

GUIDE PRATIQUE PARITAIRE :
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES
HOMMES ET LES FEMMES

***BRANCHE DES BUREAUX D'ETUDES TECHNIQUES,
CABINETS D'INGÉNIEURS CONSEILS, SOCIÉTÉS DE
CONSEILS CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE***

SOMMAIRE

Introduction :	5
Notion, fondements et contexte.....	5
I- Définition de la notion d'égalité professionnelle.....	5
a) La notion d'égalité professionnelle et les notions connexes	5
b) L'outil de mise en œuvre de l'égalité professionnelle → l'action positive :	6
c) Rappel des textes « fondateurs » applicables en matière d'égalité profession.	7
II- Contexte du guide.....	8
a) Le suivi de l'accord du 24 avril 2008	8
b) Les principes fondateurs de la réflexion de la Branche.	8
c) La méthode :	8
1^{ère} PARTIE :	10
Le principe de mixité : assurer la proportionnalité des	10
effectifs pour tendre vers la parité.	10
I- Mixité des métiers.....	11
a) Le principe.....	11
b) La méthode.....	11
c) La mise en œuvre du principe de mixité.....	13
II- Mixité dans le cadre des conditions de travail.....	14
III- Un principe désormais applicable aux instances de décision des entreprises.	14
a) Le principe.....	14
b) La mise en œuvre du principe.....	15
IV- Mixité dans le cadre de la communication.....	17
2^{ème} PARTIE :	18
Le recrutement.	18
I- L'offre d'emploi / l'annonce	18
a) La réglementation en vigueur.....	18
b) Les bonnes pratiques.....	19
II- La conduite de l'entretien de recrutement.....	21
III- L'analyse annuelle de la situation comparée (rapport de situation comparé – RCS) en matière de recrutement.	21
IV- Les outils et aides créés par l'Etat en matière de recrutement.	22
a) Le contrat pour l'égalité professionnelle.....	22
1) Actions ouvrant droit à l'aide de l'Etat.	22
2) Aide de l'Etat.....	23
b) Le contrat pour la mixité des emplois.....	23
1) Entreprises concernées.	23
2) Salariées concernées.	23
3) Modalités de conclusion du contrat.	23
3^{ème} PARTIE.....	25
Mise en œuvre du principe d'égalité de rémunération.	25
I- Rappel du principe	25
a) Sources.....	25
b) Champ et portée du principe	25

II-	Obligation d’affichage des textes relatifs à l’égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.....	28
III-	Obligation de suppression des écarts de rémunération : l’impact de la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.....	28
IV-	Le rattrapage de salaire.....	29
V-	Le suivi de la mise en œuvre des obligations.....	31
	en matière d’égalité de rémunération.....	31
a)	L’information annuelle des représentants du personnel au moyen du rapport de situation comparée (RCS) : cf. l’annexe 2 du présent guide.....	31
b)	L’obligation de négocier dans l’entreprise.....	32
VI-	La méthode et les bonnes pratiques.....	34
a)	Méthode de détermination de l’existence (ou non) d’un écart de rémunération entre les femmes et les hommes.....	34
b)	Bonnes pratiques pour la résorption des écarts au vu des indicateurs de l’égalité salariale et de leur analyse.....	35
4^{ème} PARTIE.....		38
Les règles et bonnes pratiques dans le cadre de l’évolution de carrière.....		38
I-	Compétences et formation.....	38
a)	Principe d’égalité et formation.....	38
b)	Les indicateurs de diagnostic, de contrôle et de suivi.....	38
c)	Les bonnes pratiques.....	39
II-	Parcours professionnel.....	40
a)	Difficultés potentielles dans le cadre des différentes étapes du parcours professionnel.....	41
b)	Les indicateurs de suivi du parcours professionnel.....	42
c)	Les bonnes pratiques.....	42
III-	Mobilité fonctionnelle et géographique.....	44
a)	Mobilité géographique.....	44
b)	Mobilité fonctionnelle.....	45
IV-	Gestion de la carrière : maintien et développement de l’employabilité.....	46
V-	Impacts de la réforme des retraites : les modifications apportées par la loi du 9 novembre 2010 (JO du 10 novembre 2010).	47
a)	Prise en compte des indemnités journalières maternité versées à compter du 1 ^{er} janvier 2012 pour le calcul de la pension de vieillesse.....	47
b)	Extension légale du champ de la négociation annuelle obligatoire.....	47
c)	Incitation à la négociation sur l’acquisition de droits à retraite complémentaire des salarié/es en congés familiaux.....	48
5^{ème} PARTIE.....		49
Panorama des bonnes pratiques en matière d’équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.....		49
I-	Contexte.....	49
II-	Respect de l’équilibre travail/vie personnelle : cadre général.....	50
III-	Aménagement et organisation des temps de Travail :.....	51
	les actions et bonnes pratiques à mettre en œuvre.....	51
a)	Dans le cadre du travail à temps partiel.....	51
b)	Dans le cadre de l’aménagement et l’organisation des temps de travail.....	53
c)	Usage des nouvelles technologies et modes d’organisation « alternatifs » du travail en respect avec la vie familiale des salarié/es.....	54

6^{ème} PARTIE.....	55
Les outils et aides à la mise en œuvre.....	55
de l'Égalité professionnelle.....	55
I- La négociation collective.....	55
a) L'Accord de Branche	55
b) La négociation et l'accord d'entreprise.....	56
II- Outils de diagnostic, de mesure et de contrôle.....	57
a) Le rapport de situation comparée : contenu (cf. description et modèle en annexe 2).....	57
b) Le bilan social.....	58
c) La démarche volontaire d'évaluation de l'entreprise.....	58
d) Le document unique sur l'évaluation des risques professionnels.....	59
e) La GRI (Global Reporting Initiative) : l'outil de standardisation mondiale pour les indicateurs de suivi.....	60
III- Outils de suivi des engagements.....	61
a) Le suivi par les partenaires sociaux.....	61
b) Le suivi par la hiérarchie et les salariés.....	61
IV- Outils de valorisation de la démarche.....	61
a) Le suivi dans le cadre de l'obtention du label égalité.....	61
<i>(source : Ministère du Travail)</i>	61
b) La valorisation des réseaux de promotion de la mixité	62
V- Affectation de moyens.....	62
a) Affectation de moyens financiers et humains par l'entreprise.....	62
b) Les aides de l'Etat pouvant être obtenues par l'entreprise.....	62

Annexes

Annexe 1 – Textes

Annexe 2, 2.1 et 2.2 – Rapport de situation comparée

Annexe 3 – Dépliant Label égalité 2008

Annexe 4 – Aides financières juin 2009

Introduction :

Notion, fondements et contexte

I- Définition de la notion d'égalité professionnelle.

a) La notion d'égalité professionnelle et les notions connexes

L'égalité professionnelle s'appuie sur deux principes :

- **l'égalité des droits entre les hommes et les femmes**, impliquant la non discrimination entre salariés à raison du sexe, qu'elle soit directe ou indirecte ;
- **l'égalité des chances** : qui vise à garantir l'égalité effective, réelle et concrète des chances tout au long de la vie professionnelle par des actions spécifiques et temporaires (appelées actions positives) d'encouragement, de soutien et d'accompagnement des personnes potentiellement plus désavantagées visant à remédier aux inégalités de fait rencontrées dans le domaine professionnel (cf. directive européenne 76/207 du 9 février 1976).

Ainsi, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes s'applique en matière :

- d'emploi,
- de formation,
- de promotion,
- de rémunération,
- de conditions de travail.

De ce fait, l'égalité se décline alors en plusieurs autres notions :

1) L'égalité salariale :

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale et à environnement contextuel équivalent, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes :

→ Par **rémunération**, il faut entendre le salaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés au salarié, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, en raison de son emploi.

→ Sont considérés comme ayant une **valeur égale** les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de responsabilités, de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise et de conditions générales de travail.

→ Les différents éléments composant la rémunération doivent être établis selon des normes identiques pour les hommes et pour les femmes.

Les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelle ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois, doivent être communs aux travailleurs des deux sexes (art. L 3221-3 et 6 du Code du Travail).

2) L'obligation de non-discrimination :

La discrimination est définie, sur le plan étymologique, comme une distinction.

Mais toute distinction entre une personne et une autre ou entre un groupe et un autre ne constitue pas nécessairement une discrimination. Celle-ci intervient lorsque la distinction opérée est illégale.

La discrimination peut être directe mais également indirecte.

→ **Discrimination directe** : situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable, en raison de sa race, de son origine ethnique ou de son sexe, qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable (cf. directives européennes 2000/43 du 29 juin 2000, 2000/78 du 27 novembre 2000, 2002/73 du 23 septembre 2002 et 2006/54 du 5 juillet 2006).

Exemples : lier une offre d'emploi au sexe du candidat ; procéder à un licenciement pour cause de maternité...

→ **Discrimination indirecte** : situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait particulièrement des personnes d'une race, d'une origine ethnique ou d'un sexe par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires.

Exemples : lier l'occupation d'un poste à la force physique sans justification, réserver un droit aux salariés justifiant d'une durée minimale de travail à temps plein.

b) L'outil de mise en œuvre de l'égalité professionnelle → l'action positive :

- Le ministère du Travail rappelle ce qu'est l'**action positive** : « Il s'agit d'une action visant à promouvoir une plus grande égalité de fait au bénéfice des membres d'un groupe (femmes, personnes d'origine étrangère...). Les mesures prises dans ce cadre doivent être temporaires, la préférence ne doit être ni excessive, ni exclusive, ni automatique. L'égalité des droits constituant le principe fondamental, l'exception que représente l'action positive doit être d'interprétation stricte » :

<http://www.temps.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/quelques-definitions-egalite-professionnelle.html>

- La Communauté européenne définit l'action positive comme l'« Ensemble de mesures appropriées visant à instaurer une égalité complète et véritable dans la pratique pour les membres de groupes socialement et économiquement défavorisés ou subissant d'une manière ou d'une autre les conséquences d'une discrimination ou d'un handicap social passé(e) (ou présent(e)) ».

- De la même façon, la HALDE a précisé dans sa délibération n°2009-237 de juin 2009 que « les actions positives, mesures spécifiques destinées à prévenir les discriminations structurelles ou à compenser des désavantages pendant une période de rattrapage, peuvent prendre plusieurs formes mais doivent être conçues pour assurer concrètement une pleine égalité des hommes et des femmes dans la vie professionnelle ».

c) Rappel des textes « fondateurs » applicables en matière d'égalité professionnelle.

Des références textuelles existent depuis bientôt 100 ans sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Les dispositions impératives et préconisations nationales et internationales n'ont ainsi pas cessé d'évoluer.

→ *L'ensemble des textes nationaux communautaires et internationaux relatifs à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes figurent en Annexe 1 du présent guide.*

Les dispositions du Code du Travail reprennent le droit communautaire et international sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui renforcent cette interdiction et frappent notamment de nullité toute clause d'une convention ou d'un accord collectif.

Le code du travail prohibe ainsi la discrimination fondée sur le sexe :

- Interdictions des discriminations en matière d'embauche ;
- Absence de différenciation en matière de rémunération, de reclassement et de déroulement de carrière ;
- Obligations vis-à-vis des représentants du personnel (élaboration d'un rapport de situation comparée écrit et négociation) ;
- Information des salariés et candidats à l'embauche et mise en place de mesures de prévention du harcèlement sexuel dans l'entreprise ;
- Des recours et sanctions civiles et pénales sont prévus en cas de non-respect de l'égalité homme-femme
- Interdiction et sanction du harcèlement sexuel : à cet égard, il convient de souligner que la directive européenne du 23 septembre 2002 (**cf. lien en annexe 1**), considère que tout comportement à connotation sexuelle, verbal ou non verbal, relève du harcèlement.

II- Contexte du guide

a) Le suivi de l'accord du 24 avril 2008

Dans le prolongement des textes législatifs, les partenaires sociaux de la Branche ont signé un accord le 24 avril 2008 afin :

- de fixer un ensemble de règles minimales,
- et de proposer des mesures et objectifs en vue d'assurer la mise en œuvre effective des obligations légales des employeurs de la Branche en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

A l'issue de deux années d'application, ils restent convaincus que la promotion de l'égalité professionnelle est un gage de **dynamisme social** et de **modernité** et qu'elle relève d'une **stratégie de développement bénéfique tant pour les salariés que pour les employeurs**.

b) Les principes fondateurs de la réflexion de la Branche.

1) L'égalité professionnelle doit certes faire l'objet d'une approche globale mais doit nécessairement couvrir les différents aspects de la gestion par l'employeur de la carrière du ou de la salarié(e).

2) L'égalité ne doit pas faire l'objet d'une conception sexuée.

Il ne s'agit en effet pas de faire la promotion ou de privilégier l'une ou l'autre des catégories de salariés, hommes ou femmes, mais de penser et de mettre en œuvre des mesures et outil visant à tendre vers la parité et l'égalité professionnelle de traitement. La question de la parité renvoie en effet à des choix de société.

Le meilleur exemple de ce principe est la reconnaissance de plus en plus prégnante de la paternité au niveau social, européen et national. La loi a notamment récemment souhaité égaliser l'autorité parentale et renforcer la place du père dans l'éducation des enfants.

C'est, attachés à ces logiques inhérentes à la notion de l'Egalité que les partenaires sociaux ont souhaité assurer le suivi de l'accord et l'évolution de la Branche.

c) La méthode :

Dans le cadre du suivi de l'accord du 24 avril 2008 et des résultats de l'étude menée par l'OPIIEC en novembre 2009, les partenaires sociaux ont, au cours de l'année 2010, engagé une réflexion de fond qui a abouti à une volonté d'évolution à deux niveaux :

- une révision partielle de l'accord de Branche du 24 avril 2008 par avenant,
- et, parallèlement,
- la construction de ce guide pratique paritaire qui constitue l'aboutissement à la fois de la concertation paritaire et d'un recensement des expériences et pratiques d'entreprises dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions légales et de celles de l'accord de Branche.

Ce guide pratique a en conséquence pour vocation et ambition, au-delà du rappel des principes régissant les entreprises de la Branche, d'accompagner les entreprises de la Branche en leur fournissant les **bonnes pratiques et outils** en faveur de l'égalité professionnelle.

Le présent guide pratique s'appuie également plus largement sur les préconisations du Ministère et de ses partenaires, dans le cadre du « Label Egalité », afin de retranscrire de la manière la plus complète possible les principes et bonnes pratiques considérés comme modèles par l'Administration et considérés comme faisant preuve d'efficacité.

1^{ère} PARTIE :

Le principe de mixité : assurer la proportionnalité des effectifs pour tendre vers la parité.

La mise en œuvre concrète du principe d'égalité de traitement conduit à l'application du principe de proportionnalité, notamment de mesures correctrices pour respecter la proportion des femmes présentes aux différents niveaux.

L'objectif est de tendre vers l'équilibre des proportions d'hommes et de femmes en respectant la meilleure mixité possible des salariés, notamment en supprimant le « plafond de verre ».

Plafond de verre : expression apparue à la fin des années 1970. Elle s'est fait connaître en 1986 suite à un article publié dans le Wall Street Journal ; qui désigne le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes. Bien que dans cet article, l'expression fut utilisée pour critiquer la difficulté d'accès des femmes aux postes supérieurs, elle fut utilisée depuis pour d'autres catégories de personnes.

Impact de la Loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites en matière d'égalité professionnelle :

- **Création d'une « pénalité » de 1% de la masse salariale au 1^{er} janvier 2012 à la charge des entreprises d'au moins 50 salariés non couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (art. 99 de la Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 → nouvel article L. 2242-5-1 dans le code du travail :**

Ne seront donc pas soumises à cette pénalité les entreprises de 50 salariés et plus ayant couvertes par :

- un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes,
- ou, à défaut d'accord, par les objectifs et les mesures constituant un plan d'action qui doit être défini dans le rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise (entreprises de 300 salariés et plus) ou le rapport sur la situation économique de l'entreprise au comité d'entreprise (entreprises entre 50 et 299 salariés).

