres acteurs de l'administration, de l'économie et de l'égalité ont été sollicités pour donner leur avis. Concrètement, les méthodes suivantes ont été employées :

Entretiens avec des expertes et des experts

Lors de la phase initiale de l'évaluation, quatre entretiens téléphoniques basés sur un même fil conducteur ont été réalisés avec des expertes et des experts dans le but de cerner l'objet de l'évaluation et les caractéristiques principales du projet pilote, d'obtenir des données qualitatives sur les prestations et les effets de ce dernier, des explications

concernant la demande, ainsi que des indications dans l'optique de l'optimisation de l'instrument des aides financières. Ont été interrogés trois collaboratrices du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) responsables des aides financières, le responsable du projet Engagement Égalité salariale (ELEP)⁷, la représentante du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) au sein du groupe d'accompagnement ainsi qu'une personne spécialiste de l'égalité des chances déjà sollicitée à plusieurs reprises par des entreprises en vue du dépôt d'une requête d'aides financières.

Analyse de documents

Il a été procédé à une analyse des documents de base concernant les aides financières et des documents relatifs aux requêtes et aux projets présentés depuis le lancement du projet pilote. L'analyse des documents de base concernant les aides financières (en particulier les bases juridiques, les directives, les rapports annuels, les statistiques de projets et les documents destinés à faire connaître les aides) ont livré des informations utiles quant à la conception et à la mise en œuvre des aides financières, aux prestations de ces dernières et à la manière dont le public a été informé de l'existence de l'instrument. Pour ce qui est des documents relatifs aux projets d'entreprises, ont été analysés de manière systématique les requêtes déposées, les questionnaires remplis lors du dépôt d'une requête, ainsi que les rapports finaux à l'intention du BFEG et les comptes rendus des projets à l'intention du public. Ce passage en revue a permis d'obtenir une vue d'ensemble du volume des requêtes présentées et des projets soutenus dans le cadre du projet pilote, un premier aperçu des prestations et des effets des projets au sein des entreprises, ainsi que des informations sur la communication des différents projets.

Questionnaire en ligne adressé aux entreprises ayant bénéficié d'aides financières

Afin d'estimer les effets des aides financières dans les entreprises et de connaître l'avis de ces dernières, un questionnaire en ligne a été soumis aux 43 entreprises s'étant vu octroyer jusqu'au 29 mai 2015 une aide financière destinée à un projet interne. Les entreprises ont été contactées au préalable par téléphone afin de s'assurer que la demande parviendrait effectivement à la personne la plus qualifiée pour y répondre⁸. Suite à cette première prise de contact, 42 interlocutrices et interlocuteurs ont été finalement sollicités pour remplir entre le 4 juillet le 5 août 2015 le questionnaire en ligne au nom de leur entreprise⁹. Le questionnaire (cf. Annexe A-1) a été préparé en allemand, en français et en italien au moyen du logiciel dédié Collector, et envoyé par courriel aux interlocutrices et interlocuteurs des entreprises concernées.

⁷ Cf. www.elep.ch

⁸ Cette première prise de contact téléphonique avait pour objectif d'identifier des interlocutrices et des interlocuteurs susceptibles de répondre au questionnaire étant donné que, dans un certain nombre de cas, la personne responsable au moment du dépôt de la requête n'était peut-être plus présente au sein de l'entreprise en raison des mutations de personnel intervenues entre-temps. Par ailleurs, il s'agissait de motiver les entreprises à participer et de se faire une première idée de l'actualité du sujet et de la pérennité des projets réalisés. En tout, 22 personnes ont pu être atteintes directement par téléphone. Pour le reste il a été possible de trouver dans la très grande majorité des cas une personne adéquate suite aux recherches internes effectuées.

⁹ Une entreprise n'a finalement pas été invitée à répondre au questionnaire en ligne. Elle avait demandé à y renoncer lors de la première prise de contact téléphonique, ne s'estimant pas habilitée à le faire étant donné que son projet interne n'avait pas encore démarré en raison de changements de personnel.

Vingt-six des 43 entreprises contactées ont répondu au questionnaire dans son intégralité, ce qui correspond à un taux de réponse de 60 %. Le tableau 2 donne un aperçu de leurs caractéristiques principales ainsi que du type de projet développé :

	Invitation à participer	Participation	Taux de réponse
Type de projet¹⁰			
Label UND	19	16	84 %
equal salary	10	3	30 %
Projets maison	14	7	50 %
Type d'entreprise			
Entreprises privées	17	10	59 %
ONG / fondations	14	8	57 %
Administration	12	8	67 %
Taille de l'entreprise			
Jusqu'à 50 coll.	5	5	100 %
Entre 50 et 250 coll.	15	9	60 %
Entre 250 et 500 coll.	7	1	14 %
Plus de 500 coll.	16	11	69 %
Total	43	26	60 %

Tableau 2 : Nombre et caractéristiques des entreprises et des projets, y compris taux de réponse.
Source : questionnaire en ligne et statistiques des projets du BFEG ; évaluation econcept.

Onze de ces 26 entreprises ont mené à terme le projet pour lequel elles ont bénéficié d'un soutien. Dans douze autres cas, le projet est en cours : deux projets ont été lancés en 2012, un en 2013, deux en 2014 et, enfin, sept n'ont débuté qu'en 2015. Deux entreprises ont répondu quand bien même leur projet n'a pas encore démarré. Quant à la dernière entreprise participante, elle a renoncé à son projet, qui avait pourtant été accepté par le BFEG. Les réponses en retour donnent un reflet relativement fidèle de l'ensemble des entreprises soutenues. La proportion des entreprises ayant répondu est la même pour tous les types d'entreprises. Par contre, les entreprises qui ont réalisé un projet en vue d'obtenir le label UND sont surreprésentées, de même que les petites entreprises (moins de 50 employé-e-s) et les grandes entreprises (plus de 500 employé-e-s).

Entretiens téléphoniques avec des entreprises connaissant l'existence des aides

Par ailleurs, cinq entretiens ont été réalisés avec des entreprises n'ayant pas perçu d'aides financières. Ces entreprises ont été choisies soit parce qu'elles avaient fait part au BFEG de leur intérêt pour l'obtention d'aides financières, soit parce qu'il est de notoriété publique qu'elles ont réalisé des projets de promotion de l'égalité sans avoir sollicité d'aides financières. L'objectif était de mieux connaître les projets et leurs effets en l'absence de subsides fédéraux et de savoir pourquoi ces entreprises n'avaient pas sollicité de telles aides. Les entretiens, fondés sur un même canevas (cf. Annexe A-2), ont eu lieu entre la mi-juillet et la fin août. Par rapport aux entreprises soutenues, cet échantillon comptait une proportion un peu plus importante de grandes entreprises et du secteur

¹⁰ La question des différents types de projets est abordée de manière plus approfondie au ch. 3.1.1.

privé (dans les deux cas, trois entreprises sur les cinq interrogées). Comme les entreprises ayant bénéficié d'un soutien, elles accordent, d'une manière générale, une grande importance à l'égalité des chances, et ont réalisé des projets de même nature, p. ex. en vue d'obtenir le label UND ou dans le but d'introduire des mesures concernant le système salarial.

Entretiens avec les partenaires de l'économie

Des entretiens téléphoniques sur la base du fil conducteur présenté à l'Annexe A-3 étaient prévus avec des représentantes et représentants des trois organisations partenaires, à savoir l'Union patronale suisse (UPS), l'Institut suisse des administrateurs (ISADE) et la Fédération des entreprises romandes (FER), ainsi que de l'Union suisse des arts et métiers (USAM), qui défend les intérêts des PME, le principal groupe cible visé, dans le but de cerner encore mieux la demande et d'interroger ces organisations sur les moyens d'optimiser les aides financières. Les entretiens avec la représentante de l'USAM et le représentant de la FER se sont déroulés comme prévu, et la représentante de l'UPS a répondu par écrit aux questions ; celle de l'ISADE, par contre, n'a pas voulu s'exprimer, faisant valoir que ni elle ni son organisation ne s'occupent du sujet et qu'elle n'était par conséquent pas en mesure de juger les aides financières ou la demande en la matière. Les entretiens téléphoniques ont été réalisés et la prise de position écrite a été remise entre le 9 et le 15 juillet 2015.

Études de cas

Pour mieux connaître les prestations et effets des différents types de projets ainsi que se forger une opinion sur les possibilités d'optimisation des aides financières, il a aussi été procédé à deux études de cas portant sur des entreprises soutenues et dont le projet a été mené à terme, à savoir un service administratif public qui a développé son propre projet et une entreprise privée ayant obtenu le label UND. Dans les deux cas, trois personnes impliquées dans le projet ont été interrogées : le ou la responsable de projet, le consultant ou la consultante externe et, dans un cas, un membre du personnel, et dans l'autre cas, un cadre impliqué dans la mise en œuvre du projet. Ces six entretiens ont été réalisés sur la base d'un même canevas (cf. Annexe A-4). En plus, les documents de base (requête et rapport final) des deux projets ont été analysés. Pour chacun de ces projets, les documents et les entretiens ont été évalués en vue d'une synthèse ; ensuite, les résultats obtenus ont été comparés entre eux.

Atelier

Un atelier a été organisé le 15 septembre 2015 à Berne avec les principales parties prenantes (cf. Programme et liste des personnes participant à l'atelier, Annexe A-5) pour discuter des résultats du projet ainsi que des besoins d'optimisation de ce dernier. La discussion approfondie qui a eu lieu dans ce cadre a permis de valider les résultats obtenus et les premières propositions en vue de la formulation de recommandations, d'effectuer de nouveaux constats quant aux possibilités et limites des aides financières, et de discuter de leur importance dans le contexte général des mesures

d'encouragement existantes. Dans le même temps, cet atelier a permis de procéder à un échange entre les acteurs concernés par les mesures de promotion de l'égalité des chances dans la vie professionnelle.

2 Conception et mise en œuvre des aides financières

2.1 Aides financières destinées à des projets d'entreprises

2.1.1 Ancrage et délimitation par rapport aux autres aides financières existantes

La loi sur l'égalité a pour but de promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. Entrée en vigueur en 1996, elle prévoit entre autres deux types d'aides financières¹¹ :

- *Aides financières destinées à des projets généraux de promotion* : ces aides financières sont allouées à des organisations publiques ou privées à but non lucratif¹² qui mettent sur pied des programmes visant à favoriser la réalisation de l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. La priorité est donnée à des programmes ayant un caractère exemplaire ou novateur et les programmes peuvent porter notamment sur la formation et le perfectionnement professionnels, en cours d'emploi ou non, une meilleure représentation des deux sexes dans les différentes activités professionnelles, à toutes les fonctions et à tous les niveaux, des mesures permettant de mieux concilier les activités professionnelles et les obligations familiales, et la mise en place dans l'entreprise d'une forme d'organisation du travail ou d'une infrastructure favorisant l'égalité entre les sexes¹³.
- *Aides financières destinées à des services de consultation* : ces aides financières sont allouées à des services de consultation actifs dans le domaine de l'égalité, c'est-à-dire à des organisations privées qui informent et conseillent les femmes dans la vie professionnelle et/ou qui assistent, en matière de réinsertion professionnelle, les femmes et les hommes ayant interrompu leur activité lucrative pour se consacrer à des tâches familiales¹⁴.

Les entreprises ne peuvent pas bénéficier directement de ces deux types d'aides financières mais uniquement par le biais d'une collaboration étroite avec une institution à but non lucratif. Toutefois, suite au constat que la majorité des entreprises n'avaient encore pris aucune mesure de promotion de l'égalité des chances, le rapport d'évaluation des aides financières publié en 2006¹⁵ recommanda de compléter les aides financières existantes par une possibilité de soutien financier direct aux projets d'entreprises. Concrètement, ces recommandations ont débouché sur un projet pilote lancé en 2009 et limité à une durée de huit ans :

¹¹ Cf. art. 14 et 15 LEg.

¹² Il peut s'agir d'organisations patronales ou de syndicats, d'organisations spécialisées dans le domaine de l'égalité, d'instituts de formation ainsi que de bureaux cantonaux ou communaux de l'égalité. Cf. BFEG (2014) : p. 4.

¹³ Cf. art. 14, al. 1 et 2, LEg.

¹⁴ Cf. art. 15 LEg.

¹⁵ BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2005) : p. 126, et Interface/Evaluanda (2006) : p. 105 ss.

- *Aides financières destinées à des projets d'entreprises* : ces aides financières sont destinées à des entreprises qui mettent en place des mesures internes visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle¹⁶. Comme les projets généraux de promotion, ces mesures doivent porter notamment sur la formation et le perfectionnement professionnels, une meilleure représentation des deux sexes dans les différentes activités professionnelles, contribuer à mieux concilier les activités professionnelles et les obligations familiales et mettre en place dans l'entreprise des formes d'organisation du travail ou des infrastructures favorisant l'égalité entre les sexes. Elles doivent aussi pouvoir servir de modèle à d'autres entreprises et avoir des effets multiplicateurs potentiels dans l'entreprise ou au-delà.

Le volume total de ces trois types d'aides financières représente plus de 4 millions de francs par an¹⁷. La grande majorité de ce montant est allouée à des projets généraux de promotion et à des services de consultation¹⁸.

2.1.2 Conception et fondement de l'instrument d'incitation

Sur le plan légal, le projet pilote d'aides financières destinées à des projets d'entreprises (dans la suite du texte, il ne sera plus question que de ces seules aides) est fondé sur une ordonnance¹⁹, qui en définit la conception et le cadre général. Des directives applicables au dépôt des requêtes pour des projets d'entreprises ont été ensuite élaborées²⁰. Toute entreprise privée ou publique ayant son siège en Suisse et qui souhaite développer de sa propre initiative un projet de promotion de l'égalité des chances de ses collaboratrices et collaborateurs interne, sans but lucratif et transposable à d'autres entreprises, peut solliciter des aides financières²¹. Les conditions d'octroi des aides ont été formulées de sorte à ce que le plus grand nombre possible d'entreprises puisse en bénéficier et que les subsides alloués ne servent qu'à des projets de promotion de l'égalité des chances²².

Les aides financières ont été conçues sur la base de l'idée qu'un projet interne à une entreprise a un effet direct en matière d'égalité et qu'une incitation financière est susceptible d'encourager le lancement de projets²³. Toutefois, les entreprises soutenues doivent assumer au moins 50 % des coûts du projet²⁴. Il s'agit d'une exigence issue de la loi sur les subventions, qui règle les conditions d'octroi des subsides fédéraux²⁵. Par ailleurs,

¹⁶ Ordonnance sur un projet pilote concernant les aides financières LEg.

¹⁷ Les moyens mis à disposition chaque année se situaient dans une fourchette comprise entre 4,1 et 4,4 mio. de francs. Cf. BFEG (2009-2013 et 2014).

¹⁸ En 2014, des projets généraux de promotion ont été soutenus à hauteur de 2,43 mio. de francs, des services de consultation à hauteur de 1,93 mio. de francs et des projets d'entreprises à hauteur de 102 000 francs. Cf. BFEG (2014) : p. 3.

¹⁹ Ordonnance sur un projet pilote concernant les aides financières LEg.

²⁰ BFEG (2012).

²¹ Ordonnance sur un projet pilote concernant les aides financières LEg et BFEG (2012) : p. 3 ss.

²² BFEG (2007) : p. 4 ss.

²³ Conseil fédéral (2006) : p. 3095. L'introduction d'une certification avait été envisagée en complément, mais finalement abandonnée. Cf. à ce sujet Conseil fédéral (2006) : p. 3095.

²⁴ Un changement de pratique a été introduit dans les directives publiées en juin 2015 concernant les projets d'analyse de l'égalité salariale : ceux-ci peuvent désormais être soutenus jusqu'à hauteur de 5000 francs au maximum. Voir BFEG (2015) : p. 8.

²⁵ BFEG (2007) : p. 6.

afin d'éviter d'éventuels risques de distorsion de concurrence, non seulement les entreprises doivent prendre en charge une part substantielle des coûts du projet, mais en plus ce dernier ne doit comporter que des mesures de promotion de l'égalité des chances²⁶. En outre, comme précaution supplémentaire par rapport à un risque de distorsion de concurrence, ne sont soutenus que des projets bénéficiant aux collaboratrices et collaborateurs de l'entreprise et sans aucun lien avec des domaines tels que la communication, le développement de produits ou le marketing²⁷. Enfin, les informations pertinentes concernant le projet doivent être mises à disposition d'autres entreprises.

Comme l'expliquent les responsables du BFEG, le rapport d'évaluation de la loi sur l'égalité a mis en évidence la nécessité d'agir au niveau des entreprises privées²⁸. Sur la base des conclusions de ce rapport, il a été décidé de viser les entreprises de moins de 500 collaboratrices et collaborateurs. Ces dernières²⁹ sont avantagées dans la mesure où les entreprises plus grandes doivent financer plus de 50 % des coûts de leur projet. Les responsables du BFEG justifient ce choix en faisant valoir que les grandes entreprises disposent de suffisamment de moyens financiers pour promouvoir l'égalité des chances et que les entreprises actives à l'international ont de toute manière souvent déjà pris des mesures dans ce domaine pour répondre aux exigences légales, souvent plus poussées, d'autres États.

2.2 Mise en œuvre des aides financières et travail d'information entreprises

2.2.1 Documents et mesures de soutien destinés aux entreprises

L'octroi d'aides financières destinées à des projets d'entreprises relève de la compétence du BFEG. Selon les responsables de cet office, il a été accordé un soin particulier à la rédaction de documents clairs et répondant aux besoins des entreprises requérantes. Les documents suivants ont été rédigés :

- *Directives* : les directives énumèrent et décrivent les critères à remplir par l'entreprise et le projet, les documents à remettre lors du dépôt de la requête, la marche à suivre pour présenter une requête, les conditions à remplir par l'entreprise, ainsi que des exemples de projets.
- *Formulaire de requête* : le formulaire permet à l'entreprise de fournir des renseignements quant à la situation de départ et aux objectifs, à la démarche, à la portée, aux champs d'action, à l'organisation et au budget du projet. En outre, l'entreprise doit remplir un questionnaire et donner des informations sur sa structure, le nombre de personnes employées et la répartition du personnel, le secteur d'activité et l'application ou non d'une convention collective.

²⁶ BFEG (2007) : p. 2 ; Conseil fédéral (2006) : p. 3094.

²⁷ BFEG (2007) : p. 2 ss.

²⁸ BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2005) : p. 126.

²⁹ BFEG (2012) : p. 4.

- *Formulaire pour le rapport final destiné au BFEG* : un document électronique est mis à disposition de l'entreprise pour la rédaction du rapport final à remettre au BFEG une fois que le projet a été mené à terme.

Par ailleurs, le BFEG a prévu encore d'autres aides et moyens d'information pour les entreprises intéressées :

- *Spécialistes de l'égalité des chances* : le site www.hommes-et-femmes.ch ne permet pas seulement de télécharger les documents mentionnés ci-dessus, mais propose également une liste de spécialistes de l'égalité des chances susceptibles de soutenir l'entreprise lors du dépôt de la requête ou de la réalisation du projet.
- *Comptes rendus d'entreprises* : ce même site présente à titre d'exemples les comptes rendus des entreprises qui ont achevé un projet ayant bénéficié d'aides financières.

Les documents relatifs au dépôt d'une requête n'ont donné lieu qu'à de très rares critiques lors des entretiens et dans les questionnaires retournés. Une entreprise interrogée qui n'a jamais envisagé de déposer de requête estime que les conditions à remplir ne sont pas claires puisqu'il n'est pas précisé à partir de quand un projet ne satisfait pas aux critères si la durée de ce dernier n'a pas été clairement définie ou lorsqu'il existe un quelconque lien avec le domaine de la communication de l'entreprise. Le travail administratif induit n'est pas jugé disproportionné par les personnes interrogées qui ont eu à le faire. Une personne spécialiste de l'égalité des chances et une personne interrogée d'une entreprise soutenue insistent sur la simplicité des documents, qui peuvent être remplis très rapidement. Les entreprises soutenues sont pratiquement unanimes (96 %) à juger adéquats les documents du BFEG et à estimer approprié le travail administratif induit par le dépôt de la requête en vue de l'obtention d'une aide financière. Les responsables du BFEG insistent de leur côté sur le soin apporté, lors de la mise en place du projet pilote, à la préparation de documents aussi clairs et simples que possible, et relèvent que la liste des spécialistes de l'égalité qui figure sur le site Internet permet aux entreprises qui en sentiraient le besoin de contacter des personnes à même de les soutenir et d'accompagner leur projet.

2.2.2 Campagne d'information et partenariats

Le BFEG a mandaté une entreprise privée pour élaborer un concept de communication et assurer la mise en œuvre des instruments de la campagne d'information³⁰. Selon ce concept, le but était, en faisant connaître des mesures et des entreprises exemplaires, d'avoir un impact dépassant les seules entreprises soutenues. La campagne devait cibler les directions et les responsables du personnel d'entreprises en Suisse alémanique et en Suisse romande comptant entre 50 et 500 employé-e-s³¹. Dans un deuxième temps, on s'adressa également aux administrations cantonales et communales, aux entreprises de moins de 50 employés, ainsi qu'aux spécialises des ressources humaines et aux mana-

³⁰ BFEG (2008a) et BFEG (2008b).

³¹ BFEG (2008a) : p. 6.

gers en formation³². Il convenait, pour ce faire, de recourir d'une part aux canaux offerts par les médias nationaux et régionaux et, d'autre part, aux associations économiques et aux associations professionnelles nationales et régionales³³. La stratégie adoptée misait sur le développement de partenariats avec de telles associations ou, à tout le moins, sur l'utilisation de leurs canaux de communication. La présentation des aides financières par le biais des associations économiques devait contribuer à asseoir la crédibilité de l'offre auprès des entreprises, une crédibilité dont le BFEG ne bénéficie que de façon limitée³⁴. Selon les renseignements fournis par ce dernier, 132 000 francs ont été mis investis dans la planification du travail de relations publiques et la réalisation des mesures nécessaires l'année du lancement du projet pilote ; les deux années suivantes, les sommes engagées se sont élevées à 111 000, puis à 15 000 francs.

Conformément à ce concept, le BFEG a cherché à développer des partenariats avec des associations. Une campagne d'information à large échelle a été réalisée en 2009 et en 2010, dans le cadre de laquelle des lettres et des dépliants ont été envoyés aux associations, aux entreprises, aux cantons, aux villes, aux acteurs actifs dans le domaine de l'égalité, ainsi qu'à plusieurs agences de placement ; par ailleurs, les aides financières ont fait l'objet de diverses newsletters et publications. Des partenariats ont pu être établis avec trois associations, à savoir la SAV, l'ISADE et la FER, dont les canaux ont pu être utilisés pour présenter le projet³⁵. La communication par le biais des canaux des partenaires a surtout eu lieu au début du projet, notamment avec la livraison de textes pour leurs newsletters et sites Internet. Par ailleurs, des conférences de presse ont été organisées et des communiqués de presse publiés annuellement pour informer sur les requêtes déposées, et des contributions proposant notamment des exemples de projets ont été publiées dans des médias imprimés et dans des newsletters. Enfin, un site Internet a vu le jour, qui permet notamment de télécharger les formulaires nécessaires au dépôt des requêtes, les directives applicables, les comptes rendu d'entreprises, ainsi qu'une liste de spécialistes de l'égalité des chances.

