

Politique de  
la relève  
HES-SO Genève  
favorisant  
l'égalité des  
chances

Le guide

<b>Éditorial</b>	<b>4</b>
<b>Préambule</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>Public cible</b>	<b>7</b>
<b>Politique de la relève HES-SO Genève favorisant l'égalité des chances: objectifs</b>	<b>8</b>
<b>Mesures de la politique de la relève en cinq sections</b>	<b>9</b>
1. Planification de la relève	9
2. Promotion interne: relève et développement du personnel	11
2.1. Relève académique	12
2.2. Relève du personnel administratif et technique	15
2.3. Promotion interne de la relève équitable	16
3. Procédure de recrutement	18
4. Culture interne et organisation	21
5. Sensibilisation du corps professoral, des cadres et des professionnel-le-s des ressources humaines	26
<b>Mise en œuvre de la politique de la relève</b>	<b>27</b>
<b>Évaluation</b>	<b>28</b>
<b>Définitions</b>	<b>30</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>33</b>
<b>Documents de référence et liens</b>	<b>34</b>
<b>Annexes: exemples d'outils pratiques</b>	<b>38</b>
<b>Impressum</b>	<b>46</b>

## L'égalité des chances, une valeur portée par la HES-SO Genève

Le système HES est en soi un formidable outil de démocratisation des études. Par la nature même des formations qu'elles dispensent, les hautes écoles spécialisées permettent à un éventail très large de personnes, quels que soient leurs profils et origines, d'acquérir des connaissances validées par des bachelors et des masters. Elles jouent donc un rôle important au niveau de cet ascenseur social que tout le monde appelle de ses vœux.

Pour rappeler son attachement inconditionnel à l'égalité des chances, la HES-SO Genève a décidé de franchir un pas supplémentaire en publiant ce document. Cette *Politique de la relève HES-SO Genève* vise à concrétiser son engagement en recensant toutes les mesures nécessaires en matière de relève équitable. C'est donc tout à la fois une déclaration rappelant les actions à prendre et un guide permettant de les mettre en pratique.

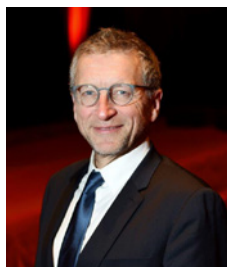
Car une politique de la relève constitue un des piliers fondamentaux d'une institution pérenne et compte plusieurs fonctions. Elle permet d'abord de corriger les inégalités, en s'assurant que les postes sont équitablement répartis, notamment entre les femmes et les hommes, une nécessité inscrite par ailleurs dans la loi encadrant la HES-SO Genève.

Elle dote ensuite l'institution de collaboratrices et collaborateurs qualifié-e-s et par là même capables de répondre au mieux à ses missions et objectifs. Elle rend enfin possible l'anticipation des besoins futurs

et la prise en compte des évolutions constantes du marché du travail. Pour ces raisons, et bien d'autres encore, elle assure la viabilité, la stabilité et la pérennité d'une entité.

Recenser les mesures nécessaires en matière de relève équitable

Si cette *Politique* est destinée en premier lieu à la HES-SO Genève et aux six écoles qui la composent, nous espérons vivement qu'elle fera des émules dans tout le système HES. Dans l'immédiat, nous vous souhaitons une lecture inspirante.



François Abbé-Decarroux  
Directeur général  
HES-SO Genève

Mettre en œuvre l'égalité des chances est une priorité, un mandat constitutionnel et légal des hautes écoles spécialisées. L'égalité des chances contribue grâce au partage de visions, de compétences professionnelles, d'expériences individuelles similaires mais également différentes, à l'innovation et au progrès dans les divers domaines de la HES-SO. Elle met l'humain au centre de ses préoccupations. Elle prône le bien-être des femmes et des hommes en respectant leur diversité. Contextualiser et mettre en œuvre une politique d'égalité

Porter, implémenter l'égalité des chances dans nos domaines respectifs et promouvoir ses valeurs de non-discrimination

qui tient compte de cette diversité sociale contribue à faire face aux défis du présent et du futur. L'égalité des chances, transversale par excellence, exige de nous tous et toutes, à notre niveau, dans nos domaines respectifs de la porter, de l'implémenter et de promouvoir ses valeurs de non-discrimination (sexe, couleur de peau, âge, origine, orientation sexuelle, handicap, situation socio-économique, etc.). Il convient de corriger et/ou d'anticiper les éventuelles situations discriminatoires afin d'éviter des conflits. Se poser la question dans nos fonctions respectives de l'impact sur les hommes et les femmes des textes

enseignés, des images véhiculées et des décisions prises est donc le premier pas à faire vers l'égalité des chances. Dans tous les secteurs et à tous les niveaux, il est important de la prendre en compte car elle nous permet d'éviter à court, moyen et long termes non seulement des pertes économiques (fuite de cerveaux, mauvaise performance, arrêts maladies, traitement de litiges internes et externes, recrutements répétés, etc.) mais également un mauvais climat de travail, et une image institutionnelle négative.

C'est ainsi que nous avons élaboré de manière explicite ce guide *Politique de la relève HES-SO Genève* sous l'angle de l'égalité des chances afin d'éviter les biais liés aux discriminations. En effet, la plupart des politiques institutionnelles présumées neutres négligent le plus souvent cette dimension et ne contribuent pas de ce fait et de manière systématique à la lutte contre toute forme d'inégalité.

Ariane Berthoud  
Directrice Adjointe  
Ressources Humaines  
HES-SO Genève

Jesusa Ona  
Responsable  
Égalité des chances  
HES-SO Genève

# Introduction

Avoir une politique de la relève institutionnelle définie et validée au plus haut niveau nous semble essentiel dans la gestion des ressources humaines. Le présent guide a pour objectif de définir les mesures de relève et ainsi servir d'outil de travail. Par leur caractère transversal, les dispositifs exposés dans ce document et qui ont été élaborés dans le cadre de la HES-SO Genève peuvent être adaptés et transférés aux autres hautes écoles de la HES-SO. Cette politique est favorable à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Ainsi, les moyens présentés visent notamment à percer le plafond de verre et permettre ainsi l'accès du sexe sous-représenté aux postes à responsabilités (cadres et corps professoral HES-SO Genève). Elle contient des mesures à appliquer dans la planification de la relève, dans le processus de promotion interne et dans les différentes étapes du processus de recrutement. L'impact escompté à moyen et long termes de ces dispositions est une augmentation significative du sexe sous-représenté aux postes à responsabilités, notamment dans les métiers traditionnellement masculins. Les moyens d'encouragement à une relève plus équitable visent donc principalement l'ensemble des personnes susceptibles de subir le plafond de verre.

La recherche d'un équilibre femme-homme dans les métiers doit reposer sur une analyse de fond de lutte contre toute forme de discrimination et sur une meilleure valorisation sociale des métiers traditionnellement féminins. C'est pourquoi même si la parité n'est pas une fin en soi, il est néanmoins enrichissant d'avoir une mixité dans toutes les professions pour des échanges diversifiés et une plus grande valorisation<sup>1</sup> des métiers pratiqués majoritairement par les femmes.

Cela implique que nous proposons également des dispositifs de lutte contre toute forme de discrimination (sexe, origine, couleur de peau, âge, orientation sexuelle, handicap, etc.)

Ce guide réunit toutes les mesures que nous considérons comme impératives pour atteindre un équilibre des sexes, notamment aux postes à responsabilités. Il intègre ainsi l'égalité des chances dans les processus RH. Cela implique que nous proposons également des dispositifs de lutte contre toute

forme de discrimination (sexe, origine, couleur de peau, âge, orientation sexuelle, handicap, etc.) pour prévenir les inégalités de traitement à l'embauche et prévenir/percer le plafond de verre pour la promotion à l'interne. Il englobe tant le personnel administratif et technique que le corps professoral. Par conséquent, il ne se concentre pas uniquement sur les carrières académiques.

<sup>1</sup> Les métiers traditionnellement masculins sont en règle générale plus valorisés - en termes de reconnaissance sociale: prestige, salaires plus élevés, etc. - que ceux traditionnellement exercés par les femmes. Ceci est une possible cause qui découragerait les garçons/hommes d'exercer des

métiers traditionnellement féminins. Et quand ils les choisissent, ils visent des options de carrières plus « prestigieuses » afin d'occuper les postes à responsabilités. (Rey et Battistini, 2013). Attention: ce n'est pas parce que les hommes exerceraient davantage des professions dites féminines que celles-ci

devraient être plus valorisées socialement. Mais c'est parce que les hommes, en entrant davantage dans le « monde du travail féminin », comprendraient mieux les enjeux sociétaux de ces métiers et pourraient former bloc commun avec les femmes pour revendiquer une meilleure reconnaissance de leurs métiers.