Les modalités de suivi et de la réalisation des objectifs et des mesures de l'accord et du plan d'action seront fixées par décret. Actuellement, l'entreprise a l'obligation d'engager chaque année une négociation sur les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre (art. L. 2242-5 du Code du Travail).

→ **Voir la 6^{ème} partie du présent guide :**
« Outils et aides à la mise en œuvre de l'Egalité professionnelle »

- **Suppression des écarts de rémunération :**
→ voir la 3^{ème} partie du présent guide

- **Prise en compte des indemnités journalières maternité versées à compter du 1^{er} janvier 2012 pour le calcul de la pension de vieillesse** : le coût de cette mesure sera pris en charge par le Fonds de solidarité vieillesse.
- **Obligation d'introduire dans la négociation annuelle obligatoire :**
 - la possibilité pour un salarié à temps partiel de cotiser à l'assurance vieillesse à hauteur du salaire correspondant à son activité à temps plein ;
 - et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations.

Article 102 de la Loi du 9 novembre 2010.

- **Incitation à conclure un accord d'entreprise sur l'acquisition de droits à retraite complémentaire des salariés en congés familiaux (article 100 de la Loi) :**
 - les cotisations de retraite complémentaire versées par l'entreprise au titre des six premiers mois de ces congés ne seront pas considérées comme un élément de rémunération du salarié, que le financement de l'entreprise porte sur la seule part patronale ou également sur la part salariale. Elles seront donc totalement exonérées de cotisations de sécurité sociale alors qu'aujourd'hui cette exonération concerne le cas où l'employeur choisit de cotiser sur la base d'un temps plein pour un salarié qui travaille à temps partiel. Les sommes correspondant à la prise en charge par l'employeur de la part salariale des cotisations ou contributions destinées au financement des régimes de retraite complémentaire sont, en revanche, soumises au forfait social.

→ voir la 4^{ème} partie du présent guide

I- Mixité des métiers.

a) Le principe.

- Féminiser les métiers à forte présence masculine
- Masculiniser les métiers à forte présence féminine.

Selon L'ORSE¹, « la prise de conscience des avantages et des freins au développement de la mixité des emplois est un préalable à l'engagement des entreprises ».

b) La méthode.

1) Un état des lieux doit donc être réalisé à l'appui des éléments et indicateurs disponibles au niveau de l'entreprise :

- part des femmes et des hommes dans l'entreprise ;
- cartographie des emplois et métiers pour déterminer les emplois ou filières professionnelles dans lesquels les femmes ou les hommes sont sous-représentés.

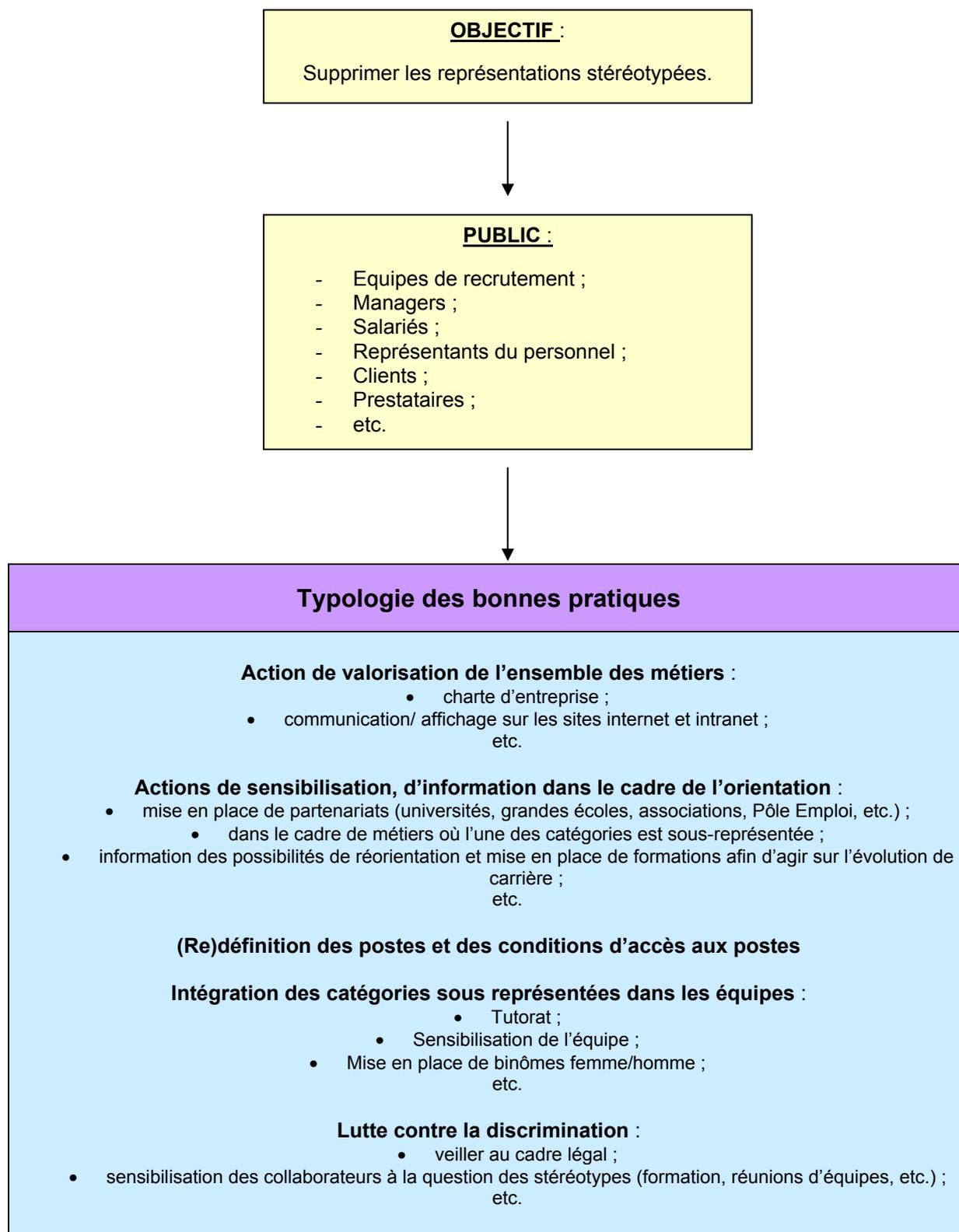
Les indicateurs révèlent les points sur lesquels il convient d'agir, facilitent la conception d'un plan d'action et peuvent souvent permettre, le cas échéant, la rédaction d'un accord. Leur analyse permet dans un second temps de s'assurer de la pertinence des actions menées et de fixer des objectifs de progression en fonction des axes d'amélioration retenus.

¹ Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

2) Cet état des lieux doit ainsi permettre d'identifier les freins, atouts, leviers et conditions de réussite des actions menées et à mener en matière de mixité :

Avantage de la politique et des actions en faveur de la mixité	Freins à la mise en œuvre de la politique et des actions en faveur de la mixité
<p>Atout concurrentiel</p> <p>Amélioration des performances des équipes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - meilleure cohésion et efficacité (communication, entre-aide, motivation) - enrichissement des compétences - amélioration des conditions de travail et de sécurité - meilleur climat du fait de la prise en compte dans l'organisation du travail de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée <p>Performance de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - amélioration de l'image - corrélation avec la diversité des clients - performance humaine : attractivité et diminution du « turn over », vivier de recrutement plus varié - performance sociétale : meilleur classement par les agences de notation 	<p>Freins potentiels en interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - degré de conviction pour engager et/ou développer la politique mixité : l'attention des équipes et de la hiérarchie est orientée vers d'autres problématiques - modèle de management de l'entreprise (à tendance masculine) - rythme d'adaptation du processus de ressources humaines à la politique de mixité - pratiques ancrées et stéréotypes <p>Freins potentiels en externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - images stéréotypées dans certains métiers ou formations sur les compétences « masculines » ou « féminines » - sélection dans les viviers de recrutement

c) La mise en œuvre du principe de mixité.



II- Mixité dans le cadre des conditions de travail.

Les conditions spécifiques de travail auxquelles sont confrontés les femmes et les hommes dans le cadre des postes qu'ils occupent peuvent être physiques.

Ainsi, selon le secteur d'activité et les postes occupés, une attention particulière sera portée sur les priorités à définir afin d'agir sur les conditions de travail des salarié(e)s ainsi que sur les mesures permettant de lutter contre les discriminations volontaires et involontaires attachées aux postes.

L'action relève :

- du respect des dispositions légales ;
- associé à une démarche volontariste de l'entreprise, des salariés et de leurs représentants

L'action doit être intégrée :

- dans la démarche générale de prévention et d'amélioration des conditions de travail ;
- dans le cadre d'une démarche directe de promotion de la mixité et de la diversité.

Exemples de bonnes pratiques

Organisation des conditions de déplacement

Aménagement du temps de travail et des horaires de travail

(voir à ce titre la partie consacrée à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle)

Adaptation et ergonomie du poste de travail

III- Un principe désormais applicable aux instances de décision des entreprises.

a) Le principe.

L'objectif recherché est de rendre les instances dirigeantes représentatives de la composition de la société civile en permettant l'accès aux femmes à ces niveaux de décision.

Cela nécessite de « briser le plafond et les parois de verre » des modèles d'organisation historiquement conçus, par la détection et l'évolution de hauts potentiels et la prise en compte d'événements ou de systèmes d'évolution pouvant par leur fonctionnement s'avérer bloquants.

1) Maternité considérée « bloquante » :

2) Amplitude horaire et/ou mobilité requise :

3) Réseaux et systèmes de cooptation :

etc.

b) La mise en œuvre du principe.

1) La Loi « relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle » (lien en annexe 1 du présent guide).

La Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 « relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle », (JO du 28 janvier 2011) intervient dans le prolongement du mouvement de féminisation des conseils d'administration récemment observé au sein des sociétés du CAC40.

Modifiant notamment les dispositions du Code de Commerce, elle dispose que :

- Dans le cadre du calendrier suivant, la proportion de membres de chaque sexe dans les conseils d'administration (ou les conseils de surveillance) des sociétés concernées ne pourra être inférieure à :
 - **20%** « à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1^{er} janvier de la troisième année suivant l'année de publication » de la loi (soit le **1^{er} janvier 2014**) ;
 - **40 %** « à compter du 1^{er} janvier de la sixième année suivant l'année de [sa] publication » (soit le **1^{er} janvier 2017**).
- Lorsque l'un des deux sexes n'est pas représenté au sein du conseil d'administration ou de surveillance à la date de publication de la loi, au moins un représentant de ce sexe devra être nommé lors de la prochaine assemblée générale ordinaire ayant à statuer sur la nomination d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance.
- Sociétés notamment concernées :
 - les sociétés anonymes et sociétés en commandite par actions « cotées » ;
 - les sociétés anonymes et sociétés en commandite par actions non « cotées » qui, durant trois exercices consécutifs à compter du 1^{er} janvier 2017 emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros ;
 - les sociétés du secteur public et des établissements publics industriels et commerciaux de l'Etat régis par la loi du 26 juillet 1983.

Le non-respect des quotas par les entreprises sera susceptible d'entraîner la nullité des nominations et une suspension du versement des jetons de présence.

En outre, en cas de composition non conforme à la loi du conseil de surveillance ou du conseil d'administration, une obligation de procéder à des nominations à titre provisoire dans le délai de six mois à compter du jour où se produit la vacance, est créée.

La loi prévoit enfin une obligation de délibération annuelle par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance sur l'Égalité professionnelle et salariale de la société, sur la base, dans les sociétés les mettant en œuvre :

- du **rapport sur la situation comparée** (cf. annexe 2 du présent guide) des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise
- et du **plan pour l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes, dans les sociétés qui les mettent en œuvre.

2) La mise en œuvre dans l'entreprise.

Exemples de bonnes pratiques

De manière générale, la détection et l'évolution des hauts potentiels se pratiquent dans les entreprises sans distinguer les femmes des hommes dans le processus mis en œuvre : ils sont « repérés » et évoluent en fonction de leurs compétences managériales et de leurs performances.

A ce titre, les éléments relevant de la vie personnelle (tels que la maternité, la paternité, l'adoption, etc.) ne doivent pas être pris en compte, plus particulièrement au moment où s'effectue la détection des potentiels.

- *Encouragement des cadres des deux sexes à accepter des postes à responsabilités, etc.*

Un **suivi et un accompagnement spécifique** (notamment aux femmes) peuvent faciliter la détection et l'évolution des hauts potentiels

La **transparence et l'accessibilité à tous des règles de fonctionnement** peuvent notamment permettre la relève des postes clefs

Des **programmes de formations internes** peuvent être proposés aux hauts potentiels en vérifiant le respect de la proportionnalité hommes/femmes

- *Proportion égale d'hommes et de femmes participant/es, etc.*

Mixité, voire parité, des équipes en charge de la détection et l'évolution des hauts potentiels

Mise en place de comités ad hoc

IV- Mixité dans le cadre de la communication.

Exemples de bonnes pratiques

- Mettre en place une rédaction non sexuée de l'ensemble des sources de d'information, de communication, de documentation (vocabulaire utilisé, photos, etc.)
- Mettre en place une rédaction non sexuée de l'ensemble des normes de l'entreprise (ex : salarié(e), etc.) ;
- Mettre en place dans l'entreprise des mesures pour favoriser l'égalité professionnelle et lutter contre les discriminations afin de remédier aux résistances et au poids des représentations sociales ;
- **Définir les messages et organiser le cas échéant des opérations de communication interne (débat, table ronde, ...)** adaptées à la taille de l'entreprise, pour promouvoir la mixité et l'égalité ;
- Promouvoir les comportements, tant des femmes que des hommes, qui sont conformes avec la philosophie d'égalité professionnelle et de mixité.
etc.

2^{ème} PARTIE :

Le recrutement.

Afin de respecter le principe d'égalité et de mixité des emplois, l'accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 a énoncé les objectifs suivants :

« Les entreprises se donneront pour objectif dans les recrutements de cadres techniciens, agents de maîtrise, employés, ouvriers, que la part des femmes et des hommes parmi les candidats retenus reflète, à compétences, expériences, et profils équivalents, l'équilibre de la mixité des emplois.

Elles suivront avec attention le rapport entre le nombre de candidatures reçues de chaque sexe et le nombre d'embauches réalisées pour chacun d'eux dans le respect des critères d'embauche de l'entreprise et dans le cadre de l'objectif de mixité.

Elles devront en particulier examiner les critères retenus dans la définition des postes de travail qui seraient objectivement de nature à écarter les femmes de leur accès, alors même qu'elles disposent de l'ensemble des compétences pour y accéder ».

L'entreprise et ses partenaires doivent en conséquence s'efforcer de respecter les principes ainsi posés à toutes les étapes du processus de recrutement, tant en interne qu'en externe.

I- L'offre d'emploi / l'annonce

a) La réglementation en vigueur.

1) Au niveau national, l'article L1132-1 et suivants du code du travail qui rend la discrimination à l'embauche illégale :

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, [...] en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap. Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire visée à l'alinéa précédent en raison de l'exercice normal du droit de grève. Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis aux alinéas précédents ou pour les avoir relatés.

En cas de litige relatif à l'application des alinéas précédents, le salarié concerné ou le candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs ».

2) Au niveau européen plusieurs textes concernent l'égalité de traitement (cf. textes en annexe 1)

- L'Article 13 du Traité d'Amsterdam ;
- Directive 2000/43/CE ;
- Directive 2000/78/CE.

L'Union Européenne a en outre mis en place le programme **Equal** qui a pour but de revaloriser la gestion des ressources humaines pour mieux lutter contre les inégalités et les discriminations sur le marché du travail.

b) Les bonnes pratiques.