La campagne d'information n'a pas eu les résultats escomptés. Les responsables du BFEG jugent que la campagne d'information menée en 2009 et en 2010 a certes été très étendue, mais qu'elle a aussi coûté cher. En raison de doutes quant à son efficacité et de la faiblesse de la demande d'aides financières, elle a ensuite été jugée disproportionnée, et il fut décidé d'y mettre un terme. La stratégie visant à s'appuyer sur des associations n'a que partiellement fait ses preuves. D'une manière générale, les partenariats développés avec trois associations faïtières n'ont pas pu être suffisamment exploités. Ainsi, ces associations n'ont communiqué sur les aides financières qu'au début du projet pilote. Selon leurs représentantes et représentants, ces associations sont trop éloignées du terrain et ne savent pas si leurs membres ont recouru aux aides financières, ni s'il existe véritablement un besoin en la matière. L'une de ces personnes estime qu'il serait plus

³² BFEG (2008b) : p. 3.

³³ BFEG (2008a) : p. 6.

³⁴ BFEG (2008b) : p. 3.

³⁵ Il n'a pas été possible de convaincre l'USAM de s'associer au projet.

intéressant de passer par les associations professionnelles, plus proches des entreprises. Une autre déclare que son association n'a pratiquement jamais été sollicitée par le BFEG et que ce dernier devrait exiger une plus grande implication des organisations partenaires. Au niveau même des associations partenaires, la notoriété des aides financières est restée en deçà des attentes. Il ressort des entretiens que les organisations économiques qui devaient servir de multiplicateurs ne connaissent que partiellement les aides financières destinées à des projets d'entreprises et qu'elles ne sont guère informées du déroulement du projet pilote. Les autres partenaires du BFEG (entre autres le SECO ou l'ELEP) connaissent eux aussi parfois mal les aides financières. Les autres mesures prises au niveau de la communication du projet n'ont, quant à elles, donné lieu à aucune critique dans le cadre des entretiens réalisés.

2.3 Conclusions relatives à la conception et à la mise en œuvre

En ce qui concerne la conception et la mise en œuvre des aides financières, les conclusions suivantes peuvent être tirées, qui apportent des informations importantes pour la compréhension des prestations et des effets :

Conception de l'instrument d'incitation : les aides financières destinées aux projets d'entreprises ont été conçues de sorte à apporter un soutien financier direct aux entreprises souhaitant mettre en œuvre des projets en matière d'égalité. Elles doivent compléter les aides financières déjà existantes pour des projets généraux de promotion et pour les services de consultation, dans la mesure où elles s'adressent en particulier aux entreprises non étatiques jusqu'à 500 employé-e-s. Elles sont fondées sur l'idée que des projets internes à une entreprise ont un effet direct sur l'égalité des chances et que les incitations financières sont susceptibles d'encourager le lancement de tels projets. En raison du cadre imposé par la loi sur les subventions et afin d'éviter toute distorsion de concurrence, il a été décidé que les entreprises soutenues doivent financer au moins 50 % des coûts de leur projet.

Utilité des documents destinés aux entreprises : globalement, les documents mis à disposition par le BFEG en vue du dépôt d'une requête et le soutien offert aux entreprises intéressées par les aides financières sont utiles et adéquats. Une seule personne a émis une critique, dans la mesure où elle juge que les critères à satisfaire par un projet ne sont en partie pas assez précis. Les entreprises et les spécialistes qui ont déjà travaillé avec les documents jugent les formulaires simples et conviviaux, et le travail administratif impliqué pour le dépôt de la requête et l'obtention des financières approprié.

Adéquation de la stratégie de communication et de partenariats : la mise en œuvre de la stratégie de communication élaborée par un bureau spécialisé, stratégie visant à faire connaître des mesures et des entreprises exemplaires et à s'appuyer sur des partenaires économiques en tant que multiplicateurs, n'a atteint que partiellement ses objectifs. Une campagne d'information à grande échelle lancée au début du projet pilote a été abandonnée en raison de la faiblesse de la demande et du peu d'impact constaté. La stratégie

de partenariats avec des associations faîtières n'a elle aussi obtenu que des résultats mitigés. Les partenaires économiques ont informé leurs membres principalement au début du projet pilote, mais leur niveau de connaissance des aides financières est resté relativement faible, tout comme celui des autres partenaires du BFEG.

3 Prestations des aides financières

3.1 Nombre de requêtes et de projets approuvés

3.1.1 Requêtes déposées

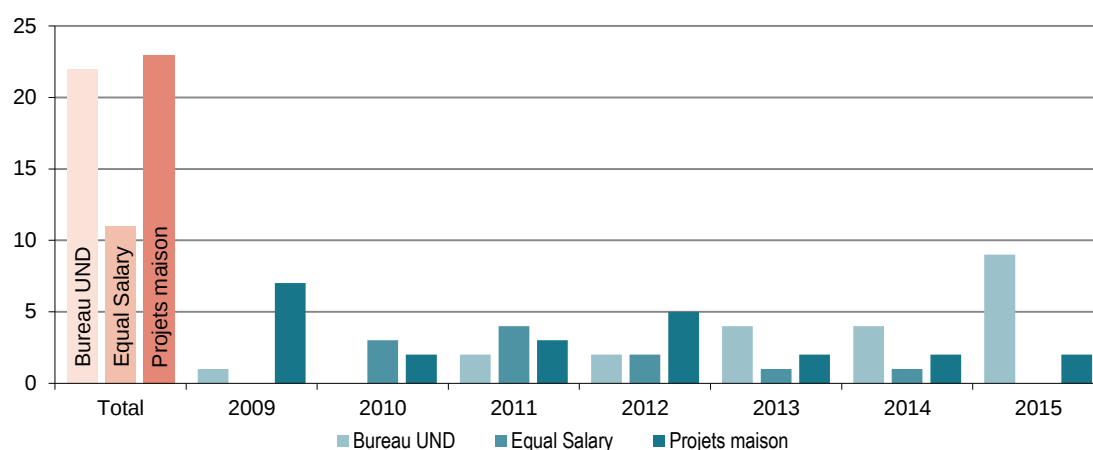
Entre le début de 2009 et mai 2015, 56 requêtes d'aides financières destinées à des projets d'entreprise ont été déposées (cf. Tableau 3). Le nombre de requêtes a légèrement varié selon les années. C'est en 2015 que le plus grand nombre de requêtes ont été déposées. Selon les responsables du BFEG, aucun objectif quantitatif concernant le nombre de projets soutenus n'a été fixé étant donné qu'il n'était pas possible d'estimer la demande. Néanmoins, cette dernière est jugée très faible. Le montant total sollicité pour ces 56 requêtes s'est élevé à 1,6 million de francs ; par année il a varié entre quelque 125 000 francs (en 2014) et près de 380 000 francs (en 2012).

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Nombre de requêtes	8	5	9	9	7	7	11	56
Montant des aides sollicitées	287 702	161 330	254 610	378 432	222 568	123 913	205 720	1 634 275

Tableau 3 : Nombre de requêtes et montant total sollicité par année (en CHF). N = 56. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

Les types de projets présentés sont très différents de ceux imaginés lors du lancement du projet pilote. Près de 60 % des requêtes ont concerné jusqu'à présent des produits standardisés tels que l'obtention d'un label³⁶ ou d'une certification de la pratique salariale (cf. Illustration 3).

Requêtes selon le type de projet



econcept

Illustration 3 : Nombre de requêtes selon le type de projet et l'année. N = 56. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

³⁶ Le label « Famille & Profession » (label UND) est la distinction que le bureau UND, centre de compétences dans le domaine de la conciliation vie professionnelle et vie familiale ou privée, remet aux entreprises qui réussissent dans la réalisation de mesures pour la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ou privée et pour l'égalité entre femmes et hommes.

Vingt-deux requêtes (39 %) ont été déposées en vue de l'obtention du label UND³⁷ et onze autres (20 %) ont porté sur une analyse ou une adaptation du système salarial³⁸. Les requêtes pour des projets conçus par les entreprises elles-mêmes ont été moins nombreuses (23 requêtes, soit 41 %), ce qui a constitué une surprise aux yeux des responsables du BFEG, qui ne s'attendaient pas, lors du lancement du projet pilote, à une demande aussi forte d'aides financières pour des produits standardisés comme le label UND ou des analyses de l'égalité salariale.

Le type d'entreprise sollicitant des aides financières ne correspond pas non plus à ce qui était attendu. Ces dernières ont été conçues pour intéresser en particulier des entreprises non étatiques de moins de 500 collaboratrices et collaborateurs. Or, ce public cible a déposé un peu plus de la moitié des requêtes (29), dont 18 d'entreprises privées employant moins de 500 personnes. Entre le lancement du projet pilote en 2009 et mai 2015, 23 requêtes (41 %) sont issues de l'économie privée ; les ONG et les fondations sont à l'origine de 19 requêtes (34 %), et les administrations publiques de 14 (25 %) (cf. Illustration 4). Les responsables du BFEG soulignent que cette importante demande provenant du secteur public ou d'entreprises proches de l'État n'était pas l'objectif visé au départ.

Requêtes selon le type d'entreprise

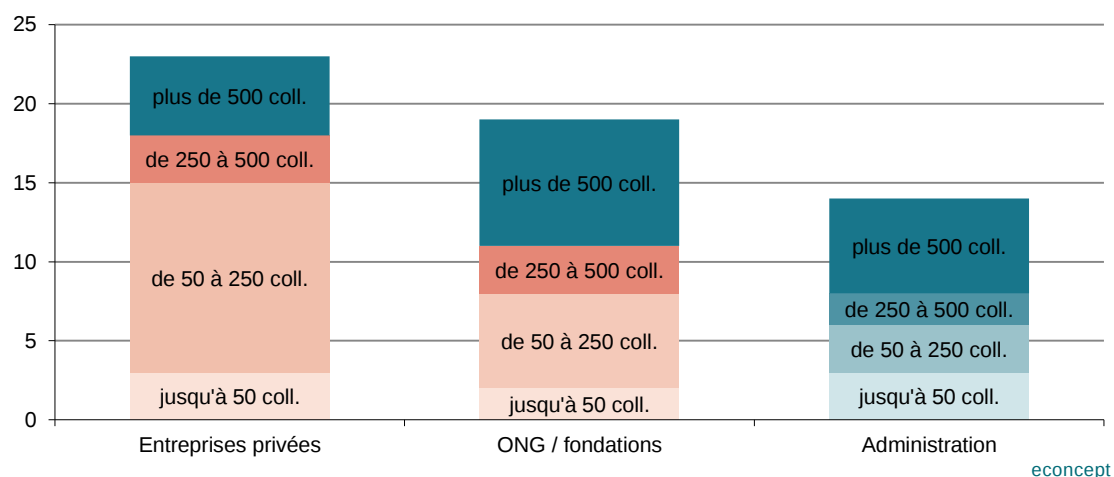


Illustration 4 : Nombre de requêtes selon le type et la taille des entreprises. N = 56. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept. En rouge, le principal groupe cible visé, à savoir les entreprises non étatiques de moins de 500 collaboratrices et collaborateurs.

Des entreprises de toutes tailles, mais en particulier des très petites, ont déposé des requêtes pour des projets conçus par elles-mêmes. Les très petites entreprises (jusqu'à 50 employé-e-s) ont, jusqu'à présent, déposé des requêtes uniquement en vue de l'obtention du label UND ou pour un projet conçu par elles-mêmes (cf. Tableau 4). Si l'on

³⁷ Deux de ces requêtes concernaient la réalisation d'un check-up par le bureau UND. L'important nombre de requêtes en 2015 pour des projets en lien avec le bureau UND est dû au fait que cinq services de la Ville de Berne ont déposé simultanément une requête en vue de l'obtention de ce label.

³⁸ La procédure de certification d'égalité salariale entre femmes et hommes equal salary est effectuée par SGS en collaboration avec l'Observatoire universitaire de l'emploi (OUE) de l'Université de Genève.

prend en considération les entreprises employant moins de 500 collaboratrices et collaborateurs, le rapport se situe à 60 % de requêtes pour un produit standardisé et 40 % pour des projets conçus par les entreprises elles-mêmes. Pour les entreprises de plus de 500 employé-e-s, la part de projets conçus par les entreprises elles-mêmes représente un peu plus du tiers des requêtes. Par rapport au type d'entreprise, on observe que les ONG et les fondations de moins de 500 employé-e-s sont comparativement plus nombreuses à déposer des requêtes pour des projets conçus par elles-mêmes. Pour ce qui est des entreprises privées comptant jusqu'à 500 collaboratrices et collaborateurs, un tiers ont déposé une requête pour un projet conçu par elles-mêmes, et deux tiers pour des projets standardisés.

	Label UND		equal salary		Projets maison		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
jusqu'à 50 coll.	4	50 %	0	0 %	4	50 %	8	100 %
de 50 à 250 coll.	6	29 %	5	24 %	10	48 %	21	100 %
de 250 à 500 coll.	4	50 %	2	25 %	2	25 %	8	100 %
plus de 500 coll.	8	42 %	4	21 %	7	37 %	19	100 %
Total	22	39 %	11	20 %	23	41 %	56	100 %

Tableau 4 : Nombre de requêtes selon le type de projet et la taille de l'entreprise. N = 56. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

Près de la moitié des 1,6 million de francs ont été sollicités pour des projets conçus par les entreprises elles-mêmes, près d'un tiers pour des projets en vue de l'obtention du label UND, et un cinquième pour des certifications equal salary (cf. Tableau 5). Les requêtes des entreprises privées représentent en tout quelque 44 % de l'ensemble des aides financières sollicitées. Par projet, le montant sollicité dépend considérablement du type de projet et de la taille de l'entreprise. Il s'élève en moyenne à près de 35 000 francs pour les projets conçus par les entreprises elles-mêmes, à quelque 30 000 francs pour les projets de certification equal salary, et à un peu moins de 23 000 francs pour les projets en vue de l'obtention du label UND. Les montants sollicités par les grandes entreprises tendent à être plus élevés (36 000 francs en moyenne pour les entreprises de plus de 500 employé-e-s), alors qu'ils sont d'environ 25 000 francs en moyenne pour les projets d'entreprises comptant jusqu'à 500 employé-e-s.

	Montant total des aides sollicitées		Montant de l'aide sollicitée par projet
	en CHF	en %	en CHF
Type de projet			
Label UND	502 651	31 %	22 848
equal salary	332 030	20 %	30 185
Projets maisons	799 594	49 %	34 765
Type d'entreprise			
Entreprises privées	726 390	44 %	31 582
ONG / fondations	475 233	29 %	25 012
Administration	432 652	26 %	30 904
Taille de l'entreprise			
jusqu'à 50 coll.	182 728	11 %	22 841
de 50 à 250 coll.	558 652	34 %	26 602
de 250 à 500 coll.	190 630	12 %	23 829
plus de 500 coll.	702 265	43 %	36 961
Total	1 634 275	100 %	29 183

Tableau 5 : Montant total et montant moyen par projet des aides financières sollicitées (en CHF), selon le type de projet, le type d'entreprise et la taille de l'entreprise. N = 56. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

3.1.2 Requêtes approuvées et requêtes rejetées

Quarante-cinq (80 %) des 56 requêtes déposées entre début 2009 et mai 2015 ont obtenu une réponse favorable (cf. Tableau 6) ; dix requêtes (18 %) ont été rejetées, et la dernière a été retirée par l'entreprise avant même la décision du BFEG.

Décision du BFEG	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Requêtes approuvées	5	5	8	6	4	6	11	45
Requêtes rejetées	3	0	1	3	3	0	0	10
Requêtes retirées avant décision	0	0	0	0	0	1	0	1
Total	8	5	9	9	7	7	11	56

Tableau 6 : Nombre de requêtes selon la décision du BFEG et l'année. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

En comparaison, les requêtes pour des projets conçus par les entreprises elles-mêmes ont été plus souvent rejetées (cf. Tableau 7) puisqu'elles ont été acceptées dans seulement environ deux tiers des cas, alors que 90 % des requêtes en vue de l'obtention du label UND ou de la certification equal salary ont été approuvées. Les requêtes des entreprises privées et des ONG ou des fondations ont été refusées plus d'une fois. Le BFEG a accepté à peu près trois quart des projets présentés par des entreprises privées et des ONG ou des fondations. Le taux d'acceptation le plus élevé concerne les administrations publiques puisqu'une seule requête n'a pas obtenu d'aides financières. En ce qui concerne la taille des entreprises, il apparaît que les requêtes de petites entreprises sont plus fréquemment rejetées que celles d'entreprises plus grandes : les requêtes d'entreprises comptant entre 50 et 250 employé-e-s n'ont été acceptées que dans deux tiers des cas. Qui plus est, les projets conçus par des entreprises privées de moins de 500 collaboratrices et collaborateurs n'ont que rarement obtenu une réponse favorable

puisque seulement trois requêtes sur sept ont reçu l'aval du BFEG, alors que six projets originaux d'ONG ou de fondations sur huit ont été approuvés.

	approuvé		rejeté		retiré		Total	
Type de projet	N	%	N	%	N	%	N	%
Label UND	20	91 %	1	5 %	1	5 %	22	100 %
equal salary	10	91 %	1	9 %	0	0 %	11	100 %
Projets maison	15	65 %	8	35 %	0	0 %	23	100 %
Type d'entreprise								100 %
Entreprises privées	18	78 %	5	22 %	0	0 %	23	100 %
ONG / fondations	14	74 %	4	21 %	1	5 %	19	100 %
Administration	13	93 %	1	7 %	0	0 %	14	100 %
Taille de l'entreprise								
jusqu'à 50 coll.	5	63 %	3	37 %	0	0 %	8	100 %
de 50 à 250 coll.	16	76 %	5	24 %	0	0 %	21	100 %
de 250 à 500 coll.	8	100 %	0	0 %	0	0 %	8	100 %
plus de 500 coll.	16	84 %	2	11 %	1	5 %	19	100 %
Total	45	80 %	10	18 %	1	2 %	56	100 %

Tableau 7 : Nombre de projets approuvés, rejetés et retirés selon le type de projet, le type d'entreprise et la taille de l'entreprise. N = 56. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

Diverses raisons expliquent le rejet des requêtes. Dans deux cas, il ne s'agissait pas vraiment d'un projet interne conçu par l'entreprise, mais de la création d'un poste de travail (en l'occurrence de formatrice pour femmes, dans un de ces deux cas). Deux autres projets ne concernaient pas le personnel mais le développement de produits ou le secteur communication. Une requête a été rejetée en raison du manque de qualifications et d'expérience de l'équipe responsable, et une autre parce que l'entreprise ne disposait plus de responsable pour la mise en œuvre du projet après le licenciement de la personne à la tête du projet. Le projet d'une multinationale visant à promouvoir la relève a été rejeté, de même que celui d'une entité de la Confédération étant donné que, selon les critères en vigueur, l'administration fédérale n'est pas habilitée à solliciter des aides financières de l'Etat. La requête d'une organisation a été refusée parce que cette dernière avait déjà obtenu des moyens financiers spécifiques en vue de la promotion de l'égalité des chances dans le cadre d'une convention de prestations. Enfin, une requête en vue de la réédition d'un même projet a elle aussi été rejetée.

Le montant des aides financières allouées s'élève en tout à 1,04 million de francs³⁹. Pour 32 des 45 projets soutenus (71 %), le montant octroyé correspond au montant sollicité. En ce qui concerne les douze autres projets, le montant requis oscillait entre 46 % et 50 % des coûts du projet, et l'aide accordée s'est située dans une fourchette comprise entre 35 et 90 % du montant sollicité. Comparativement, les requêtes d'administrations publiques et en vue du label UND ont été plus fréquemment réduites.

³⁹ Dans le cas d'un projet approuvé, le montant des aides financières approuvées n'est pas connu.

3.2 Caractéristiques des projets soutenus

Depuis le lancement du projet au début de 2009, 45 requêtes concernant 44 projets ont été approuvées (un projet a été retiré par l'entreprise après la décision positive du BFEG, avant d'être présenté et d'être accepté une seconde fois). Quarante-deux projets ont été effectivement mis en place, deux entreprises ayant fait machine arrière après coup.

3.2.1 Contenu des projets

Du fait du type de projet présenté, la majorité de ces derniers ont mis l'accent sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ainsi que sur la thématique du salaire (cf. Tableau 8) : 20 projets (45 %) visaient l'obtention du label UND⁴⁰, des projets qui prévoient la mise en œuvre de mesures permettant de concilier vie professionnelle et vie familiale ; dix autres projets soutenus (23 %) visaient la certification equal salary, avec une analyse et une éventuelle adaptation du système salarial. Parmi les quatorze projets soutenus conçus par les entreprises elles-mêmes, cinq étaient aussi en lien avec le système salarial, tandis que les neuf autres variaient considérablement, sur le plan du contenu : l'objectif visé allait de l'implémentation d'une approche intégrée de l'égalité (gender mainstreaming) à l'introduction d'une empreinte de genre analogue à l'empreinte écologique pour des manifestations en passant par une enquête menée auprès du personnel concernant l'équilibre travail-vie (*work-life*), et comprenant un recensement des besoins en matière de places de crèche et une étude de salaire, ou encore l'élaboration et la mise en place de nouveaux modèles de temps de travail.

Type de projet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Label UND	1	0	2	2	3	3	9	20
equal salary	0	3	4	2	0	1	0	10
Projets maison	3	2	2	2	1	2	2	14
Total	4	5	8	6	4	6	11	44

Tableau 8 : Nombre de projets soutenus selon l'année et le type de projet. N = 44. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

Malgré une certaine prédominance des thèmes de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et du salaire, les effets visés par la plupart des projets soutenus se situent dans des domaines d'action variés (cf. Illustration 5). Les objectifs les plus fréquents sont la mise en place de structures et d'instruments de promotion de l'égalité des chances (75 %), l'amélioration de l'égalité des chances en matière de recrutement (73 %) et en matière de salaire (70 %). Par ailleurs, quelque deux tiers des entreprises soutenues ont cherché à améliorer l'égalité des chances en ce qui concerne le développement et l'encadrement du personnel, à faire le point en matière d'égalité des chances et à créer des conditions-cadre plus favorables pour les familles. Dans la moitié des cas, il s'agissait également de promouvoir les compétences sur les questions de genre au sein de l'entreprise. Par contre, seules deux entreprises ont voulu prévenir le harcèlement sexuel.

⁴⁰ Pour un de ces projets, il s'agissait d'un check-up effectué par le bureau UND.

Champs d'action des projets

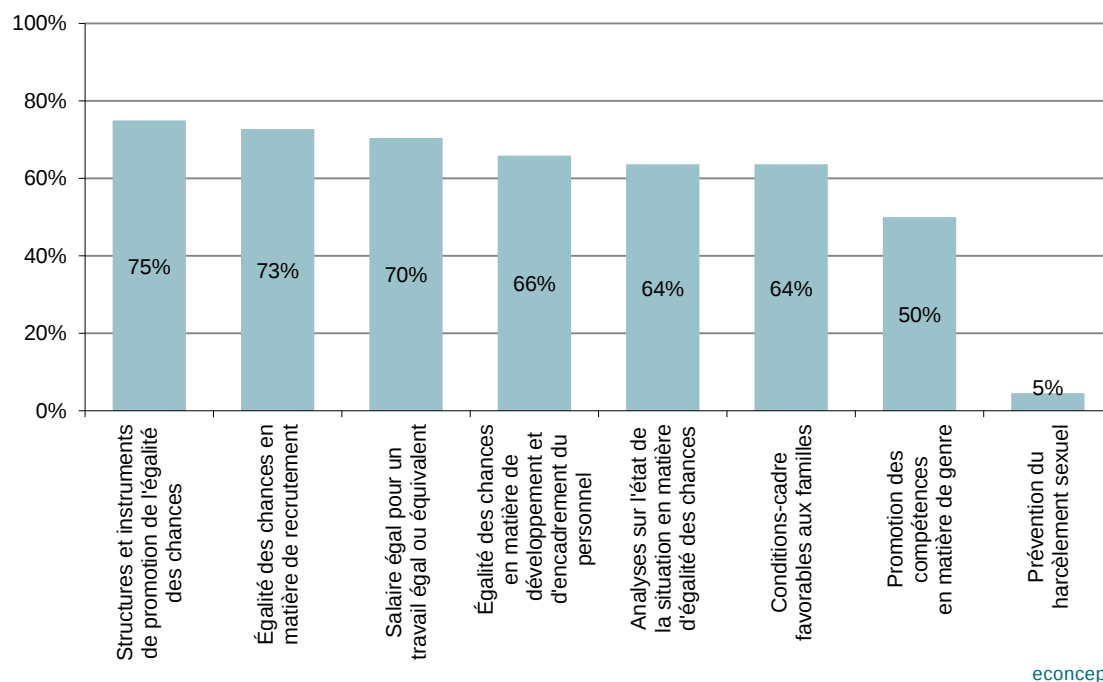


Illustration 5 : Champs d'action des projets soutenus. N = 44. Plusieurs champs d'action peuvent être cités pour le même projet. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

3.2.2 Organisation, volume de financement et portée

En général, les entreprises mettent en place une organisation de projet spécifique. Souvent, le département des ressources humaines ou un-e collaborateur/trice RH est impliqué-e. Les spécialistes externes jouent également un rôle important. Tous les projets développés avec le bureau UND ou avec equal salary ont été accompagnés par des spécialistes de l'organisation concernée. Les entreprises qui développent leur propre projet recourent elles aussi souvent à des spécialistes externes de l'égalité – c'est ce qu'ont indiqué toutes celles qui ont répondu au questionnaire en ligne.