# Public cible

Cadres dirigeant-e-s  
(top management)

Personnel  
des ressources humaines,  
notamment les personnes  
chargées du recrutement

Corps professoral  
et en particulier les  
responsables de filières

Responsables  
d'équipes au sens large

# Politique de la relève HES-SO Genève favorisant l'égalité des chances <sup>2</sup>:

## Objectifs

Une politique de la relève a pour but majeur de garantir la pérennité des prestations. Elle concerne tous les niveaux et types de postes. Les objectifs de la HES-SO Genève en matière de relève sont les suivants:

- Doter l'institution de femmes et d'hommes qualifié-e-s pour accomplir ses missions, fournir ses services et réaliser ses objectifs
- Permettre à tout moment à l'institution d'anticiper l'éventuelle absence d'un membre clé <sup>3</sup> soit parce qu'il quitte le poste, il tombe malade, il part à la retraite ou pour d'autres raisons
- Tenir compte des réalités changeantes du marché du travail
- Faire face à une éventuelle carence de candidatures disponibles à des postes clés. Ainsi, la politique de la relève permet d'établir des mesures pour former ou rechercher en amont des candidat-e-s pour occuper ces postes
- Tenir compte des collaborateurs et des collaboratrices qui désirent obtenir une promotion grâce à un encadrement et/ou des formations leur permettant d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires
- Assurer la stabilité et la viabilité organisationnelle car la politique de la relève fait en sorte qu'un processus soit établi pour anticiper et répondre aux besoins en personnel, eu égard aux départs et aux nouveaux besoins de l'institution

2 Ci-après politique de la relève.

3 Personne qui occupe un poste clé. C'est-à-dire, une

personne nécessaire au fonctionnement de l'organisation et qui est difficile à remplacer en raison des compétences et des expériences requises.

# Mesures de la politique de la relève en cinq sections

## 1. Planification de la relève

Vous souhaitez planifier la relève. Quelles sont les mesures à envisager ? <sup>4</sup>

Pour organiser la relève nous vous encourageons à :

- Identifier:
  - Les postes pour lesquels les compétences nécessaires sont rares sur le marché du travail
  - Les départs planifiés pour lesquels une sous-représentation masculine ou féminine est à corriger
  - Les éventuels candidats ou éventuelles candidates internes, du sexe sous-représenté, dont le potentiel permet d'envisager une relève interne sur les postes-clés
  - Les postes qui pourraient faire l'objet d'un jobsharing <sup>5</sup> et en préciser les modalités
- Analyser le degré de difficulté à recruter un-e candidat-e du sexe sous-représenté répondant au profil recherché

- Mettre en place des suppléances et anticiper d'éventuelles difficultés de recrutement en cas de départ

Pour effectuer le suivi de la mise en œuvre de la planification de la relève, les services RH des écoles et la direction des RH des services communs établissent annuellement un tableau présentant l'occupation des postes et la répartition hommes-femmes pour chaque fonction, ainsi que les départs en retraite prévus et les départs possibles liés à une rente-pont AVS dans les années à venir. Ce tableau permet d'identifier les postes pour lesquels une suppléance est en place et/ou une relève interne envisagée (Annexe 2).

Un tableau RH annuel comme outil pour mieux identifier les postes pour lesquels une suppléance ou une relève interne est envisagée

4 Si vous ne faites pas partie d'un service RH, il est recommandé de coordonner la relève en collaboration avec la direction des RH.

5 Définition de Jobsharing en page 23.

## 2. Promotion interne: relève et développement du personnel

La HES-SO Genève favorise le développement de ses collaboratrices et collaborateurs. Des moyens importants sont consacrés à la formation continue du personnel. Lors de recrutements, à compétences équivalentes, les candidatures internes sont considérées en priorité. Tout-e collaborateur ou collaboratrice peut solliciter sa hiérarchie et/ou les ressources humaines pour être conseillé-e dans son parcours professionnel et ses possibilités d'évolution. Les membres du personnel peuvent demander ou être appelés à suivre des formations auprès d'organismes externes. Les possibilités d'évolution professionnelle dépendent des besoins de l'institution. Les plans de relève individuels visent à soutenir l'acquisition des titres et compétences requis par les fonctions visées.

La promotion active de la relève interne concerne trois cas de figure :

- Les compétences recherchées sont difficiles à trouver sur le marché du travail. Cette rareté des compétences est une réalité dans plusieurs domaines d'enseignement et de recherche de la HES-SO Genève
- La relève vise à corriger un déséquilibre entre femmes et hommes dans un domaine spécifique
- L'institution souhaite encourager et valoriser des collaboratrices et collaborateurs à haut potentiel, susceptibles de contribuer à la relève future, indépendamment des cas de figure ci-dessus

Les candidatures internes sont considérées en priorité

## 2.1. Relève académique

Vous désirez promouvoir la relève académique dans votre école. Comment procéder ?

Le dispositif pour la relève académique se déroule en 4 étapes :

### A Promotion des postes du corps intermédiaire auprès des étudiant-e-s

Actions de communication qui peuvent être organisées par les hautes écoles :

- Séances d'information avant l'ouverture des postes du CI pour la rentrée académique suivante
- Pages intranet dédiées aux étudiant-e-s, présentant les carrières académiques possibles et/ou des témoignages de membres du corps intermédiaire
- Mailings aux étudiant-e-s de dernière année pour les encourager à postuler en tant qu'assistant-e-s
- Sollicitations individuelles des étudiant-e-s s'étant particulièrement illustré-e-s dans le cadre de leur cursus et/ou de leur travail de diplôme

### B Développement de profils duaux : carrière académique et expérience professionnelle

Dans le contexte des hautes écoles spécialisées, l'expérience professionnelle de terrain du personnel d'enseignement et de recherche est primordiale. Elle distingue les écoles HES des universités et représente l'un des principaux facteurs d'employabilité de ses diplômé-e-s. Elle constitue toutefois une contrainte forte dans le cadre de la relève interne car l'acquisition d'expériences professionnelles ne peut se faire exclusivement au sein de l'institution. Il convient donc de mettre en place des dispositifs qui permettent de conjuguer le développement d'une carrière académique avec une expérience professionnelle de terrain. Dans ce cadre, les dispositifs impliquant un emploi au sein d'une entreprise ou institution partenaire doivent être envisagés en priorité.

Selon les spécificités du domaine ou de la filière et les possibilités de partenariat, les modalités suivantes peuvent être mises en œuvre :

- Adapter le taux d'activité des membres du CI pour leur permettre d'avoir un emploi de terrain en parallèle
- Proposer des engagements conjoints avec des partenaires institutionnels et privés. Par exemple, le développement d'un axe d'enseignement ou de recherche qui intéresse une entreprise ou institution partenaire peut donner lieu à une ouverture de poste commun qui permet d'enrichir les pratiques de part et d'autre. Un tel dispositif doit être prévu dans le cadre d'une convention qui définit les modalités de collaboration (deux engagements parallèles à 50% chacun, engagement par la HES-SO Genève partiellement refacturé au partenaire, ou autre)
- Prévoir dans le cadre d'un accord avec une entreprise ou institution partenaire que des collaborateurs et collaboratrices puissent acquérir ou compléter leur expérience professionnelle dans le cadre d'un CDD, avant d'être ré-engagé-e-s par la HES-SO Genève
- Détacher un collaborateur ou une collaboratrice au sein d'une entreprise ou institution externe, dans le cadre d'une collaboration ou d'un mandat. Les prestations de services nécessitant des visites auprès du mandant ne sont pas considérées comme une expérience professionnelle externe

- Utiliser tout ou partie du temps de formation (jusqu'à 40%) des assistant-e-s et des collaborateurs et collaboratrices scientifiques pour l'acquisition de la pratique professionnelle auprès d'une institution ou d'une entreprise partenaire
- Utiliser le congé extraordinaire de longue durée (1 an, non rémunéré) pour compléter l'expérience professionnelle externe
- Utiliser le PPI et/ou le congé sabbatique pour permettre à des maîtres et maîtresses d'enseignement ou des chargé-e-s de cours de développer une expérience de recherche, dans le but d'accéder à une fonction de professeur-e

## C Plans de relève individuels

Tout projet de relève interne fait l'objet d'une planification, proposée par la direction de l'école en accord avec l'intéressé-e, préavisée par la direction des ressources humaines et validée par l'autorité d'engagement. L'identification, la documentation et la validation des plans de relève individuels permettent d'assurer une cohérence et une équité transversale. Elles facilitent également la réalisation d'un bilan et l'adaptation du dispositif, le cas échéant.

La direction des ressources humaines élabore et propose un canevas pour documenter les plans de relève individuels. Un entretien de suivi et d'évaluation du développement des compétences est conduit chaque année. Si nécessaire, le plan de relève individuel est mis à jour à cette occasion.

Lorsque le plan de relève individuel vise à corriger l'équilibre entre femmes et hommes au sein d'une école ou d'une filière, le service Égalité des chances peut être sollicité dans le cadre de l'élaboration du plan en proposant des mesures spécifiques de soutien (coaching, « empowerment », mentorat, etc.).