1) Définition de la politique de recrutement :

La parité doit être envisagée non seulement dans le cadre du recrutement, mais également dans le cadre de l'évolution de carrière (cf. 4^{ème} partie du présent guide).

Exemples de bonnes pratiques :

Mise en œuvre d'une politique de management intégrant la mixité et l'égalité comme une valeur forte de l'entreprise

- Edition d'un « guide de l'égalité » dans le cadre de l'entreprise et/ou de journées de formation ;
- Affichage, mise en ligne sur le site intranet de l'entreprise d'une charte d'entreprise et/ou de déontologie à laquelle chaque professionnel s'engage à respecter les droits fondamentaux et à ne pratiquer aucun principe de discrimination.

Analyse du processus « Ressources Humaines » : sensibilisation, formation des équipes de recrutement et intégration des questions de l'égalité et de la diversité au niveau du recrutement, de la formation et de la gestion des carrières.

Etude des données issues des statistiques de l'entreprise :

- Notamment les documents statistiques et qualitatifs existants, le bilan social, le rapport sur l'égalité professionnelle) avec l'équipe de direction, la DRH et les représentants du personnel ;
- En cas de nécessité, il peut être intéressant de lancer des enquêtes complémentaires auprès de tout ou partie des services de l'entreprise.

Fixer un objectif de recrutement permettant de tendre vers la meilleure parité possible, et en cas de non réalisation d'analyser les causes d'écart.

2) Mise en œuvre d'une procédure d'offre d'emploi conforme aux objectifs.

Développer la mixité et la parité implique dans certains métiers à prédominance masculine ou féminine, une redéfinition des postes du point-de-vue de l'évaluation des compétences, des critères de promotion, des conditions de travail, etc.

Exemples de bonnes pratiques :

La suppression des mesures ciblant certaines populations dans les textes d'annonces d'emploi et les descriptifs de postes → absence de critère sexué :

- Absence de mention dans une offre d'emploi ou dans toute autre publicité relative à une embauche, quels que soient le contrat de travail envisagé, le sexe ou la situation de famille du candidat recherché.

Par exemple, l'offre d'emploi ne peut pas préciser quelle est la situation de famille du candidat idéalement recherché (célibataire, sans enfant, etc.).

- Mention de la dénomination au masculin **et** au féminin de l'emploi proposé (par exemple : assistant(e)).

Si la dénomination de l'emploi n'existe qu'au masculin ou au féminin, l'offre d'emploi doit préciser que le poste à pourvoir est proposé aux hommes et aux femmes (par exemple: ingénieur H ou F).

N.B : L'annonceur ou toute personne qui soumet une offre d'emploi contraire au principe d'égalité et qui insère une mention discriminatoire fondée sur le sexe risque une sanction pénale.

La diversification et l'élargissement des canaux de recrutement (afin d'atteindre des cibles non prises en compte précédemment – élargissement du vivier de recrutement) :

- Internes à l'entreprise
- Externes à l'entreprise

Pour tous les postes ouverts à recrutement interne ou externe :

- Proposition sans distinction aux femmes et aux hommes,
- sur le fondement de critères identiques
- et avec un niveau de salaire à l'embauche équivalent.

Elargissement de la diffusion des offres d'emplois en interne :

- Intranet
- Séances d'information
etc.

La valorisation des capacités déjà acquises ou à acquérir lors des programmes de formation internes ou externes à l'entreprise :

- enquête ou sondage auprès des candidats potentiels avant l'embauche pour analyser les facteurs de motivation dans le cadre de métiers réputés peu mixtes,
- évaluation des compétences, etc.
- cartographie des emplois en vue de déterminer les filières où une amélioration de la mixité (puis de la parité) est nécessaire,
- entretien par simulation.

La présélection des Curriculum Vitae sur le fondement des compétences :

- afin d'assurer le bon déroulement des entretiens, en respectant le principe de mixité.

La mise en œuvre de la parité des recruteurs :

- Dans le cadre des forums « emploi » et de parrainage des écoles, universités et salons,
- Dans le cadre de la promotion des métiers : visite de l'entreprise et présentation des activités et métiers, remise de livret de présentation, etc.
- Dans le cadre de sondages réalisés auprès des étudiant(e)s rencontré(e)s.

II- La conduite de l'entretien de recrutement.

- **Sélection de candidats sur la base de critères objectifs non sexués ;**
- **Rédaction d'un cahier des charges prenant en compte l'engagement pour la mixité et l'égalité professionnelle** lorsque l'entreprise passe par un cabinet de recrutement ;
- **Absence de questionnement lié à la vie privée, à un projet de maternité, aux charges familiales** en dehors des strictes exigences liées au poste proposé ;
- **Faire intervenir obligatoirement un homme et une femme** dans les entretiens d'embauche ;
- **Justification transparente des choix des candidats retenus ;**
- **Gestion de l'intégration du ou de la salarié(e) dans l'équipe de travail de l'entreprise ou de l'entreprise cliente** lorsque celle-ci est majoritairement soit masculine, soit féminine ;
- **Gestion de l'intégration du ou de la salarié(e) dans l'équipe de travail** lorsque celle-ci est majoritairement soit masculine, soit féminine.

III- L'analyse annuelle de la situation comparée (rapport de situation comparé – RCS) en matière de recrutement.

L'article 11 de l'accord de Branche du 24 avril 2008 prévoit que dans le cadre de l'élaboration du rapport de situation comparée certains indicateurs peuvent notamment être utilisés :

- la répartition des candidatures de femmes et d'hommes reçues sur une période d'un an par catégorie professionnelle ;
- la comparaison entre la répartition en pourcentage des candidatures femmes/hommes reçues sur une période d'un an et la répartition en pourcentage femmes/hommes d'embauches réalisées sur la même période ;
- la comparaison entre la répartition en pourcentage femmes/hommes d'embauches de cadres réalisées sur une période d'un an et la répartition en pourcentage femmes/hommes des promotions des principales écoles formant des diplômé(e)s recruté(e)s par l'entreprise.

Cf. annexe 2 du présent guide pour l'ensemble des indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle prévus par l'accord de Branche du 24 avril 2008.

IV- Les outils et aides créés par l'Etat en matière de recrutement.

a) Le contrat pour l'égalité professionnelle.

Prévues par une convention ou un accord collectif applicable à l'entreprise ou bien encore par un plan pour l'égalité professionnelle, certaines actions destinées à rééquilibrer la place des femmes dans l'entreprise peuvent être mises en œuvre avec le soutien financier de l'Etat. Préalable nécessaire : la conclusion d'un contrat pour l'égalité professionnelle.

Avec le contrat pour la mixité des emplois (cf. **b.** ci-après), le contrat pour l'égalité professionnelle fait partie des mesures incitatives pour la réalisation d'actions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Avant la mise en œuvre de telles mesures, et si elle compte moins de 300 salariés, l'entreprise peut faire procéder - avec la participation financière de l'Etat - à une étude sur sa situation en matière d'égalité professionnelle et les mesures pertinentes à mettre en œuvre.

1) Actions ouvrant droit à l'aide de l'Etat.

Sensibilisation, formation, promotion, conditions de travail, rémunération... les actions peuvent relever d'un ou plusieurs de ces domaines dès lors qu'elles :

- sont définies par accord collectif, ou par un plan défini par l'employeur en l'absence de délégué syndical ou en cas d'échec des négociations,
- ont pour objectif l'amélioration significative de la place des femmes en termes d'emploi et de qualification,
- revêtent un caractère exemplaire.

Les actions peuvent être contenues dans un plan pour l'égalité professionnelle, un accord spécifique de branche ou d'entreprise ou bien encore d'un accord plus global (sur les salaires, la réduction du temps de travail, la formation professionnelle...).

- Employeurs concernés.

Les entreprises y compris les associations, les organisations professionnelles et interprofessionnelles.

- Modalités de conclusion du contrat pour l'égalité professionnelle.

Le contrat pour l'égalité professionnelle peut être conclu si l'employeur :

- justifie de la régularité de sa situation au regard de ses obligations fiscales et sociales,
- consacre à la formation professionnelle un montant au moins égal à celui imposé par la loi,
- atteste ne pas avoir sollicité une autre aide publique à caractère identique.

Signé avec le Préfet de région (la délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité), le contrat pour l'égalité professionnelle précise :

- les engagements de l'entreprise en termes d'égalité professionnelle et les modalités de contrôle de leur réalisation ;
- le montant de l'aide de l'Etat et les conditions de son versement ;
- les modalités d'évaluation et de diffusion de l'information sur les actions réalisées.

Le comité d'entreprise (à défaut les délégués du personnel) doit être régulièrement informé de l'exécution des engagements prévus dans le contrat pour l'égalité professionnelle. Un compte-rendu est également adressé à la DIRECCTE et au chargé de mission départemental des droits des femmes et de l'égalité.

2) Aide de l'Etat.

L'Etat (les déléguées régionales aux droits des femmes et à l'égalité) prend en charge une partie du coût de la réalisation des actions éligibles et, au maximum :

- 50 % du coût d'investissement en matériel lié à la modification de l'organisation et des conditions de travail ;
- 30 % des dépenses de rémunération des salariés bénéficiant d'actions de formation pendant la durée de la réalisation du contrat ;
- 50 % des autres coûts.

L'aide est cumulable avec une autre aide publique dont l'objet est différent.

b) Le contrat pour la mixité des emplois.

Conclu entre l'entreprise, une femme nommément désignée et l'Etat, le contrat pour la mixité des emplois a pour objectif l'embauche, la mutation ou la promotion d'une salariée sur un métier ou une qualification jusqu'à présent peu féminisé. Pour réaliser cet objectif, l'entreprise bénéficie d'une aide financière de l'Etat.

Le contrat pour la mixité des emplois vise à favoriser la diversification des emplois occupés par les femmes et leur promotion dans l'entreprise. Cet objectif, réalisé par le biais d'une embauche, d'une mutation, d'une promotion, peut être mis en œuvre grâce à l'organisation d'actions de formation ou d'aménagements matériels.

Avant la mise en œuvre de telles mesures, et si elle compte moins de 300 salariés, l'entreprise peut faire procéder - avec la participation financière de l'Etat - à une étude sur sa situation en matière d'égalité professionnelle et les mesures pertinentes à mettre en œuvre.

1) Entreprises concernées.

Peuvent conclure des contrats de mixité des emplois, les entreprises dont l'effectif est inférieur ou égal à 600 salariés.

2) Salariées concernées.

Le contrat pour la mixité des emplois est individualisé : il est conclu avec une femme demandeuse d'emploi ou déjà salariée de l'entreprise, quels que soient son âge et son niveau de qualification.

Lorsque le contrat prévoit la mise en place de formation pour plusieurs salariées, un seul contrat (dit « collectif ») peut être signé pour l'ensemble des femmes concernées.

3) Modalités de conclusion du contrat.

Le contrat apporte une aide financière à l'employeur afin de faciliter l'embauche, la mutation ou la promotion d'une femme dans l'entreprise, au vu, en particulier pour les entreprises de plus de 50 salariés, du rapport annuel obligatoire de situation comparée entre les femmes et les hommes que le chef d'entreprise présente au comité d'entreprise, ou à défaut aux délégués du personnel.

Le contrat est tripartite : il est signé entre l'Etat, l'employeur et l'intéressée.

Les actions conduites par l'entreprise peuvent prendre plusieurs formes et sont cumulables entre elles.

Ce sont :

- **Des actions de formation**
 - formation de qualification, sanctionnée ou non par un diplôme
 - formation à caractère technique pour accéder au poste de travail
La formation peut être dispensée dans l'entreprise par un tuteur ou des tuteurs nommément désignés, en inter-entreprise ou encore par un organisme de formation extérieur.
- **Des actions en matière d'aménagement matériels (cf. conditions de travail notamment).**

4) Aide financière de l'Etat.

L'Etat (les délégués aux droits des femmes et à l'égalité) prend en charge une partie des coûts de mise en œuvre des actions prévues par le contrat pour la mixité des emplois dans la limite de :

- 50 % du coût pédagogique de la formation,
- 50 % des autres coûts liés à l'insertion professionnelle des femmes (aménagement de postes de travail, de locaux),
- 30 % du montant du coût des rémunérations pendant la période de formation.

Ces aides sont cumulables si leur objet est différent : par exemple, une entreprise peut bénéficier d'une aide à la formation et d'une autre destinée à l'aménagement du poste de travail.

Cf. annexe 4 pour un panorama des aides disponibles.

3^{ème} PARTIE

Mise en œuvre du principe d'égalité de rémunération.

I- Rappel du principe

a) Sources

- **Article 119 du Traité de Rome de 1957** (devenu l'article 141 du traité instituant la Communauté européenne)
- **Directives n° 76 / 207 du Conseil du 9 février 1976** modifiée par la directive 2002 / 73 / CE du Conseil et du Parlement européen du 23 septembre 2002.
- **Loi du 22 décembre 1972** relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.
- **Loi n° 2001-397 (loi Génisson)** renforçant notamment le rapport de situation comparée avec des indicateurs et créant la commission égalité dans les entreprises de plus de 200 salariés
- **Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006** relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes **modifiée par la Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites (liens en annexe 1 du présent guide).**
- **Art. L.3221-1 et suivant du Code du Travail** : « *tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes.* »

b) Champ et portée du principe

1) Qu'entend-on par « rémunération » ?

Concernant l'application du principe d'égalité, la rémunération a été définie par la jurisprudence comme **l'ensemble des salaires et accessoires, soit sommes payées directement ou indirectement, en espèces ou en nature au salarié en raison de son emploi** : *Cass. crim., 22 juin 1977, D. 1978, p. 138 et Cass. soc., 10 avr. 2002, n° 00-42.935* **quelle qu'en soit l'origine** : accord collectif (convention collective, accord d'entreprise), usage de l'entreprise, décision de l'employeur.

La notion de rémunération englobe ainsi :

- **le salaire de base**
- +
- **tous les autres avantages et accessoires :**
 - primes ;
 - bonus ;
 - gratifications ;
 - avantages en nature ;
 - etc.

2) Que signifie « égalité de rémunération » ?

Les articles L 3221-3 et 6 disposent que :

- **Les différents éléments de salaire doivent être établis selon des normes identiques pour les femmes et les hommes :**
 - les catégories professionnelles,
 - les critères de classification
 - ou de promotion doivent être communs aux femmes et aux hommes.

- **Article 3221-4 du Code du Travail : « sont considérés comme ayant une valeur égale des emplois dont les conditions d'exercice exigent des salariés :**
 - un ensemble comparable de connaissances professionnelles ou de capacités.
 - +
 - les connaissances pouvant être validées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle.
 - +
 - les capacités pouvant découler :
 - de l'expérience acquise,
 - des responsabilités
 - ou de la charge physique ou nerveuse. ».

**L'ensemble des critères doit être pris en compte
et non un seul élément.**

- **Réversibilité de la règle d'égalité : la règle s'applique aussi bien pour les femmes que pour les hommes, dès lors que les conditions sont remplies.**

Exemple : primes de crèche (Cass.soc., 27 fév. 1991, n° 90-42.239, CSBP 1991 A 23)

3) Comment appliquer le principe d'égalité de rémunération attachée à l'emploi occupé ?

Comme exposé ci-dessus, l'employeur a **en principe l'obligation d'assurer pour un même travail l'égalité de rémunération de chacun de ses salariés.**

Par analogie, si l'égalité de salaire suppose un travail identique ou de valeur égale, une différence de traitement peut donc être légitime, car justifiée par des éléments objectifs contrôlables touchant aux conditions d'exercice de l'emploi et de l'occupation du poste de travail qui déterminent la rémunération.

Il s'agit donc de maîtriser le concept de "même travail".