Le montant total des coûts budgétisés par les entreprises pour leurs projets s'élève jusqu'à présent à 3,08 millions de francs, ce qui représente en moyenne quelque 70 000 francs par projet. Les coûts budgétisés présentés lors du dépôt de la requête vont de 5500 francs pour le projet le moins cher à 431 000 francs pour le plus cher. Les trois quarts des projets se situent dans une fourchette comprise entre 25 000 et 75 000 francs (cf. Tableau 9). Les budgets de six projets soutenus ont dépassé 100 000 francs : trois d'entre eux avaient été conçus par l'entreprise elle-même, deux autres visaient l'obtention du label UND, et le dernier une certification equal salary.

Coûts totaux budgétisés	N	%
Moins de 25 000 CHF	3	7 %
De 25 000 à 50 000 CHF	18	41 %
De 50 000 à 75 000 CHF	15	34 %
De 75 000 à 100 000 CHF	2	4 %
Plus de 100 000 CHF	6	14 %
Total	44	100 %

Tableau 9 : Coûts totaux budgétisés par les entreprises pour leur projet. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

Les montants sollicités par les entreprises sont parfois nettement inférieurs à la limite maximale prévue de 50 % de l'ensemble des coûts du projet. Le montant total sollicité pour la réalisation des 44 projets soutenus s'est élevé à 1,17 million de francs, à savoir 38 % du montant total des budgets présentés (3,08 millions). Dans plus de deux tiers des cas, les montants sollicités ont été soit très proches de la limite maximale de 50 % (13 % des requêtes, pour des montants à hauteur de 46 à 49 % des coûts totaux), soit ont atteint la limite des 50 % (dans 55 % des cas) ; pour le petit tiers restant, les montants sollicités allaient de 5 à 41 % du montant total des coûts budgétisés.

De son côté, le BFEG a soutenu les projets présentés à hauteur de 1,04 million de francs en tout, ce qui représente près de 24 000 francs en moyenne par projet. La moyenne s'établit à 26 000 francs pour les projets conçus par les entreprises elles-mêmes, à 29 000 francs pour les projets de certification equal salary et à 19 000 francs pour les projets visant l'obtention du label UND. Un bon tiers des projets ont obtenu la contribution maximale, de 50 % des coûts totaux du projet.

	Part des coûts sollicitée en %	Part des coûts allouée en %
Type de projet		
Label UND	45 %	35 %
equal salary	44 %	42 %
Projets maison	29 %	28 %
Type d'entreprise		
Entreprises privées	44 %	39 %
ONG / fondations	42 %	40 %
Administration	31 %	26 %
Taille de l'entreprise		
jusqu'à 50 coll.	50 %	43 %
de 50 à 250 coll.	49 %	41 %
de 250 à 500 coll.	47 %	45 %
plus de 500 coll.	30 %	27 %
Total	38 %	34 %

Tableau 10 : Part des coûts totaux budgétisés sollicitée et part allouée selon le type de projet, le type d'entreprise et la taille de l'entreprise. N = 44. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

En comparaison, les projets des administrations publiques et des grandes entreprises ont bénéficié, proportionnellement parlant, d'une aide moins importante (respectivement

26 % et 27 % des coûts totaux du projet). Il convient toutefois de préciser que ces types d'entreprises ne sollicitent pas, en général, le montant maximal auquel elles pourraient théoriquement avoir droit (cf. Tableau 10). Enfin, les aides financières accordées à des projets conçus par les entreprises elles-mêmes représentent elles aussi une part relativement basse des coûts totaux budgétisés (29 %).

La grande majorité des projets soutenus (84 %) concernent l'entreprise dans son ensemble. Sept projets (16 %) ne portent que sur une partie de l'entreprise, dont trois ne touchent que certains départements. Un projet ne concerne que les activités en Suisse et pas celles à l'étranger, et un autre n'est pas mis en œuvre au niveau de la direction de l'entreprise. Des sept projets qui ne s'appliquent qu'à une partie de l'entreprise, deux ont été réalisés dans des entreprises privées, deux autres dans des ONG ou des fondations, et les trois derniers dans des administrations publiques ; six entreprises occupent plus de 500 employé-e-s, et la dernière compte entre 50 et 250 collaboratrices et collaborateurs.

Fin mai 2015, 23 des 44 projets soutenus avaient été menés à terme (52 %). Leur durée a varié considérablement. La mise en œuvre du projet le plus court a pris six mois, celle du plus long cinq ans, la moyenne s'établissant à deux ans. Dix-neuf projets (43 %) étaient encore en cours fin mai 2015 : deux de ces projets ont débuté en 2012, deux en 2013, quatre en 2014 et onze en 2015.

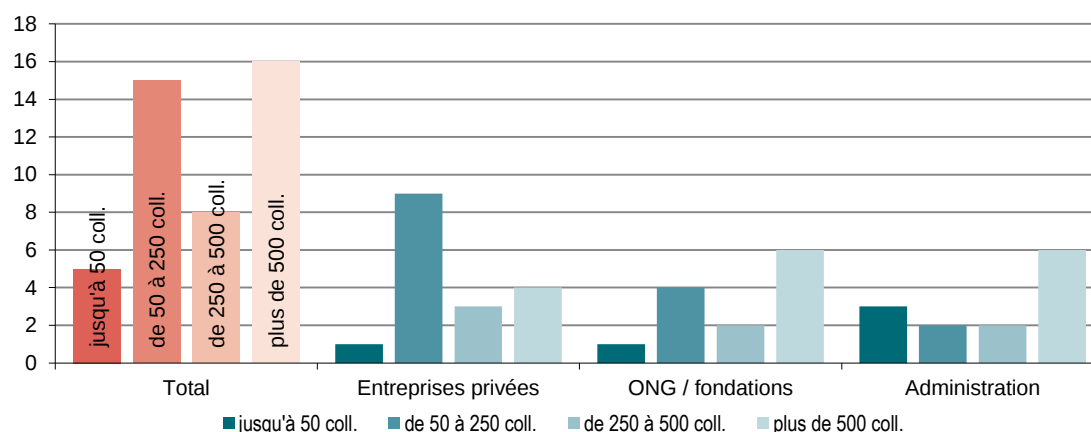
3.3 Caractéristiques des entreprises soutenues

Les 44 projets soutenus ont été réalisés dans 43 entreprises. Une entreprise a obtenu des aides financières pour deux projets différents.

3.3.1 Taille, branche et localisation

Comme déjà constaté lors de l'analyse des entreprises ayant déposé une requête, il apparaît clairement, si l'on prend en considération les entreprises soutenues, que les aides financières n'atteignent que partiellement le principal groupe cible visé : depuis 2009, ont été soutenues 17 entreprises privées (40 %), 13 ONG ou fondations (30 %) et 13 administrations publiques (30 % également). Deux tiers des entreprises soutenues comptent jusqu'à 500 employé-e-s, et un tiers en occupent davantage (cf. Illustration 6). Les entreprises privées et fondations et NGO employant jusqu'à 500 personnes constituent un peu moins de la moitié des entreprises soutenues (47 %), soit 20 entreprises dont 13 entreprises privées. La part des entreprises de moins de 500 collaboratrices et collaborateurs est particulièrement importante dans le secteur privé, puisqu'elle s'élève à 75 % ; pour les autres types d'entreprises (ONG ou fondations, administrations publiques), elle est d'un peu plus de 50 %. Six projets d'entreprises privées comptant jusqu'à 500 employé-e-s visaient l'obtention du label UND, six autres une certification equal salary, et un seul projet a été conçu par l'entreprise elle-même. Le nombre des entreprises privées de toutes tailles ayant obtenu un soutien est de 17, celui des ONG et fondations de moins de 500 collaboratrices et collaborateurs de 7.

Taille des entreprises



econcept

Illustration 6 : Nombre d'entreprises soutenues selon le type et la taille de l'entreprise. N = 43. Source : statistiques du BFEG ; évaluation econcept.

Les entreprises soutenues sont actives dans des secteurs d'activité très variés (cf. Tableau 11). Les administrations publiques et le secteur de la santé et du social se taillent la part du lion. Par ailleurs, au moins trois entreprises sont actives dans les secteurs suivants : enseignement et formation, banques et assurances, églises et œuvres d'entraide. Par contre, il y a très peu d'entreprises issues de branches techniques ou de l'artisanat. Seul un petit quart des entreprises soutenues sont soumises à une convention collective.

Branche	N	%
Administration	13	30 %
Santé et social	10	23 %
Enseignement et formation	5	12 %
Banques et assurances	4	9 %
Églises / œuvres d'entraide	3	7 %
Poste / télécommunications	2	5 %
Textile	2	5 %
Transports	2	5 %
Énergie	2	5 %
Machines-outils	2	5 %
Artisanat et industrie	2	5 %
Commerce de détail	1	2 %
Informatique	1	2 %

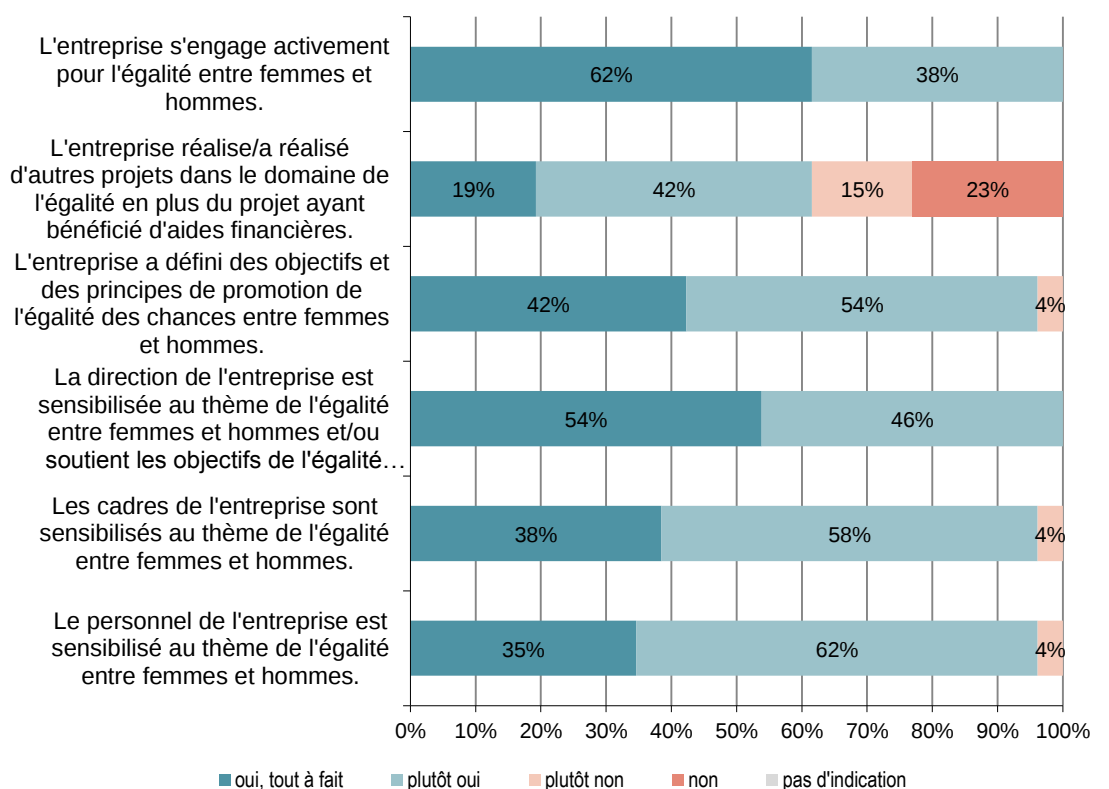
Tableau 11 : Entreprises soutenues selon la branche. N = 43. Une entreprise peut figurer dans plusieurs branches. Source : questionnaire soumis aux entreprises ; évaluation econcept.

Quatorze des 43 entreprises soutenues (33 %) appartiennent à des groupes plus importants, qui ont toutefois leur siège en Suisse. Deux tiers des entreprises sont établies en Suisse alémanique, le dernier tiers en Suisse romande. Deux tiers des projets (10 sur 15) réalisés en Suisse romande portaient sur une certification equal salary en lien avec le système salarial ; en Suisse alémanique, 19 projets sur les 29 soutenus visaient l'obtention du label UND, les dix autres étant conçus par les entreprises elles-mêmes.

3.3.2 Importance du thème de l'égalité entre femmes et hommes

Il est accordé énormément d'importance à l'égalité entre femmes et hommes (cf. Illustration 7) puisque toutes les entreprises interrogées indiquent s'engager activement dans ce domaine et qu'à une exception près, elles ont toutes défini des objectifs et des principes de promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes. Environ deux tiers des entreprises développent, outre le projet soutenu par des aides financières, encore d'autres projets dans le domaine de l'égalité. Toutes les entreprises estiment également s'être montrées très actives en matière de sensibilisation au thème de l'égalité. Toutes les entreprises indiquent que leur direction est tout à fait ou plutôt sensibilisée au thème de l'égalité, et qu'il en va de même pour les cadres et le personnel, à l'exception d'une entreprise.

Le thème de l'égalité entre femmes et hommes au sein des entreprises



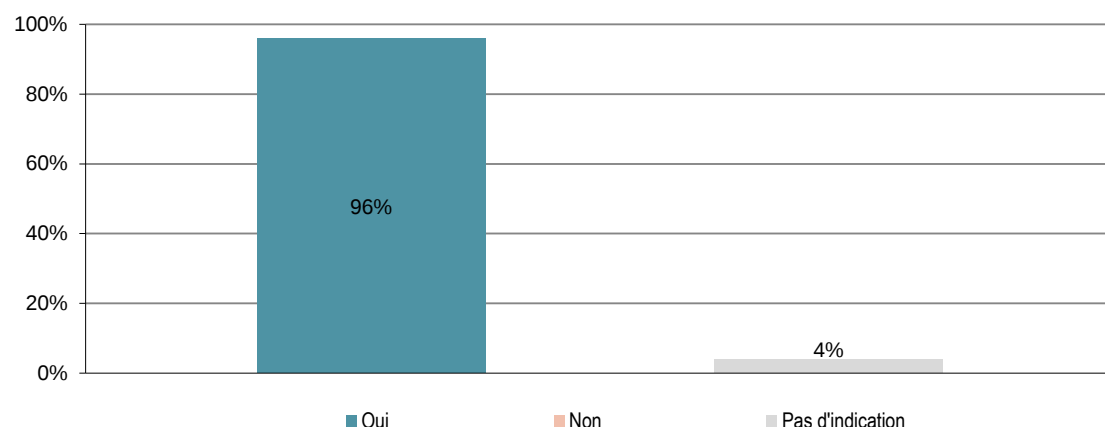
econcept

Illustration 7 : Importance donnée au thème de l'égalité au sein des entreprises soutenues. N = 26.
Source : questionnaire en ligne.

3.4 Satisfaction des entreprises concernant les aides financières

Les entreprises soutenues sont très satisfaites des aides financières. À une exception près, toutes les entreprises qui ont mené à terme un projet ayant bénéficié d'aides financières recommanderaient à d'autres entreprises de déposer une requête en vue de l'obtention d'un soutien financier (cf. Illustration 8).

Recommandation de faire appel aux aides financières



econcept

Illustration 8 : Recommandation de faire appel aux aides financières. N = 23. Sources : rapports finaux, évaluation econcept.

Les entreprises qui se sont exprimées à ce sujet se montrent toutes très satisfaites (77 %) ou plutôt satisfaites (19 %) des aides financières obtenues, qui, selon elles, soutiennent de manière adéquate et ciblée les entreprises dans les thématiques liées aux questions d'égalité. Elles sont aussi pratiquement unanimes à répondre que ces aides constituent un instrument attrayant pour le développement de projets d'entreprises.

La collaboration avec le BFEG suscite également très peu de critiques puisque les 23 entreprises soutenues ayant mené à terme leur projet déclarent dans leur rapport final qu'elles en sont très satisfaites ou plutôt satisfaites. Ce taux de satisfaction élevé est confirmé par le questionnaire en ligne adressé aux entreprises : 92 % des entreprises ayant participé estiment que cette collaboration est conçue de manière judicieuse et qu'elle répond aux besoins des entreprises.

3.5 Conclusions relatives aux prestations des aides financières

En ce qui concerne les prestations des aides financières, les conclusions suivantes peuvent être tirées dans l'optique des objectifs principaux de l'évaluation :

Ampleur de la demande : depuis 2009, 56 requêtes d'aides financières destinées à des projets d'entreprises ont été déposées, le montant total des aides sollicitées s'élevant à 1,6 million de francs en tout. La demande est restée en deçà des attentes. Le type de projets déposés n'a lui non plus pas correspondu à ce qui était escompté lors du lancement du projet pilote. Quelque 60 % des requêtes ont concerné des produits standardisés tels que l'obtention d'un label ou d'une certification, tandis que seulement 23 requêtes (41 %) ont porté sur des projets conçus par les entreprises elles-mêmes. Par ailleurs, la majorité des requêtes ont été effectuées par des ONG ou des fondations (34 %) et des administrations publiques (25 %). Avec 23 requêtes, la part des entreprises privées s'élève à 41 %. Avec 29 requêtes, les entreprises non étatiques de moins de 500

collaboratrices et collaborateurs, le principal groupe cible visé, représentent un peu plus de la moitié de la demande.

Types de projets soutenus : entre janvier 2009 et mai 2015, 44 projets, dont 42 se sont concrétisés, ont été soutenus au moyen d'aides financières pour un montant total de 1,04 million de francs. Du fait du type de projets présentés, la majorité des projets soutenus mettent l'accent sur les questions de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et de salaire : 20 projets visaient l'obtention du label UND, 10 autres portaient sur une certification equal salary, et les 14 derniers avaient été des projets conçus par les entreprises elles-mêmes. Le plus souvent, le projet avait pour objectif de mettre en place des structures et des instruments de promotion de l'égalité des chances (75 %), d'améliorer l'égalité des chances en matière de recrutement (73 %) et d'œuvrer pour l'égalité salariale (70 %). Si, en moyenne, l'aide financière sollicitée représentait 38 % des coûts totaux du projet présenté, un bon tiers des projets ont obtenu un soutien à la hauteur du montant maximal envisageable (50 % des coûts totaux du projet). En moyenne, l'aide financière allouée par projet s'élève à quelque 24 000 francs. La plupart des projets ont été accompagnés par des spécialistes externes.

Types d'entreprises soutenues : jusqu'à présent, 17 entreprises privées (40 %), 13 ONG ou fondations (30 %) et 13 administrations publiques (30 % également) ont obtenu des aides financières. Les entreprises sont actives dans différentes branches d'activité. Toutefois, celles provenant de secteurs techniques ou de l'artisanat sont peu nombreuses. Si l'on ne tient pas compte des administrations publiques, 20 entreprises, dont 13 entreprises privées, comptent moins de 500 employé-e-s, ce qui représente un peu moins de la moitié des entreprises soutenues. Le nombre des entreprises privées de toutes tailles ayant obtenu un soutien est de 17, celui des ONG et fondations de moins de 500 collaboratrices et collaborateurs de 7. Dans la majorité des entreprises soutenues, il est en général accordé une grande importance à l'égalité entre femmes et hommes. À une exception près, toutes les entreprises disposent d'objectifs et de principes en vue de la promotion de l'égalité des chances. En outre, environ deux tiers des entreprises mènent en parallèle d'autres projets dans ce domaine. Globalement, les entreprises soutenues se montrent très satisfaites des aides financières.

4 Effets des aides financières

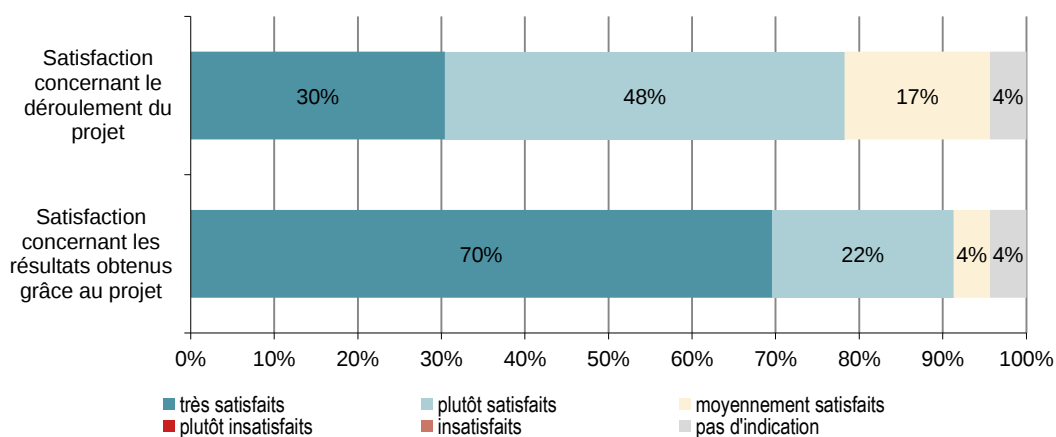
4.1 Effets et utilité au niveau des entreprises

4.1.1 Mesures prises et réalisation des objectifs

Les projets réalisés jusqu'à présent ont permis de mettre en œuvre une vaste palette de mesures de promotion de l'égalité des chances. Dans la plupart du cas, il s'agit d'instruments appliqués dans le cadre du travail ou de mesures d'information et de sensibilisation. Dans la grande majorité des 23 projets menés à terme jusqu'à présent, de nouvelles bases de travail internes ont été élaborées. Dans près d'un tiers des cas, il s'agissait de processus opérationnels : de nouveaux concepts ont été mis en place, de nouveaux manuels et lignes directrices ont été rédigés, des systèmes d'évaluation ont été établis, de nouveaux modèles ont été testés et mis en œuvre. Cinq entreprises ont adopté de nouvelles bases pour la conduite et le pilotage de l'entreprise suite à la révision de leur charte ou de leurs principes directeurs, de l'élaboration de nouveaux principes de pilotage ou de directives et règlements spécifiques à certains secteurs. Treize entreprises ont obtenu une certification ou un label. Un peu moins de mesures ont été mises en œuvre en matière de sensibilisation, d'information ou de formation ; dans ce domaine, on a avant tout réalisé des études ou des enquêtes, et organisé ou participé à des manifestations et à des ateliers. Dans certains cas, des brochures, des publications ou des instruments informatiques ont été produits.