## D Évaluation du dispositif

Les données relatives aux plans de relève individuels sont inscrites dans le tableau de planification de la relève envoyé annuellement aux directions d'écoles. Elles comprennent :

- Le nombre de plans de relève individuels en cours
- La proportion de plans de relève individuels qui concernent une personne du sexe sous-représenté
- Le nombre de professeur-e-s qui ont accédé à cette fonction par le biais d'un plan de relève individuel

## 2.2. Relève du personnel administratif et technique

La relève du personnel administratif et technique est votre objectif. Voici comment avancer :

Le dispositif pour la relève du PAT se déroule en 3 étapes :

### A Entretiens d'évaluation et de développement

Dans le cadre des entretiens d'évaluation et de développement, un bilan des prestations et des compétences est dressé avec la hiérarchie. Dans ce cadre, les souhaits d'évolution professionnelle et les mesures de formation sont discutés. La direction des ressources humaines peut être sollicitée pour apporter des conseils à cet égard. Les mesures de développement et de formation sont soutenues par l'institution, par le biais de libération d'une partie du temps de travail et/ou une prise en charge financière. Le soutien accordé dépend des critères suivants :

- Lien entre activité exercée (actuelle ou future) et contenus de la formation
- Identification d'un poste que la personne va pouvoir occuper à l'issue de la formation ou démarche de développement ne s'inscrivant pas dans une démarche de relève clairement identifiée

- Demande présentée par le-la collaborateur/collaboratrice ou démarche initiée par l'institution pour développer des compétences difficiles à recruter en externe

### B Encouragements à postuler

Pour favoriser la mobilité et la relève internes, tous les postes relevant du personnel administratif et technique sont ouverts au sein de l'institution 10 jours avant leur ouverture publique.

### C Remplacements en interne

Lors de remplacements d'une certaine durée (congé maternité, maladie longue durée, congé sans solde, etc.), l'institution privilégie le remplacement en interne, par un-e collègue intéressé-e à développer des compétences nouvelles. Dans ce cas, la personne est elle-même remplacée dans son poste initial et touche une indemnité de remplacement dans une fonction supérieure, le cas échéant.



## 2.3. Promotion interne de la relève équitable

Vous souhaitez favoriser une relève interne (académique et/ou PAT) respectueuse de l'égalité des chances. Quelles sont les mesures à mettre en œuvre ?

- À compétences et qualifications similaires, le sexe sous-représenté est promu aux postes à responsabilités, notamment dans les écoles présentant un fort déséquilibre F-H<sup>6</sup>
- Rassurer les candidat-e-s du sexe sous-représenté par l'offre de formations et encadrement professionnel, ainsi que des séances d'*empowerment*<sup>7</sup>
- Insérer les thèmes *genre*<sup>8</sup>, *mixité*, *égalité* et *diversité* dans les formations internes destinées aux cadres intermédiaires et supérieur-e-s ainsi qu'au corps professoral
- Développer le mentorat interne ou externe pour le sexe sous-représenté
- Étudier la possibilité de coaching pour le-la candidat-e du sexe sous-représenté
- Relever périodiquement les pourcentages du sexe sous-représenté dans les écoles concernées à tous les niveaux de carrière, poursuivre l'examen des possibles causes des taux de pertes spécifiques au sexe (statistiques ventilées par sexe, monitoring de l'égalité des sexes)
- En cas de pénurie sur le marché du travail, identifier les candidat-e-s internes du sexe sous-représenté susceptibles d'avoir le potentiel de développement voulu et proposer un plan de développement des compétences, y compris avec des partenaires externes (expérience de terrain, par exemple)
- En cas de difficultés à trouver en interne, ouvrir des postes suffisamment en avance pour développer les compétences souhaitées (ce sera possible en particulier pour le corps professoral avec la fonction de professeur-e assistant-e avec pré-titularisation)

6 A noter cependant que même dans les écoles où les femmes sont majoritaires, elles ne le sont pas forcément dans les postes à haute responsabilités.

7 «Venue des cités de Chicago dans les années 1930, reprise par les mouvements noirs et féministes dans les années 1970 puis par la campagne d'Obama en 2008, l'expression désigne le processus

qui permet aux individus de prendre conscience de leur capacité d'agir et d'accéder à plus de pouvoir» [http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville\\_1827820\\_3224.html#](http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville_1827820_3224.html#) L'Empowerment devrait constituer une offre de formation continue pour l'ensemble du personnel et prioritairement, pour les femmes.

8 «Organisation sociale de la relation entre les sexes (Scott, 1988). Cette organisation inclut aussi bien les institutions de pouvoir et de socialisation (l'école, l'Etat, la famille, le marché du travail, le système politique, les médias, le langage) que les représentations sociales qui, dans le sens commun, attribuent au sexe des significations socioculturelles» (Roux, 2000, page 6).

### 3. Procédure de recrutement

Vous voulez écarter toute forme de discrimination dans la procédure de recrutement. Quelle(s) mesure(s) envisager par étape ?

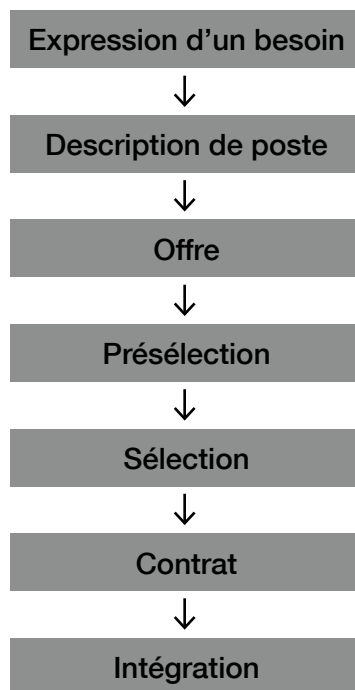
Le processus de recrutement se fait généralement en 7 étapes et il s'applique tant au recrutement interne qu'au recrutement externe.

Etape 1 : expression d'un besoin

- Vérifier la sous-représentation masculine ou féminine afin de cibler les canaux de recrutement

Etape 2 : description de poste

- Formuler les annonces de manière à *écarter les discriminations « douces »* liées aux stéréotypes. Par exemple, des éléments qui peuvent conduire à l'autocensure du sexe sous-représenté à postuler (des horaires peu flexibles, des postes à responsabilités -cadre supérieur-e- uniquement à 100%, etc.)
- Si le taux d'activité le permet, *mentionner la possibilité du partage de poste (Jobsharing) y compris pour les postes à hautes responsabilités*



9 Inégalités des chances subtiles entre hommes et femmes dans les rapports de travail quotidiens. Les discriminations douces sont souvent banalisées et même renforcées par des critères cumulatifs au sexe (origine, religion, handicap, etc.). Elles sont difficilement mesurables au travers de statistiques. Profondément ancrées dans les comportements, les habitudes et les représentations que l'on se

fait de l'autre, elles sont en grande partie responsables des discriminations et du mal-être au travail.

Etape 3 : rédaction de l'offre et diffusion de l'annonce

- Annoncer, dans la mesure du possible, les postes à responsabilités à un taux d'activité entre 60% et 100% avec un cahier des charges équivalent à ces taux. Le choix d'un taux d'activité entre 60% et 100% permet en règle générale de subvenir aux besoins financiers des différents types de familles<sup>10</sup> mais également de concilier vie privée et vie professionnelle
- Diffuser les offres d'emploi de postes à responsabilités dans les canaux RH habituels et le réseau EGC de la HES-SO Genève
- Au besoin, pour les postes à responsabilités, faire appel aux agences de recrutement spécialisées, notamment dans les domaines MINT

Etape 4 : présélection<sup>11</sup>

- Valoriser :
  - Les compétences acquises extra-professionnellement, par exemple dans les domaines associatifs ou politiques
  - Les parcours atypiques et procurer des dérogations ou exiger les équivalences des titres requis

10 Nucléaire, recomposée, monoparentale, homoparentale, etc. Tant pour la promotion interne que pour le recrutement externe, il faut être attentif-attentive que la classe et le niveau salarial attribués correspondent en réalité au niveau d'expérience et de qualification du candidat ou de la candidate. Dans le cas contraire, il est fort probable que l'institution prenne le risque de perdre du personnel hautement qualifié.

11 Les mesures présentées se trouvent dans le Guide pour l'intégration de l'égalité entre femmes et hommes dans la politique du personnel de la HES-SO, Février 2009, page 11.

• La qualité des publications/recherches plutôt que la quantité

- Les compétences administratives acquises par un biais non professionnel
- Les compétences personnelles (entregent, sens de l'organisation, capacité d'intégration dans l'équipe, capacité à gérer plusieurs tâches/projets en parallèle, etc.)
- Prendre en considération des interruptions de carrière pour cause de maternité ou congé parental. Elles ne sont pas pénalisantes
- Prendre en compte la gestion de projets autre que dans le domaine du métier
- Identifier les potentialités de développement

Etape 5 : sélection

- Constituer une Commission de sélection, dont la composition femmes-hommes est équilibrée
- Transférer à la ou au responsable EGC pour préavis le tableau synoptique des candidat-e-s ayant passé l'étape de la pré-sélection

- Lors des entretiens, éviter toute question qui porte atteinte à la vie privée des candidat-e-s et qui peut risquer de les déstabiliser pour la suite de l'entretien<sup>12</sup>

#### Etape 6 : proposition d'embauche et signature du contrat

- Les RH mettent en place en collaboration avec le service EGC des dispositifs de contrôle des écarts salariaux entre les femmes et les hommes<sup>13</sup>. Cela afin d'éviter une éventuelle inégalité salariale en raison du sexe et/ou d'autres critères discriminants. La HES-SO Genève est une institution à caractère public<sup>14</sup>. Dès lors, ses offres d'emploi annoncent la classe ou la classe maximale dans l'échelle de traitement. Bien que cela soit un élément important de transparence, une inégalité salariale en raison du sexe peut toujours avoir lieu<sup>15</sup>. Elle peut notamment se refléter :
  - Au niveau de la classe attribuée en fonction du domaine d'activité exercé
  - Par le calcul du nombre d'annuités<sup>16</sup>

12 Par exemple, demander à une femme si elle envisage d'avoir des enfants ou si la situation familiale est un obstacle pour sa carrière.