Pour que s'applique la règle de l'égalité absolue, il faut donc, selon les dispositions légales, imaginer l'hypothèse de deux salariés ayant bénéficié de la même formation, ayant une expérience professionnelle comparable, des responsabilités au sein de la société similaires et des tâches à effectuer d'une pénibilité et d'une technicité comparable. Dans ce cas, ces deux salariés doivent avoir la même rémunération.

• **Les contours et critères de détermination d'un « travail égal » :**

Le principe d'égalité des rémunérations entre hommes et femmes, suppose que les travailleurs masculins et féminins se trouvent dans des situations comparables et exercent un « travail comparable ».

→ *Si rien ne distingue objectivement deux salarié(e)s – même travail, même ancienneté, même formation, même qualification – ils doivent percevoir le même salaire, à compétence égale.*

Ainsi, si le principe d'égalité n'est pas incompatible avec des différences de rémunération, il implique que toute différence de rémunération ne repose que sur des critères objectifs et éléments contrôlables, de nature à justifier leur bien-fondé.

Une différence de rémunération peut le cas échéant être fondée sur :

- la situation particulière des salariés « avantagés » (exemple : le rattrapage des périodes de maternité).
- la mesure et l'évaluation de la « valeur du travail » des salarié/es et de leur application à l'appui d'éléments objectifs et vérifiables (Cass. soc., 30 avr. 2009, pourvoi n° 07-40.527, arrêt n° 915 FS-P+B, Cass. soc., 20 oct. 2001, n° 90-17.577, Cass. soc., 26 nov. 2002, n° 00-41.633).
- les résultats obtenus, etc.

	Application de l'égalité des conditions de rémunération
Employeur	Egalité de traitement pour les salarié/es appartenant à l'entreprise par contrat de travail et les salariés intérimaires salariés permanents de l'entreprise d'accueil (art. L. 1251-18 du Code du Travail) <i>Exception : pour les salarié/es mis/e(s) à disposition</i>
Lieu de travail	Egalité de traitement dès lors que les salarié/es sont placés dans une situation professionnelle identique (ne pas exercer dans des établissements distincts et dans le cadre d'une situation professionnelle distincte).
Diplôme	La seule différence de diplômes, alors qu'ils sont d'un niveau équivalent, ne permet pas de fonder une différence de rémunération entre des salarié/es qui exercent les mêmes fonctions, sauf s'il est démontré par des justifications, dont il appartient au juge de contrôler la réalité et la pertinence, que la possession d'un diplôme spécifique atteste de connaissances particulières utiles à l'exercice de la fonction occupée (Cass. soc., 16 déc. 2008, n° 07-42.107 P+B+R). <i>Les comptes rendus des bilans d'évaluation constituent des sources d'informations précieuses pour le juge</i>
Date d'embauche	Les différences constatées peuvent tenir au niveau du salaire d'embauche et aux augmentations générales négociées depuis cette date (Cass. soc., 11 déc. 2002, n° 00-46.800). Mais la date d'embauche ne saurait à elle seule justifier une différence de traitement entre salarié/es placés dans une même situation.
Expérience et parcours professionnels	Le profil professionnel et l'expérience du ou de la salarié/e peuvent le cas échéant légitimer un salaire d'embauche différent.

Responsabilités exercées	Egalité de traitement lorsque les salariés exercent des responsabilités comparables.
Performance, comportement	Lorsque les salariés sont placés dans une même situation (même poste, mêmes conditions de travail, même ancienneté ou expérience), la différence de salaire ne doit être justifiée que par des critères tenant à la performance ou à la qualité du travail, ou encore au comportement du salarié (rapport avec la hiérarchie, les collaborateurs, les collègues, aptitude au travail en équipe...).
Ancienneté	Le principe « à travail égal, salaire égal » impose à l'employeur de verser le même salaire aux salariés se trouvant dans une situation identique. Par situation identique, il convient d'entendre des salariés ayant la même ancienneté dans l'entreprise à condition toutefois que cette ancienneté ne soit pas déjà prise en compte par le versement d'une prime d'ancienneté, seule une hypothèse indiquant une situation professionnelle non-comparable). En revanche un(e) salarié(e) qui accomplit avec un coefficient salarial identique et une qualification supérieure, le même travail qu'un(e) autre salarié(e) doit percevoir une rémunération égale, l'employeur ne pouvant justifier cette situation, uniquement sur la différence d'ancienneté entre les salariées, et si l'ancienneté respective est prise en compte par une prime d'ancienneté distincte du salaire de base (Cass.Soc. 29.10.1996, n°92-43.680, Sté Delzongle c/ Ponsolle).

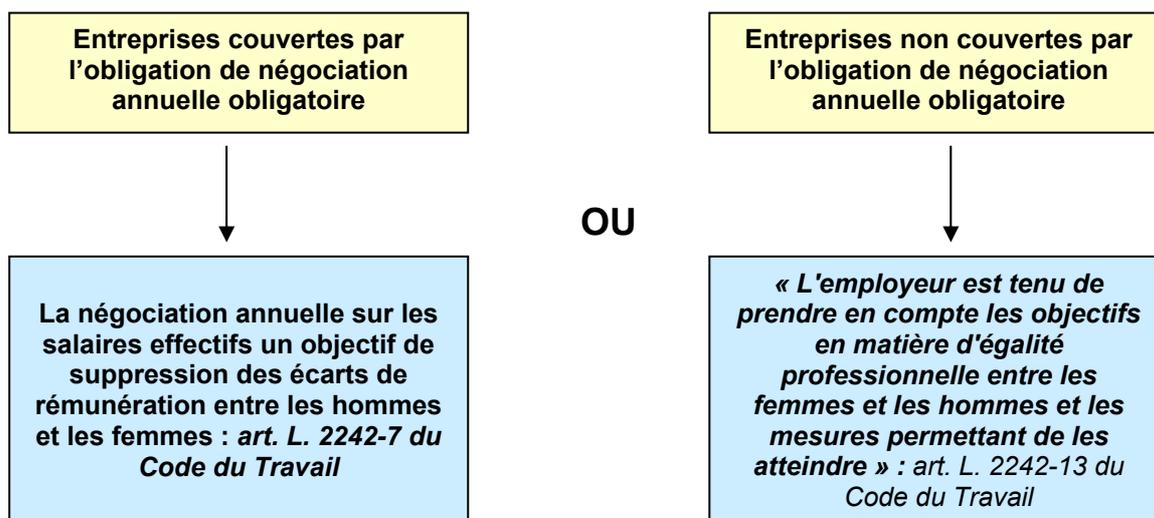
II- Obligation d'affichage des textes relatifs à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

Les dispositions relatives à l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes doivent être affichées sur les lieux de travail et dans les locaux d'embauche : *art. R. 3221-1 du Code du Travail*.

III- Obligation de suppression des écarts de rémunération : l'impact de la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

La loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites (lien en annexe 1 du présent guide) a modifié la Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 en **repoussant l'échéance initialement fixée du 31 décembre 2010** à fin 2012 pour la mise en œuvre, par les entreprises, de la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Cet objectif doit être pris en compte dans le cadre de la politique salariale de l'entreprise et, lorsqu'elle existe, de la négociation annuelle obligatoire.



IV- Le rattrapage de salaire.

La loi du 23 mars 2006 a instauré la garantie d'évolution salariale pour les salariées de retour de congé maternité. Ainsi, il y a eu, pendant son absence, des augmentations individuelles ou collectives, la salariée doit bénéficier à son retour d'un rattrapage salarial.

Celui-ci correspond au montant de l'augmentation générale et à la moyenne des augmentations individuelles perçue par des salariés de même catégorie.

Si la salariée enchaîne congé de maternité et congé parental, ce n'est que lors de son retour qu'il faut lui appliquer le rattrapage salarial. Mais seules sont retenues les augmentations intervenues pendant le congé maternité.

Cette notion ne doit pas être confondue avec la notion de reconstitution de salaire qui consiste, en cas de suspension de contrat de travail, lorsque le recours à une rémunération de référence est nécessaire et qu'il n'existe aucune disposition légale applicable, à retenir un salaire de référence » reconstitué qui sera alors retenu comme rémunération mensuelle de référence.

Les modalités d'application de cette obligation sont détaillées dans la circulaire du 19 avril 2007 publiée au JO du 17 mai 2007 (cf. lien en annexe 1 du présent guide).

A quel moment doit intervenir le rattrapage salarial ?

→ **Quand la personne salariée revient de congé de maternité ou d'adoption**, il convient de rechercher si des augmentations de rémunération ont été décidées ou versées pendant son absence :

- en cas de réponse négative, il n'y a pas lieu à rattrapage salarial ;
- en cas de réponse positive, un rattrapage salarial doit être appliqué.

Le rattrapage salarial est dû à compter du retour de la personne salariée dans l'entreprise après son congé de maternité ou d'adoption et doit être versé à la suite de ce congé.

→ **Lorsque la personne salariée concernée enchaîne un congé de maternité puis un congé parental d'éducation**, ce n'est qu'à son retour dans l'entreprise que le rattrapage salarial pourra être appliqué. Seules les augmentations intervenues pendant le congé de maternité ou d'adoption sont prises en compte, et non celles intervenues pendant le congé parental.

A quel périmètre se référer ?

Le périmètre retenu par la loi pour la mise en œuvre du rattrapage salarial est l'entreprise, et en aucun cas le groupe, l'unité économique et sociale ou l'établissement.

Quels éléments de rémunération prendre en compte ?

Par rémunération, il faut entendre le salaire de base, les avantages en nature et en espèces et tout accessoire de salaire payé directement ou indirectement par l'employeur au salarié en raison de l'emploi de ce dernier.

Les mesures de participation, d'intéressement ou de distribution d'actions gratuites ou d'options sur actions ne sont pas comprises.

Il faut prendre en compte : toute augmentation objective, pérenne ou exceptionnelle dont la personne salariée aurait pu bénéficier si elle était restée à son poste de travail.

Sont exclues de la base de calcul :

- les augmentations liées à une promotion entraînant un changement de catégorie ;
- les primes liées à une sujétion particulière qui ne concerne pas la personne salariée (salissures, travail de nuit, du dimanche...) ;
- les primes exceptionnelles liées à la personne salariée (mariage, ancienneté, médaille du travail...).

Les salariés de la même catégorie n'ayant pas eu d'augmentation sont inclus dans le calcul de la moyenne des augmentations à appliquer.

Il convient donc de :

- décomposer la rémunération des salariés de la catégorie professionnelle concernée, y compris la rémunération de la personne salariée de retour de congé maternité ou d'adoption ;
- identifier les augmentations individuelles et/ou collectives appliquées à chacun des éléments de la rémunération (salaires de base et éléments variables) ;
- calculer la moyenne de ces augmentations pour chacun des éléments ;
- appliquer chaque taux moyen aux éléments correspondants de la rémunération de la personne salariée concernée.

Comment comprendre la notion de salariés de même catégorie ?

Le législateur ne définit pas la notion de catégorie professionnelle. La détermination de cette notion est fonction de la taille et de la structure de l'entreprise. Ainsi :

- il y a lieu de comprendre par salarié de la même catégorie les salariés relevant du même coefficient dans la classification applicable à l'entreprise pour le même type d'emploi (une subdivision supplémentaire par métiers est possible lorsque les coefficients comprennent des emplois au contenu différent) ;
- dans l'hypothèse où il n'y aurait pas au moins deux personnes répondant à ces conditions (outre la personne salariée concernée), il conviendrait de prendre en compte les salariés relevant du même niveau dans la classification ;
- dans l'hypothèse où il n'y aurait pas au moins deux personnes de même niveau, il conviendrait de prendre en compte la catégorie socioprofessionnelle du salarié en congé de maternité ou d'adoption (ouvriers, employés, professions intermédiaires, cadres) ;
- s'il n'y a pas au moins 2 salariés de la même catégorie ainsi entendue, il y a lieu de se référer à la moyenne des augmentations individuelles dans l'entreprise.

La détermination des salariés relevant de la même catégorie s'effectue à la date de départ en congé de maternité ou d'adoption du salarié concerné.

Enfin, la loi fixe un plancher minimum d'augmentation à appliquer, cependant il est toujours possible d'accorder à la salariée concernée, en fonction de ses mérites, une augmentation supérieure.

Quid en cas de prolongation du congé de maternité en cas de naissance prématurée ?

Lorsque l'accouchement intervient plus de six semaines avant la date prévue et exige l'hospitalisation de l'enfant après sa naissance, la période de suspension du contrat de travail telle qu'elle résulte des dispositions légales est prolongée du nombre de jours courant de la date effective de l'accouchement au début de la période de congé prénatal. Cette disposition s'applique aux accouchements survenus à partir du 1er janvier 2006 plus de six semaines avant la date prévue et exigeant l'hospitalisation postnatale de l'enfant (art. 15 de la loi).

Les modalités d'application de ces dispositions sont précisées par les décrets n° 2006-1008 du 10 août 2006 et n° 2006-1312 du 25 octobre 2006.

Les droits à congés payés

Les salariés de retour d'un congé de maternité ou d'adoption ont droit à leur congé payé annuel, quelle que soit la période de congé payé retenue, par accord collectif ou par l'employeur, pour le personnel de l'entreprise. Cette disposition reprend la jurisprudence de la CJCE du 18 mars 2004, affaire C-342/01, et celle de la Cour de cassation du 2 juin 2004, société Wieder Meubles Atlas.

V- Le suivi de la mise en œuvre des obligations en matière d'égalité de rémunération.

a) L'information annuelle des représentants du personnel au moyen du rapport de situation comparée (RCS) : cf. l'annexe 2 du présent guide

L'employeur a l'obligation de soumettre pour avis au comité d'entreprise un rapport annuel écrit qui présente la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise (art. L. 2323-57 du Code du Travail).

→ Dans les entreprises de moins de 300 salariés, ces éléments font partie du rapport sur la situation économique de l'entreprise établi par l'employeur.

L'objectif est de permettre d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière :

- d'embauche,
- de formation
- de promotion professionnelle, de qualification,
- de classification,
- de conditions de travail,
- de rémunération effective,
- d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.

Ce document constitue l'un des outils d'établissement du bilan social de l'entreprise.

Il est établi à partir d'indicateurs pertinents, reposant notamment sur des **éléments chiffrés**, et éventuellement complétés par des **indicateurs tenant compte de la situation particulière de l'entreprise**. Ces indicateurs sont précisés par l'article D 2323-12 du Code du Travail.

Ces indicateurs **définis par l'accord de Branche et les dispositions légales** et réglementaires (**cf. tableau de synthèse en annexe 2**) comprennent des données chiffrées permettant de mesurer les écarts, ainsi que des données explicatives sur les évolutions constatées ou à envisager.

En matière d'égalité professionnelle, doivent notamment être recensées les données chiffrées par sexe et par catégorie professionnelle :

- **L'éventail des rémunérations ;**
- **La rémunération moyenne ou médiane mensuelle ;**
- **Le nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.**

Le rapport est éventuellement modifié pour tenir compte de l'avis motivé des représentants du personnel, puis il est **communiqué à l'inspecteur du travail**, accompagné de l'avis du comité d'entreprise, dans un délai de 15 jours.

Les indicateurs sont portés par l'employeur à la connaissance des salariés par voie d'affichage sur les lieux de travail, ainsi que par tout autre moyen adapté aux conditions d'exercice de l'activité de l'entreprise.

Article L 2323-58 du Code du Travail :

Lorsque des actions prévues par le rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes de l'année précédente ou demandées par le comité n'ont pas été réalisées, le rapport de l'année écoulée donne les motifs de cette inexécution. Après avoir été modifié, le cas échéant, pour tenir compte de l'avis motivé du comité d'entreprise, le rapport est transmis à l'inspecteur du travail accompagné de cet avis dans les quinze jours. Dans les entreprises comportant des établissements multiples, ce rapport est transmis au comité central d'entreprise. Ce rapport est mis à la disposition de tout salarié qui en fait la demande.