En général, les projets et les mesures prévues sont mises en œuvre à la satisfaction des entreprises, puisque la plupart d'entre elles se disent, une fois le projet achevé, très satisfaites ou plutôt satisfaites aussi bien du déroulement que des résultats obtenus (cf. Illustration 9).

Satisfaction concernant le projet



econcept

Illustration 9 : Satisfaction des entreprises soutenues à la conclusion du projet. N = 23. Source : rapports finaux des projets, évaluation econcept.

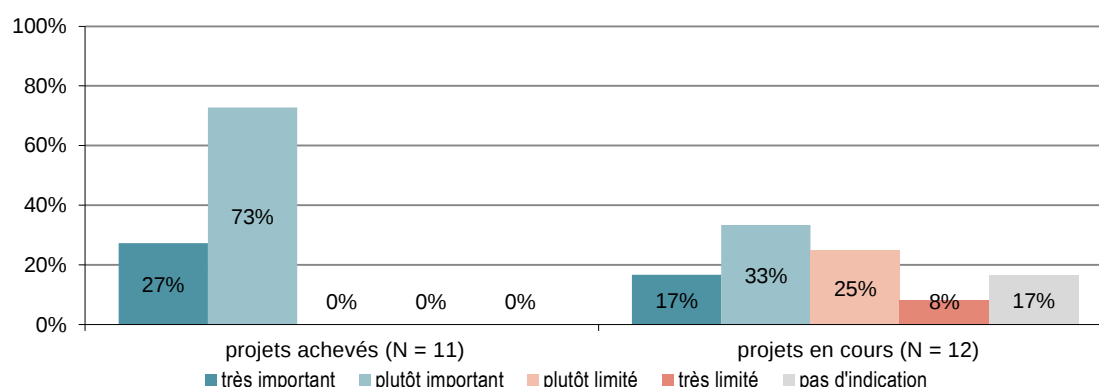
Les entreprises estiment également que les buts visés sont généralement atteints. Plus de trois quarts d'entre elles (78 %) indiquent, après que le projet a été mené à terme, que les objectifs formulés dans la requête ont été atteints. Seulement trois entreprises (13 %) disent n'avoir atteint que partiellement les objectifs fixés, une fois à cause de mesures d'économie et de réorientation stratégique, et une autre fois parce que les modifications prévues n'ont pas encore été approuvées.

4.1.2 Effets des mesures de promotion

L'objectif principal des aides financières est de promouvoir l'égalité des chances des collaboratrices et collaborateurs en octroyant un soutien financier à des projets d'entreprise. La plupart des entreprises interrogées qui sont en train de réaliser un projet ou qui en ont mené un à terme sont d'avis que leur projet a ou a eu des effets importants et positifs, dans l'ensemble. Les études de cas présentées à l'annexe A-4 donnent une image plus nuancée : l'effet des différentes mesures, jugé important par les entreprises, doit être relativisé compte tenu des effets d'autres mesures prises au cours du projet ainsi que du fait que ce dernier s'est peut-être achevé trop récemment pour que l'on ait vraiment pu mesurer l'étendue de ses effets.

Les appréciations sont particulièrement positives dans le cas des projets déjà terminés. Toutes les entreprises interrogées qui ont mené leur projet à terme estiment que l'impact de ce dernier en matière d'égalité des chances est très important ou plutôt important (cf. Illustration 10). Souvent, comme l'indiquent la moitié des entreprises dont le projet est encore en cours, les premiers effets peuvent être ressentis déjà lors du déroulement du projet. Dans d'autres entreprises, l'effet est jugé plutôt minime, mais peut-être est-ce dû au fait que sept des douze projets en cours n'ont démarré qu'en 2015 et que l'on ne dispose peut-être pas encore du recul nécessaire pour en juger.

Effets en matière d'égalité des chances



econcept

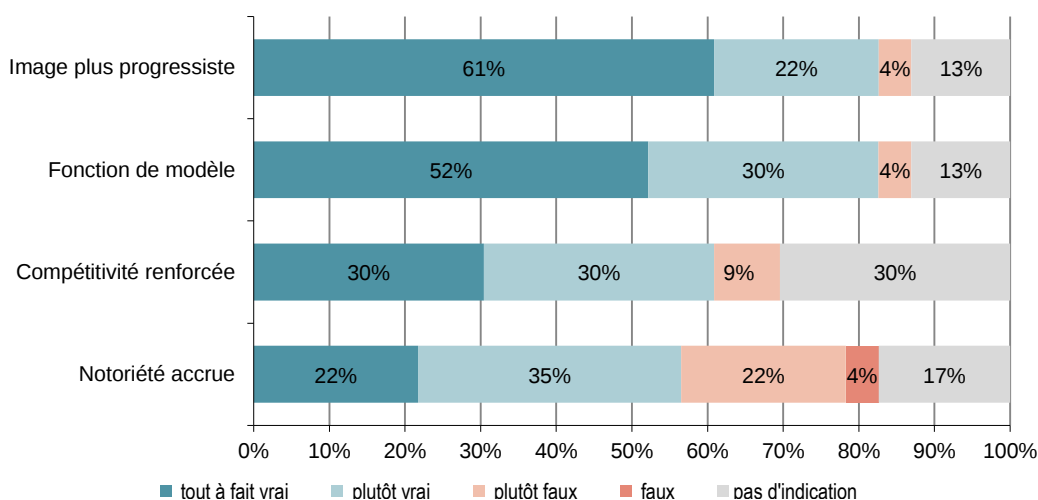
Illustration 10 : Appréciation de l'effet des projets soutenus en matière d'égalité des chances au sein de l'entreprise. N = 23. Source : questionnaire en ligne.

Si l'on différencie les réponses selon le type d'entreprise, il apparaît que les administrations publiques, les ONG et les fondations tendent à juger très important l'effet des me-

sures prises. Il en va de même pour les grandes entreprises, tandis que les entreprises privées jusqu'à 500 employé-e-s les jugent souvent plutôt importantes. Par contre, on ne constate pas de différence entre les projets conçus par les entreprises elles-mêmes et les projets en lien avec des produits standardisés.

Les projets soutenus entraînent des effets très variés. Les mesures qui ont un effet vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise sont jugées particulièrement positives (cf. Illustration 11).

Effets vis-à-vis de l'extérieur



econcept

Illustration 11 : Appréciation de l'effet des projets vis-à-vis de l'extérieur. N = 23. Source : questionnaire en ligne.

Plus de 80 % des entreprises interrogées sont d'avis que la réalisation du projet leur a conféré une image plus progressiste et qu'elles ont désormais une fonction de modèle. Plus de la moitié d'entre elles jugent également que le projet a eu un impact positif en termes de compétitivité et de notoriété. On ne constate aucune différence entre les projets achevés et les projets en cours, ni entre les différents types d'entreprises. Selon le type de projet, il apparaît que ceux en lien avec des produits standardisés contribuent plus souvent à renforcer la notoriété de l'entreprise que les projets conçus par les entreprises elles-mêmes (65 % contre 33 %).

Au sein des entreprises, les projets permettent de promouvoir l'égalité au niveau des conditions-cadre et mènent particulièrement souvent (90 % des entreprises interrogées) à une plus grande sensibilité aux questions de genre (cf. Illustration 12). Environ deux tiers des entreprises font état d'un effet positif sur le développement de compétences supplémentaires et sur la professionnalisation des structures et processus (concernant ce dernier point, c'est le cas pour 82 % des entreprises dont le projet est achevé). Les effets sur les processus et la planification du personnel, les salaires ou encore le climat de travail sont moins marqués, puisque ces aspects sont soulignés par environ la moitié des entreprises. Eu égard au type de projet, il convient de constater que tous les projets conçus par les entreprises elles-mêmes, mais seulement un bon quart des projets visant à l'obtention du label UND conduisent à des salaires plus transparents et plus justes. Par

contre, il n'y a pas de différences entre les projets achevés et les projets en cours, ni entre les différents types d'entreprises.

Effets sur les conditions-cadre au sein des entreprises

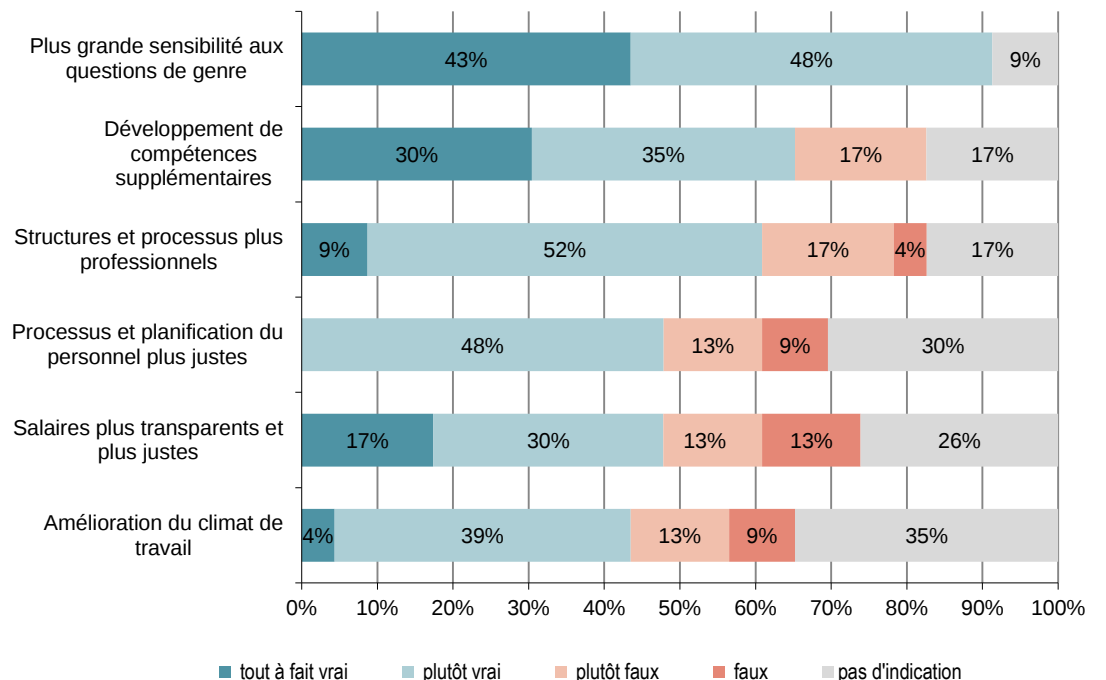
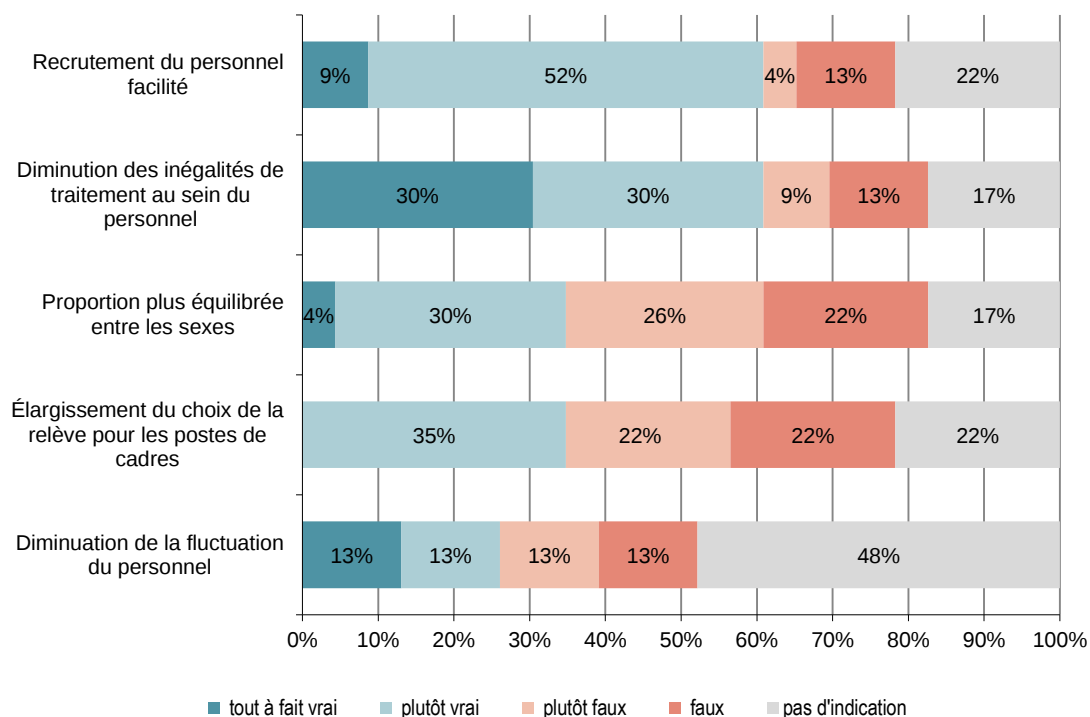


Illustration 12 : Appréciation des effets concernant les conditions-cadre au sein des entreprises. N = 23.
Source : questionnaire en ligne.

Les projets ont principalement pour effet, sur les plans du personnel et du recrutement, de réduire les inégalités de traitement (cf. Illustration 13), comme l'indiquent 60 % des entreprises interrogées. Par contre, seulement un peu plus du tiers des entreprises constatent que les projets conduisent à un meilleur équilibre entre les sexes – fait intéressant, ce taux est de 55 % pour les entreprises dont le projet est achevé – et permettent d'élargir le choix de la relève pour les postes de cadres. Peu d'entreprises, même celles dont le projet est terminé, sont en mesure d'affirmer que ce dernier a permis de diminuer la fluctuation du personnel. Si l'on prend en considération le type de projet, il apparaît que les projets visant à l'obtention du label UND facilitent plus fréquemment le recrutement du personnel (71 %), tandis que les entreprises avec des projets relatifs au système salarial ou qui ont conçu elles-mêmes leur projet remarquent plus souvent une diminution des inégalités de traitement au sein de leur personnel (89 %). Par rapport aux différents types d'entreprises, les entreprises privées sont plus nombreuses, proportionnellement parlant, à relever une diminution de la fluctuation du personnel (40 %).

Effets sur les plans du personnel et du recrutement

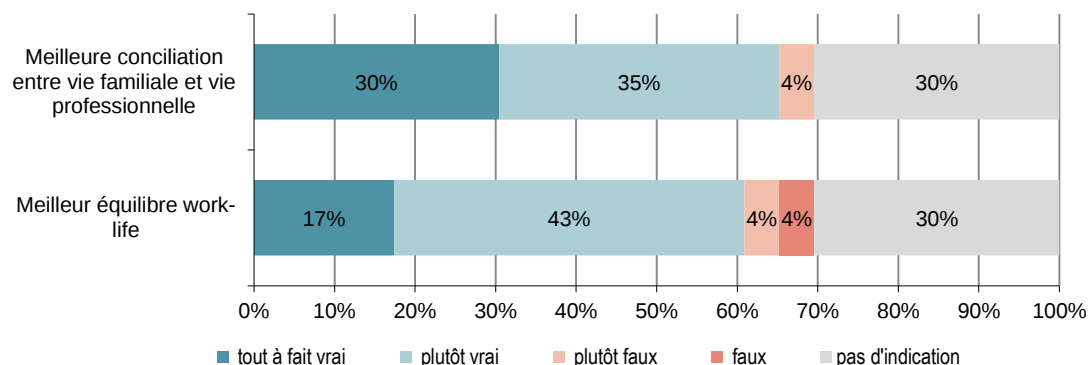


econcept

Illustration 13 : Appréciation des effets pour les entreprises sur les plans du personnel et du recrutement. N = 23. Source : questionnaire en ligne.

Comme l'indiquent environ deux tiers des entreprises, le projet a des effets concrets pour leurs collaboratrices et collaborateurs dans la mesure où il devient plus facile de concilier vie familiale et vie professionnelle et de trouver un meilleur équilibre travail-vie (cf. Illustration 14). Toutefois, 30 % des entreprises n'ont fourni aucune indication à ce sujet ; il convient de relever que la proportion des entreprises dont le projet est terminé et qui restent muettes à ce sujet n'est qu'à peine plus bas.

Effets en matière de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle



econcept

Illustration 14 : Appréciation des effets en matière de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. N = 23. Source : questionnaire en ligne.

Quatre-vingt pour-cent des entreprises développant ou ayant développé un projet en lien avec l'obtention du label UND estiment que ce dernier a eu un effet positif en matière de

conciliation entre vie familiale et vie professionnelle ainsi que sur l'équilibre travail-vie. En particulier celles qui ont obtenu le label constatent effectivement un effet très important ou plutôt important. Par contre, une proportion notable d'entreprises avec un projet en rapport avec le système salarial ou ayant conçu leur propre projet ne se prononcent pas (43 %). L'analyse du type d'entreprise montre que les entreprises privées sont particulièrement nombreuses (85 %) à remarquer des effets en matière de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, et d'équilibre travail-vie.

Parmi les autres effets positifs pour les employé-e-s (cf. Illustration 15), les entreprises ont constaté une hausse de la satisfaction et de la motivation (environ deux tiers des entreprises), et l'amélioration, pour les femmes, des chances de faire carrière et d'accéder à des positions de cadres (plus de 60 %). Les effets sont encore plus marqués pour les projets achevés, étant donné que les indications qui manquent à ce sujet proviennent des projets en cours. On constate bien plus rarement des effets sur la performance du personnel (30 % des entreprises interrogées), et les hommes bénéficient moins des mesures de promotion de l'égalité des chances (deux projets soutenus sur cinq). Pour le reste, il n'y a aucune différence entre les projets en cours et les projets achevés, ni selon le type d'entreprise ou le type de projet.

Effets pour les collaboratrices et collaborateurs de l'entreprise

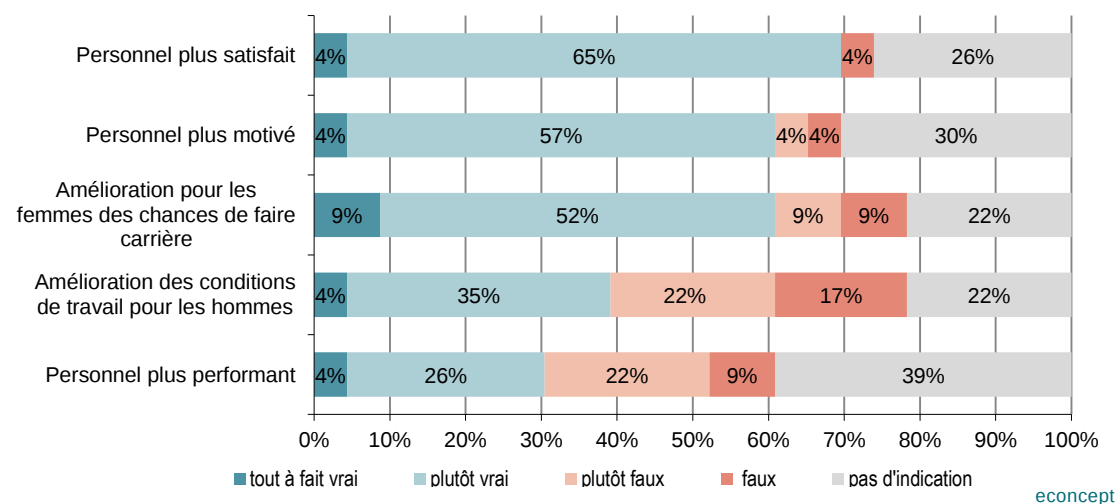
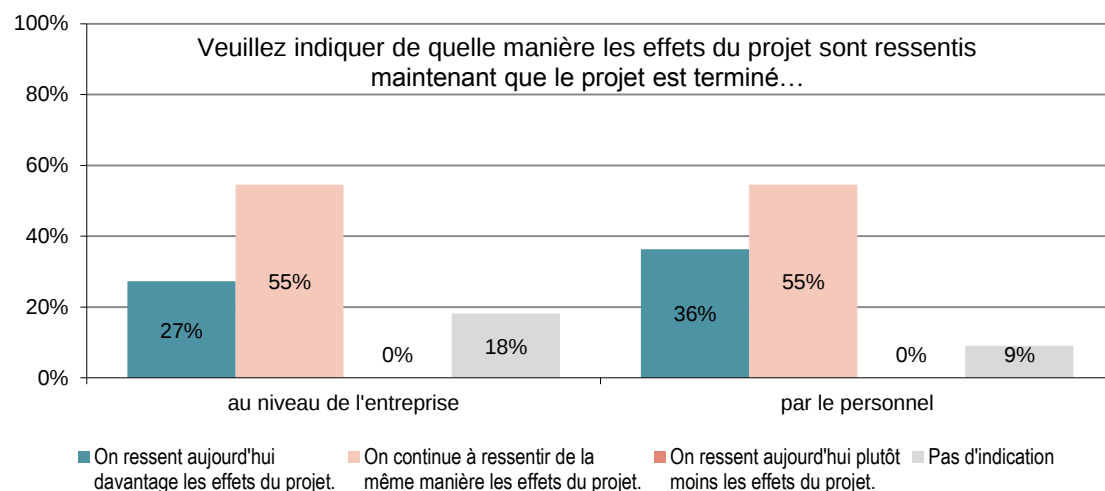


Illustration 15 : Appréciation des autres effets sur le personnel. N = 23. Source : questionnaire en ligne.

Les effets des projets ayant bénéficié d'aides financières et qui ont été menés à terme sont restés durables dans plus de la moitié des cas, et cela tant pour l'entreprise en général que pour le personnel (cf. Illustration 16). Qui plus est, plusieurs entreprises dont le projet s'est achevé depuis un certain temps déjà (deux en 2010, quatre en 2011, un en 2012, deux en 2013 et deux également en 2014) jugent que les effets se font même davantage sentir aujourd'hui.

Pérennité des effets



econcept

Illustration 16 : Appréciation de l'évolution des effets depuis la fin du projet. N = 11. Source : questionnaire en ligne.

L'engagement démontré par certaines personnes au sein de l'entreprise est une condition fondamentale pour la réussite d'un projet et la pérennité de ses effets, selon plusieurs personnes interrogées. Il est aussi essentiel que le projet soit porté par la direction de l'entreprise, ce qui est souvent le cas lorsque le management, mis sous pression par un problème, se décide à agir. L'influence à titre de conseiller d'organisations telles que le bureau UND ou equal salary est également mise en exergue : le savoir-faire et les compétences de leurs spécialistes contribuent à ancrer durablement le thème de l'égalité au sein de l'entreprise. L'apport d'un-e spécialiste de l'extérieur constitue un plus dans l'optique de la pérennité des effets, étant donné que l'entreprise continuera à disposer d'une interlocutrice ou d'un interlocuteur pour les questions d'égalité des chances même une fois que le projet aura été mené à terme.

4.1.3 Ancrage et transfert des projets

Il est essentiel, pour que les projets soutenus au moyen des aides financières aient des effets durables, que les bases élaborées dans le cadre d'un tel projet restent d'actualité au-delà du terme du projet lui-même. La plupart des entreprises ont pu citer des offres, des mesures ou des produits qui restent en vigueur même lorsque le projet terminé. Ces produits ou prestations pensés dans une optique à long terme peuvent prendre la forme de directives, de règlements, de rapports sur des processus établis ou d'aides de travail opérationnelles, ou encore d'offres de conseil internes ou d'instruments en ligne. Il a aussi été souligné à plusieurs reprises que lorsque que le projet s'achève, toutes les mesures qui ont été élaborées dans ce cadre doivent pouvoir continuer à être appliquées.