13 Par exemple bénéficiaire du label Equal Salary, <http://www.equalsalary.org/>; l'outil d'autocontrôle : Logib.

14 « Les femmes travaillant pour une administration fédérale, cantonale ou communale ont touché en moyenne 13,6% de moins que leurs collègues masculins en 2012. Si environ 60% de l'écart s'explique par

#### Etape 7 : intégration du nouveau collaborateur ou de la nouvelle collaboratrice

- Une fois élaborée par le comité d'éthique et de déontologie, la HES-SO Genève<sup>17</sup> portera la charte éthique à la connaissance du nouveau collaborateur ou de la nouvelle collaboratrice et la lui fera signer. Une telle démarche vise à éviter notamment des positionnements idéologiques ou des propos diffamatoires, de propagation de la haine, etc
- Annoncer au nouveau collaborateur ou à la nouvelle collaboratrice que la HES-SO Genève prend en considération la diversité sociale et lutte activement contre les discriminations (sexe, origine, couleur de peau, âge, orientation sexuelle, handicap, etc.)

Éviter les discriminations douces, mentionner la possibilité de Jobsharing, proposer des taux d'activité entre 60 et 100 % aussi pour les postes à responsabilités, mettre en place des dispositifs pour éviter les écarts salariaux, etc.

des facteurs objectifs, le reste est considéré comme discriminatoire.» (Tribune de Genève, 19.01.2015). <http://www.tdg.ch/suisse/egalite-salariale-effort-demande-secteur-public/story/19288298?track>. Le secteur public genevois comprend les administrations communales, cantonales et fédérales ainsi que les établissements de droit public tels que les HUG, SIG, UNIGE (OCSTAT, 15.1.2015).

15 Cette discrimination peut être renforcée par d'autres caractéristiques: couleur

de la peau, origine, nationalité, âge, handicap, etc.

16 Au sein de la HES-SO Genève, les années consacrées exclusivement à l'éducation des enfants donnent droit à des annuités (1 pour 2 ans).

17 Une charte éthique porteuse de valeurs humaines: respect, dignité, bien-être au travail, diversité, égalité en opportunités, etc. Cette charte peut être envoyée avec le contrat de travail.

## 4. Culture interne et organisation

La culture interne de la HES-SO Genève promeut les valeurs de respect et de non-discrimination de l'ensemble de son personnel ainsi que de sa population estudiantine. Notre politique de la relève reflète la volonté institutionnelle de les appliquer et de les pérenniser. Par ailleurs, l'organisation de notre institution est caractérisée par des dispositifs qui facilitent la conciliation vie privée-vie

Concilier vie privée et vie professionnelle n'est pas qu'une affaire de femmes

professionnelle et améliorent ainsi le bien-être au travail. Nous tenons à souligner que les mesures exposées dans cette section

concernent tant les femmes que les hommes. En effet, encore de nos jours, l'objectif de pouvoir concilier vie privée et carrière est perçu de plus en plus souvent comme étant l'affaire des femmes avec charge de famille<sup>18</sup>. Or, il est aussi important d'insister sur le fait que cet objectif s'adresse également aux hommes se trouvant dans la même situation.

Les mesures décrites ci-dessous pour concilier vie privée et vie professionnelle (hormis le droit à allaiter, le congé pour parents, l'aide à l'accueil des enfants) ne sont pas exclusives aux hommes et femmes avec des responsabilités familiales. Elles doivent être considérées également pour ceux et celles qui n'en ont pas<sup>19</sup>.

18 Enfants mineurs dont l'employé-e assure l'entretien, les personnes incapables d'exercer une activité lucrative, par exemple, pour raison d'âge ou de handicap et dont l'employé-e assure l'entretien.

19 Hommes et femmes qui par exemple, souhaitent

poursuivre des formations, contribuer dans le monde associatif ou tout simplement ont une autre philosophie de vie.

20 Guide pour l'intégration de l'égalité entre femmes et hommes dans la politique du personnel de la HES-SO, Février 2009, pages 15-18

Néanmoins pour le bon fonctionnement des équipes et selon le nombre de demandes, la priorité sera donnée aux personnes avec des responsabilités familiales.

**Votre intention est de favoriser la conciliation vie privée-vie professionnelle et le développement personnel des collaborateurs et collaboratrices ?**

Voici les mesures<sup>20</sup> que la HES-SO Genève préconise pour mieux concilier vie privée-vie professionnelle et promouvoir le bien-être au travail :

### La flexibilité du temps de travail

**Horaires flexibles:** la collaboratrice ou le collaborateur fixe ses heures quotidiennes de travail à l'intérieur d'une certaine fourchette. Des tranches horaires de présence obligatoire peuvent être imposées si les besoins du service le justifient.

**Annualisation du temps de travail:** dans les systèmes de temps de travail annualisé, les heures dues sont fixées pour une année entière plutôt que par semaine ou par mois. Le système est applicable aussi bien aux employé-e-s à plein temps qu'à celles et ceux à temps partiel.

dont les définitions sont extraites du Manuel PME travail et famille. Ces définitions ont été adaptées à la HES-SO Genève.

L'annualisation du temps de travail doit être accompagnée d'une adaptation des tâches lorsque la personne est absente (formation, maternité, maladie, etc.).

**Brèves absences:** dans des cas exceptionnels, il est possible de s'absenter une ou quelques heures pour mieux maîtriser les obligations d'ordre privé et les rendez-vous imprévisibles. Néanmoins, ces absences ne peuvent pas être comptabilisées comme temps de travail.

**Droit à allaiter:** la loi fédérale sur le travail et les ordonnances s'y reportant contiennent des directives visant explicitement à protéger les mères qui allaitent au poste de travail (art. 35 ss LTr, art. 60–66 OLT 1, «Ordonnance sur la protection de la maternité»). La HES-SO Genève diffuse par le biais des services RH une brochure «maternité et allaitement» pour informer les femmes concernées de leurs droits et des mesures de protection de leur santé.

**Jours de congés:** la loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce prévoit des congés pour la garde d'un enfant malade, jusqu'à concurrence de trois jours (art.36, al.3, LTr). La HES-SO Genève accorde jusqu'à 15 jours par année civile en cas de maladie grave.

**Vacances et jours fériés:** la HES-SO Genève veille à ce que les employé-e-s qui ont notamment des enfants en âge scolaire puissent autant que possible prendre congé pendant la période des vacances scolaires. Selon les besoins du service, elle permet également de prolonger les

horaires. Cette pratique permet d'acquérir des semaines de vacances supplémentaires.

**Réduction, allongement et décalage de l'horaire journalier:** il est possible de raccourcir, prolonger ou décaler l'horaire journalier pour améliorer la compatibilité travail-famille, travail-formation, travail-plan de relève individuel, etc.

**Horaire prolongé:** il est possible de convenir d'un horaire hebdomadaire réparti sur moins de jours de la semaine. Selon le règlement, le personnel à temps partiel peut travailler un maximum de 8h par jour et le personnel à plein temps, un maximum de 10h par jour.

## Travail à temps partiel

**Variante du travail à temps partiel:** dans le travail à temps partiel, la collaboratrice ou le collaborateur réduit son taux d'activité, exprimé en pourcentage d'un poste à plein temps dans la même école ou dans les services communs selon une période de référence ou périodicité du travail.

**Période de référence:** horaire journalier, horaire hebdomadaire ou horaire annuel réduit.

**Périodicité du travail:** travail à temps partiel fixe, travail à temps partiel flexible ou temps partiel graduel.

**Modification du taux d'occupation:** l'institution inscrit cette possibilité de choix fondamental dans un cadre donné selon le poste et selon la responsabilité. L'entretien annuel avec la collaboratrice ou le colla-

borateur permet de renégocier régulièrement le taux.

**Jobsharing:** la HES-SO Genève est ouverte à la possibilité du partage de poste (Jobsharing). Il consiste à répartir un ou plusieurs postes à plein temps entre deux employé-e-s ou plus. La répartition exacte des tâches, l'étendue du devoir de suppléance et de la responsabilité commune sont réglées au cas par cas. Le jobsharing s'applique à une multitude de postes et à tous les niveaux. Il peut être appliqué aux postes à responsabilités ou de direction. Dans le jobsharing, le but visé est d'avoir toujours au moins une personne compétente présente pour une fonction donnée. Il existe différentes formes de partage de poste: Job-Splitting: les tâches sont partagées entre les intéressé-e-s. Dès lors chacun-e est responsable uniquement des tâches qui lui ont été confiées. Job-Pairing: ici, les intéressé-e-s assument conjointement la responsabilité de planifier et d'exécuter une tâche complète.