Cf. la 6^{ème} partie du présent guide pour une présentation complète du contenu du rapport de situation comparée et l'annexe 2 pour un modèle.

Dans les entreprises comptant au moins 200 salariés, le comité d'entreprise doit constituer une commission de l'égalité professionnelle notamment chargée de préparer les délibérations relatives au rapport annuel relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (art. L. 2325-34 du Code du Travail, étudiée en 6^{ème} partie du présent guide).

b) L'obligation de négocier dans l'entreprise

1) Négociation sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et sur les mesures permettant d'atteindre ces objectifs.

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur est tenu d'engager cette négociation chaque année à partir des éléments figurant dans le rapport de situation comparée. Ledit rapport est communiqué aux délégués syndicaux dans les mêmes conditions qu'aux membres du comité d'entreprise.

Cette négociation porte notamment sur :

- les conditions d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle,
- les conditions de travail et d'emploi et en particulier celles des salariés à temps partiel,
- l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités personnelles.

*Peut le cas échéant s'y ajouter l'application, comme l'énonce la **loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites**, de l'article L. 241-3-1 du code de la sécurité sociale et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations - permettant, en cas d'emploi à temps partiel ou en cas d'emploi dont la rémunération ne peut être déterminée selon un nombre d'heures travaillées, de maintenir à la hauteur du salaire correspondant au même emploi exercé à temps plein l'assiette des cotisations d'assurance vieillesse.*

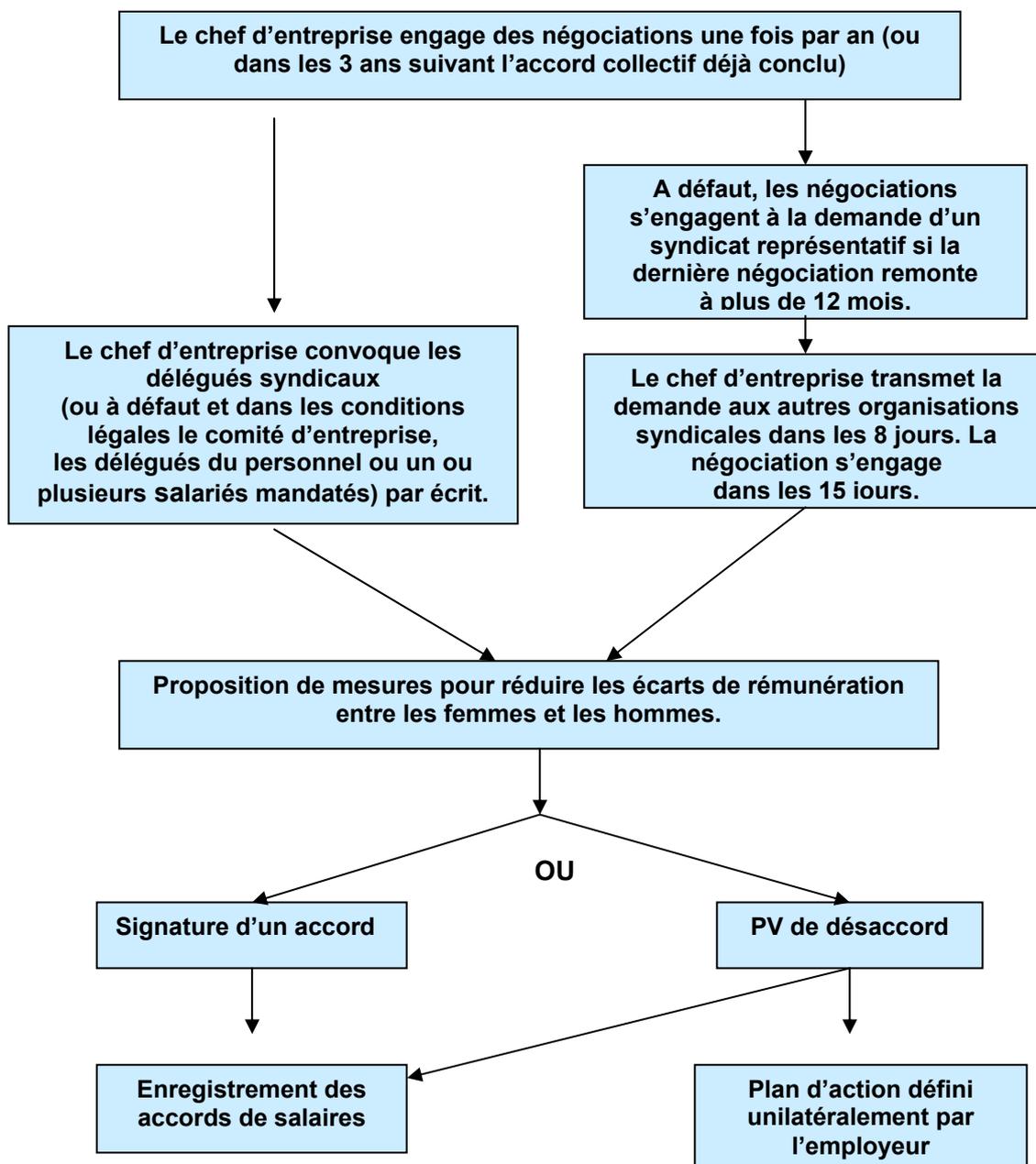
Si un accord collectif en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes est signé dans l'entreprise, la négociation sur ce thème a lieu ensuite tous les 3 ans.

2) La négociation sur les salaires effectifs dans les entreprises soumises à l'obligation de négociation annuelle.

Les négociations sur les salaires effectifs que l'employeur est tenu d'engager chaque année doivent également viser à **définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.**

Pour cela, un diagnostic des écarts éventuels de rémunération (au sens de l'article L. 3221-3 du Code du travail), entre les femmes et les hommes est établi sur la base des éléments figurant dans le rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes établi par l'employeur.

Négociation sur les écarts de rémunération



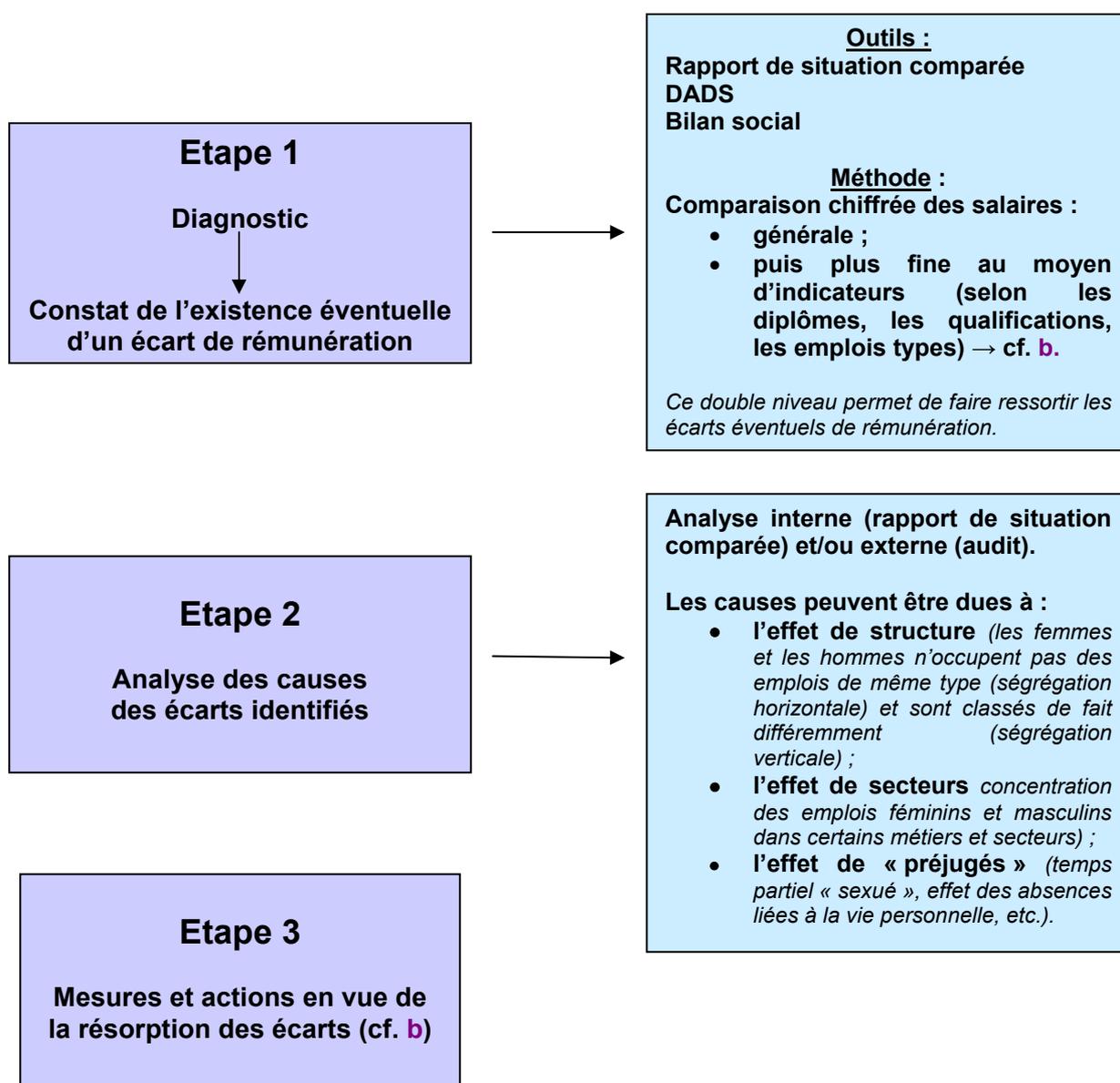
3) Cas des entreprises non soumises à l'obligation de négociation annuelle.

L'employeur est tenu de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre dans les entreprises :

- dépourvues de délégué syndical ;
- qui ne sont pas soumises aux dispositions des articles L. 2232-21 à L. 2232-29 du Code du travail (dispositions permettant en l'absence de délégué syndical et sous certaines conditions, de négocier avec le comité d'entreprise, les délégués du personnel ou un ou plusieurs salariés mandatés ;
- et dans celles non couvertes par une convention ou un accord de branche étendu relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

VI- La méthode et les bonnes pratiques

a) Méthode de détermination de l'existence (ou non) d'un écart de rémunération entre les femmes et les hommes



b) Bonnes pratiques pour la résorption des écarts au vu des indicateurs de l'égalité salariale et de leur analyse

La circulaire du 19 avril 2007 (lien en annexe 1 du présent guide) a listé, de manière non exhaustive, les indicateurs permettant aux entreprises d'analyser leur politique salariale au regard des exigences légales et réglementaires et conventionnelles relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

L'article 11 de l'accord du 24 avril 2008 prévoit que nonobstant les indicateurs légaux et réglementaires obligatoire, certains indicateurs peuvent s'avérer pertinents pour analyser la situation comparée des hommes et des femmes dans l'entreprise (cf. annexe 2 du présent guide). L'accord cite en matière de rémunération :

«

- *la comparaison du salaire moyen toutes primes comprises des femmes et des hommes à coefficient égal par grands secteurs d'activité de l'entreprise et écart de la moyenne ;*
- *la répartition des augmentations individuelles en pourcentage femmes/hommes accordées par catégorie et en identifiant les salariés à temps partiel ;*
- *le nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations. »*

D'autres indicateurs peuvent en outre être considérés (liste non exhaustive) :

Indicateurs :

- La répartition hommes et femmes selon les secteurs d'activité de l'entreprise
- La répartition hommes/femmes selon le type de poste de travail
- La spécialisation des emplois au sein d'une même entreprise

Typologie de bonnes pratiques

- **Identifier des catégories d'emploi à prédominance féminine et celles à prédominance masculine et de les évaluer en fonction notamment des qualifications requises, du niveau de responsabilité, des efforts nécessaires pour l'exercer et des conditions de travail...)**
→ *Le fait que les femmes se retrouvent fortement représentées dans les professions considérées comme peu qualifiées est un facteur pouvant expliquer une partie de l'écart salarial éventuel.*
- **Agir sur le recrutement (cf. 2^{ème} partie du guide) et le parcours professionnel (cf. 4^{ème} partie du guide), en facilitant l'accès des catégories sous représentées à la formation et l'évolution des compétences.**

Indicateurs :

- L'application des critères de classification des salariés sur l'échelle salariale.

Typologie de bonnes pratiques

- Faire en sorte que les critères de classification ne soient pas sur ou sous-évalués

Indicateurs :

- Le ratio du salaire moyen ou médian des femmes et de celui des hommes dans l'entreprise
- La part des hommes et des femmes dans les plus hautes rémunérations de l'entreprise
- Répartition hommes/femmes dans le cadre des promotions

Typologie de bonnes pratiques

- **Calculer les écarts pour chaque coefficient hiérarchique, chaque niveau et chaque catégorie socioprofessionnelle (ou chaque type d'emploi dans l'hypothèse d'une grille de classification à critère classant avec des emplois repères).**
- **Agir sur les promotions** (dans le cadre de l'évolution de la carrière (cf. 4^{ème} partie du guide) → l'amélioration de la représentation des femmes dans les niveaux les plus élevés des catégories professionnelles a des conséquences sur la structure des rémunérations et diminue l'écart entre les salaires moyens féminins et masculins dans une entreprise.
- **Analyser le salaire lors de chaque changement de niveau et appliquer une politique de rémunération harmonisée.**

Indicateurs :

- Le système de rémunération en raison du type de contrat ou du nombre d'heures de travail ;
- Ratio des salaires en fonction des périodes (et motifs) d'absence

Typologie de bonnes pratiques

- **Cibler les augmentations sur certaines populations :**
 - catégories professionnelles
 - salariés concernés par les écarts constatés
 - salarié/es ayant eu une ou des périodes d'absence longue (maternité, etc.)etc.

Indicateurs :

- Les conditions d'attribution de la rémunération variable
- Les critères d'attribution des augmentations salariales
- Les critères d'attribution d'avantages en nature, autres primes et autres suppléments.

Typologie de bonnes pratiques

- Dans le cadre de l'obligation de rattrapage de salaire, des mesures peuvent être prises pour neutraliser l'impact sur la rémunération complémentaire sur objectifs ou les critères d'attribution des augmentations et/ou des accessoires de salaire pour les salariés concernés.

Bilan et pratique générale

L'évaluation peut ainsi reposer sur des indicateurs :

- **Simples :**
 - Différences salariales selon le sexe à l'intérieur des mêmes niveaux de formation ;
 - Différences salariales selon le sexe à l'intérieur des mêmes niveaux hiérarchiques ;
- **Approfondis :**
 - Expérience professionnelle effective ;
 - Perfectionnements internes ou externes ;
 - Evaluation des activités.

De manière générale, des mesures de révision des process RH peuvent être mises en œuvre pour éviter de recréer des écarts.

Des tableaux de bord annuels et outils peuvent être élaborés par l'employeur et des instances peuvent être mises en place pour assurer un suivi en amont des outils de suivi obligatoires.

Ceux-ci sont examinés en 6^{ème} partie du présent guide.

4^{ème} PARTIE

Les règles et bonnes pratiques dans le cadre de l'évolution de carrière.

I- Compétences et formation

a) Principe d'égalité et formation

Le renforcement l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue est un critère fondamental.

La loi met en avant le principe d'égalité professionnelle dans toutes les négociations et notamment celles touchant à la formation continue au sein de l'entreprise dans le cadre :

- du plan de formation ;
- du droit individuel à la formation ;
- etc.

Les dispositions légales prescrivent notamment une neutralisation, pour le calcul du DIF des périodes d'absence des salarié/es pour des congés maternité, d'adoption, de présence parentale, de soutien familial, etc.