Les réponses données au questionnaire en ligne par les entreprises soutenues qui ont achevé leur projet depuis un certain temps déjà confirme que, dans les faits, il en va effectivement souvent ainsi : dans toutes ces entreprises, les mesures introduites et les

structures et processus mis en place sont encore en vigueur aujourd'hui (cf. Illustration 17). Dans sept des onze entreprises soutenues (64 %), les bases et le matériel qui avaient été élaborés sont encore utilisés aujourd'hui, et dans celles où ce n'est plus le cas, la fin du projet remonte à au moins quatre ans.

Pérennité des mesures et produits

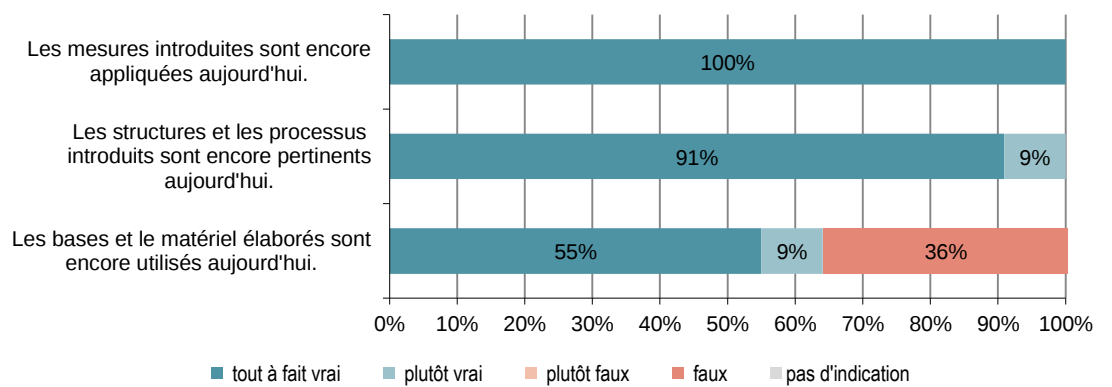


Illustration 17 : Appréciation de la pérennité des mesures et produits. N = 11. Source : questionnaire en ligne.

La pérennité des mesures et des produits dans de nombreuses entreprises après la fin du projet s'explique aussi par le fait qu'au sein de l'entreprise, les projets et leurs résultats restent connus de manière durable : dans toutes les entreprises dont le projet est terminé, c'est le cas au niveau de la direction, et dans la plupart d'entre elles (9 sur 11, soit 82 %), il en va de même au niveau des collaboratrices et collaborateurs.

Connaissance du projet achevé et suite donnée à ce dernier

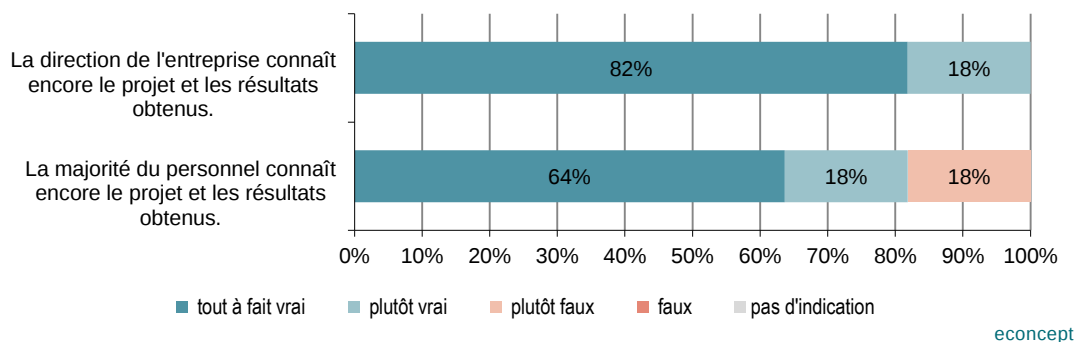


Illustration 18 : Appréciation de la notoriété du projet achevé et des résultats obtenus. N = 11. Source : questionnaire en ligne.

Cinq des onze entreprises (45 %) dont le projet est achevé ont développé de nouveaux projets s'inscrivant dans le prolongement du projet initial. Dans deux cas, il s'agissait de renouveler la certification equal salary ; dans un autre, les nouveaux projets ont visé la mise en œuvre des recommandations du bureau UND afin de conserver le label après un délai de trois ans. Une entreprise a réalisé en outre des audits pour vérifier l'efficacité des mesures mises en place dans le cadre du projet, et une autre a voulu obtenir le label « Friendly Work Space ».

En outre, de nombreux projets ont eu des effets au-delà des entreprises qui les ont réalisés (cf. Illustration 19). Dix des onze entreprises dont le projet est achevé (91 %) indiquent que les résultats du projet ont été présentés et/ou discutés à l'extérieur de l'entreprise. Une bonne moitié d'entre elles (54 %) ont mis les bases et le matériel élaborés à disposition d'autres entreprises.

Transfert des résultats du projet

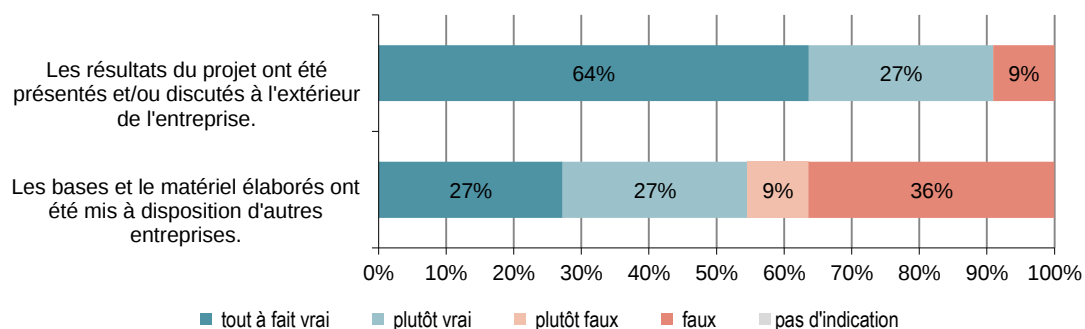


Illustration 19 : Appréciation de la diffusion des résultats et des produits du projet. N = 11. Source : questionnaire en ligne.

4.1.4 Comparaison avec les effets de projets réalisés sans aides financières

Les effets observés dans les 43 entreprises soutenues sont pour une bonne part semblables à ceux qu'ont constatés des entreprises qui ont développé des projets d'égalité sans subsides fédéraux. Les cinq entreprises interrogées estiment elles aussi que les effets de leur projet est considérable, en premier lieu vis-à-vis de l'extérieur et au niveau des conditions-cadre à l'interne. Selon elles, ces projets ont permis de diminuer les inégalités de traitement au sein du personnel, de mettre en place des structures et des processus plus professionnels et de renforcer le caractère exemplaire de l'entreprise. Par ailleurs, la satisfaction du personnel a augmenté. Par contre, il n'y a guère eu d'effets sur les plans du recrutement et du personnel. Une entreprise précise que le projet n'a eu qu'un effet limité au niveau de ses cadres.

Comme pour les projets soutenus, l'ancrage des projets développés sans aides financières est jugé durable ; leurs effets se font sentir de la même manière, si ce n'est davantage, aujourd'hui qu'au moment de l'achèvement du projet, selon les responsables interviewés. Toutes les entreprises ont introduit des bases et du matériel, ainsi que des structures et des processus, qui sont restés en vigueur. Dans un cas, la pérennité du projet a été assurée par le système mis en place pour garantir un salaire juste pour les nouveaux employé-e-s. Une autre entreprise qui a déjà réalisé plusieurs projets dans le domaine de l'égalité mentionne à titre d'exemples la mise en place d'un projet de mentoring au féminin entre la direction et le personnel et l'organisation, chaque année, d'une semaine de vacances à l'intention des enfants sur le site de l'entreprise.

4.2 Effets au niveau de la société

4.2.1 Promotion de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle

Dans les entreprises soutenues, les projets réalisés au moyen d'aides financières entraînent des effets durables. L'utilité des projets est ressentie de manière durable aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau du personnel. Les entreprises jugent important l'apport du projet à la promotion de l'égalité des chances. De nombreux projets contribuent, au sein des entreprises concernées, à la sensibilisation aux questions de genre, à la diminution des inégalités de traitement au sein du personnel, au développement de compétences supplémentaires, ainsi qu'à la professionnalisation des structures et processus. Par ailleurs, ils ont des effets positifs pour les entreprises, particulièrement vis-à-vis de l'extérieur. Pour le personnel, ils permettent de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, de trouver un meilleur équilibre travail-vie et d'améliorer, pour les femmes, les chances de faire carrière et d'accéder à des positions de cadres. Dans la plupart des cas, ces effets continuent à être ressentis de la même manière, voire davantage, après que le projet a été achevé. De même, les mesures qui ont été introduites continuent à être appliquées. Souvent, les connaissances développées dans le cadre du projet peuvent bénéficier à d'autres, dans la mesure où de nombreux projets sont présentés à l'extérieur de l'entreprise et qu'il arrive que les bases et le matériel élaborés soient mis à disposition d'autres entreprises.

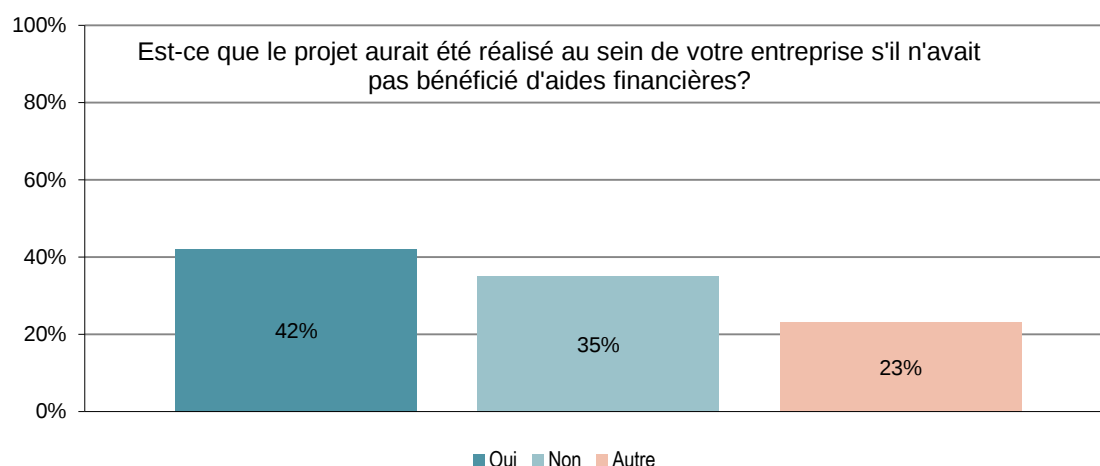
Cependant, malgré ces effets positifs au sein des entreprises, les aides financières ne contribuent, sur un plan général, que d'une manière plutôt limitée à la promotion de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle. Ne serait-ce qu'en raison du faible nombre de projets soutenus (44), il serait illusoire d'espérer des effets de grande portée sur la promotion en général de l'égalité des chances entre femmes et hommes – le constat est partagé par plusieurs interlocutrices et interlocuteurs de l'administration, ainsi que par des spécialistes de l'égalité des chances. Toutes ces personnes considèrent que le petit nombre de projets soutenus ne permet pas vraiment de changer les choses en ce qui concerne la promotion de l'égalité effective des chances entre femmes et hommes dans la vie professionnelle, même si les projets ont des effets durables au niveau des entreprises qui les mettent en place. Qui plus est, seul un relativement petit nombre de projets (20) ayant bénéficié d'une aide financière ont été réalisés par des entreprises privées ainsi que des ONG et fondations de moins de 500 employé-e-s. Or, l'influence de ces projets sur la promotion de l'égalité des chances dans la vie professionnelle ne reste que ponctuelle eu égard au nombre total d'entreprises en Suisse. Enfin, il n'a pas pu être établi de lien entre les aides financières et les effets et la durabilité des projets puisque, si l'on compare les projets soutenus avec des projets développés par des entreprises n'ayant bénéficié d'aucune aide, les effets sont semblables en termes d'ampleur, de portée et de durabilité.

4.2.2 Conséquences sur le nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de la promotion de l'égalité des chances

Les aides financières n'ont sans doute contribué à augmenter que de manière insignifiante le nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes. Le faible nombre de projets soutenus (44) constitue déjà une explication en soi. La plupart des entreprises ayant obtenu des subsides accorde, d'une manière générale, une grande importance au thème de l'égalité (cf. chapitre 3.3.2), pour lequel elles s'engagent activement, notamment en définissant des objectifs et des principes à ce sujet. La moitié de ces entreprises développent également d'autres projets dans le domaine de l'égalité. Pour de nombreux interlocuteurs et interlocutrices, cet ancrage de l'égalité au sein de l'entreprise, et en particulier de la direction, constitue une condition essentielle à la mise en place d'un projet ainsi qu'à la prise en considération éventuelle du dépôt d'une éventuelle requête d'aides financières. Selon ces personnes, les aides financières n'incitent pas des entreprises qui ne s'intéressent pas à la promotion de l'égalité entre femmes et hommes à se montrer plus actives dans ce domaine.

Un autre élément qui plaide contre un élargissement du cercle des entreprises s'engageant en faveur de la promotion de l'égalité grâce aux aides financières est qu'un soutien financier par le biais des aides financières n'a motivé qu'une minorité d'entreprises à réaliser un projet. Bien plus, on a sans doute affaire à des effets d'aubaine importants. Certes, trois quarts des entreprises indiquent que la possibilité de solliciter des aides financières pour la réalisation et le financement de leur projet a joué un rôle important, ou plutôt important. Toutefois, dans le même temps, 42 % de ces entreprises reconnaissent qu'elles auraient réalisé leur projet même sans aides financières (cf. Illustration 20) et un autre petit quart d'entre elles (23 %) indiquent qu'elles l'auraient concrétisé sous une autre forme, quitte à développer un projet plus modeste. Une personne interrogée a répondu que sans l'apport des aides financières, il aurait fallu mener un travail de persuasion bien plus important au sein de l'entreprise. Seulement un tiers des entreprises – ce sont celles pour lesquelles les aides financières ont été un facteur décisif pour la réalisation et le financement de leur projet – auraient renoncé à réaliser un projet si elles n'avaient pas pu compter sur ce soutien. Toutes ces entreprises visaient l'obtention du label UND, et parmi elles, on trouve plusieurs administrations publiques ; par contre, les entreprises privées de toutes tailles ainsi que les ONG et fondations de moins de 500 employé-e-s ne constituent qu'une minorité des entreprises qui n'auraient pas réalisé de projet sans soutien financier.

Importance des aides financières



econcept

Illustration 20 : Importance des aides financières dans l'optique de la réalisation du projet. N = 26. Source : questionnaire en ligne.

De nombreux interlocuteurs et interlocutrices, parmi lesquels tout particulièrement des partenaires de l'administration, sont d'avis que bien des projets auraient été réalisés indépendamment de la possibilité d'obtenir une aide financière. Ces personnes avancent que les requêtes ont été déposées surtout par des entreprises déjà sensibilisées au thème de l'égalité et qui entendaient de toute manière agir dans ce domaine. De plus, certaines entreprises soutenues, en particulier des administrations publiques et des grandes entreprises, disposaient certainement de suffisamment de moyens pour financer intégralement leur projet. Des spécialistes de l'égalité des chances mentionnent toutefois également des cas où les aides financières ont contribué à faire pencher la balance en faveur de la réalisation d'un projet qui n'aurait peut-être pas eu la même ampleur. Ainsi, une entreprise qui devait revoir son système salarial a finalement opté pour une option plus onéreuse et qui prenait en considération les questions de genre uniquement parce que cette dernière était soutenue financièrement. Une de ces personnes a par ailleurs estimé que même les administrations communales ou cantonales se trouvent sous pression financière et que la perspective d'aides financières est susceptible de jouer un rôle important dans leur décision de réaliser un projet.

4.2.3 Effets contre-productifs

Il n'a pas été fait mention de cas de distorsion de concurrence ni d'autres effets non souhaités. Selon les représentantes et représentants des associations économiques, tout risque de distorsion de concurrence est rendu impossible par le fait que les aides financières sont mises à disposition de toutes les entreprises aux mêmes conditions. En outre, les conditions d'une distorsion de concurrence ne sont pas données en raison du nombre restreint de projets soutenus et des montants relativement peu élevés des subsides d'encouragement.

4.3 Conclusions relatives aux effets des aides financières

En ce qui concerne les effets et l'utilité des aides financières, il convient de prendre en considération les éléments suivants :

Effets en matière d'égalité des chances au sein de l'entreprise : les projets soutenus au moyen d'aides financières ont des effets importants pour les entreprises grâce aux mesures prises en faveur de la promotion de l'égalité des chances. Les entreprises en tirent profit en particulier grâce à une plus grande sensibilisation pour les questions de genre, la diminution des inégalités de traitement au sein du personnel, le développement de compétences supplémentaires et la mise en place de structures et de processus plus professionnels. En outre, les projets ont souvent un effet positif pour l'image de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur. Les projets permettent notamment au personnel de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, de trouver un meilleur équilibre travail-vie, et, pour les femmes, d'améliorer les chances de faire carrière et d'accéder à des positions de cadres. Ces effets persistent la plupart du temps après l'achèvement du projet. Ils sont durables et très similaires d'un type d'entreprise ou d'un type de projet à l'autre.

Ancrage et transfert des projets : il est essentiel, pour qu'un projet ayant bénéficié d'aides financières ait un effet durable, que les mesures et les bases élaborées dans le cadre du projet restent actuelles même après la fin du projet. Pour tous les projets terminés, les mesures introduites sont encore en vigueur aujourd'hui et sont connues de la direction de l'entreprise, ainsi que, dans la plupart des cas, des collaboratrices et collaborateurs. Souvent, les connaissances acquises dans le cadre du projet sont transmises : plus de 90 % des projets sont présentés à l'extérieur de l'entreprise et dans plus de la moitié des cas, les bases et le matériel élaborés sont mis à la disposition d'autres entreprises. Enfin, environ la moitié des entreprises soutenues ont réalisé d'autres projets pour donner suite au projet initial.

Contribution à une égalité effective des chances dans la vie professionnelle : avec seulement 44 projets soutenus, les aides financières ne contribuent, malgré les effets positifs ressentis au sein des entreprises impliquées, que de manière limitée à la promotion de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle. Les 20 projets d'entreprises privées ainsi que d'ONG et fondations de moins de 500 employé-e-s soutenus, le groupe cible principal visé par l'instrument des aides financières, ne représentent, compte tenu du nombre d'entreprises en Suisse, qu'un apport au mieux ponctuel à l'instauration d'une véritable égalité des chances dans la vie professionnelle. Par ailleurs, il n'a pas pu être établi de liens entre les aides financières et les effets ou la pérennité d'un projet : la comparaison des projets soutenus avec ceux d'autres entreprises ne montre pas de différences en ce qui concerne l'ampleur, la portée et la durabilité des effets.

Conséquences sur le nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de l'égalité : avec 44 projets soutenus, le nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes n'aura guère augmenté. La plupart des entreprises ayant bénéficié de subsides fédéraux accordaient de toute manière déjà une

grande importance au thème de l'égalité. Le soutien constitué par les aides financières n'a joué un rôle important dans la décision de réaliser un projet que pour une minorité des entreprises. En effet, seul un tiers des entreprises soutenues – qui visaient toutes l'obtention du label UND, et parmi lesquelles on trouvait plusieurs administrations publiques –, auraient renoncé sans cela à la mise en place de leur projet.

Effets contre-productifs : rien ne permet de penser que les aides financières entraînent des distorsions de concurrence ou des effets indésirables.

5 Facteurs influençant la demande

5.1 Raisons de la faiblesse de la demande

Entre janvier 2009 et mai 2015, 56 requêtes d'aides financières destinées à des projets d'entreprises ont été déposées, et 1,04 million de francs ont été octroyés, en tout, à 44 projets. En termes de chiffres, la demande d'aides financières est restée en-deçà des attentes (cf. chapitre 3.1.1). Les entretiens réalisés avec les acteurs concernés issus de l'administration, de l'économie et du domaine de l'égalité, ou encore les questions posées aux entreprises donnent des clés permettant d'expliquer à différents niveaux la faiblesse de la demande quand bien même, selon la perspective adoptée par la personne interrogée, les réponses se contredisent parfois.

5.1.1 Conception et mise en œuvre des aides financières

Déjà au niveau de la conception et de la mise en œuvre des aides financières, on trouve de premiers éléments importants d'explication de la faiblesse de la demande. La principale raison avancée, peu contestée, est le manque de notoriété du programme. Parmi les autres raisons évoquées, il convient de relever la nature de l'instrument, l'incitation concrète elle-même, ainsi que les conditions et exigences liées à l'obtention des aides financières. En ce qui concerne ces explications, qui portent avant tout sur la conception des aides financières, les opinions divergent. Ainsi, les entreprises qui ont bénéficié d'aides financières ont souvent un point de vue diamétralement opposé à celui d'acteurs qui n'ont pas été en relation aussi étroite avec l'instrument.

Réticences des entreprises par rapport à l'instrument

Du fait des conditions fixées à l'octroi de subventions publiques, les aides financières influent de par leur nature même sur la demande, selon la grande majorité des interlocutrices et interlocuteurs. Les limites de principe auxquelles se heurtent les aides financières se manifestent dans la réticence des entreprises à solliciter des subsides étatiques. Les subventions ne sont souvent pas attrayantes pour les grandes entreprises puisqu'elles sont de toute manière en mesure de financer elles-mêmes leurs projets et que, très souvent, elles ne souhaitent pas solliciter de soutien de la part de l'État. Les représentantes et représentants des associations économiques, en particulier, relèvent qu'en Suisse, les entreprises sont par principe réticentes à se tourner vers l'État. Les PME n'ont pas pour habitude de quémander des subsides et préfèrent financer elles-mêmes leurs projets. Ce point de vue est corroboré par trois entreprises interrogées qui n'ont pas sollicité d'aides financières. Plusieurs interlocutrices et interlocuteurs de l'économie et de l'administration subodorent en outre que les entreprises rechignent à livrer au BFEG des informations susceptibles de donner des indications sur leur fonctionnement interne, voire craignent de donner ainsi prise à des contrôles étatiques. Les entreprises ayant obtenu des aides financières sont quant à elle convaincues par l'instrument. Sur la base de leur expérience, la grande majorité d'entre elles estiment que

les subsides d'encouragement de l'État sont une bonne manière de promouvoir l'égalité des chances au sein des entreprises. Le potentiel représenté par les entreprises susceptibles d'être intéressées par un encouragement au moyen d'aides financières n'est pas connu.

Une conception relativement peu efficace de l'incitation financière

La manière dont sont conçues les aides financières fait également l'objet de certaines critiques quant à leur valeur incitative du point de vue financier. Les partenaires de l'économie interrogés, avant tout, font valoir qu'une entreprise ne réalisera pas un projet pour la seule raison qu'elle bénéficie d'un soutien. Si elle accorde beaucoup d'importance à la promotion de l'égalité des chances, elle s'engagera de toute façon dans ce domaine d'une manière ou d'une autre. Pour les représentantes et représentants des associations économiques, l'incitation concrète telle qu'elle est conçue, avec un financement de 50 % au plus des coûts du projet, n'est pas vraiment efficace. Certes, l'offre est intéressante s'il s'agit de financer des projets déjà prévus, et elle peut donner l'occasion de bénéficier d'un service de conseil externe à relativement peu de frais. Mais elle n'est pas assez importante pour constituer une raison en soi de lancer un projet. De plusieurs côtés, on estime que les montants versés sont plutôt modestes : non seulement les représentantes et représentants des associations économiques, mais aussi des spécialistes de l'égalité des chances doutent que ce soutien soit suffisamment important pour avoir un véritable effet incitatif. Toutefois, les entreprises soutenues sont d'un autre avis puisque 90 % d'entre elles pensent que le financement de 50 % des coûts du projet par la Confédération constitue une incitation suffisante à solliciter cette aide financière.