## Aménagement de l'organisation du travail

**Gestion des équipes:** dans un cadre bien délimité et en concertation avec le-la supérieur-e hiérarchique, il est possible de déléguer à des équipes ou des services la responsabilité de l'organisation de domaines limités ainsi qu'accorder le droit d'échanger leurs horaires, ou d'organiser la planification des affectations, voire la répartition du travail.

**Contrôle des résultats plutôt que le temps de présence**<sup>21</sup>: en accord avec le-la supérieur-e hiérarchique, les objectifs sont fixés

avec les résultats attendus. Il est alors possible de fixer des normes de qualité impératives et des délais, tout en laissant ouverts les détails de l'exécution.

**Circulation de l'information:** la HES-SO Genève fait en sorte que son personnel ait accès aux informations importantes pour son travail. Des séances régulières d'information et de communication sont prévues à cet effet dans les écoles et aux services communs. Des mesures organisationnelles ou techniques qui facilitent l'accès aux informations et au matériel de la collaboratrice ou du collaborateur absent sont également mises en place (par exemple, dossiers partagés, courriels).

**Planification des horaires:** les horaires de travail et les absences planifiées des collègues sont connus à l'avance.

**Suppléances:** la HES-SO Genève règle les suppléances en cas d'absence d'un-e employé-e.

**Séances de travail:** tenir compte des charges familiales des collaborateurs et collaboratrices lors de la détermination des horaires des séances de travail. Par exemple, pour les réunions des conseils de direction et les séances de coordination. Cela contribue à une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle (ex. heures d'ouverture des crèches, entrée des élèves à l'école). Il est recommandé de débiter les séances du matin à partir de 9h et d'éviter les mercredis.

<sup>21</sup> Ce principe est juste pour autant que la présence/absence soit explicitée car il y a aux services communs et dans les écoles un besoin de présence pour répondre aux besoins et questions des étudiant-e-s ou autres interlocuteurs-interlocutrices.

## Congé pour parents

**Congé maternité ou d'adoption:** par la loi, au niveau fédéral il est au moins de 14 semaines (16 semaines à Genève). La HES-SO Genève offre jusqu'à 20 semaines de congé payé à 100%<sup>22</sup>.

**Congé paternité ou d'adoption:** le congé paternité HES-SO Genève est de 10 jours durant l'année qui suit la naissance ou l'accueil d'un enfant adopté. 10 jours supplémentaires sans salaire sont accordés sur demande<sup>23</sup>.

**Congé parental:** un congé parental supplémentaire non payé est accordé avec une garantie de retrouver le même poste au retour dans une des écoles ou aux services communs. À la HES-SO Genève, le congé parental sans salaire est de maximum 2 ans à la suite du congé maternité<sup>24</sup>.

**Congé lors de la maladie d'un enfant mineur:** 15 jours maximum par année. Dès l'âge de 7 ans, un certificat médical doit être présenté. Cette disposition concerne les maladies graves, conformément au règlement B 5 05 01.

## Télétravail<sup>25</sup>

**Travail à domicile ponctuel:** il est possible de rapporter du travail à domicile non pas sur une base régulière, mais après entente commune entre l'employé-e et son/sa supérieur-e hiérarchique.

**Télétravail régulier à domicile:** il est possible d'effectuer du travail à domicile ou dans un autre endroit que l'institution. Les employé-e-s peuvent le solliciter régulièrement, provisoirement, voire uniquement en cas de nécessité.

## Aide à l'accueil des enfants

**Accueil extra-familial régulier:** l'institution récolte les informations concernant les offres d'accueil locales (crèches, familles de jour, accueil extrascolaire) et les met à disposition des personnes intéressées. Ces informations sont mises à jour en moyenne tous les 2 ans.

**Accueil extra-familial en cas d'urgence:** sur demande et à l'étude au cas par cas, la HES-SO Genève peut soutenir financièrement les initiatives de garde en cas d'urgence, ou si la situation le permet, offre la possibilité de travailler provisoirement à domicile.

**Offre de l'institution:** le conseil de direction étudie la possibilité de proposer des structures d'accueil de la petite enfance au sein de la HES-SO Genève.

## Climat d'entreprise

**Prise en compte systématique des obligations familiales et de perfectionnement professionnel:** la HES-SO Genève veille à ce que les plans d'affectation, l'organisation des tâches, des séances ou des cours de formation continue tiennent compte des collègues travaillant à temps partiel. Les séances, séminaires

ou heures supplémentaires annoncées et/ou imposées à brève échéance sont évitées. Dans la mesure du possible il convient d'éviter des séances de travail les mercredis.

**Temps partiel:** la HES-SO Genève traite sur un pied d'égalité les personnes employées à temps partiel et à plein temps.

**La confiance:** la HES-SO Genève encourage la confiance car celle-ci favorise l'auto-organisation et permet d'exploiter au mieux le temps de travail.

**Style de communication ouverte:** il est possible pour la collaboratrice ou le collaborateur de discuter ouvertement avec son ou sa supérieur-e hiérarchique des préoccupations de l'institution et des individus, sans exclure celles liées à la famille.

**Aide au retour à l'emploi:** un soutien (pour toutes les choses qui ne leur sont plus familières) est accordé aux personnes qui ont été longtemps absentes de l'institution ou de la vie professionnelle. Pour maintenir les liens, le ou la supérieur-e hiérarchique informe le personnel absent de ce qui s'y passe, surtout s'il y a des changements qui concernent leur emploi.

## Développement personnel

**Prise en compte des contingences familiales:** la HES-SO Genève veille à fixer le lieu, la durée et la date des cours de formation, si possible, d'entente avec les personnes intéressées, de façon à tenir compte des familles. Les cours

doivent être annoncés le plus tôt possible.

**Participation ouverte à l'ensemble du personnel:** en matière de formation continue, les personnes employées à temps partiel et à plein temps sont traitées sur un pied d'égalité.

**Conciliation abordée lors des entretiens avec les collaborateurs et collaboratrices:** l'entretien d'évaluation et de développement (analyse de prestations) avec les collaborateurs et les collaboratrices permet de planifier et de négocier régulièrement les conditions de travail et horaires. La conciliation d'une carrière avec d'éventuelles responsabilités familiales est traitée d'une manière concrète.

**Prise en compte des cadres et du poids de leurs responsabilités:** les cadres doivent faire face à « la solitude » qu'implique leur poste. Cela concerne principalement le personnel occupant des fonctions de direction mais peut également s'élargir à d'autres types de postes parmi les cadres supérieur-e-s et intermédiaires. Il est recommandé pour ces personnes d'avoir quelqu'un de confiance<sup>26</sup> à qui s'adresser en toute confidentialité en cas de besoin et en dehors du cadre professionnel et familial. De préférence, une personne avec une bonne capacité d'écoute active et qui soit capable d'aider à l'analyse de situations. Cette personne joue le rôle d'un-e coach avant l'entrée en fonction et/ou pendant l'exercice de la fonction. Il est recommandé d'en avoir un-e à cet effet.

22 Toutefois, si l'accouchement intervient moins de 6 mois après le début du contrat, des conditions particulières s'appliquent au niveau du règlement du salaire. (HES-SO Genève; Brochure d'information aux collaboratrices et collaborateurs, édition 2014/2015, page 29).

23 HES-SO Genève; Brochure d'information aux collaboratrices et collaborateurs, édition 2014/2015, page 29.

24 Ibidem.

25 Il existe un règlement sur le télétravail (RT) à l'État de Genève: B5 05.13

26 C'est à la personne intéressée de faire la démarche. Elle peut chercher d'elle-même la personne de confiance. La direction des ressources humaines est à disposition pour proposer une liste d'adresses à ce sujet.

## 5. Sensibilisation du corps professoral, des cadres et des professionnel-le-s des ressources humaines

La compréhension des mécanismes de discrimination est essentielle à la lutte contre les inégalités de traitement.

Pour lutter contre les inégalités, il faut comprendre les mécanismes de discrimination

Sensibiliser le corps professoral, les cadres et les professionnel-le-s des RH à détecter ces mécanismes afin de les éviter dans leurs rapports professionnels<sup>27</sup> est

un prérequis pour réussir la mise en œuvre de notre politique de la relève. Il est aussi important de sensibiliser ces différents publics pour qu'à leur tour ils puissent en rendre attentifs leurs équipes et/ou étudiant-e-s. Pour ce faire, nous recommandons la mesure suivante :

Mettre en place des formations, séminaires et/ou évènements<sup>28</sup> de sensibilisation sur des questions liées à l'égalité des chances.