L'ORSE considère qu'il existe donc plusieurs enjeux pour les entreprises :

- diminuer les inégalités entre les femmes et les hommes dans leur parcours professionnel (cf. II) ;
- promouvoir la mixité dans les métiers (cf. I de la première partie du présent guide) ;
- lutter contre la pénurie de la main d'œuvre qualifiée ;
- mieux gérer l'évolution des métiers.

b) Les indicateurs de diagnostic, de contrôle et de suivi

Dans le cadre du rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes (article 11 de l'accord de Branche du 24 avril 2008 et **art. D 2323-12 du Code du Travail**), ces indicateurs sont :

Données chiffrées par sexe relatives à la répartition par catégorie professionnelle selon :

- le nombre moyen d'heures d'actions de formation par salarié/e et par an ;
- la répartition par type d'action :
 - adaptation au poste ;
 - maintien dans l'emploi ;
 - développement des compétences.
 - les éléments d'analyse de la proportion de la participation femmes/hommes aux actions de formation selon les différents types d'actions et le nombre d'heures de formation (accord de branche du 24 avril 2008).

c) Les bonnes pratiques

1) Dans le cadre de la Gestion des Emploi et des Compétences (GPEC).

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none">• Vérifier si l'ensemble des salarié/es ont bénéficié d'actions de formation, quels que soient le métier et la qualification ;• Vérifier l'égal accès à la formation quel que soit le contrat de travail (CDI et CDD), le temps de travail (temps plein et temps partiel), etc. ;• Mettre en place des mesures complémentaires pour permettre l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'accès à la formation ;• Identifier les métiers et les compétences associées ;• Identifier les principes d'évolution des métiers ;• Intégrer dans les actions d'anticipation des évolutions des métiers la situation personnelle des salarié/es liée, notamment, à des interruptions de carrière ;• Tenir compte des principes de la féminisation et de la mixité des emplois dans les référentiels, les modèles de compétences et les systèmes d'évaluation ; → <i>diagnostic relatif aux métiers émergents et/ou en transformation et actions pour accompagner leur évolution : accès à la formation pour développer les compétences, bilans de compétences, périodes de professionnalisation, etc. ;</i> <p>etc.</p>

2) Dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none">• Valoriser les métiers ;• Mobiliser l'entreprise autour de l'avenir d'un secteur ;• Contribuer à l'information sur les certifications ;• Contribuer aux choix des diplômes ;• Contribuer à la construction de partenariats avec les certificateurs ;• Contribuer au financement de l'accompagnement en amont des salarié/es pour l'évaluation des compétences ;• Contribuer à la mise en place d'actions en vue de l'obtention d'une certification totale, en cas de validation partiel en aval, ou en amont de la VAE : → <i>développement de formations ancrées dans la situation de travail par exemple.</i> <p>etc.</p> <p style="text-align: center;">Pour s'informer : www.vae.gouv.fr</p>

3) Dans le cadre de la mise en place d'actions de formation.

Typologie de bonnes pratiques

- Assurer l'égal accès aux formations aux femmes et aux hommes pour permettre les mêmes perspectives de carrière et d'accès à des postes de responsabilité ;
- Assurer de la même manière l'égal accès aux formations pour les salarié/es à temps plein et à temps partiel ;
- Les formations peuvent être liées :
 - au métier exercé :
 - pour le développement des compétences ;
 - pour une reconversion ;
 - pour une évolution vers un nouveau métier ;
 - pour l'adaptation au poste de travail ;
 - etc.
 - aux questions d'égalité professionnelle et à la diversité ;
 - etc.
- Insérer des cursus de formation de courte durée ;
- Sensibiliser les salarié/es sur l'intérêt de suivre des actions de formation :
 - mise en place de réunions d'information et d'orientation, lors de congés maternité ou parental, etc.
- Mettre en place des formations qui permettront de réduire des inégalités ou disparités constatées ;
- S'interroger sur les conditions de mise en œuvre des formations pour en faciliter l'accès (durée, lieu, etc.) :
 - négocier des horaires de sessions de formations adaptés ;
 - étudier les possibilités de prise en charge des gardes d'enfants en cas de formation en dehors des horaires habituels de travail ;
- Favoriser la formation à distance ;
- Anticiper les périodes de formation
- Prendre en compte les périodes d'absence des salarié/es dans le cadre de la parentalité pour le calcul du DIF ;
- etc.

II- Parcours professionnel

Le parcours professionnel dépend de divers facteurs professionnels et non professionnels :

Facteurs professionnels :

- la formation
- la mobilité géographique
- la mobilité fonctionnelle et les mesures d'ouverture aux candidatures aux postes ouverts dans l'entreprise ou le groupe
- etc.

Facteurs non-professionnels :

- âge
- situation de famille et contraintes familiales
- choix personnels
- etc.

Si les dispositions légales ont évolué en instituant une pluralité de dispositifs en faveur du parcours professionnel (validation des acquis de l'expérience, droit individuel à la formation, contrat de professionnalisation, périodes de professionnalisation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, etc.), des **difficultés demeurent pour l'effectivité de l'égalité professionnelle dans le cadre du parcours professionnel.**

L'entreprise doit alors, sur le fondement des outils dont elle dispose, tendre à la garantie de l'égalité professionnelle au regard du parcours professionnel.

a) Difficultés potentielles dans le cadre des différentes étapes du parcours professionnel

1) Influence des stéréotypes de la représentation des deux sexes dans le choix de l'orientation professionnelle.

Ces stéréotypes sociétaux peuvent impacter l'orientation de la formation et de la carrière :

- filières littéraires ou tertiaires pour les femmes → secteurs des services et fonctions administratives ;
- filières scientifiques et techniques pour les hommes → métiers et secteurs techniques et fonctions opérationnelles.

2) Interruptions de carrière pour raisons personnelles et/ou de choix de vie.

Selon l'ORSE, des éléments relevant de la sphère non professionnelle peuvent être générateurs de préjugés :

- Dans le cadre du recrutement : hésitation d'embaucher des salarié/es qui pourront mettre « entre parenthèse » leur carrière. Ceci se retrouve particulièrement concernant la maternité.
- Dans le cadre de l'évolution de carrière : la parentalité en particulier reste un élément pénalisant pour les femmes alors qu'elle apparaît positive pour la carrière des hommes.

3) Une mobilité géographique considérée comme « sexuée ».

Toujours selon les études menées par l'ORSE, « dans la plupart des entreprises, l'évolution de la carrière est conditionnée par la disponibilité des salariés, femmes et hommes, d'accepter une mobilité géographique », qui peut sembler parfois difficile à rendre compatible avec le souhait de concilier travail et responsabilités familiales.

4) Des systèmes d'évaluation et d'accès aux postes à hautes responsabilités issus du modèle « masculin ».

Les systèmes d'évaluation des salarié/es exercent une influence sur le parcours professionnel. Les critères de promotion professionnelle peuvent parfois notamment prendre en compte la disponibilité horaire, la mobilité géographique, l'ancienneté, la durée de l'expérience professionnelle.

(Sources : ORSE et étude OPIIEC de novembre 2009).

b) Les indicateurs de suivi du parcours professionnel

Des indicateurs de suivi sont prévus dans le cadre du rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes (article 11 de l'accord du 24 avril 2008 et **art. D 2323-12 du Code du Travail**) :

Effectifs	Données chiffrées par sexe : <ul style="list-style-type: none"> répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail (CDI ou CDD), âge moyen par catégorie professionnelle.
Positionnement dans l'entreprise	Données chiffrées par sexe relatives à la répartition des effectifs par catégorie professionnelle
Promotion	Données chiffrées par sexe : <ul style="list-style-type: none"> nombre de promotions par catégorie professionnelle ; durée moyenne entre deux promotions ; la répartition des promotions en pourcentage femmes/hommes accordées par catégorie et en identifiant les salariés à temps partiel (accord de Branche du 24 avril 2008)
Ancienneté	Données chiffrées par sexe : <ul style="list-style-type: none"> ancienneté moyenne dans l'entreprise par catégorie professionnelle ; ancienneté moyenne dans la catégorie professionnelle.

c) Les bonnes pratiques

1) Dans le cadre de l'embauche.

cf. 2^{ème} partie du présent guide.

2) Dans le cadre de la gestion de la carrière à l'intérieur de l'entreprise.

Evolution de la carrière :

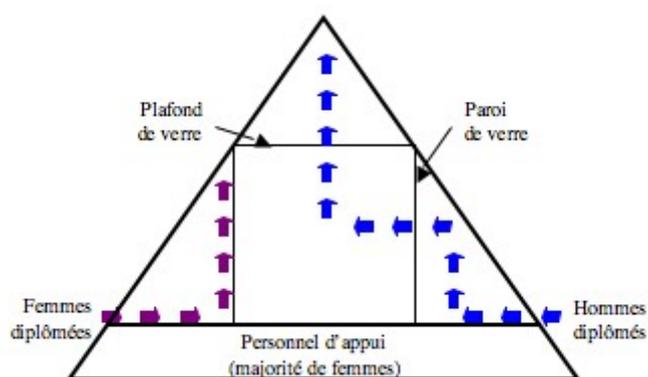
Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> Plans de développement de carrière ; Parcours de professionnalisation proposés, notamment à des femmes ; Rattrapage des trajectoires professionnelles initiales après des périodes d'interruption de carrière → maternité, parentalité, etc. Entretiens, notamment l'entretien annuel d'évaluation et de fixation des objectifs ; Actions d'information, de formation et de communication sur la mixité ; Actions intégrées dans le cadre de la GPEC ; Re-positionnement de la mobilité géographique et fonctionnelle (cf. III) ; → une évolution de carrière qui ne soit plus conditionnée par la mobilité géographique. Critères de classement adaptés aux évolutions des métiers et secteurs ; Examen des motifs de démission des salarié/es pour comprendre les difficultés de progression de la carrière ; etc.

Formation

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de formation (cf. I) ; • Placer les compétences (et non plus le seul diplôme) au centre de l'évolution professionnelle • « Coaching », valorisation et développement des potentiels ; Etc

Promotion / supprimer les impacts du « plafond de verre »

Rappel du phénomène du « plafond de verre »



Source Bureau International du Travail

Le «plafond de verre» désigne donc la frontière invisible que les femmes ne parviennent pas, ou que très rarement, à franchir. Il qualifie une forme de ségrégation verticale dans le déroulement des carrières des femmes qui fait qu'à compétences égales, avec les mêmes diplômes que leurs collègues masculins, elles n'accèdent que très difficilement aux positions hiérarchiquement les plus élevées.

Si le "plafond de verre" désigne la barrière empêchant les femmes d'atteindre les niveaux hiérarchiques les plus élevés, les "parois de verres" traduisent un autre mécanisme, plus sournois : quand les femmes parviennent à atteindre des postes de haut niveau, elles se retrouvent souvent dans des filières ou des services considérés comme moins centraux, moins stratégiques pour l'organisation (RH, administration, etc.).

Elles ne peuvent donc emprunter l'allée centrale, la seule donnant accès aux plus hauts niveaux hiérarchiques, comme le montre le schéma ci-dessus.

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place et/ou développement de systèmes d'évaluation et de promotion uniquement basés sur les compétences, sans tenir compte des particularités relevant de la sphère non professionnelle (parentalité, maternité, etc.) ; • Promotion des femmes aux postes à hautes responsabilités en cas d'écart entre hommes et femmes ; • Suivi particulier de la progression de carrière des catégories de salarié/es minoritaires dans les emplois ou secteurs ou concernés par les écarts.

3) **Dans le cadre de la rémunération.**

Cf. 3^{ème} partie du présent guide.

III- Mobilité fonctionnelle et géographique

Si la mobilité est inhérente à la stratégie de gestion des ressources humaines des entreprises, la sphère extra-professionnelle (en particulier la vie familiale) est susceptible de constituer un frein à celle-ci.

En outre, les aspects de la mobilité sont de plusieurs types :

<p>Mobilité géographique = Mobilité des salarié/es :</p> <ul style="list-style-type: none">• A l'étranger dans le cadre du détachement ou de l'expatriation• Mobilité sur des distances courtes en France	<p>Mobilité fonctionnelle = Mobilité des activités</p> <p>→ Redistribution des activités là où les salarié/es se trouvent.</p> <p>→ Les activités sont réorganisées, avec un retour à la mobilité géographique limité.</p>
--	--

a) Mobilité géographique

1) **Distances longues en France ou à l'étranger.**

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none">• Faire un état des lieux périodique :<ul style="list-style-type: none">- identifier les postes pourvus localement ;- identifier les postes nécessairement à pourvoir par détachement ou expatriation ;• Examiner le rôle de la mobilité géographique dans l'évolution de carrière ;• Analyser les mutations géographiques dans l'entreprise :<ul style="list-style-type: none">- réussites ;- freins ;- échecs ;- gestion des retours ;• Repenser les parcours de mobilité des salariés <p style="text-align: center;"><u>IDENTIFIER LES LEVIERS :</u></p> <p><u>En premier lieu : permettre aux salariés d'assumer des responsabilités internationales depuis le pays d'origine :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Proposer la mobilité inter-métiers• Utilisation de toutes les technologies disponibles ;

En second lieu : accepter des déplacements fréquents de courte durée à la place d'une délocalisation complète ;

En dernier lieu et en cas de nécessité de mobilité à plein temps à l'étranger :

- Faciliter la recherche d'emploi du conjoint, concubin ou partenaire dans le cadre d'un PACS des salarié/es ;
- Aide à l'implantation de la famille ;
- Aide à la recherche d'un logement ;
- Programme de formation linguistique et d'insertion ;

2) Courtes distances.

Typologie de bonnes pratiques

- Etudier les moyens de transport existants vers le lieu de travail et imaginer les solutions en cas de défaillance :
 - covoiturage ;
 - aide à l'achat d'un moyen de transport ;
 - mise en place de « navettes » ;
- Aménager les horaires en fonction des conditions de transport collectif vers le nouveau lieu de travail ;
- Etudier les possibilités d'utiliser des bureaux de proximité du domicile des salarié(e)s.
- Faciliter les changements de logement
- Octroyer une place de stationnement ou prendre en charge une partie des frais de stationnement proche du lieu de travail ou d'une gare ;
- Prendre en charge une partie des frais de garde d'enfants ou de personnes dépendantes à domicile ou à l'extérieur si l'augmentation de la durée globale de transport entraîne des surcoûts ;
- Mise en place d'horaires variables ou flexibles.

b) Mobilité fonctionnelle

La mobilité fonctionnelle consiste en :

- un changement de fonctions qui peut le cas échéant supposer un changement de poste, de métier ou de statut ;
- une évolution de poste en interne lié par exemple à une promotion.

Ainsi, la gestion efficiente des parcours professionnels sont une réelle valeur ajoutée dans la construction des capacités, des savoir- faire et des savoir-être.

Elle doit ainsi être mise en valeur comme :

- favorisant le changement d'activité ;
- permettant s'adapter à une nouvelle fonction ;
- considérer que ce parcours fait d'étapes constitue, un chemin qui conduit à des compétences renforcées éloignées des schémas plus anciens, faits de spécialisation.

Typologie de bonnes pratiques

- Faire de l'entretien d'évaluation un moment privilégié pour les salarié/s d'exprimer leurs souhaits de mobilité fonctionnelle, interbranches ou géographique.
- Favoriser l'expression des souhaits de mobilité par les salarié/es lors de rencontres avec les responsables RH de leur branches ou filiales respectives.
- Suivre et développer la gestion prévisionnelle des emplois (GPEC).
→ *La cartographie des emplois et aux référentiels « Emploi/Compétences » mis en place permet de visualiser clairement les passerelles possibles entre les différentes branches et métiers ainsi que les compétences associées à chaque poste.*

Prévoir des formations d'accompagnement pour faciliter l'adaptation du collaborateur à son nouveau poste

IV- Gestion de la carrière : maintien et développement de l'employabilité

Des écarts peuvent se manifester chez les salarié/es (en particuliers les femmes) à tous les niveaux hiérarchiques dans :

- leur carrière ;
- leur rémunération ;
- leurs droits sociaux.