Des conditions et des exigences élevées

Selon divers interlocuteurs et interlocutrices, les conditions et les obligations concernant les mesures à mettre en place expliquent elles aussi la faiblesse de la demande : elles limitent la flexibilité des entreprises et pourraient entraîner, le cas échéant, des charges supplémentaires inattendues. Du coup, certaines entreprises préfèrent, à l'instar d'une entreprise interrogée, assumer l'intégralité du financement de leur projet. Certaines personnes interviewées ont par ailleurs fait valoir que le travail impliqué et le savoir-faire nécessaire en vue du dépôt d'une requête constituent un frein supplémentaire à la demande. Une personne spécialiste de l'égalité des chances et plusieurs représentantes et représentants des associations économiques soulignent que l'élaboration d'un projet requiert des connaissances importantes, rarement déjà présentes au sein d'une entreprise, qui plus est d'une PME. Pour cette raison, les petites entreprises, qui n'ont que des ressources et des connaissances limitées en matière d'égalité, n'envisageront pas de réaliser un projet et de solliciter des aides financières. L'analyse est corroborée par les deux études de cas. La plus petite de ces deux entreprises, qui a obtenu le label UND, n'aurait jamais pu, selon elle, réaliser un tel projet sans le soutien du bureau UND parce qu'elle n'avait pas les compétences et l'expérience nécessaires pour le faire. La plus grande, par contre, aurait pu exécuter son projet même sans soutien extérieur, mais, comme elle se plaît à le souligner, l'intégration d'une personne spécialiste externe a été

un facteur de réussite décisif. Enfin, pour une personne spécialiste de l'égalité des chances et plusieurs représentantes et représentants des associations économiques, la charge administrative induite par le dépôt de la requête et la présentation des décomptes au BFEG peut avoir un effet dissuasif. Ce point de vue est confirmé par une entreprise interrogée qui a renoncé à solliciter des aides financières. Pour elle, le travail induit est trop important et il importe de se demander au préalable si le jeu en vaut la chandelle. Les entreprises dont la requête a été approuvée ont un point de vue diamétralement opposé : elles jugent que la charge administrative représentée par le dépôt de la requête et l'obtention des aides financières n'est pas disproportionnée et que les documents mis à disposition sont adéquats et utiles (cf. chapitre 2.2.1). Les spécialistes de l'égalité des chances jugent aussi que, sur la base des expériences réalisées avec des entreprises soutenues, la charge de travail requise de la part de l'entreprise est très réduite.

Méconnaissance des aides financières de la part des entreprises

Le fait que les entreprises ne sont guère au courant de l'existence des aides financières constitue sans doute l'une des principales raisons de la faiblesse de la demande constatée jusqu'à présent. Ce manque de notoriété a été souligné par toutes les participantes et participants aux entretiens pour expliquer le nombre peu élevé de requêtes. Trois quarts des entreprises interrogées ayant bénéficié d'aides financières sont elles aussi d'avis que ces dernières ne sont pas suffisamment connues. Une autre entreprise interrogée, qui serait en principe intéressée par les aides financières mais qui y a renoncé jusqu'à présent, indique n'en avoir entendu parler qu'une seule fois. Dès lors, il n'est pas certain que les personnes qui lancent une idée de projet au sein d'une entreprise soient conscientes qu'elles pourraient bénéficier d'un soutien financier. Par ailleurs, les avis sont partagés quant à l'efficacité d'une campagne d'information à grande échelle. Des spécialistes de l'égalité des chances, en particulier, estiment qu'il faut bien plus qu'un simple dépliant pour intéresser et convaincre des entreprises qui n'envisagent pas de réaliser un projet a priori. À ce sujet, les responsables du BFEG n'ont pas manqué de rappeler que la campagne d'information intensive menée les deux premières années du projet pilote n'a pas eu l'efficacité escomptée.

5.1.2 Conditions au sein de l'entreprise et contexte économique

Les conditions régnant au sein des entreprises ainsi que le contexte économique dans lequel elles évoluent contribuent également à expliquer la faiblesse de la demande. L'absence de perception du problème de la part des entreprises, ainsi qu'une situation économique devenue plus difficile ont certainement joué un rôle à cet égard

Conscience limitée du problème de la part de nombreuses entreprises

Pour une majorité des personnes interrogées, l'absence de perception du problème de la part des entreprises est une raison essentielle de la faiblesse de la demande. De nombreuses entreprises estiment réglé le problème de l'égalité ou n'ont pas conscience de l'existence d'un problème à ce sujet. Les PME actives dans le domaine de l'artisanat, en particulier, ne s'intéresseraient guère à mettre en place des projets de promotion de

l'égalité des chances. L'absence d'égalité n'est pas perçue comme étant un problème et, de toute manière, elle ne constituerait pas une priorité. Par ailleurs, il est rare que l'on ramène un problème concret à un problème d'égalité. Dès lors, rien d'étonnant à ce que l'on ne ressente pas l'intérêt ni le besoin de développer des projets dans ce domaine. De fait, comme le soulignent plusieurs interlocutrices et interlocuteurs, les aides financières ne constituent pas un facteur de motivation suffisant, en soi, pour qu'une entreprise indifférente au thème de l'égalité développe un projet dans ce domaine, et une entreprise qui se sent concernée agirait de toute manière. À cet égard, les représentantes et représentants des associations partenaires remettent en question l'ancrage des aides financières au BFEG étant donné que ce dernier ne jouirait pas, selon eux, d'une grande crédibilité auprès des entreprises.

Manque de relais au sein des entreprises

Pour plusieurs interlocutrices et interlocuteurs, si les entreprises ne sont pas conscientes de l'existence d'un problème en matière d'égalité, c'est aussi parce que le sujet n'est pas assez présent en leur sein. Pour une personne spécialiste de l'égalité des chances ainsi qu'une personne employée par l'administration, le manque de relais au sein de l'entreprise contribue à expliquer la faiblesse de la demande. Pour ces personnes, la présence d'une personne clé, susceptible de porter et de faire avancer le projet au sein de l'entreprise, est une condition essentielle à l'élaboration de ce dernier et, partant, au dépôt d'une requête d'aides financières. Cette personne devrait également réussir à convaincre la direction, pour qui les questions d'égalité ne constituent généralement pas une priorité, de l'utilité d'un tel projet. Les représentantes et représentants des associations économiques, en particulier, soulignent que la présence, au sein d'une entreprise, d'une personne responsable des questions d'égalité ou d'un service traitant des questions de diversité est une condition importante à la promotion de l'égalité des chances et à la réalisation de projets dans ce domaine. Or, très souvent, les petites entreprises ne disposent pas de ce type de compétences.

Un contexte économique défavorable

La situation économique relativement tendue et les incertitudes liées à l'évolution de la conjoncture sont, pour de nombreux interlocuteurs et interlocutrices, une des causes principales de la faiblesse de la demande. Ils sont plusieurs à penser que la question de la survie de l'entreprise a eu une telle importance, ces dernières années, que cela a pu contribuer, ici ou là, à rejeter les questions d'égalité au second plan et à repousser la mise en œuvre de projets. Les entreprises ont tendance à n'agir que lorsqu'elles se trouvent sous pression. Une personne spécialiste de l'égalité des chances cite à titre d'exemple le secteur de la santé, dans lequel des mesures ne sont prises qu'à partir du moment où l'on est confronté à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. C'est d'ailleurs ce que confirment les deux études de cas : la première des deux entreprises voulait obtenir le label UND dans le but d'attirer et de lier à l'entreprise une main-d'œuvre qualifiée très demandée sur un marché du travail compétitif, tandis que la seconde a développé son

propre projet afin d'augmenter le nombre de postes à temps partiel et de diminuer ainsi le nombre élevé de femmes qui quittent l'entreprise après un congé maternité.

5.2 Explications relatives aux types d'entreprises et de projets soutenus

Selon les spécialistes de l'égalité des chances et les entreprises soutenues qui ont répondu au questionnaire, les aides financières sont particulièrement attrayantes pour des entreprises intéressées par un produit standardisé ou qui ont déjà des projets tout prêts dans leurs tiroirs. Les aides constituent un coup de pouce supplémentaire susceptible de convaincre la direction de l'entreprise et de favoriser le lancement du projet. En effet, si la charge de travail induite à l'interne par les travaux liés à la réalisation du projet n'effraie généralement pas trop les responsables de l'entreprise, ces derniers sont par contre souvent échaudés par la perspective de devoir financer des prestations de conseil externes. Le fait que la majorité des projets soutenus jusqu'à présent portent sur des produits standardisés est à mettre en lien aussi bien avec les canaux d'information par lesquels les entreprises ont eu connaissance de la possibilité d'aides financières qu'avec les possibilités qui s'offrent aux entreprises de différentes tailles.

Les spécialistes de l'égalité des chances relèvent en particulier que de nombreuses entreprises soutenues ont été informées d'une possibilité de soutien par le bureau UND ou par equal salary. Comme elles sont peu à connaître l'existence d'aides financières et que, d'une manière générale, la demande est faible, la proportion d'entreprises ayant déposé une requête pour un projet en lien avec l'une de ces deux organisations est particulièrement élevée. Par ailleurs, les spécialistes de l'égalité des chances et les représentantes et représentants des associations économiques estiment que les PME n'ont généralement qu'une expérience et un savoir-faire restreints en ce qui concerne les questions d'égalité. Du coup, des produits standardisés tels que le label UND ou des analyses de salaire représentent des solutions simples et pratiques en vue de la réalisation de mesures de promotion de l'égalité des chances. Pour cette raison, on dénombre davantage de projets en lien avec des produits standardisés que des projets conçus par les entreprises elles-mêmes, ce qui n'est pas sans conséquences sur le type de projets pour lesquels une requête est déposée. Une personne spécialiste de l'égalité des chances nuance toutefois le propos dans la mesure où le label UND serait plus intéressant pour les grandes entreprises que pour les petites étant donné qu'il implique la mise en œuvre de mesures souvent trop poussées pour les moyens de ces dernières.

Pour quelle taille d'entreprise les aides financières sont-elles les plus attrayantes ? Les avis sont contrastés à ce propos. Selon les spécialistes de l'égalité des chances, les aides sont particulièrement appropriées dans le cas de grandes entreprises qui disposent du savoir-faire nécessaire. Les représentantes et représentants des associations économiques interrogées les rejoignent sur ce point à la réserve près que les grandes entreprises n'ont souvent pas vraiment besoin de soutien puisqu'elles disposent déjà des moyens financiers nécessaires. Et d'ajouter que les aides financières seraient plus utiles à des entreprises plus petites, mais que ces dernières hésitent à lancer des projets parce

qu'elles ont d'autres priorités et qu'elles manquent de ressources au niveau du personnel. Une de ces personnes conclut que les aides financières sont donc particulièrement adaptées à des entreprises de taille moyenne, qui seront intéressées à bénéficier d'un soutien et disposent des compétences et des ressources en personnel nécessaires. Plusieurs personnes et entreprises interrogées font également valoir que non seulement les grandes entreprises, mais aussi les administrations communales et cantonales sont souvent réticentes à solliciter le soutien de la Confédération. Indépendamment de leur taille, toutes les entreprises soutenues jugent que les aides financières constituent un instrument attrayant. Si l'on considère le type d'entreprise, il apparaît que les ONG et les fondations se montrent légèrement plus positives dans leur appréciation que les administrations et les entreprises privées.

5.3 Importance de l'évolution du contexte économique

L'influence sur la demande de l'évolution de la conjoncture ainsi que l'évolution possible des conditions-cadre (franc fort, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, obligation d'effectuer des analyses d'égalité salariale, etc.) donne lieu à des appréciations différentes. Les représentantes et représentants des associations économiques, principalement, se sont exprimés sur ce sujet. Pour l'une de ces personnes, la situation économique continuera à être marquée d'incertitudes, en particulier à cause du franc fort et de l'initiative contre l'immigration de masse. Selon elle, dans un tel contexte, les entreprises ont d'autres soucis et priorités que la mise en œuvre de projets en faveur de l'égalité. À l'inverse, deux de ses collègues estiment que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée peut être une chance pour les projets en matière d'égalité à condition que le rapport entre les deux thèmes puisse être établi habilement. Par contre, il est bien difficile de prédire le rôle que pourraient jouer les aides financières. Une de ces deux personnes observe qu'outre le manque de main-d'œuvre qualifiée pour les PME, la réinsertion ou le maintien des femmes dans la vie professionnelle est un sujet important, qui fait aujourd'hui l'objet de discussions avant tout au niveau des associations professionnelles, mais moins au niveau des entreprises mêmes. Quant aux entreprises, elles estiment qu'elles auront besoin d'être soutenues avant tout pour permettre à leurs employé-e-s de mieux concilier travail et famille. D'autres thèmes, à l'instar de l'égalité salariale, occupent une place secondaire et sont plutôt abordés au niveau politique. Ce point de vue est toutefois contesté par des interlocutrices et interlocuteurs de l'administration. Si le thème de l'égalité salariale reste d'actualité, sur le plan politique, les choses pourraient se présenter sous un jour différent dans quelques années, ce qui rendrait d'autant plus nécessaire l'instrument des aides financières.

5.4 Conclusions relatives aux facteurs influençant la demande

Concernant les facteurs influençant la demande, les conclusions suivantes peuvent être tirées à partir des entretiens et questionnaires réalisés :

Raisons principales de la demande relativement faible : étant donné que la campagne d'information n'a atteint que partiellement son objectif, les aides financières restent relativement mal connues des entreprises en général. Mais l'instrument en tant que tel est lui aussi remis en question eu égard à la faiblesse de la demande : il n'est que partiellement approprié pour les entreprises privées en raison de leur réticence à solliciter des subsides d'encouragement de l'État, des conditions à satisfaire préalablement au dépôt de la requête et des possibilités qu'elles ont de financer elle-même leurs projets. Par ailleurs, les conditions de la réalisation d'un projet ne sont souvent pas données, au niveau des PME, qui sont contraintes de fixer d'autres priorités en raison du manque de ressources et ne disposent pas du savoir-faire nécessaire pour concevoir un projet dans le domaine de l'égalité. Le fait que de nombreuses entreprises n'ont pas vraiment conscience de l'existence d'un problème en matière d'égalité ne contribue pas non plus à nourrir la demande. Enfin, le contexte économique difficile influe lui aussi de manière négative sur cette dernière.

Attrait pour les différents types d'entreprises et de projets : vu la demande, les aides financières apparaissent attrayantes en lien avec des produits standardisés comme le label UND ou des analyses de salaire, qui proposent des solutions simples et rapides pour les entreprises souhaitant s'engager en faveur de la promotion de l'égalité des chances. Ces aides sont intéressantes en particulier pour des entreprises qui ont besoin d'être soutenues sur le plan financier mais qui disposent aussi déjà de savoir-faire et d'expérience en matière d'égalité et sont prêtes à s'engager dans ce domaine. L'un dans l'autre, ces conditions sont le plus souvent réunies par des entreprises de taille moyenne.

Importance de l'évolution du contexte : les incertitudes liées au contexte économique, par exemple en raison du franc fort ou de l'initiative contre l'immigration de masse, devraient continuer à influencer de manière décisive sur la demande. Dans un environnement économique difficile, il semble que les entreprises accorderont en général relativement peu d'importance aux projets de promotion de l'égalité des chances. Par contre, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée pourrait être une chance dans la mesure où, dans les branches concernées, les entreprises pourraient être tentées de mettre sur pied des projets d'égalité pour chercher à séduire de nouveaux employé-e-s. Reste à savoir quel rôle pourrait jouer l'instrument des aides financières à cet égard. En fonction de l'issue des discussions politiques actuelles, le besoin d'aides financières pourrait également se faire sentir à l'avenir dans le domaine de l'égalité salariale.

6 Conclusions et recommandations

6.1 Synthèse relative aux prestations et aux effets

Les résultats de l'évaluation offrent une vue d'ensemble des aides financières destinées à des projets d'entreprises pendant les six ans et demi qui se sont écoulés depuis le lancement du projet pilote. Ils permettent ainsi de porter une appréciation sur leurs prestations et effets, et de mettre en évidence les facteurs qui influencent la demande concernant cet instrument introduit en 2009 pour une durée limitée.

En réponse aux principales questions à traiter dans le cadre de l'évaluation, voici le bilan qui peut être tiré en ce qui concerne les prestations et les effets des aides financières :

- *Évolution de la demande et atteinte du public cible* : avec un total de 56 requêtes déposées, la demande d'aides financières est restée globalement en-deçà des attentes. La majorité des requêtes proviennent d'ONG et de fondations, ainsi que d'administrations publiques ; les entreprises privées ne représentent qu'un peu plus de 40 % de la demande. Quant à l'intérêt des entreprises privées ainsi que des ONG et fondations de moins de 500 employé-e-s, il est, lui aussi resté plutôt limité, quand bien même ces entreprises sont à l'origine de plus de la moitié des requêtes. Le type de projets soutenus a lui aussi été différent qu'attendu au moment du lancement du projet pilote : quelque 60 % des requêtes déposées concernent des produits standardisés tels que l'obtention d'un label ou d'un certificat. Les requêtes en vue d'un projet conçu par une entreprise elle-même sont plus rares.
- *Contribution à l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle* : qu'il s'agisse de produits standardisés ou de projets conçus par les entreprises elles-mêmes, les projets soutenus au moyen d'aides financières ont un effet important et durable au sein des entreprises. Il convient toutefois de relever que les projets développés sans aides financières ont pour une bonne part des effets analogues. Par ailleurs, la contribution des aides financières à la promotion de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle reste également plutôt modeste compte tenu du fait que seulement 44 projets ont été soutenus. Il n'y a eu que 20 projets d'entreprises privées ainsi que d'ONG et de fondations de moins de 500 employé-e-s, le principal groupe cible visé par l'instrument d'incitation ; la contribution des aides financières à la promotion de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle n'est donc que ponctuelle.
- *Augmentation du nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de l'égalité* : les aides financières n'ont permis d'augmenter que de manière insignifiante le nombre d'entreprises qui s'engagent en faveur de la promotion de l'égalité des chances. La majorité des entreprises ayant bénéficié jusqu'à présent d'un soutien financier accordent déjà une grande importance au thème de l'égalité des chances. Elles disposent presque toutes d'objectifs et de principes dans ce domaine et la question d'un éventuel soutien financier n'a d'incidence sur le déroulement du projet que pour une mino-

rité d'entreprises, puisque seul un tiers d'entre elles auraient renoncé à réaliser leur projet si elles n'avaient pas bénéficié d'aides financières.

Par conséquent, la contribution des aides financières aux projets d'entreprise en faveur de l'égalité effective des chances dans la vie professionnelle doit être considérée comme globalement minime. Vu la demande très faible et la portée limitée des effets, il est légitime de se demander si cet instrument constitue une incitation efficace dans l'optique de la promotion de l'égalité des chances. Certes, le bilan est positif au niveau des effets et de la durabilité des projets dans les entreprises soutenues : la grande majorité d'entre eux contribuent à la promotion de l'égalité des chances au sein de l'entreprise et entraînent de nombreux effets positifs tant pour les entreprises que pour leurs collaboratrices et collaborateurs, et les entreprises concernées se montrent satisfaites des aides financières obtenues et les recommanderaient à d'autres entreprises. Toutefois, ce bilan doit être nuancé dans la mesure où les aides financières n'ont pas vraiment atteint le principal groupe cible visé ni permis d'augmenter considérablement le nombre des entreprises qui s'engagent en faveur de l'égalité des chances. Le ciblage d'entreprises privées et publiques, en particulier d'entreprises de moins de 500 employé-e-s n'a pas vraiment porté de fruits, d'autant plus qu'une grande partie des projets soutenus auraient de toute manière vu le jour et atteint pratiquement les mêmes résultats

6.2 Considérations dans la perspective du maintien des aides financières

L'évaluation finale de l'efficacité des aides financières doit non seulement prendre en compte les effets obtenus, mais aussi les raisons de la faible demande constatée. D'une part, parmi celles-ci, outre le contexte général, le manque de conscience du problème de la part des entreprises, ou encore la conjoncture économique difficile, il convient de mentionner, sur un plan concret, la conception et la mise en œuvre de l'instrument actuel. Ainsi, la manière dont l'existence des aides financières a été communiquée n'a eu jusqu'à présent qu'une efficacité relative, et tant les entreprises visées que les partenaires et les multiplicateurs potentiels connaissent mal cette possibilité de soutien. Par ailleurs, les exigences à remplir sont relativement élevées et contraignent généralement les entreprises à engager un-e spécialiste externe. Reste également à savoir si le financement de 50 % maximum des coûts du projet, soit de 24 000 francs en moyenne par projet, représente une incitation financière suffisante pour motiver une entreprise à réaliser un projet.

D'autre part, la faiblesse de la demande résulte sans doute également de la nature même de l'instrument. La réticence des entreprises à solliciter des subventions étatiques, notamment, en limite la portée. Combien d'entreprises adoptent cette attitude, en l'occurrence ? La question reste posée. Les réserves de principe par rapport à l'aide de l'État, mais aussi, d'une part, les craintes suscitées par les obligations, et, d'autre part, les possibilités existantes de financer soi-même son projet poussent sans doute de nombreuses entreprises à réaliser un projet dans le domaine de l'égalité sans solliciter un soutien financier. À cela s'ajoute le fait que les PME, en particulier, fixent d'autres priori-

tés en raison de leurs ressources limitées, qu'elles ne disposent pas du savoir-faire nécessaire pour la conception d'un projet en matière d'égalité, qu'elles ne réalisent en général que peu de projets, et qu'elles se montrent méfiantes vis-à-vis des aides de l'État. Le ciblage des entreprises privées, et en particulier d'entreprises employant moins de 500 personnes, n'a jusqu'à présent pas vraiment porté de fruits. Si l'instrument devait être maintenu, il conviendrait de l'affiner en tenant encore mieux compte des besoins de ce groupe cible.

Malgré l'efficacité limitée des aides financières sous leur forme actuelle, il convient de rappeler ici l'importance de disposer d'un instrument pour les entreprises dans la perspective de la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. Les entreprises ont en effet un rôle important à jouer sur ce plan et les aides financières destinées à des projets d'entreprises sont un instrument d'encouragement étatique fondamental, qui peut faciliter la décision des entreprises de s'engager dans un projet en matière d'égalité. Proposant une aide financière ciblée, cet instrument complète la palette des mesures de soutien financier de la Confédération en faveur de l'égalité des chances dans la vie professionnelle. Dès lors, la question de la poursuite de ces aides – éventuellement sous une forme revue – revêt un caractère éminemment politique, pour lequel la discussion actuelle sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, qui devrait donner une importance accrue en particulier à la conciliation entre vie familiale et prise en charge de proches d'une part, et vie professionnelle d'autre part, joue un certain rôle. Cependant, les réserves de principe vis-à-vis de l'aide de l'État et le manque de sensibilité des entreprises à la thématique de l'égalité sont des obstacles qui ne pourront pas être surmontés par un réexamen de l'instrument d'incitation. Pour cela, il faudrait mettre en place des mesures de sensibilisation très étendues mais qui, comme l'expérience le montre, restent limitées dans leur effet. En cas de poursuite des aides financières, il faudrait donc accepter qu'une partie des entreprises en Suisse refuse d'office de solliciter un quelconque soutien financier de la part de l'État.