Quelques exemples de thématiques :

- Le genre, l'égalité et la diversité au travail et dans la formation

- Les discriminations douces dans les rapports de travail quotidiens
- Le favoritisme ou le copinage inconscient lors d'une procédure de sélection. Il s'agit d'éviter l'accès à des postes à responsabilités aux personnes provenant de réseaux proches ou communs et ne possédant pas toujours les compétences souhaitées
- L'égalité salariale
- Les discriminations multiples
- *Les biais de genre*<sup>29</sup> et autres types de biais discriminatoires<sup>30</sup>. Ces biais peuvent influencer négativement l'évaluation des compétences et les possibilités de promotion professionnelle
- Conciliation vie privée-vie professionnelle et bien-être au travail

27 Rapports professionnels avec leurs équipes, collègues, étudiant-e-s, partenaires, etc.

28 Conférences, cinémas-débats, tables rondes, campagnes, etc.

29 SEFRI, 2014, pages 93-94 : « La qualification des femmes est souvent évaluée plus sévèrement que celle des hommes sur la base de préjugés et de comportements fondés

sur la répartition classique des rôles (...) presque la moitié des hommes mais seulement un quart environ des femmes se voient directement proposer un poste par des enseignant-e-s ou d'autres collaborateurs / collaboratrices des écoles supérieures. Autrement dit, les femmes doivent davantage utiliser les canaux formels tels que les annonces dans la presse ou les sites d'emploi en ligne pour

intégrer une haute école spécialisée. Ce constat vaut non seulement pour les domaines d'études largement masculins tels que la technique et les technologies de l'information, mais aussi pour les domaines principalement féminins tels que le travail social ».

30 Origine, couleur de peau, handicap, orientation sexuelle, religion, etc.

## Mise en œuvre de la politique de la relève

À l'exception des dispositifs qui nécessitent la mise en place de formations, de programmes de mentorat et d'évènements de sensibilisation et qui par conséquent seront réalisées par le service EGC en collaboration avec le service RH, la majorité des mesures de ce document sont simples d'application.

Des mesures simples à appliquer Elles peuvent être facilement implémentées par le public visé. Leur mise en application dépend essentiellement de la bonne volonté du personnel impliqué. Néanmoins, en cas de difficultés et sur demande, le service EGC et la direction des ressources humaines se tiennent volontiers à disposition.

Procéder à une évaluation périodique s'avère indispensable afin de déterminer l'impact des mesures de la politique de la relève. L'évaluation de ces dispositifs nous permettra de mesurer l'implication du public visé, de détecter ses éventuels points faibles, de suggérer des améliorations et les adapter.

**Évaluer la mise en œuvre des mesures et leur impact sur l'accès du sexe sous-représenté à des postes à responsabilités**

Par ailleurs, elle permet également de préciser les conditions indispensables pour atteindre les résultats escomptés. Par des check-lists et des questionnaires, la direction des ressources humaines

et le service EGC de la HES-SO Genève évalueront en moyenne, tous les deux ans, d'une part, la mise en œuvre de ces mesures par le public ciblé et d'autre part, leur impact sur l'accès du sexe sous-représenté aux postes à responsabilités.

Voici quelques indicateurs d'efficacité :

- Pourcentage de personnes du sexe sous-représenté engagées pour les postes CP, CI et CS
- Nombre de collaborateurs et de collaboratrices pour lesquels un plan de développement est en cours dans une perspective de relève
- Évolution de la proportion du sexe sous-représenté par école, par catégorie de personnel et au sein de l'effectif étudiant
- Taux de participation aux événements de sensibilisation et d'information

À l'exception de la notion de sexe sous-représenté, les définitions et explications développées à continuation sont extraites du document *Recommandations pour une culture de l'égalité des chances* de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), pages 29-30. Les notions Égalité des chances et Égalité de traitement entre femmes et hommes ont été légèrement modifiées.

**Égalité des chances:** le principe de l'égalité des chances vise à la fois à interdire toute discrimination dans l'ensemble des domaines de la vie économique, sociale, culturelle et familiale, et à garantir l'égalité entre les sexes et entre les différents groupes sociaux. Tous les membres de la société doivent se voir offrir les mêmes chances, tant dans leur vie qu'au niveau de leur formation, et avoir la possibilité de s'épanouir librement. Quant à déterminer si une société réussit à mettre en place l'égalité des chances et comment elle s'y prend pour le faire, cela se mesure par exemple au degré d'égalité entre les femmes et les hommes, aux conditions de travail et de vie ou d'accès aux institutions de formation. La mise en œuvre de l'égalité des chances peut, par conséquent, justifier des mesures en faveur d'un groupe spécifique afin de corriger les inégalités de départ.

**Discrimination:** inégalités, non-respect, exclusion ou inégalité de traitement à l'encontre de certains individus ou groupes en raison de caractéristiques culturelles, sociales ou individuelles qui leur sont attribuées. Selon la Constitution fédérale suisse, nul ne doit subir de discrimination du fait notamment de son origine, de sa « race », de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa situation sociale, de son mode de vie, de ses convictions religieuses, philosophiques ou politiques ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique. Une distinction est faite entre quatre types de discrimination: directe et indirecte, consciente et inconsciente.

**Diversité:** dans ce contexte, la notion de « diversité » vient du terme anglais *diversity* qui fait référence à une gestion respectueuse et responsable de la diversité dans la société, basée sur l'intégration et le développement des potentiels. La gestion de la diversité renvoie à la manière dont les organisations identifient et cultivent les différences entre leurs collaboratrices et collaborateurs ou leurs groupes d'intérêt afin d'en tirer un profit mutuel et de prévenir toute discrimination liée à ces différences.

**Genre/Sexe:** la notion de genre vient du terme anglais *gender*. La langue anglaise fait en effet la distinction entre le sexe biologique<sup>32</sup> (sex) et le sexe social<sup>33</sup> (gender). L'idée sous-tendue est que l'identité sexuelle n'est pas innée, mais qu'elle est attribuée par la société et la culture. Le concept de genre permet de mettre en évidence le fait que la féminité et la masculinité sont liées à l'histoire et aux époques et qu'elles peuvent donc évoluer.

**Égalité de traitement entre femmes et hommes:** il s'agit de la répartition équitable entre femmes et hommes des biens de la société dans un rapport d'équité conforme aux principes d'égalité des chances. Pour les hautes écoles, cette approche revient à créer les conditions structurelles et sociales destinées à offrir aux femmes les mêmes chances et les mêmes possibilités qu'aux hommes.

**Compétence genre:** elle s'articule autour de trois aspects: posséder le savoir afin de comprendre dans quelle mesure les deux sexes sont représentés dans la société et dans son propre champ professionnel, faire preuve des aptitudes et de la sensibilité indispensables à l'analyse des rôles associés à chaque sexe, posséder le savoir-faire permettant de mettre en place des stratégies en faveur de l'égalité. Dans le contexte des hautes écoles, cette compétence fait référence à l'ensemble des capacités qui visent à cerner en quoi la représentation des deux sexes dans les cultures disciplinaires avantage et désavantage les femmes et les hommes. Elle constitue une compétence clé pour les futurs domaines d'activité de la population estudiantine.

**Gender mainstreaming (Approche intégrée de l'égalité)**<sup>34</sup>: cette notion a été créée lors de la quatrième conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes, qui s'est déroulée en 1995 à Pékin, et déclarée objectif officiel de la politique européenne en 1997 dans le Traité d'Amsterdam. Le gender mainstreaming concerne trois aspects: la prise en compte de la catégorie « sexe » dès le lancement des projets, actions de communication et processus de travail dans la société et les mondes politiques et économiques, l'analyse des conséquences des mesures et décisions prises en faveur des femmes et des hommes, la mise en place de l'égalité des sexes à tous les niveaux. Ce concept repose sur un double constat: il n'y a pas de réalité asexuée et la prise en compte de la catégorie « sexe » est par conséquent un enjeu transversal. Le gender mainstreaming est clairement une stratégie top-down qui implique la responsabilité des cadres dirigeant-e-s.

**Sexe sous-représenté:** par sexe sous-représenté nous entendons d'une part, celui qui est minoritaire dans les domaines traditionnellement masculins ou féminins et d'autre part, celui qui, une fois en emploi se heurte au plafond de verre<sup>35</sup> tous domaines confondus. Le plafond de verre affecte surtout l'ensemble de femmes mais également les personnes (hommes et femmes) issues de la diversité sociale<sup>36</sup>.

32 Caractéristiques biologiques visibles et différentielles entre les hommes et les femmes.

33 Le terme genre (gender), se comprend dès lors comme la construction sociale de l'identité, du statut et des rôles au masculin et au féminin (construction sociale des rapports de sexe).

34 La distinction entre la perspective genre et l'approche intégrée de l'égalité (gender mainstreaming) repose sur le fait que le genre étudie et prend en compte les différences entre femmes et hommes dans tous les domaines tandis que l'approche intégrée de l'égalité vient le compléter dans un but égalitaire entre les sexes.