Ces écarts sont généralement constatés dans le cadre de la deuxième partie de carrière (vers 45 ans) et peuvent être dus :

- aux périodes longues d'absence en raison d'un ou plusieurs congés maternité ;
- à l'exercice d'une activité à temps partiel pour des raisons familiales et/ou parentales ;
- à une réintégration dans l'activité professionnelle sur des postes ne correspondant pas à leur expérience antérieure ou leur formation ;
- aux politiques de formation ;
- aux politiques de promotion ;
- aux politiques de rémunération ; etc.

Typologie de bonnes pratiques

- Tenir compte des attentes en matière d'évolution de carrière et d'acquis des compétences des salarié/es ;
- Développement des moyens mis en œuvre par l'entreprise (GPEC, validation des acquis de l'expérience, formation, etc.) ;
- Anticiper le retour des salarié/es avant le choix d'une interruption de carrière pour raisons familiales ;
- Procéder à un état des lieux de la carrière des salarié/es en seconde partie de carrière et identifier les causes des écarts de carrière, notamment dans le cadre de la GPEC, et d'examen prioritaire des besoins de formation.

V- Impacts de la réforme des retraites : les modifications apportées par la loi du 9 novembre 2010 (JO du 10 novembre 2010).

a) Prise en compte des indemnités journalières maternité versées à compter du 1^{er} janvier 2012 pour le calcul de la pension de vieillesse

Afin de mettre fin à la différence de traitement au regard des droits à retraite des mères de famille, les dispositions légales prévoient désormais que le montant des indemnités journalières de maternité sera inclus dans le calcul du montant de leur retraite, à partir du 1^{er} janvier 2012.

Ainsi, les indemnités journalières versées à l'occasion d'un congé de maternité débutant en 2012 seront prises en compte dans le salaire annuel moyen.

Cette nouvelle mesure permet de neutraliser les périodes de suspension de contrat pour maternité au regard de droits à retraite.

b) Extension légale du champ de la négociation annuelle obligatoire

1) Possibilité créée par la Loi pour un/e salarié/e à temps partiel de cotiser à l'assurance vieillesse à hauteur du salaire correspondant à son activité à temps plein.

La loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites, avait ouvert cette possibilité à l'ensemble des salarié/es travaillant à temps partiel et aux salarié/es dont la rémunération ne peut être déterminée en fonction du nombre d'heures travaillées (forfaits annuels en heures ou en jour, travailleurs à domicile...), faisant ainsi disparaître la distinction existante entre les salarié/es à temps plein dont la durée de travail a été réduite et les salariés titulaires, dès l'origine, d'un contrat de travail à temps partiel.

Le nouvel article L. 241-3-2 du code de la Sécurité Sociale prévoit la **possibilité de prise en charge par l'employeur et le/la salarié/e, durant certaines périodes de suspension du contrat de travail des cotisations ou contributions destinées à financer les régimes de retraite complémentaires légalement obligatoires** (principalement Agirc, Arrco et Ircantec) mentionnés au cinquième alinéa de l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale, peuvent être versées (article 100 II de la Loi).

Cette possibilité peut exister en cas de suspension du contrat de travail pour le bénéficiaire :

- d'un congé parental d'éducation (art. L. 1225-47 du Code du Travail) ;
- d'un congé de solidarité familiale (art. L. 3142-16 du Code du Travail) ;
- d'un congé de soutien familial (art. L. 3142-22 du Code du Travail) ;
- d'un congé de présence parentale (art. L. 1225-62 du Code du Travail).

2) Conditions légales dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations par voie d'accord collectif

Cette possibilité implique l'existence d'un accord collectif (art. 100-II).

En outre, la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle devra traiter de la possibilité pour un salarié à temps partiel de cotiser à l'assurance vieillesse à hauteur du salaire correspondant à son activité à temps plein et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations (article 102).

c) Incitation à la négociation sur l'acquisition de droits à retraite complémentaire des salarié/es en congés familiaux

L'article 100 crée une incitation pour financement par les entreprises de l'acquisition de droits à retraite complémentaire pour les salarié/es qui prennent un congé parental, un congé de solidarité familiale, un congé de soutien familial ou un congé d'accompagnement de fin de vie.

Ainsi, dans des conditions déterminées par accord collectif, les cotisations de retraite complémentaire versées par l'entreprise au titre des six premiers mois de ces congés ne seront pas considérées comme un élément de rémunération du salarié, que le financement de l'entreprise porte sur la seule part patronale ou également sur la part salariale.

Les sommes correspondant à la prise en charge par l'employeur de la part salariale des cotisations ou contributions destinées au financement des régimes de retraite complémentaire sont, en revanche, soumises au forfait social.

Un lien pour télécharger la Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 publiée au JORF n°0261 du 10 novembre 2010 figure en annexe 1 du présent guide.

5^{ème} PARTIE

Panorama des bonnes pratiques en matière d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

I- Contexte

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (incluant la vie familiale notamment la parentalité) a une incidence :

- Sur les modes d'organisation et de gestion de l'entreprise ;
- Sur l'efficacité pour l'entreprise ;
- Sur la motivation des salarié(e)s ;
- Sur l'égalité des chances dans un cadre plus général.

Dans le cadre des dispositions légales et réglementaires, l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités personnelles doit être traitée :

- **Dans le cadre du rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes** (au moyen d'indicateurs relatifs à l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale (article D 2323-12 du Code du Travail) :

Congés.	Existence d'un complément de salaire versé par l'employeur pour le congé de paternité, le congé de maternité, le congé d'adoption
	Données chiffrées par catégorie professionnelle : nombre de jours de congés de paternité pris par le/la salarié(e) par rapport au nombre de jours de congés théoriques.
Organisation du temps de travail dans l'entreprise.	Existence de formules d'organisation du travail facilitant l'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle ;
	Données chiffrées par sexe et par catégorie professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de salarié(e)s ayant accédé au temps partiel choisi; • Nombre de salarié(e)s à temps partiel choisi ayant repris un travail à temps plein.
	Services de proximité : <ul style="list-style-type: none"> • Participation de l'entreprise et du comité d'entreprise aux modes d'accueil de la petite enfance ; • Evolution des dépenses éligibles au crédit d'impôt famille.

Cf. la 6^{ème} partie du présent guide pour une présentation complète du contenu du rapport de situation comparée et l'annexe 2 pour un modèle.

- **Dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire** (article L.2242-5 du Code du Travail) – à noter que lorsqu'un premier accord sur ce sujet a été conclu la périodicité est triennale.

Cf. le V de la 3^{ème} partie du présent guide pour plus de détails.

Une réflexion sur les différents modèles familiaux pouvant être appréhendés doit être menée par l'entreprise au moyen des différents outils existants et pouvant être mis en œuvre et développés en 6^{ème} partie du présent guide.

II- Respect de l'équilibre travail/vie personnelle : cadre général

Extraits de la Charte de la parentalité en entreprise du 11 avril 2008

Sources : <http://www.observatoire-parentalite.com/la-charte.html>

(à noter que ces mesures sont transposables dans le cadre de l'ensemble des responsabilités personnelles et familiales, notamment la charge de personnes dépendantes).

Faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise :

- Sensibiliser nos responsables Ressources Humaines et les managers aux enjeux d'une meilleure prise en compte de la parentalité en interne ;
- Informer l'ensemble des collaborateurs sur notre engagement ;

Créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte :

- Faciliter la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des salariés-parents ;
- Aménager les conditions de travail pour les femmes enceintes ;

Respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents :

- Prévenir et éliminer les pratiques discriminantes pour les salariés-parents au sein de nos processus ;

Ressources Humaines :

- Favoriser des pratiques et des comportements managériaux respectant l'évolution professionnelle des salariés-parents.

Avantages pour l'entreprise :

- **La performance économique :**
 - Attirer et retenir les salarié(e)s-parents dans un contexte de plus grande mobilité professionnelle ;
 - Renforcer l'engagement des salarié(e)s-parents ;
- **La gestion des ressources humaines**
 - Favoriser une diminution des taux d'absentéisme courts-termes des parents ;
 - Améliorer les processus de gestion des carrières et sécuriser les parcours professionnels ;
- **La responsabilité sociale et sociétale**
 - Prendre en compte les aspirations de la nouvelle génération de salariés : équilibre et bien-être au travail ;
 - Faire évoluer les représentations de la parentalité dans la société ;
 - S'engager sur un sujet de santé publique ;
- **Le respect de la loi**
 - Lutter contre les discriminations envers les salariés-parents ;
 - Prévenir pour éviter les risques juridiques en matière de discrimination ;
- **L'image de l'entreprise**
 - Valoriser la marque employeur.

III- Aménagement et organisation des temps de Travail : les actions et bonnes pratiques à mettre en œuvre

a) Dans le cadre du travail à temps partiel

Le temps partiel peut certes découler d'un choix du ou de la salarié(e), mais il peut être également ressenti comme « subi » de par l'impact de la vie familiale des salarié(e)s :

- Répartition inégale des responsabilités et tâches familiales et domestiques entre les hommes et les femmes ;
- Répartition inégale entre femmes et hommes dans certains secteurs et métiers ;
- Carence dans le cadre de la garde d'enfant ou d'aide aux personnes dépendantes ; etc.

Si la vie personnelle du/de la salarié(e) lui appartient, elle a un lien certain avec la vie professionnelle.

Au-delà des obligations légales et règlementaires, l'entreprise a un rôle à jouer par les actions et bonnes pratiques qu'elle doit s'efforcer de mettre en place et/ou de développer.

Ces actions et bonnes pratiques ont en tout état de cause un impact sur la motivation et l'efficacité des salarié(e)s au service de l'efficacité et la croissance de l'entreprise.

Typologie de bonnes pratiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Politique de l'entreprise au regard du temps partiel 	<p>Considérer que le travail à temps partiel n'est pas assimilé comme une marque de désintérêt des salarié(e)s pour son activité professionnelle.</p> <p>Considérer que le travail à temps partiel peut être de nature à favoriser l'efficacité professionnelle des salarié(e) qui ont adopté ce mode d'organisation du temps de travail.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des postes 	<p>Identification des types de postes pouvant se prêter à une activité réduite et envisager les aménagements nécessaires à l'ouverture de postes à responsabilités dans le cadre de temps partiels.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du temps de travail 	<p>Faciliter le passage à temps partiel dans le cadre d'un accompagnement des demandes.</p> <p>Donner la possibilité aux salarié(e)s à temps partiel de pouvoir travailler à temps plein : → polyactivité (un salarié peut exercer plusieurs missions), etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formation 	<p>Stages de formation positionnés en prenant en compte les horaires à temps partiel.</p> <p>Organisation de stages à proximité des lieux de travail.</p>

	<p>Application du DIF pour l'ensemble du personnel sans proratisation.</p> <p>Assimilation à du temps de travail effectif du temps par les salarié(e)s à temps partiel consacré à la formation en dehors de leur horaire de travail</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Evolution salariale 	<p>S'assurer du caractère égalitaire des critères d'attribution des revalorisations de salaires lors du processus d'augmentations (hors rattrapage salarial obligatoire dans le cadre de la 3^{ème} partie du présent guide)</p> <p>L'entreprise peut envisager la possibilité de valoriser tout ou partie des périodes à temps partiel dans le cadre de la rémunération :</p> <p><i>Ex : rémunérer à 4,5^{ème} un/e salarié/e choisissant de travailler à 4/5^{ème} pour s'occuper d'un jeune enfant, jusqu'à un âge limite de l'enfant.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de carrière 	<p>Identifier les retards de carrière et les corrigés lorsqu'ils peuvent avoir été ou être dus à l'activité à temps partiel.</p> <p>Organiser des entretiens avec les responsables RH pour les salarié(e)s n'ayant pas changé de poste depuis plusieurs années et faire un point sur l'évolution de leur carrière.</p> <p>Appréciation individuelle fondée sur le travail accompli sans prendre en compte le régime du temps de travail.</p> <p>Redéfinition des objectifs, des missions et de la charge de travail en fonction de la réalité du temps de travail lors d'un passage à temps partiel.</p> <p>Comparaison annuelle des évolutions de carrière des salarié(e)s exerçant les mêmes fonctions à temps plein et à temps partiel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Avantages sociaux 	<p>Envisager la possibilité de prise en charge par l'employeur et le/la salarié/e, durant certaines périodes de suspension du contrat de travail des cotisations ou contributions destinées à financer les régimes de retraite complémentaires légalement obligatoires (nouvel article L.241-3-2 du Code de la Sécurité Sociale).</p> <p>Inscrire dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire la prise en considération des périodes travaillées à temps partiel par accord collectif possibilité pour un salarié à temps partiel de cotiser à l'assurance vieillesse à hauteur du salaire correspondant à son activité à temps plein et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations (art. 100-II et 102 de la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites).</p>

	<p>Dans le cadre de l'incitation créée par l'article 100 de la même loi, envisager par accord collectif le financement de l'acquisition de droits à retraite complémentaire pour les salarié(e)s qui prennent un congé parental, un congé de solidarité familiale, un congé de soutien familial ou un congé d'accompagnement de fin de vie.</p>
--	---

b) Dans le cadre de l'aménagement du temps de travail et l'organisation des temps de travail

L'aménagement du temps de travail doit permettre la conciliation entre :

- Les contraintes collectives de l'entreprise ;
- Les aspirations individuelles des salarié(e)s.

1) Les horaires de travail

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les prises et fins de service des salarié(e)s avec les horaires des transports en commun ; • S'efforcer d'élaborer des plannings à l'avance pour optimiser l'organisation du service ; • Appliquer des délais de prévenance suffisants en cas de modification des horaires et des jours non travaillés ; • Tendre vers l'harmonisation les horaires en fonction des besoins de la clientèle : • Envisager des aménagements d'horaires dans le cadre de cas particuliers tels que rentrée scolaire, réunions scolaires, etc. <p>etc.</p>

2) Les temps de réunions

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> • Programmer les réunions et séminaires de travail pendant les horaires de travail ou à défaut à des horaires qui ne sont pas incompatibles avec la charge de jeunes enfants.

3) L'organisation des déplacements et des formations

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> • Programmer les déplacements en tenant compte des contraintes personnelles des salarié(e)s ; • Programmer à l'avance des stages de formation professionnelle afin de permettre aux salarié(e)s d'aménager l'organisation familiale (garde d'enfants, garde de personnes dépendantes, etc.).

4) **Baliser les étapes clefs du départ et du retour du/de la salarié/e de congé maternité, paternité, d'adoption ou parental.**

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none">• Entretien avant le départ en congé pour organiser les conditions du retour ;• Entretien au retour de congé dans le cadre des besoins de formation nécessaire à une reprise des fonctions dans les conditions optimales.

c) Usage des nouvelles technologies et modes d'organisation « alternatifs » du travail en respect avec la vie familiale des salarié/es

Le développement des nouvelles technologies (ordinateur portable, téléphone portable, accès à la messagerie électronique professionnelle à distance, etc.) est certes un outil de modernité et d'efficacité, il n'en demeure pas moins qu'il doit être concilié avec le principe du respect de la vie personnelle des salariés.

Ainsi il appartient à l'entreprise d'encadrer les pratiques en la matière, afin de donner tout son sens au recours à l'éventail des technologies qu'elle met à la disposition des salariés.

Typologie de bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none">• Connexion à distance sur le poste de travail et communication pendant le temps de travail, dans le respect des durées maximales quotidienne et hebdomadaire ;• Le télétravail doit faire l'objet d'un accord collectif et ne doit pas constituer le principe de la relation de travail et doit, lorsqu'il est mis en place être encadré en respect de la « frontière » vie professionnelle et vie personnelle des salarié(e)s :<ul style="list-style-type: none">- le télétravail à temps plein est déconseillé ;et- le lien social doit être maintenu avec l'entreprise.