6.3 La question d'un maintien éventuel des aides financières

Eu égard aux résultats de l'évaluation et aux considérations qui précèdent, il est possible d'envisager aussi bien la renonciation aux aides financières destinées aux projets d'entreprises que le maintien de l'instrument d'incitation sous une forme revue. Une décision de principe devra être prise. Si elle était négative, des aides financières ne seraient plus versées que jusqu'au terme du projet pilote, fin 2016. On renoncerait ensuite à une mesure spécifique d'encouragement financier des entreprises. Si elle était positive, il conviendrait d'optimiser et de développer les aides dans une perspective d'efficacité accrue. Deux variantes seraient alors envisageables, qui ont été discutées avec les parties prenantes concernées lors de l'atelier organisé suite à l'évaluation :

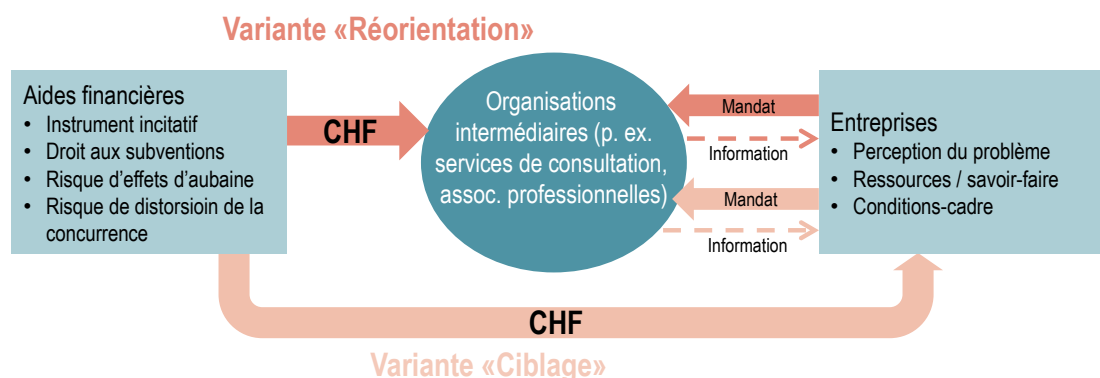
- *Centrage des aides financières sur un groupe bien défini* : sur la base des résultats de l'évaluation, les aides financières actuelles seraient mieux définies, sur le plan conceptuel : le groupe visé (p. ex. les entreprises privées employant moins de 500

personnes -s, qui formaient le principal groupe cible, ou les grandes entreprises) et/ou les thèmes encouragés (p. ex. conciliation entre vie familiale et vie professionnelle) seraient ciblés encore plus étroitement. L'incitation financière, ainsi que les documents et les instruments de mise en œuvre seraient redéfinis en fonction de ces objectifs, et les mesures sur le plan de l'information seraient renforcées. À cet égard, il conviendrait de valoriser le rôle des multiplicateurs, qui pourraient être, par exemple, des associations professionnelles ou des réseaux d'entreprise. D'éventuelles autres mesures de soutien spécifique (p. ex. à l'intention des petites entreprises) pourraient être examinées. Au terme du projet pilote, les aides financières destinées aux projets d'entreprise devraient être fondées sur une nouvelle base légale.

- *Réorientation des aides financières sur les produits* : au terme du projet pilote, les aides financières destinées aux projets d'entreprise seraient réorientées de sorte à subventionner exclusivement des produits standardisés, à l'instar du label UND. Ce choix se justifie vu la plus grande demande pour ce type de produits. Les subsides d'encouragement seraient alors versés directement aux prestataires de services, avec une palette de produits qui serait élargie par rapport à aujourd'hui grâce à des mesures d'accompagnement ciblées. Selon les possibilités, la contribution de l'État serait conçue de sorte à inciter les prestataires concernés à acquérir des mandats et à s'adresser activement aux entreprises. Le prix des produits standardisés serait abaissé pour les entreprises, qui seraient donc encore uniquement soutenues de manière indirecte par rapport à la situation actuelle. Sur le plan juridique, il conviendrait d'examiner si ce soutien financier indirect peut être fondé sur l'art. 14 LEg.

Les deux variantes se différencient en cela que la première prévoit de ne soutenir plus qu'un groupe cible bien défini, et la seconde des produits spécifiques. Par contre, dans les deux cas, les flux de subventions et la mise en œuvre seraient optimisés en fonction de l'objectif retenu ; par ailleurs, les deux variantes confèreraient un rôle accru à des organisations intermédiaires en vue de stimuler la demande (cf. Illustration 21). Ces organisations comprendraient des services de conseil, d'orientation et d'information et/ou les prestataires proposant directement les produits, et elles seraient appelées à jouer un rôle central aussi bien pour faire connaître les aides financières que pour élaborer et réaliser les projets des entreprises. Les deux variantes prévoient d'élargir le spectre des organisations intermédiaires par rapport à aujourd'hui. D'une part, la collaboration serait renforcée avec des acteurs étroitement en lien avec les entreprises et leurs besoins et, d'autre part, des organisations disposant de compétences et offrant des prestations de conseil dans divers domaines seraient encouragées de manière ciblée. Parmi ces organisations intermédiaires, les services et entreprises de conseil, mais aussi les associations professionnelles, des plateformes spécifiques aux entreprises et des réseaux régionaux prendraient une place prépondérante. Les problèmes de fond posés par des subsides d'encouragement de l'État (p. ex. les effets d'aubaine, le fait que les entreprises ne se sentent pas concernées) sont identiques dans les deux variantes – ce sont des effets indésirables malheureusement inévitables.

Les deux variantes d'une poursuite des aides financière



econcept

Illustration 21 : Variantes d'une poursuite des aides financières destinées aux entreprises

Au cours de la discussion menée à l'occasion de l'atelier et qui présentait les résultats de l'évaluation, il est apparu que les parties prenantes concernées considèrent valables les deux variantes et qu'il vaut la peine de les examiner de plus près dans la perspective de l'éventuel maintien d'un instrument d'incitation spécifique pour les entreprises. Réussir à atteindre les entreprises qui forment le groupe cible et, dans le cas de la variante du centrage sur des produits standardisés, à mettre en place une offre de produits subventionnés, répondant aux objectifs fixés et proposés couramment par les organisations intermédiaires, sont les deux principaux défis à relever. En ce qui concerne la variante du centrage sur un groupe bien défini, il serait essentiel de vérifier l'efficacité de l'aide de l'État destinée à certains groupes spécifiques. Pour les deux variantes, les participantes et participants ont souligné la nécessité de donner des informations régulières en utilisant des canaux proche des entreprises, et de concevoir des produits et des documents de travail qui répondent aux besoins. Ce n'est qu'ainsi qu'il pourra être possible d'œuvrer efficacement en faveur de l'égalité des chances dans la vie professionnelle au moyen d'aides financières destinées aux entreprises.

Annexes

A-1 Questionnaire en ligne destiné aux entreprises soutenues

Guten Tag, Bonjour

Bitte wählen Sie Ihre Sprache :

Veuillez indiquer votre langue :

☐ Deutsch

☐ Français

Nous vous remercions de prendre un petit moment pour remplir ce questionnaire dans le cadre de l'évaluation des aides financières destinées à des projets d'entreprises. Vos réponses revêtent une grande importance puisqu'elles serviront à fonder la décision de maintenir ou non ces aides. Ici vous trouvez une lettre d'accompagnement officielle du BFEG.

Le questionnaire comporte trois parties :

— Données concernant le projet soutenu

— Appréciation des effets du projet

— Appréciation des aides financières du BFEG

Le questionnaire peut être rempli en plusieurs fois. Si vous quittez le questionnaire avant d'être arrivé au bout, il vous suffira de cliquer une nouvelle fois sur le lien pour l'ouvrir à nouveau. Les réponses que vous avez déjà données auront été sauvegardées.

La barre sous les questions indique où vous en êtes. A la fin du questionnaire, vous aurez la possibilité de faire part de vos éventuelles remarques ou de compléter vos réponses.

Nous vous remercions d'avance de votre précieuse collaboration !

Veuillez indiquer le type de projet dans le domaine de l'égalité entre femmes et hommes pour lequel votre entreprise a obtenu des aides financières.

☐ Certification ou obtention d'un label (p. ex. certification equal-salary, label UND)

☐ Projet original développé à l'interne

☐ Autre, à savoir :

Veuillez indiquer le nom de l'organisation avec laquelle votre entreprise a collaboré dans le cadre de ce projet.

☐ Bureau UND

☐ Equal-salary

☐ Autre, à savoir :

☐ Ne sait pas

Dans le cadre de ce projet, avez-vous collaboré avec un-e spécialiste externe ?

☐ Oui

☐ No

☐ Ne sait pas

De quel genre de spécialiste s'agissait-il ?

☐ Un-e spécialiste de l'égalité

☐ Autre, à savoir :

☐ Ne sait pas

Pour quelle(s) raison(s) votre entreprise a-t-elle travaillé avec un-e spécialiste externe ? Plusieurs réponses possibles

- ☐ Soutien pour la conception du projet
- ☐ Soutien pour la demande d'aides financières
- ☐ Soutien pour la réalisation du projet
- ☐ Apport du savoir-faire et de l'expérience d'un-e spécialiste du domaine de l'égalité
- ☐ Apport du savoir-faire et de l'expérience d'un-e spécialiste en développement organisationnel
- ☐ Ressources en temps limitées
- ☐ Autre, à savoir :

Veuillez indiquer où en est le projet soutenu.

- ☐ Le projet est terminé.
- ☐ Le projet est en cours.
- ☐ Le projet a été autorisé mais n'a pas encore démarré.

Veuillez indiquer depuis quand le projet a débuté.

Appréciation des effets du projet

Selon vous, comment qualifieriez-vous les effets du projet en ce qui concerne l'égalité des chances entre femmes et hommes dans votre entreprise ?

- ☐ Très importants
- ☐ Plutôt importants
- ☐ Plutôt limités
- ☐ Très limités
- ☐ Pas d'indication

Veuillez indiquer dans quelle mesure les constats suivants s'appliquent à votre cas : grâce au projet,...

	tout à fait vrai	plutôt vrai	plutôt faux	faux	pas d'indication
la fluctuation du personnel a diminué.	☐	☐	☐	☐	☐
il est devenu plus facile de recruter du personnel.	☐	☐	☐	☐	☐
le choix de la relève pour les postes de cadres s'est élargi.	☐	☐	☐	☐	☐
les inégalités de traitement au sein du personnel ont diminué.	☐	☐	☐	☐	☐
la proportion entre les sexes s'est équilibrée.	☐	☐	☐	☐	☐
la sensibilité et l'attention aux questions de genre sont plus élevées.	☐	☐	☐	☐	☐
les salaires sont plus transparents et plus justes.	☐	☐	☐	☐	☐
le climat de travail s'est amélioré.	☐	☐	☐	☐	☐
les structures et les processus sont plus professionnels.	☐	☐	☐	☐	☐
les processus et la planification du personnel sont plus justes.	☐	☐	☐	☐	☐
l'entreprise bénéficie d'une image plus progressive.	☐	☐	☐	☐	☐
l'entreprise a développé des compétences supplémentaires à l'interne.	☐	☐	☐	☐	☐
la compétitivité de l'entreprise s'est renforcée.	☐	☐	☐	☐	☐
l'entreprise a gagné en notoriété.	☐	☐	☐	☐	☐
l'entreprise est devenue un modèle.	☐	☐	☐	☐	☐

Veuillez indiquer de quelle manière les effets du projet (moins grande fluctuation du personnel, recrutement facilité, etc..) sont ressentis maintenant que le projet est terminé.

- ☐ D'une manière générale, on continue à ressentir de la même manière les effets du projet.
- ☐ D'une manière générale, on ressent aujourd'hui davantage les effets du projet.

- ☐ D'une manière générale, on ressent aujourd'hui plutôt moins les effets du projet.
- ☐ Pas d'indication

Veillez indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes s'appliquent aux effets du projet sur le personnel de votre entreprise. Grâce au projet, ...

	tout à fait vrai	plutôt vrai	plutôt faux	faux	pas d'indication
la satisfaction du personnel a augmenté.	☐	☐	☐	☐	☐
la motivation du personnel a augmenté.	☐	☐	☐	☐	☐
les performances du personnel ont augmenté.	☐	☐	☐	☐	☐
le personnel peut mieux concilier vie familiale et vie professionnelle.	☐	☐	☐	☐	☐
le personnel a la possibilité de trouver un meilleur équilibre travail-vie.	☐	☐	☐	☐	☐
les chances de faire carrière et l'accès aux positions de cadres se sont améliorés pour les femmes.	☐	☐	☐	☐	☐
les conditions de travail se sont améliorées pour les hommes.	☐	☐	☐	☐	☐

Veillez indiquer de quelle manière les effets du projet (plus grande satisfaction du personnel, etc.) sont ressentis, maintenant que le projet est terminé.

- ☐ D'une manière générale, on continue à ressentir de la même manière les effets du projet.
- ☐ D'une manière générale, on ressent aujourd'hui davantage les effets du projet.
- ☐ D'une manière générale, on ressent aujourd'hui plutôt moins les effets du projet.
- ☐ Pas d'indication

Veillez indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes s'appliquent aux résultats obtenus et aux produits élaborés dans le cadre du projet.

	tout à fait vrai	plutôt vrai	plutôt faux	faux	pas d'indication
Les bases et le matériel élaborés dans le cadre du projet ne sont plus utilisés, aujourd'hui.	☐	☐	☐	☐	☐
Les mesures introduites dans le cadre du projet sont encore appliquées, aujourd'hui.	☐	☐	☐	☐	☐
Les structures et les processus introduits dans le cadre du projet sont encore en place, aujourd'hui.	☐	☐	☐	☐	☐
La majorité du personnel connaît encore le projet et les résultats obtenus.	☐	☐	☐	☐	☐
La direction de l'entreprise connaît encore le projet et les résultats obtenus.	☐	☐	☐	☐	☐
Les résultats du projet ont été présentés et/ou discutés à l'extérieur de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
Les bases et le matériel élaborés dans le cadre du projet ont été mis à disposition d'autres entreprises.	☐	☐	☐	☐	☐

Est-ce qu'une suite a été donnée, ou va être donnée au projet sur la base des expériences réalisées dans le cadre du projet ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne sait pas

Pouvez-vous décrire brièvement ce nouveau projet ?

Veillez indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes s'appliquent à votre entreprise.

	tout à fait vrai	plutôt vrai	plutôt faux	faux	pas d'indication
L'entreprise s'engage activement pour l'égalité entre femmes et hommes.	☐	☐	☐	☐	☐
L'entreprise réalise/a réalisé d'autres projets dans le domaine de l'égalité en plus du projet ayant bénéficié d'aides financières.	☐	☐	☐	☐	☐
L'entreprise a défini des objectifs et des principes de promotion de l'égalité des chances	☐	☐	☐	☐	☐

entre femmes et hommes.

La direction de l'entreprise est sensibilisée aux thèmes de l'égalité entre femmes et hommes et/ou soutient les objectifs de l'égalité entre femmes et hommes.	☐	☐	☐	☐	☐
Les cadres de l'entreprise sont sensibilisés aux thèmes de l'égalité entre femmes et hommes.	☐	☐	☐	☐	☐
Le personnel de l'entreprise est sensibilisé aux thèmes de l'égalité entre femmes et hommes.	☐	☐	☐	☐	☐

Appréciation des aides financières du BFEG

D'une manière générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfaits des aides financières destinées aux projets d'entreprise ?

- ☐ Très satisfaits
☐ Plutôt satisfaits
☐ Plutôt insatisfaits
☐ Insatisfaits
☐ Pas d'indication

Veillez indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes s'appliquent aux aides financières reçues.

	tout à fait vrai	plutôt vrai	plutôt faux	faux	pas d'indication
Le financement des coûts du projet à hauteur de 50 % par la Confédération est, pour les entreprises, une incitation suffisante à solliciter ces aides financières.	☐	☐	☐	☐	☐
La collaboration avec le BFEG est efficace et répond aux besoins des entreprises.	☐	☐	☐	☐	☐
Les documents servant au dépôt d'une requête d'aide financière (directives, formulaire, questionnaire, etc.) sont utiles et judicieux.	☐	☐	☐	☐	☐
Des subsides publics sont le bon moyen de promouvoir l'égalité des chances au sein des entreprises.	☐	☐	☐	☐	☐
Les aides financières permettent un soutien efficace et ciblé des entreprises en ce qui concerne les questions d'égalité.	☐	☐	☐	☐	☐
Le travail administratif induit par la demande et l'obtention des aides financières est approprié.	☐	☐	☐	☐	☐
Les entreprises sont suffisamment au courant de la possibilité d'obtenir des aides financières.	☐	☐	☐	☐	☐
Les aides financières sont un instrument attrayant de promotion de projets de développement internes aux entreprises.	☐	☐	☐	☐	☐

Veillez indiquer dans quelle mesure la possibilité d'obtenir une aide financière pour le financement et la réalisation du projet a été déterminante.

- ☐ Elle a été déterminante
☐ Elle a été plutôt déterminante
☐ Elle n'a pas été vraiment déterminante
☐ Elle n'a pas été déterminante
☐ Pas d'indication

Est-ce que le projet aurait été réalisé au sein de votre entreprise s'il n'avait pas bénéficié d'aides financières ?

- ☐ Oui
☐ Non
☐ Autre, à savoir :

A-2 Fil conducteur des entretiens avec les entreprises connaissant l'existence des aides

- 1) Pour quelle(s) raison(s) votre entreprise s'est-elle été intéressée à des aides financières destinées à des projets d'entreprise ?
- 2) Quelle importance est accordée à la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes au sein de votre entreprise ? A quel point cette promotion de l'égalité des chances est-elle ancrée dans votre entreprise ?
- 3) Votre entreprise réalise-t-elle ou a-t-elle réalisé des projets de promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes ? Pouvez-vous décrire ces projets ?
- 4) Selon vous, quel impact ont eu ces projets, d'une manière globale, sur l'égalité des chances entre femmes et hommes au sein de votre entreprise jusqu'à présent ?
- 5) Est-ce que ces projets ont été financés partiellement par des subsides publics ? Si oui, par lesquels ?
- 6) Est-ce que votre entreprise a envisagé et examiné sérieusement la possibilité d'obtenir des aides financières pour l'un des projets que vous avez évoqué ? Pouvez-vous décrire les mesures concrètes prises dans le cadre de ce projet ?
- 7) Quels ont été les principaux effets de ce projet ? Si le projet est terminé : est-ce que ses effets continuent à se faire sentir ?
- 8) Pour quelle(s) raison(s) votre entreprise a-t-elle finalement renoncé à déposer une requête d'aides financières pour ce projet ?
- 9) *Si Non chez question 3* : Est-ce que votre entreprise a envisagé et examiné sérieusement la possibilité d'obtenir des aides financières pour un projet qui n'a finalement pas été réalisé ? Si oui, pouvez-vous décrire l'idée de ce projet ?
- 10) Pour quelle(s) raison(s) votre entreprise n'a-t-elle finalement pas réalisé ce projet ?
- 11) De votre point de vue, les aides financières sont-elles un instrument attrayant pour une entreprise ? Si oui, quel devrait être le contexte de l'entreprise et/ou le contexte économique ?
- 12) Pouvez-vous donner les informations suivantes concernant votre entreprise :
 - Le nombre de collaboratrices et de collaborateurs
 - La branche d'activité
 - Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe ou d'une organisation plus importante

A-3 Fil conducteur des entretiens avec les partenaires de l'économie

Entrée en matière

- 1 Dans quelle mesure vous-même et votre organisation avez-vous à faire avec le projet pilote d'aides financières destinées à des projets d'entreprises (en bref : les aides financières) du BFEG ?
- 2 *UPS, ISADE, FER* : Pour quelles raisons et dans quel but votre organisation s'implique-t-elle en tant que partenaire du projet pilote ?

Aides financières en tant qu'instrument de promotion de l'égalité

- 3 Dans quelle mesure l'égalité (y compris la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle) est-elle un thème qui occupe les entreprises ? Quelles besoins ont les entreprises en matière de soutien ?
- 4 Dans quelle mesure et à quelles conditions les aides financières sont-elles, pour les entreprises, un instrument approprié et attrayant de promotion de l'égalité ?
- 5 Selon vous, pour quels types d'entreprises (taille, type, branche, région, etc.) les aides financières sont-elles particulièrement attrayantes, et pour quels autres types d'entreprises ne le sont-elles pas ? Pourquoi ?
- 6 Selon vous, pour quelles questions concrètes ou quels projets en lien avec l'égalité entre les femmes au sein de l'entreprise les aides financières sont-elles attrayantes, et pour quelles autres ne le sont-elles pas ? Pourquoi ?
- 7 Dans quelle mesure les aides financières peuvent-elles entraîner des effets indésirables pour les entreprises ? De votre point de vue, les craintes de distorsion de concurrence évoquées lors du lancement des aides financières se sont-elles justifiées ?

Demande d'aides financières destinées à des projets d'entreprises

- 8 Comment jugez-vous la demande d'aides financières ? De votre point de vue, quels sont les raisons principales du nombre relativement peu élevé de requêtes ?
- 9 Dans quelle mesure attribuez-vous la relative faiblesse de la demande d'aides financières à l'une des causes suivantes ?
 - Nature de l'instrument (incitations financières au moyen de subsides d'encouragement de l'État)
 - Conditions-cadre au sein des entreprises (p. ex. branche, région, organisation, objectifs en matière d'égalité, politique du personnel)
 - Conditions-cadre (p. ex. situation économique, situation du marché du travail, programmes concurrents)
 - Conditions d'octroi des aides financières (p. ex. directives, formulaire de requête, fonds propres exigés à hauteur de 50 % des coûts totaux du projet)

- Communication faite au sujet de l'instrument d'incitation et connaissance de son existence par les entreprises

10 Des aides financières sont octroyées à des projets conçus par les entreprises elles-mêmes et à des projets qui visent l'obtention d'un label ou d'une certification (p. ex. equal-salary, label UND). Jusqu'à présent, les projets réalisés ont porté avant tout sur l'obtention d'une certification ou d'un label. Comment expliquez-vous cela ?

Potentiel d'optimisation et de développement des aides financières

- 11 Si les aides financières étaient maintenues, où résiderait, d'une manière générale, le plus grand potentiel d'optimisation ou de développement ?
- 12 Quels aspects ou changements prévisibles des conditions-cadre (p. ex. franc fort, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, obligation d'analyser la situation en matière d'égalité salariale) devraient être pris en considération si l'instrument des aides financières est développé ? Dans quelle mesure ces conditions-cadre se répercuteront-elles sur la demande d'aides financières ?
- 13 Comment jugez-vous les besoins futurs des entreprises en matière de projets tels que ceux qui sont soutenus au moyen des aides financières ? Dans quelle mesure existe-t-il un besoin de soutien qui ne serait pas couvert par les aides financières dans leur forme actuelle ?
- 14 Pour promouvoir l'égalité des chances dans la vie professionnelle, existe-t-il d'autres options ou d'autres instruments qui, selon vous, seraient plus appropriés qu'une incitation financière sous la forme de subsides d'encouragement ?
- 15 Dans quelle mesure pouvez-vous vous imaginer une poursuite et/ou une intensification de la collaboration avec le BFEG en ce qui concerne les aides financières ?

Conclusion de l'entretien

- 16 Y a-t-il d'autres éléments qui vous paraissent importants dans cette collaboration et qui n'ont pas encore été évoqués ?

Je vous remercie pour cet entretien.

A-4 Études de cas

La présentation des deux études de cas ci-après est fondée sur les documents de base des projets (requête, rapport final), ainsi que sur les entretiens téléphoniques réalisés avec le ou la responsable du projet, le consultant ou la consultante externe et, dans un cas, un membre du personnel, et dans l'autre cas, un cadre impliqué dans la mise en œuvre du projet.