Cependant, « il ne faut pas oublier que la dimension femmes-hommes est une différence structurelle qui affecte toute la population. Ni les femmes, ni les hommes ne devraient être traités comme un groupe d'intérêt particulier parmi d'autres. Suite des notes page suivante



Bien au contraire, le « genre » affecte, et renforce même souvent, les différences et les vulnérabilités en fonction d'autres... différences structurelles telles que la « race », l'ethnicité, la classe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, etc. » (Commission européenne, 1998:7)

35 Plafond de verre: notion qui a été élaborée dans un principe pour les femmes. Il désigne les difficultés rencontrées par les femmes

pour accéder à des postes à responsabilités. Néanmoins, dans des contextes riches en mixité sociale, comme c'est le cas de la Suisse romande, notamment du canton de Genève, cette notion peut cumulativement être renforcée par un ou plusieurs critères discriminants : ex. Femme étrangère musulmane/homme noir). Ainsi, « le plafond de verre désigne le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont

pas accessibles à certaines catégories de personnes. Cette expression est maintenant répandue pour désigner tout cas où un individu est confronté à un réseau de pouvoir tacite, implicite, voire occulte, qui l'écarte d'un niveau de pouvoir, de rémunération ou hiérarchique auquel il pourrait prétendre. » (Wikipédia).

36 Diversité sociale: dans ce document nous partons du contexte socio-culturel

du canton de Genève dans lequel se trouve ancrée la HES-SO Genève. Ici, la diversité sociale va au-delà du sexe féminin ou masculin, elle se réfère également à l'interaction F/H avec d'autres critères (cumulés): origine, nationalité, couleur de peau, religion, handicap, multilinguisme, orientation sexuelle, etc. de l'ensemble des habitant-e-s du Canton de Genève, principal bassin de recrutement de la HES-SO Genève.

## Liste des abréviations

AVS:	Assurance vieillesse et survivants
CD:	Conseil de direction
CDD:	Contrat à durée déterminée
CI:	Corps intermédiaire et cadre intermédiaire
CP:	Corps professoral
CS:	Cadre supérieur-e
CV:	Curriculum vitae
DG:	Directeur général, directrice générale
EGC:	Égalité des chances
EP:	Expérience professionnelle
EPFL:	École polytechnique fédérale de Lausanne
EPT:	Equivalent plein temps
F-H:	Femme-Homme
GEFO:	Gender and Research Funding
HEAD:	Haute école d'art et de design
HEdS:	Haute école de santé
HEG:	Haute école de gestion
HEM:	Haute école de musique
HEPIA:	Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture
HETS:	Haute école de travail social
HES-SO:	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HES-SO Genève:	Haute école spécialisée de Suisse occidentale Genève
HUG:	Hôpitaux Universitaires de Genève
MINT:	Mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique
OCSTAT:	Office cantonal de la statistique (Genève)
PA:	Professeur-e-s associé-e-s
PAT:	Personnel administratif et technique
PER:	Personnel d'enseignement et de recherche
PO:	Professeur-e ordinaire
PPI:	Perfectionnement professionnel individuel
RH:	Ressources humaines
SEFRI:	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SIG:	Services industriels de Genève
UNIGE:	Université de Genève

# Documents de référence et liens

- Bulletin d'information de la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIInfo), mensuel n°1, janvier 2014, *Femmes et monde du travail, Davantage de femmes dans l'entreprise c'est tout bénéfique!*
- Bureau de l'égalité des universités de Suisse latine (Eds) 2013, *Bien démarrer sa thèse. Guide pour doctorant-e-s, Lausanne, Bula.*
- Canton de Vaud, Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes, Université de Lausanne, Centre en Etudes Genre LIEGE, 2012, *L'égalité parmi les cadres de l'Administration cantonale vaudoise.*
- Commission Européenne, 1998, *Guide pour l'évaluation de l'impact selon le genre*, Luxembourg, office des publications officielles des communautés européennes.
- Confédération Suisse, Département fédéral de l'intérieur (DFI), Secrétariat général SG-DFI, Service de lutte contre le racisme (SLR), Berne, mars 2015, *Discrimination raciale en Suisse, Rapport du Service de lutte contre le racisme 2014.*
- Confédération Suisse, Département fédéral de l'économie DFE, Office fédéral de la formation professionnelle et de la

technologie OFFT, Septembre 2010, *Chiffres clés et indicateurs pour le controlling de l'égalité. Guide à l'intention des hautes écoles spécialisées.*

- Confédération Suisse, Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR), Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), Hirschi, Valérie, décembre 2013, *Rapport juridique Job-Sharing.*
- Conseil Suisse de la Science et de la Technologie (CSST), août 2013, *Encourager la relève pour favoriser l'innovation en Suisse.*
- Fachhochschule Nordwestschweiz, 17 décembre 2012, *Le corps intermédiaire dans les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques de Suisse.*
- Haute école spécialisée bernoise, Rectorat, 2<sup>ème</sup> édition, août 2012, *Etre Enseignante dans une haute école spécialisée.* Brochure contenant des informations sur l'image professionnelle et le profil requis des futures enseignantes des hautes écoles spécialisées (HES).
- HES-SO, *Règles communes pour le personnel d'enseignement et de recherche, Typologie des fonctions (adoptées par le comité gouvernemental le 20.11.2014).*
- HES-SO, février 2009, *Guide pour l'intégration de l'égalité entre femmes et hommes dans la politique du personnel de la HES-SO.*

- HES-SO Genève, *Statistiques HES-SO Genève 2013-2014.*
- HES-SO Genève, *Bienvenue à la HES-SO Genève*, Brochure d'information aux collaboratrices et collaborateurs, Edition 2014/2015.
- HES-SO Genève, Services RH et statistique, *Liste du personnel CP et Cadres HES-SO Genève* (documents internes).
- HES-SO Genève, *Règlement interne sur le personnel de la HES-SO Genève*, adopté par le Conseil de direction le 8 mars 2016.
- Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), mai 2012, *Recommandations pour une culture de l'égalité des chances.*
- Rey Séverine et Battistini Mélanie, 2013, Favoriser les femmes ou le sexe minoritaire dans les formations professionnelles en Suisse?
- Roux Patricia, 2000, *Des femmes au genre: que penser de la différence des sexes?*, in *Dépendances*, n°11, pp.4-7.
- SEFRI, mai 2014, *Mesures pour encourager la relève scientifique en Suisse*, Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat CSEC-E (12.3343).
- Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme (SPPE), 2012, *Gagnez avec l'égalité, Guide pratique pour promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans votre entreprise*; Département de la sécurité, de la police et de l'environnement (République et Canton de Genève); Fédération des entreprises Romandes (Genève).

- Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme (SPPE), juin 2012, *La loi sur l'égalité entre femmes et hommes vous protège*, mode d'emploi pour comprendre la loi et faire valoir vos droits (Genève).
- UNIGE, Bureau de l'égalité, Janvier 2014, *Parents suivez le Guide!*
- UNIGE, Bureau des statistiques, Olivia Peila, *Statistique Universitaire, 2014.*
- UNIGE, Bureau de l'égalité, *Rapport d'activités 2013-2014*, pages 9-10.
- Ville de Genève, Département des finances et du logement, 30 juillet 2014, Genève, *Ville de Diversité, Politique municipale de la Ville de Genève en matière de diversité.*
- Wüthrich-Goenzi Anne-Pascale et monnin Vazquez Isabelle, janvier 2007, *Vie professionnelle, vie privée: quelle articulation?*, Département de la solidarité et de l'emploi, Office Cantonal de l'inspection et des relations du travail: Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme.

- <http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-releve.cfm>
- [http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/SuccessionGuide\\_fr.pdf](http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/SuccessionGuide_fr.pdf)
- <http://www.ge.ch/egalite/entreprises/culture-entreprise-bonnes-pratiques.asp#lientexte1>
- [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Le-proces-sus-de-recrutement.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Le-proces-sus-de-recrutement.pdf)
- [http://www.ge.ch/statistique/tel/publications/2014/informations\\_statistiques/autres\\_themes/is\\_population\\_04\\_2014.pdf](http://www.ge.ch/statistique/tel/publications/2014/informations_statistiques/autres_themes/is_population_04_2014.pdf)
- [http://www.equalpayday.ch/fileadmin/user\\_upload/2015/References/is\\_salaires\\_01\\_2015.pdf](http://www.equalpayday.ch/fileadmin/user_upload/2015/References/is_salaires_01_2015.pdf)
- <http://www.humanrights.ch/fr/droits-humains-suisse/integreure/racisme/institutions/curriculum-anonyme-geneve>
- <http://www.tdg.ch/suisse/egalite-salariale-effort-de-mande-secteur-public/story/19288298?track>
- [www.pacte.ch](http://www.pacte.ch)
- [www.cwf.ch](http://www.cwf.ch)
- <http://www.unige.ch/presse/communiqu/05-06/1017rentree.htm>
- <http://www.unige.ch/rectorat/egalite/>
- <http://egalite.epfl.ch/accueil>
- [http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville-1827820\\_3224.html#](http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville-1827820_3224.html#)
- <http://www.sept.info/club/le-jobsharing-un-temps-complet-temps-partiel-universite-fribourg-go-for-jobsharing/>
- [http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre\\_fr\\_22408.html](http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.html)
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Plafond\\_de\\_verre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Plafond_de_verre)