6^{ème} PARTIE

Les outils et aides à la mise en œuvre de l'Égalité professionnelle

I- La négociation collective

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes constitue un thème de négociation périodique obligatoire au niveau de la branche et de l'entreprise.

Ces négociations périodiques doivent également viser à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes (art. L. 2242-7 du Code du Travail).

Une pénalité a été instaurée par la loi du 9 novembre 2010 (**cf. 3 du b ci-après**).

a) L'Accord de Branche

1) Négociation relative aux salaires (article L. 2241-7 du Code du travail).

Conformément à l'article L 2241-1 du Code du Travail, la négociation sur les salaires et classifications prend en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Cette négociation est l'occasion de l'élaboration du rapport de Branche (cf. article L 2241-2 du Code du Travail) dans lequel il est procédé :

- à un examen de l'évolution économique et de la situation de l'emploi dans la branche ;
- de son évolution et des prévisions annuelles ou pluriannuelles établies, notamment pour ce qui concerne les contrats de travail à durée déterminée et les missions de travail temporaire ;
- des actions éventuelles de prévention envisagées compte tenu de ces prévisions ;
- de l'évolution des salaires effectifs moyens par catégories professionnelles et par sexe, au regard, le cas échéant, des salaires minima hiérarchiques.

2) Conditions légales dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations par voie d'accord collectif.

La loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 (JO 24 mars) relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes a étendu le champ de la négociation de branche : la négociation annuelle sur les salaires.

Elle « *visé également à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes* » (art. L. 2241-9 du Code du Travail).

Un diagnostic des écarts éventuels de rémunération entre les femmes et les hommes est établi sur la base du rapport prévu pour la négociation triennale sur l'égalité professionnelle.

La loi du 23 mars 2006 a soumis l'extension des accords de branche à l'existence d'une clause relative à la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (art. L. 2261-22 du Code du Travail). Cette disposition est entrée en vigueur le 24 mars 2007.

Le diagnostic repose sur le recueil des données sur les salaires afin d'identifier les écarts, puis établir les causes objectives de tout écart de rémunération significatif, avant d'établir un plan d'action (Circ., 19 avr. 2007, JO 17 mai, p. 9545).

3) **Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes.**

Les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels, se réunissent pour négocier tous les trois ans sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées. La négociation porte notamment sur les points suivants :

- les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle ;
- les conditions de travail et d'emploi.

La négociation se déroule sur la base d'un rapport présentant la situation comparée des hommes et des femmes dans ces domaines et sur la base d'indicateurs pertinents (non définis légalement), reposant sur des éléments chiffrés, pour chaque secteur d'activité (art. L. 2323-57 du Code du Travail).

b) La négociation et l'accord d'entreprise

1) Négociation annuelle obligatoire

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives une négociation est engagée chaque année sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et sur les mesures permettant d'atteindre ces objectifs.

Cette négociation porte notamment sur :

- les conditions d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle ;
- les conditions de travail et d'emploi et en particulier celles des salariés à temps partiel, et l'articulation entre la vie professionnelles et les responsabilités familiales ;

S'agissant de la négociation annuelle sur les salaires effectifs, qui doit, notamment, viser à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, on se reportera aux précisions figurant dans le **V de la 3^{ème} partie du présent guide.**

Rappel

Cas particuliers :

- **Cette négociation a lieu tous les 3 ans lorsqu'un accord collectif comportant de tels objectifs et mesures a été signé dans l'entreprise.**
- Dans les entreprises dépourvues de délégué syndical, dans celles qui ne sont pas soumises aux dispositions des articles L. 2232-21 à L. 2232-29 du Code du Travail (dispositions permettant en l'absence de délégué syndical et sous certaines conditions, de négocier avec le comité d'entreprise, les délégués du personnel ou un ou plusieurs salariés mandatés), et dans celles non couvertes par une convention ou un accord de branche étendu relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, **l'employeur est tenu de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre.**

Négociations à l'initiative des parties

En dehors de la négociation annuelle obligatoire, employeurs et syndicats ont toute liberté pour négocier sur des thèmes qu'ils choisissent : formation professionnelle, congés, etc.

Impact de la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites

Afin de garantir l'effectivité de l'égalité entre les hommes et les femmes, le nouvel article L. 2242-5-1 du Code du travail crée une pénalité aux entreprises d'au moins 50 salariés qui ne seront pas couvertes, **d'ici le 1^{er} janvier 2012**, par l'accord relatif à l'égalité professionnelle imposé par l'article L. 2242-5 du Code du Travail.

Cette **pénalité** sera fixée au **maximum à 1 % des rémunérations et gains versés aux salariés et assimilés par l'entreprise**, au cours des périodes au titre desquelles elle n'aura pas été couverte par un tel accord. Son montant effectif sera fixé par l'autorité administrative en fonction « des efforts constatés dans l'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi que des motifs de sa défaillance quant au respect de cette obligation ». Le produit de cette pénalité sera versé au fonds de solidarité vieillesse.

A défaut d'accord, l'entreprise sera exonérée de cette pénalité si elle intègre un **plan d'action** :

- dans son rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes (pour les entreprises de 300 salariés et plus (art. L. 2323-57 du Code du Travail) ;
- ou dans le rapport sur la situation économique de l'entreprise (sont concernées les entreprises de moins de 300 salariés art. L. 2323-47 du Code du Travail).

Un décret fixera les conditions de mise en place et les indicateurs et les objectifs de progression qui devront figurer obligatoirement dans le plan d'action.

Les entreprises déjà couvertes par un accord ou un plan d'action, portant sur l'égalité professionnelle, entré en vigueur avant le 11 novembre 2010, mais ne répondant pas aux nouvelles exigences légales, ne seront concernées par celles-ci qu'à compter de l'échéance de cet accord ou de ce plan d'action.

II- Outils de diagnostic, de mesure et de contrôle

a) Le rapport de situation comparée : contenu (cf. description et modèle en annexe 2)

Rappel des développements des parties précédentes du présent guide :

- les entreprises de 300 salariés et plus doivent établir ce rapport chaque année et le soumettre pour avis au comité d'entreprise ;
- si l'entreprise compte moins de 300 salariés, il est inclus dans le rapport annuel unique.

Un guide complet de réalisation du rapport de situation comparé est disponible par l'intermédiaire du Ministère du Travail :

http://www.travail-emploisante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_RSC_aout_2008.pdf

Un modèle de rapport de situation comparée figure en outre en **annexe 2 du présent guide**.

b) Le bilan social

Chaque année, le bilan social dans les entreprises concernées par son élaboration est examiné et analysé au regard de l'égalité professionnelle par les organes dirigeants de l'entreprise, les institutions représentatives du personnel et le management.

Bilan social et rapport de situation comparée constituent un binôme efficace de mise en œuvre de l'égalité professionnelle.

Typologie de bonnes pratiques

- Un traitement sexué des domaines du bilan social peut également faciliter l'élaboration du rapport de situation comparée et rendre la mise en œuvre des obligations en matière d'égalité professionnelle moins lourde.
- Le bilan social peut en outre alors permettre au Conseil d'Administration, aux groupes et/ou comités de direction et au management de l'entreprise de porter une attention particulière au thème de l'égalité professionnelle.
- Enfin, dans le cadre de sa publication, il peut être un outil favorable à l'entreprise et démontrer sa politique et ses pratiques positives en interne et en externe.

c) La démarche volontaire d'évaluation de l'entreprise

1) Les baromètres sociaux internes

Il s'agit d'outils qui permettent d'évaluer le climat social de l'entreprise et la motivation des salariés.

Ils permettent en outre d'examiner les conditions de travail, l'application de la politique et les mesures instaurées dans l'entreprise, notamment au regard des règles relatives à l'égalité professionnelle.

Typologie de bonnes pratiques

- Mettre en place des enquêtes et baromètres internes via l'intranet ou dans le cadre des réunions de services ;
- S'appuyer sur ces « baromètres » pour intégrer les questions liées à des enjeux d'égalité (existe-t-il des stéréotypes, etc.).

2) L'audit

L'audit peut être :

- **Interne** :
 - Baromètres sociaux notamment ;
 - Etude des indicateurs afférant aux problématiques de respect des principes d'égalité professionnelle par le management et les directions des ressources humaines,
 - Analyse des données du rapport de situation comparée, du bilan social, du document unique d'évaluation des risques professionnels ; etc.
- **Externe** (recours à un cabinet d'audit, une agence de notation sociale).

3) La réalisation d'études

Ces études peuvent être basées sur :

- L'analyse des postes de travail ;
- L'analyse de l'organisation du travail ;
- L'analyse du management ;
- Les caractéristiques de la mixité
 - Freins éventuels ;
 - Représentations ;
 - Atouts ;
 - Leviers ;
- etc.
- L'analyse démographique de l'entreprise ;
- etc.

d) Le document unique sur l'évaluation des risques professionnels

Le document unique des risques professionnels peut constituer un outil important dans le cadre de la mise en œuvre des obligations relatives à l'égalité professionnelle :

Typologie de bonnes pratiques	
<ul style="list-style-type: none">• Mixité dans l'entreprise :<ul style="list-style-type: none">- Examen du respect de l'obligation générale de mixité au regard de l'activité de l'entreprise et de la répartition des femmes et des hommes selon les services et postes ;- Examen du respect de l'obligation de mixité dans le cadre des instances dirigeantes de l'entreprise ;	<p style="text-align: right;">(cf. la 1^{ère} partie du présent guide).</p>
<ul style="list-style-type: none">• Recrutement :<ul style="list-style-type: none">- Examen de la répartition hommes-femmes selon les services, les secteurs et les postes ;- Aménagement des postes et des conditions d'occupation de ceux-ci ;- Examen du respect des obligations légales, réglementaires et conventionnelles dans le cadre de la politique et de la procédure de recrutement :<ul style="list-style-type: none">→ rédaction de la fiche de poste→ rédaction de l'offre d'emploi→ procédure de recrutement et formation du management ;	<p style="text-align: right;">(cf. la 3^{ème} partie du présent guide).</p>
<ul style="list-style-type: none">• Evolution de carrière :<ul style="list-style-type: none">- Adaptation au poste ;- Maintien dans l'emploi ;- Adaptation des conditions de mobilité ;	<p style="text-align: right;">(cf. la 4^{ème} partie du présent guide).</p>
<ul style="list-style-type: none">• Conciliation vie professionnelle/vie personnelle et familiale :<ul style="list-style-type: none">- Examen des modes d'organisation du temps de travail et des mesures afférentes dans le cadre du respect de l'articulation vie professionnelle/vie personnelle et familiale (temps de réunions, déplacements, travail à temps partiel, etc.) ;- Examen des conditions d'utilisation des nouvelles technologies ;	<p style="text-align: right;">(cf. la 5^{ème} partie du présent guide).</p>

e) La GRI (Global Reporting Initiative) : l’outil de standardisation mondiale pour les indicateurs de suivi

La GRI est une initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets, des universités. Elle existe depuis 1997 et son objectif est d’élaborer et de diffuser des « lignes directrices » pour aider les entreprises à produire, si elles le souhaitent, des rapports dans lesquels elles peuvent rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leur activité, produit et services. Pour plus d’information : www.globalreporting.org

Elle a inscrit en 2006 dans sa liste de nouveaux indicateurs les sujets de :

- la mixité et l’évolution de carrière :

« LA 13. *Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d’âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs diversité* » ;

- l’égalité de rémunération :

« LA 14. *Rapport entre la rémunération moyenne des hommes et des femmes ventilé par catégorie d’employés* ».

III- Outils de suivi des engagements

a) Le suivi par les partenaires sociaux

1) La Commission égalité professionnelle (ou à défaut le comité d'entreprise) et/ou l'instance de suivi de l'accord d'entreprise.

Présente dans les entreprises d'au-moins 200 salariés, la Commission égalité professionnelle a pour rôle d'assurer le suivi des engagements pris, notamment à l'occasion de l'élaboration et de l'examen du rapport de situation comparée.

N.B : à défaut de présence de cette commission, cette prérogative appartient au comité d'entreprise.

Typologie de bonnes pratiques

- Envisager d'aller au-delà des obligations légales en matière de suivi.

b) Le suivi par la hiérarchie et les salariés

Typologie de bonnes pratiques

- Sensibiliser les salariés à saisir s'ils constataient des violations au principe d'égalité ou un non-respect des engagements pris par l'entreprise :
 - Leur hiérarchie ;
 - La DRH ;
 - Les institutions représentatives du personnel ;
 - La commission égalité ou l'instance de suivi de l'accord.

IV- Outils de valorisation de la démarche

a) Le suivi dans le cadre de l'obtention du label égalité

Le label Egalité récompense l'exemplarité des pratiques des entreprises, administrations ou associations dont le dossier a été jugé recevable par l'AFNOR Certification : <http://www.afaq.org>

L'évaluation s'effectue sur plusieurs critères répartis ainsi :

- Les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité ;
- La gestion des ressources humaines et du management ;
- La prise en considération de la parentalité dans le cadre professionnel.

Encouragé par l'Etat, soutenu par les partenaires sociaux, il peut être décerné à toute entreprise quelle que soit sa taille ou son activité.

Cf. annexe 3 du présent guide pour une présentation du label Egalité
(source : Ministère du Travail)

b) La valorisation des réseaux de promotion de la mixité

La valorisation de ces réseaux peut présenter plusieurs avantages, pour l'entreprise et les salarié(e)s :

- Encouragement à briser les plafonds de verre ;
 - Information sur la conciliation vie professionnelle/vie personnelle et familiale ;
 - Information du management ;
 - Promouvoir la mixité ;
- etc.

Typologie de bonnes pratiques

- Valoriser les réseaux d'échange des bonnes pratiques ;
 - Y associer l'ensemble des salariés ;
 - Encourager les actions de communication des bonnes pratiques et des échanges dans le cadre de l'intranet de l'entreprise ;
- etc.

V- Affectation de moyens

a) Affectation de moyens financiers et humains par l'entreprise

Les coûts et investissements dans le cadre de la mise en œuvre, du suivi et /ou de l'amélioration de la démarche d'égalité doivent être identifiés pour ne pas freiner les actions et négociations :

- Pour établir un diagnostic en amont ou en aval ;
- Pour mettre en œuvre un rattrapage des écarts salariaux ;
- Pour développer des actions de formation auprès du management ;
- Pour soutenir toute action de sensibilisation menée en interne et en externe pour attirer et fidéliser les salarié(e)s ;
- Pour promouvoir et valoriser le label Egalité.

Certaines actions n'ont pas (ou très peu) d'impact financier :

- Révision des processus RH ;
- Aménagement du temps de travail pour une meilleure efficacité : diminution de l'absentéisme, amélioration de la performance, etc.

b) Les aides de l'Etat pouvant être obtenues par l'entreprise

Cf. Annexe 4 du présent guide pour une présentation des différentes aides de l'Etat. (source : Ministère du Travail).

Fait à Paris, le /09/2011

FEDERATION SYNTEC
3, rue Léon Bonnat - 75016 PARIS
M. Jean-Marie SIMON

FEDERATION CICF
4, avenue du recteur Lucien Poincaré - 75016 PARIS
M. François AMBLARD
p/o Jean-Claude TREMINTIN

CFE/CGC/FIECI
35, rue du Fbg Poissonnière - 75009 PARIS
M. Michel DE LA FORCE

CGT-FO Fédération des Employés et Cadres
28, rue des Petits Hôtels – 75010 PARIS
Mme Catherine SIMON

CFDT / F3C
47/49 avenue Simon Bolivar – 75019 PARIS
Mme Annick ROY

CFTC/CSFV
34, Quai de Loire- 75019 PARIS
M. Gérard MICHOU

CGT
263, rue de Paris - Case 421 - 93514 MONTREUIL CEDEX
M. Noël LECHAT