A-4.1 EMS Buechberg : projet en vue de l'obtention du label UND

L'EMS Buechberg, à Fislisbach (AG), peut accueillir quelque 120 personnes. Entre juillet 2012 et octobre 2014, il a réalisé un projet en vue de l'obtention du label. Le budget du projet, soutenu à hauteur de 50 % des coûts par des aides financières, s'élevait à 25 000 francs.

Contexte et conditions-cadre du projet

Objectifs du projet

Avec ce projet soutenu par des aides financières, le home médicalisé Buechberg entendait renforcer son attractivité en tant qu'employeur et se démarquer de la concurrence. Par ailleurs, il s'agissait d'augmenter la satisfaction du personnel et de diminuer les absences et les fluctuations du personnel. L'établissement s'est intéressé au label suite à un check-up de douze entreprises réalisé par le bureau UND dans le cadre d'un projet destiné aux PME financé par le canton d'Argovie. Selon la direction du projet, la décision prise suite à ce check-up d'obtenir le label UND n'a guère été contestée, le seul argument avancé en sa défaveur étant la charge représentée pour le personnel au sein de l'entreprise.

Importance des aides financières pour le projet

L'EMS avait entendu parler des aides financières dans le cadre du projet de check-up du canton d'Argovie. Il fut décidé de solliciter des aides financières peu après la décision d'obtenir le label. Les craintes initiales de la direction du projet en ce qui concerne le travail représenté par le dépôt de la requête ont pu être dissipées grâce aux informations données par le BFEG et le bureau UND. Expérience faite, ce travail a été minime, notamment grâce au soutien du bureau UND. Selon la direction du projet, si les aides financières ont facilité la décision de s'engager en vue d'obtenir le label, le projet aurait sans doute été réalisé même sans elles. La personne compétente du bureau UND remet en question cette affirmation compte tenu de la situation financière tendue du home à ce moment.

Le thème de l'égalité au home médicalisé Buechberg

Une bonne centaine de collaboratrices et de collaborateurs, dont plus de 80 femmes, travaillent à l'EMS Buechberg. Le thème de l'égalité revêt une grande importance avant

tout pour ce qui est de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée constatée. Depuis plusieurs années déjà, l'EMS est conscient du problème et a mis en place plusieurs mesures isolées et projets en vue de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. Il a ainsi obtenu les labels UND et « Friendly Work Space ». Le but de tous ces efforts a été d'attirer et de conserver des personnes qualifiées sur un marché du travail compétitif et d'agir, sur un plan interne, pour diminuer l'insatisfaction des collaboratrices et collaborateurs, la fluctuation du personnel et les absences.

Prestations du projet

Organisation du projet

La direction de l'établissement ainsi que la direction administrative ont assumé la réalisation du projet. Selon la direction du projet, il n'y a eu que peu de collaboratrices et de collaborateurs, en particulier au niveau de la direction, à être impliqués dans la réalisation du projet, ce qui, après coup, est jugée de manière critique. Le bureau UND a agi à titre de consultant lors du choix et de la mise en œuvre des mesures. Les personnes concernées qualifient d'active et de positive la collaboration entre l'établissement et le bureau UND. Selon la direction du projet, le soutien du bureau UND a été décisif pour la réussite du projet étant donné que l'EMS ne disposait pas des compétences et de l'expérience nécessaires.

Activités et mesures

Plusieurs mesures ont été mises en œuvre dans le cadre du projet : prise en compte de l'égalité des chances et de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle dans la stratégie et les lignes directrices de l'établissement, élaboration d'un système salarial transparent, introduction d'un soutien financier de 20 francs par jour et par enfant pour la garde des enfants, amélioration de l'information concernant les offres existantes, prolongement du congé maternité à 16 semaines avec un salaire versé à 100 % au lieu de 80 %, conseils pour les femmes enceintes. Le personnel a été informé du projet à l'occasion des journées semestrielles du personnel, et les mesures ont été discutées lors des séminaires de cadres. Toutes les mesures mises en œuvre étaient encore en vigueur une année après leur introduction. Le fait que l'EMS s'était donné pour but de renouveler le label trois ans plus tard a contribué à la durabilité de ces mesures et à l'adoption de nouvelles mesures.

Effets du projet

Effets pour l'entreprise et pour les collaboratrices et collaborateurs

Le projet qui a mené à l'obtention du label UND a eu des effets considérables, aussi bien pour l'établissement en général que pour ses employé-e-s en particulier. La direction du projet et la collaboratrice interrogée estiment que la fluctuation du personnel et les absences ont diminué, notamment en raison du niveau de satisfaction des collaboratrices et collaborateurs, qui a augmenté grâce au projet. Par ailleurs, le projet a eu encore d'autres effets pour le personnel (amélioration des conditions de travail pour les mères,

salaires équitables, meilleures conditions d'engagement pour tous les nouveaux collaborateurs et collaboratrices). Enfin, le responsable du projet souligne que grâce à ce dernier, le personnel est davantage sensibilisé à la question de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle et qu'il réalise mieux les efforts entrepris en ce sens par l'établissement.

Facteurs de réussite

Selon les personnes impliquées dans le projet, il n'est pas possible de déterminer dans quelle mesure les changements constatés sont dus au projet réalisé en vue de l'obtention du label UND. En effet, l'EMS a pris simultanément d'autres mesures allant dans le même sens, parmi lesquelles l'obtention du label « Friendly Work Space » et le passage à cinq semaines de vacances. D'une manière générale, une culture d'entreprise plus participative a été mise en place. L'engagement de la direction est jugée être l'élément décisif qui a permis d'opérer tous ces changements.

A-4.2 Police municipale de Zurich : projet d'introduction du travail à temps partiel

La police municipale de Zurich forme l'un des quatre départements du Département de la police de la Ville de Zurich, et fait donc partie de l'administration. Elle emploie quelque 2300 collaboratrices et collaborateurs pour assurer la sécurité et l'ordre public conformément à son mandat légal. Le projet d'introduction du travail à temps partiel (« Teilzeit bei der Stadtpolizei Zürich ») a été développé spécialement pour elle et a bénéficié du soutien d'aides financières à hauteur de 20 % de son budget de 250 000 francs. Le projet a été réalisé entre juillet 2013 et juillet 2014.

Contexte et conditions-cadre du projet

Objectifs du projet

Comme de nombreuses agentes de police démissionnaient après un congé maternité, la nécessité de promouvoir le travail à temps partiel se faisait sentir depuis longtemps. Une étude préalable avait conclu que l'absence de postes à temps partiel et d'une gestion globale du temps partiel (il était alors possible d'autoriser ou de refuser sans indiquer de motif des postes à temps partiel jusqu'aux plus bas échelons hiérarchiques) conduisaient de nombreuses agentes à donner leur démission. La police municipale décida donc de réaliser un projet en vue de promouvoir le travail à temps partiel et d'établir de nouveaux modèles de temps de travail et, à un niveau supérieur, de permettre aux femmes de concilier plus facilement vie familiale et vie professionnelle. Avant son lancement, le projet se heurtait à un certain scepticisme, en particulier au sein de la direction, où l'on se demandait s'il était possible de mettre en place des modèles de travail à temps partiel. Toutefois, les explications apportées dans le cadre de l'étude préalable ont permis de convaincre les détracteurs de la faisabilité du projet.

Importance des aides financières pour le projet

La direction du projet avait été informée de diverses sources, mais en particulier de la personne externe engagée pour accompagner le projet, de la possibilité d'aides financières dans le cadre des travaux préparatoires au projet. Lors de la décision de réaliser le projet, il a été envisagé de solliciter des aides financières, sans que ces aides ne constituent pour autant une condition sine qua non à sa mise en œuvre. Dès lors, il est fort probable que le projet aurait eu lieu de toute façon même sans soutien financier. Selon le responsable du projet, elles ont permis de travailler sur une base plus solide puisque les aides contribuaient à diminuer le risque de coupes budgétaires, relativement fréquentes lorsque que la réalisation d'un projet exige l'engagement de consultants externes. La rédaction de la requête et des rapports à remettre a été facile à faire et n'a pas représenté une charge de travail importante.

Le thème de l'égalité au sein de la police municipale de Zurich

Pour la police municipale de Zurich, l'importance du thème de l'égalité découle des objectifs supérieurs de la Ville, qui entend être un employeur moderne et souhaite favoriser la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. D'ailleurs, la police municipale s'est vue prescrire l'objectif éminemment politique d'atteindre un taux de 25 % de femmes sur l'ensemble de ses 2300 collaboratrices et collaborateurs. En ce qui concerne l'ancrage effectif de l'égalité des chances au sein de la police municipale, la personne qui a fourni des prestations de conseil estime qu'il varie considérablement et qu'il dépend pour l'essentiel des responsables des différents postes de police.

Prestations du projet

Organisation du projet

Le noyau de l'équipe de projet a été formé d'un responsable et de cinq employé-e-s de la police municipale. D'autres collaboratrices et collaborateurs y ont été intégrés lors d'ateliers. Enfin, une personne a été engagée comme consultante pour son expertise des modèles de temps de travail, pour accompagner le projet et animer les ateliers. Cette personne était déjà connue de la direction du projet, car elle avait réalisé pour la Ville de Zurich des séminaires sur le travail à temps partiel. La direction du projet a porté une appréciation très positive sur la collaboration avec cette personne puisque le projet aurait pu se réaliser même sans soutien externe, mais peut-être pas avec le même succès.

Activités et mesures

Différentes activités ont été mises en place lors de différentes phases. Au début, une analyse a été faite en particulier en vue de mieux évaluer le groupe cible. Ensuite, des modèles concrets de travail à temps partiel ont été élaborés à l'occasion de douze ateliers auxquels ont participé à chaque fois huit collaboratrices et collaborateurs volontaires. Ces ateliers ont permis de présenter toute une série de propositions de modèles de travail à temps partiel. Après le travail de détail et l'adaptation du droit du personnel, le modèle retenu a été testé avec succès. Les activités réalisées ont permis la mise au point de deux produits principaux, à savoir d'une part une palette d'offres proposant différents modèles de travail à temps partiel et, d'autre part, des directives destinées aux collabora-

trices et collaborateurs souhaitant faire une demande de travail à temps partiel. En plus de l'élaboration et de l'introduction de ces produits, diverses activités ont été menées pour sensibiliser le personnel à l'instar d'un cocktail dînatoire pour les personnes intéressées et d'une exposition itinérante de teilverzeitmann.ch complétée par des posters maisons. Les modèles de temps partiel ont été également présentés à l'interne, diffusés par l'Intranet et par courriel, et les cadres ont été sensibilisés à leur mise en œuvre lors de sessions de discussions ad hoc. Les différents modèles ainsi que les directives sont toujours en vigueur depuis la fin de projet, qui s'est achevé il y a à peine plus d'une année. Un audit a été réalisé pour s'assurer de la durabilité des mesures, et un deuxième est prévu.

Effets du projet

Effets pour l'entreprise et les employé-e-s

Au niveau de l'entreprise, le projet a entraîné une hausse du nombre de personnes qui travaillent à temps partiel. Au cours des six premiers mois, 18 postes à temps partiel ont été autorisés. Il reste de nombreux postes à temps partiel à pourvoir, qui pourront être occupés à l'avenir par des personnes intéressées. Vu le nombre de nouveaux postes à temps partiel autorisés, l'effet du projet est-il plutôt important ou plutôt limité ? Question de point de vue, selon les personnes impliquées dans le projet. Pour cette raison, les avis restent encore partagés à ce sujet. De même, il n'est pas encore possible de juger s'il y a eu des changements en ce qui concerne la fluctuation des collaboratrices. Toutefois, il est certain que le projet a eu des effets importants pour les personnes qui peuvent désormais travailler à temps partiel grâce aux modèles qui ont été introduits. À plus long terme, la discussion menée parmi les collaboratrices et collaborateurs devrait contribuer à répandre les modèles de travail à temps partiel.

Facteurs de réussite

Les éléments les plus importants ayant permis d'obtenir des effets et la possibilité d'une plus grande diffusion des modèles de travail à temps partiel sont, pour la direction du projet et la personne qui a accompagné le projet en tant que consultante, la participation des employé-e-s et des cadres, ainsi que la large diffusion des modèles. Les ateliers ont permis de montrer que des modèles de travail à temps partiel sont déjà appliqués et que de telles solutions sont possibles. La sensibilisation des cadres supérieurs a permis, en fin de compte, la mise en œuvre effective de ces modèles. Enfin, selon le responsable du projet, l'intégration d'une personne de l'extérieur dotée des compétences nécessaires a contribué à la réussite du projet et aux effets de ce dernier.

A-5 Programme et liste des personnes participant à l'atelier

Mandant	Bureau féd. de l'égalité entre femmes et hommes BFEG
Thème	Évaluation du projet pilote d'aides financières destinées à des projets d'entreprises
Date / Heure	15 septembre 2015 / 14h à 17h
Lieu	HES bernoise, secteur santé, Schwarztorstrasse 48, Berne (salle de séminaire 109)

Participant-e-s	Daniella Lützel Schwab (Union patronale suisse) Olivier Sandoz (Fédération romande des entreprises) Marianne Zambotti (KMU-Frauen) Daniel Huber (bureau UND) Martin Urech (Engagement Égalité salariale ELEM) Une représentante du comité (Business Professional Women) Barbara Ruf (Conférence suisse des délégué-e-s à l'égalité entre femmes et hommes CSDE) Magaly Hanselmann (Conférence romande de l'égalité CRDE) Anne Küng Gugler (seco) Sylvie Durrer, Ursula Thomet, Marianne Ochsenbein et Christine Masserey (BFEG)
Animation	Sarah Neukomm, Marie-Christine Fontana (econcept)

Programme	Forme	Lead
14:00 Accueil et introduction – présentation des personnes présentes – objectifs et programme	information	BFEG et econcept
14:15 Retour sur le déroulement de l'évaluation et résultats – objectifs et méthodologie – résultats principaux – prise de position du BFEG – questions et compléments	présentation présentation information discussion	econcept
14:45 Conséquences sur une éventuelle poursuite des aides financières – réflexion sur la base des résultats de l'évaluation – discussion et suite à donner	présentation discussion	econcept
15:30 PAUSE		
16:00 Recommandations en cas de poursuite des aides financières – propositions sur la base des résultats de l'évaluation – discussion et suite à donner – validation des possibilités et limites	présentation discussion discussion	econcept
16:50 Suite des travaux	présentation	econcept et BFEG
16:55 Divers et conclusion		BFEG

A-6 Projets soutenus 1.1.2009-30.6.2015

Nr. No.	Titel Titre	Unternehmen Entreprise	Zugesprochene Finanzhilfe Aide financière accordée
09-034	Verankerung des Gender Mainstreamings bei Caritas Schweiz	Caritas Schweiz, Luzern	17'320
09-037	Umfrage zu Balance and Fairness	Kantonale Verwaltung Thurgau, Frauenfeld	22'750
09-039	Consolider l'égalité hommes-femmes dans l'EREN	EREN, Eglise réformée évangélique du canton de Neuchâtel, Neuchâtel	23'350
09-040	Le système salarial neutre en terme de genre nicht realisiert / pas réalisé	022 Télégénève SA, Genève	20'000
09-043	Zertifikat als familienfreundliche Verwaltung nicht realisiert / pas réalisé	Verwaltung Basel-Stadt, Basel	25'370
10-031	Personalreglement 2010 der Gemeinde Untersiggenthal	Gemeinde Untersiggenthal	28'850
10-033	Systematisierung der Personalentwicklung über die Einführung von drei Personalentwicklungsinstrumenten zur Förderung der Gendergerechtigkeit und Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit bei Caritas Schweiz	Caritas Schweiz, Luzern	43'780
10-034	Equité salariale entre hommes et femmes	Unirisc SA, Genève	23'200
10-036	Certification Equal Salary	Hotela, Caisse de compensation AVS, Montreux	33'600
10-039	Egalité salariale entre hommes et femmes au sein de l'ECA	Etablissement d'assurance contre l'incendie et les éléments naturels du Canton de Vaud ECA, Pully	28'500
11-039	Prädikat "Familie UND Beruf" der Fachstelle UND	Orion Rechtsschutz-Versicherung AG, Basel	22'750
11-041	Démarche de certification "Equal Salary"	Retraites Populaires, Lausanne	16'000
11-042	Le système salarial neutre en terme de genre	022 Télégénève SA - naxoo, Genève	22'500
11-045	Projet d'égalité salariale au sein du Secrétariat de la Fédération Luthérienne Mondiale	Fédération Luthérienne Mondiale (FLM), Genève	45'000
11-047	Samuel Werder AG - eine ausgezeichnete Arbeitgeberin - Prädikat "Familie UND Beruf" der Fachstelle UND	Samuel Werder AG, Veltheim	10'500
11-050	Les "Pools", un système d'organisation du travail, qui vise à réduire le temps de travail des chauffeurs poids lourds et par conséquent à faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie privée	Translait SA, Corminboeuf	24'610
11-051	Certification Equal-Salary	Montres Corum Sàrl, La Chaux-de-Fonds	26'000
11-052	Label Equal Salary Ville de Fribourg	Ville de Fribourg	29'000
11-053	Evaluation des fonctions selon ABAKABA dans le Jura	République et Canton du Jura, Delémont	80'352
11-054	Projet d'optimisation de l'égalité salariale entre Hommes et Femmes (certification equal salary)	Banque Cantonale du Valais, Sion	22'000
12-033	Gender-Fussabdruck für Veranstaltungen	VCS Verkehrs-Club der Schweiz, Bern	16'000
12-036	Regionales Alterszentrum Rohrdorferberg-Reusstal - eine ausgezeichnete Arbeitgeberin - Prädikat "Familie UND Beruf" der Fachstelle UND	Regionales Alterszentrum Rohrdorferberg-Reusstal, Fislisbach	12'280

Nr. No.	Titel Titre	Unternehmen Entreprise	Zugesprochene Finanzhilfe Aide financière accordée
12-037	Labellisation UND du Département de gynécologie obstétrique et génétique médicale (DGOG) du CHUV	CHUV, Lausanne	37'300
12-042	SIG-GE Re-certification equal-salary	Services Industriels de Genève, le Lignon	46'000
13-044	"Familie und Beruf" im SEK: Erlangung des Prädikats der Fachstelle UND	Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund SEK, Bern	12'200
13-047	Prädikat Familie UND Beruf - IPW	Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland ipw, Winterthur	19'390
13-050	Teilzeit bei der Stadtpolizei Zürich	Stadtpolizei Zürich, Zürich	50'000
13-052	Beruf und Lebensphasen - ein Wechselspiel. Vereinbarkeit von Beruf und Familien-/Privatleben	Gemeindeverwaltung Küsnacht ZH	14'850
14-014	Certification de l'égalité salariale entre femmes et hommes à Romande Energie	Romande Energie, Morges	25'330
14-046	Netcetera's Lohngleichheitsdialog	Netcetera AG, Zürich	5'000
14-047	Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf & Familie bei der HOLY FASHION GROUP	Holy Fashion Group, Kreuzlingen	27'500
14-049	Die Asana Gruppe AG ist eine ausgezeichnete Arbeitgeberin: Prädikat Familie UND Beruf	Asana Gruppe AG, Menziken	29'800
14-052	Zertifizierung der Lohngerechtigkeit mit Label "Good practice in fair compensation"	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft SRG SSR, Bern	5'000
14-053	Erhalt des Prädikats "Familie UND Beruf"	Berufs-, Fach- und Fortbildungsschule BFF, Bern	24'000
14-058	Förderung einer Teilzeitkultur bei IT Post	Post CH AG, Informationstechnologie	17'220
15-016	Prädikat Familie UND Beruf - Pflegezentrum Brunnmatt	Pflegezentrum Brunnmatt, Liestal	23'350
15-036	Analyse Lohngleichheit	Kantonsverwaltung Uri, Altdorf	5'000
15-040	Generationenmodell: Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Prädikat UND)	Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL, Emmen	20'195
15-041	Kantonsspital Baselland - Prädikat	Kantonsspital Baselland	25'795
15-043	Gleichstellung und Laufbahnentwicklung am CDE	Centre for Development and Environment (CDE), Bern	24'960
15-047	Tiefbauamt Stadt Bern ist eine ausgezeichnete Arbeitgeberin: Prädikat Familie UND Beruf	Tiefbauamt Stadt Bern, Bern	14'600
15-048	Stadtgrün Bern ist eine ausgezeichnete Arbeitgeberin: Prädikat Familie UND Beruf	Stadtgrün Bern, Bern	13'600
15-049	PRUVA: Prädikat UND zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vermessungsamt	Vermessungsamt Stadt Bern, Bern	11'300
15-050	Entsorgung + Recycling Stadt Bern ist eine ausgezeichnete Arbeitgeberin: Prädikat Familie UND Beruf	Entsorgung + Recycling Stadt Bern, Bern	13'600
15-053	Die Verkehrsplanung Stadt Bern ist eine ausgezeichnete Arbeitgeberin: Prädikat Familie UND Beruf	Verkehrsplanung Stadt Bern	10'000

Tableau 12: Projets soutenus 1.1.2009-30.6.2015

Bibliographie

Bachmann, Ruth, Christine Rothmayr und Christine Spreyermann (2004) : Evaluation Bundesprogramm Chancengleichheit von Frau und Mann an Universitäten. Bericht zu Umsetzung und Wirkungen des Programms 2000 bis 2003. Schriftenreihe BBW 2004/1d.

BASS / b&o / Elisabeth Freivogel (2005) : Évaluation portant sur l'efficacité de la loi sur l'égalité, Rapport de synthèse. Sur mandat de l'Office fédéral de la justice. Bern et Binningen.

Loi fédérale du 24 mars 1995 sur l'égalité femmes et hommes (Loi sur l'égalité, LEg, RS 151.1).

Conseil fédéral (2006) : Rapport relatif à l'évaluation de l'efficacité de la loi sur l'égalité en exécution de la motion Vreni Hubmann 02.3142, transmise par le Conseil national sous forme de postulat le 21 juin 2002.

Conseil fédéral (2008) : Certification des entreprises appliquant l'égalité entre hommes et femmes et autres incitations pour encourager les employeurs à promouvoir l'égalité entre les sexes ; Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat 06.3035, Leutenegger Oberholzer, 8 mars 2006.

BFEG (2007) : Rahmenbedingungen für eine Änderung der Vergabep Praxis bei den Finanzhilfen nach Gleichstellungsgesetz (Finanzhilfen an Unternehmen). Bern.

BFEG (2008a) : Grobkonzept für Implementierung und Sensibilisierung. Finanzhilfen für Unternehmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann – ein neues Angebot des EBG. Dr. Schenker Kommunikation AG im Auftrag EBG.

BFEG (2008b) : Folgekonzept für Kommunikation von Dezember 2008 bis Dezember 2010. Finanzhilfen für Unternehmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frau und Mann – ein neues Angebot des EBG. Dr. Schenker Kommunikation AG im Auftrag EBG.

BFEG (2009-2013) : Rapports annuels des des aides financières prévues par la LEg.

BFEG (2012) : Directives applicables au dépôt des requêtes pour des projets d'entreprise.

BFEG (2014) : Rapport 2014 des aides financières prévues par la LEg.

BFEG (2015) : Directives applicables au dépôt des requêtes pour des projets d'entreprise.

Interface/Evaluanda (2006) : Évaluation des aides financières prévues par la loi sur l'égalité. Rpport final (seulement en allemand). Lucerne/Genève.

Ordonnance du 7 mars 2008 sur un projet pilote visant à soutenir financièrement des mesures pour promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans les entreprises (Ordonnance sur un projet pilote concernant les aides financières LEg, RS 151.18)