# Annexes : Exemples d'outils pratiques

## Annexe 1 : Modèle de tableau statistiques par sexe HES-SO Genève pour les postes CP, CS et CI

Ecole	Fonction	Nbre de personnes	Nbre d'EPT	% femmes	% hommes
HEPIA	Cadres académiques				
	Professeur-e HES				
	Chargé-e de cours				
	Chargé-e d'enseignement				
HEG	Cadres académiques				
	Professeur-e HES				
	Chargé-e de cours				
	Chargé-e d'enseignement				
HEAD	Cadres académiques				
	Professeur-e HES				
	Chargé-e de cours				
	Chargé-e d'enseignement				
HEM	Cadres académiques				
	Professeur-e HES				
	Chargé-e de cours				
	Chargé-e d'enseignement				
HEdS	Cadres académiques				
	Professeur-e HES				
	Chargé-e de cours				
	Chargé-e d'enseignement				
HETS	Cadres académiques				
	Professeur-e HES				
	Chargé-e de cours				
	Chargé-e d'enseignement				

### Cadres supérieur-e-s

TOTAL	% femmes	% hommes

### Cadres intermédiaires

TOTAL	% femmes	% hommes

### PAT

TOTAL	% femmes	% hommes

## Annexe 2: Modèle d'outils de planification de la relève équitable

### Planification de la relève du corps professoral

Ecole	Fonction	Nbre de pers.	Nbre d'EPT	% femmes	% hommes	Départs prévus en pers. dans les 2 ans à venir	Départs prévus en EPT dans les 2 ans à venir	Relève interne identifiée (oui / non)	Recrutement international (oui / non)	Intervention service EGC sollicitée
HEPIA	Cadres académiques									
	Professeur-e HES									
	Chargé-e de cours									
	Chargé-e d'enseignement									
HEG	Cadres académiques									
	Professeur-e HES									
	Chargé-e de cours									
	Chargé-e d'enseignement									
HEAD	Cadres académiques									
	Professeur-e HES									
	Chargé-e de cours									
	Chargé-e d'enseignement									
HEM	Cadres académiques									
	Professeur-e HES									
	Chargé-e de cours									
	Chargé-e d'enseignement									
HEGS	Cadres académiques									
	Professeur-e HES									
	Chargé-e de cours									
	Chargé-e d'enseignement									
HETS	Cadres académiques									
	Professeur-e HES									
	Chargé-e de cours									
	Chargé-e d'enseignement									

Nom et prénom	Fonction	Mandat	Début	Fin	Suppléant-e	Prolongation mandat confirmée (oui/non)	Relève interne identifiée (oui/non)	Recrutement international (oui/non)	Intervention EGC
XXXX	DIR	DIR							
XXXX	DIR ADJ	DIR ADJ							
XXXX	PROF	RF							
XXXX	PROF	RF							
XXXX	PROF	RF							
XXXX	PROF	RF							
XXXX	PROF	RF							
XXXX	PROF	CDE							
XXXX	PROF	CDR							

## Annexe 3: Modèle d'opérationnalisation et budget Politique de la relève HES-SO Genève

Bénéficiaires mesures	Mesures à appliquer	Opérationnalisation	Calendrier	Evaluations <sup>37</sup>	Indicateurs d'efficacité	Dépense CHF/an RH et EGC
CS, CI, CP	Mesures de planification de la relève et processus de promotion interne	-Événements de sensibilisation en lien avec le thème: égalité des chances dans la planification de la relève, le management et la promotion interne - Séance empowerment -Programme mentorat	Au fur et à mesure de la planification de la relève interne des postes à responsabilités	7 évaluations tous les deux ans (services communs et écoles)	-Nombre de participantes séances empowerment -Nombre de Femmes en mentorat -Nombre participant-e-s CS, CI, CP aux activités sensib. EGC. -Nombre de collaborateurs/trices participant à un plan de relève	xxx.- sensib. xxx.- empow. xxx.- mentorat.
RH: écoles et services communs	Mesures de planification de la relève et procédure de recrutement	Formations et événements de sensibilisation en lien avec le thème: égalité des chances dans la planification de la relève et la procédure de recrutement	1 formation et 1 événement de sensibilisation par an	7 évaluations tous les deux ans (services communs et écoles)	% des personnes du sexe sous-représenté engagées dans des postes CS et CP. -Certification « label equal salary »	xxx.- forfait formations EGC, aide à l'implémentation mesures et évaluation. xxx.-certification equal salary
RH: écoles et services communs; CS, CP	Mesures de planification de la relève: création Commission de sélection transversale	Coordination et mise en place de la commission de recrutement	1 fois tous les quatre ans	7 évaluations sur le travail de la commission tous les deux ans (sélection du personnel postes à responsabilités services communs et écoles)	-Nombre de dossiers du sexe sous-représenté reçus par la commission -Nombre de dossiers du sexe sous-représenté sélectionnés	xxx.-
Personnel HES-SO Genève	Mesures culture interne et organisation: conciliation vie privée-vie professionnelle et bien-être au travail	Sur demande du collaborateur ou de la collaboratrice	Au cas par cas	7 évaluations tous les trois ans (services communs et écoles)	Ne s'applique pas	xxx.-
Personnel HES-SO Genève	Mesures de communication/guide politique relève et séances d'infos	Marketing interne et externe au système HES	En continu	1 évaluation transversale par année	Nombre de collaborateurs/ collaboratrices ayant pris connaissance et/ou utilisé le manuel	xxx.-

37 Les évaluations seront effectuées par le service EGC en collaboration avec les services communs et les directions d'écoles. Certains critères liés à la diversité seront également pris en

compte lors des évaluations (comme par exemple, l'origine des candidat-e-s du sexe sous-représenté sélectionné-e-s, la moyenne d'âge des femmes suivant un programme de mentorat,

les fonctions du personnel (CS, CI, CP) ayant participé aux événements de sensibilisation EGC, etc.).

Annexe 4: Modèle de check-list procédure de recrutement  
Exemple: Direction des ressources  
humaines HES-SO Genève, période 2018-2020

Mesures concernant:	Appliquée(s)	Partiellement appliquée(s)	Pas appliqué(s)
La planification de la relève			
L'expression d'un besoin			
La description de poste			
La rédaction de l'offre et diffusion de l'annonce			
La participation de la commission de sélection paritaire			
La phase de présélection			
La phase de sélection			
La proposition d'embauche et signature du contrat			
L'intégration du nouveau collaborateur ou de la nouvelle collaboratrice			
L'information donnée au nouveau collaborateur ou à la nouvelle collaboratrice sur la culture interne et l'organisation			
La promotion des mesures de procédure de recrutement			

Commentaires:

Recommandations d'amélioration:

Annexe 5: Modèle de check-list  
procédure de promotion interne  
Exemple: Directions d'écoles HES-SO Genève  
2018-2020 (HEPIA, HEG, HEAD, HEM, HEdS, HETS)

Mesures concernant:	Appliquée(s)	Partiellement appliquée(s)	Pas appliqué(s)
La planification de la relève interne			
La participation de la commission de sélection paritaire			
La formation et l'encadrement du sexe sous-représenté			
Le mentorat pour le sexe sous-représenté			
La promotion du sexe sous-représenté			
La formation de cadres à l'égalité et la diversité			
La flexibilité organisationnelle			
Le rappel des mesures de la politique de la relève au personnel visé, y compris, les mesures sur la culture interne et l'organisation			
La publicité des mesures de promotion interne: relève et développement du personnel			

Commentaires:

Recommandations d'amélioration:

Annexe 6: Modèle de grille d'évaluation globale mesures  
de la politique de la relève HES-SO Genève

MESURES RELÈVE	HEPIA	HEG	HEAD	HEM	HEdS	HETS	Services communs	HES-SO Genève
Planification de la relève								
Promotion interne								
Procédure de Recrutement								
Culture interne et organisation								
Sensibilisation								

Appliquée = OK  
Partiellement appliquée = PA  
Pas appliqué = NON

# Impressum

Coordination: Jesusa Ona, Service  
Égalité des chances HES-SO Genève

Rédaction:  
Jesusa Ona, Responsable Égalité des  
chances HES-SO Genève  
Ariane Berthoud, Directrice adjointe RH  
HES-SO Genève

Remerciements:  
À l'équipe du Service Égalité des  
chances HES-SO Genève 2012-2016,  
et tout particulièrement aux  
répondant-e-s égalité des chances:

Marie Anderfuhren (HETS)  
Falta Boukar (HEdS)  
Nathalie Courtine (HEG)  
Pierre-Alain Giesser (HEAD)  
Donatella Luca (HEPIA)  
Joëlle-Anne Roulin (HEM)

Au rectorat HES-SO et tout  
particulièrement au groupe  
égalité & diversité:  
Quentin Deval  
Catherine Humair  
Vanessa Wirth

Pour leur accueil  
et renseignements divers:  
Service Égalité de l'UNIGE  
Martine Chaponnière, ex-présidente  
de l'organe consultatif pour l'égalité  
des chances dans les HES

Graphisme:  
Neo Neo: Thuy-An Hoang  
et Xavier Erni

Impression: Imprimerie G. Chapuis S.A.

Tirage: 600 ex.

Date: 17 août 2017

Éditeur responsable  
HES-SO Genève  
Chemin du Château-Bloch 10  
1219 Le Lignon



