

# **INTERFACE/evaluanda**

EVALUATION DES AIDES FINANCIERES  
PREVUES PAR LA LOI SUR L'EGALITE

RAPPORT DE SYNTHESE

Lucerne/Genève, août 2006

Ruth Bachmann  
bachmann@interface-politikstudien.ch

Eric Zellweger  
zellweger@evaluanda.ch

Franziska Müller  
mueller@interface-politikstudien.ch



TABLE DES MATIERES

---

1	INTRODUCTION	5
2	RECOLTE DES DONNEES	5
3	RESULTATS CLES	7
4	RECOMMANDATIONS	15
	IMPRESSUM	21



## I INTRODUCTION

---

Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1996, la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg) prévoit aux articles 14 et 15 que la Confédération peut soutenir des projets et services de consultation favorisant concrètement l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle.<sup>1</sup> Le Conseil fédéral a chargé le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) de l'exécution des aides financières.

Le présent rapport de synthèse est un résumé des résultats livrés par l'évaluation de ces aides financières.<sup>2</sup> Leur octroi selon la loi sur l'égalité datant de dix ans (du 1.7.1996 au 31.12.2005), le BFEG a commandé une évaluation indépendante. Cette dernière devait dresser le bilan global en ce qui concerne l'exécution, les prestations et l'effet des aides financières. Elle devait aussi décrire les problématiques actuelles et soutenir le développement du programme en question grâce à des recommandations et des indications de mise en œuvre.

L'évaluation a été menée pendant la période allant de décembre 2005 à juin 2006.

## 2 RÉCOLTE DES DONNÉES

---

Au total, sept récoltes de données et analyses ont été effectuées dans le cadre de l'évaluation.

### Analyse de documents

Les instruments du BFEG relatifs au travail d'information et de relations publiques, à l'assurance qualité ainsi qu'à la promotion de l'impact, au transfert de savoir et à la durabilité ont été analysés de façon systématique. Tel est le cas aussi des rapports d'évaluation déjà existants des années 1999 et 2000.

### Entretiens individuels

Des entretiens individuels semi directifs ont été réalisés avec les personnes du BFEG participant à la mise en œuvre des aides financières et avec la Secrétaire générale suppléante du Département fédéral de l'intérieur (DFI).

<sup>1</sup> Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (RS 151, Loi sur l'égalité, LEg) du 21 mars 1995. Ordonnance relative aux aides financières prévues par la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (RS 151.51, OEg) du 22 mai 1996.

<sup>2</sup> Bachmann, Ruth; Zellweger, Eric; Müller, Franziska (2006): Evaluation des aides financières prévues par la loi sur l'égalité, Rapport final, Lucerne/Genève. Référence: Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes Berne, tél. 031 322 68 43, ebg@ebg.admin.ch

Etudes de cas ayant trait à une sélection de projets et de services de consultation

Cinq études de cas portant sur des projets et des services de consultation ont été faites à titre d'exemple. Un intérêt particulier a été accordé à la naissance du projet, aux prestations proposées, aux effets et à la durabilité. La récolte des données se base sur des entretiens avec les personnes participant au projet et avec les groupes cibles ainsi que sur l'étude de la documentation disponible (rapports finaux et documents du projet).

Analyse des banques de données (analyse des données sur les projets sous forme imprimée)

Les données sur les projets et les services de consultation recueillies par le BFEG ont donné lieu à une analyse systématique. Ont été réunies pour former un enregistrement unique les données provenant des sources suivantes: la banque de données électronique du BFEG sur les projets soutenus, les brochures donnant une vue d'ensemble des requêtes acceptées, les requêtes et les décisions communiquées. Les deux dernières sources de données mentionnées ont d'abord été étudiées avant d'en intégrer les résultats dans l'enregistrement.

Enquête par questionnaire (en ligne)

Ont été interrogés par écrit les organismes responsables et les responsables de projet de toutes les requêtes (acceptées et refusées) concernant des projets et des services de consultation ayant été déposées auprès du BFEG dans la période entre 2000 et 2005. 248 personnes ont été contactées. Le taux de réponse a atteint 45.6 pour cent.

Ateliers de groupe

Des ateliers de groupe ont été réalisés, d'une part avec les personnes en charge des aides financières au sein du BFEG et les expert·e·s examinant les requêtes de projets et de services de consultation et, d'autre part, avec un groupe de représentant·e·s de projets et de services de consultation en Suisse alémanique ainsi qu'en Suisse romande.

Analyse de contexte

Les données de l'Office fédéral de la statistique (OFS) sur l'état de l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle ont été mises à profit pour analyser le contexte des aides financières. A titre de complément aux données fournies par l'OFS, les analyses les plus récentes sur l'évolution actuelle de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans la vie professionnelle ont en outre été incluses.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Base des données, voir Rapport final, chapitre 5.

### 3 RÉSULTATS CLÉS

Les aides financières sont inscrites dans la loi sur l'égalité (LEg) en tant qu'instrument concret visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. Les montants annuels alloués par le Parlement sont passés de 1,6 million de francs (1996) à 4,3 millions de francs (2005). Le message sur la LEg fixe le plafond à 5 millions de francs. Au total, des aides financières pour un montant de 34,1 millions de francs ont été octroyées entre 1996 et 2005. 78 pour cent des fonds ont été consacrés à des projets en vertu de l'article 14 et 22 pour cent aux services de consultation en vertu de l'article 15.

En résumé, la présente évaluation révèle que les aides financières ont permis de soutenir de façon déterminante la promotion de l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. Entre 1996 et 2005, un large éventail d'offres a vu le jour, celles-ci atteignant bien leur public cible. La demande d'aides financières continue d'être forte; des moyens financiers non négligeables sont générés à travers elles auprès des organismes responsables. Les aides financières ont en outre des effets importants au niveau des organismes responsables et des organisations de projet soutenus puisque de véritables centres de compétence sont nés et que la création de réseaux s'est accrue parmi les institutions.

La base pour que les aides financières déploient des répercussions sociales à long terme existe aujourd'hui. Notamment aussi du fait que les projets soutenus ont en majorité réussi à assurer la durabilité et les prestations de transfert. De même, l'évaluation a permis de constater que la mise en oeuvre par le BFEG des aides financières est effectuée en conformité avec la loi et que les différentes mesures d'accompagnement prises par ce bureau garantissent l'effectivité de l'exécution. Les structures et procédures de mise en oeuvre sont simples et orientées vers les objectifs. Avec des ressources plutôt modestes, le BFEG atteint ainsi une efficacité élevée.

L'ensemble des données recueillies a servi à répondre aux questions soulevées par l'évaluation. Les principaux résultats sont présentés de façon sommaire dans les paragraphes qui suivent. Pour obtenir des informations plus détaillées, il convient de se référer aux sections correspondantes du rapport final de l'évaluation.

Les articles 14 et 15 atteignent-ils leur objectif incitatif qui est de concrétiser l'égalité dans la vie professionnelle?

Pour répondre à la question de savoir si les aides financières ont créé l'incitation souhaitée, l'évaluation se fonde sur six faits différents: l'étendue et la répartition des projets encouragés, leurs prestations et la demande du public cible, ainsi que de manière plus générale la demande de moyens de promotion et les fonds générés en plus.

#### *Etendue des mesures ayant vu le jour*

Au cours des dix ans, 278 projets au total ont bénéficié à l'échelle nationale d'aides financières au sens de l'article 14 LEg. Dans 142 cas, il s'agit d'une requête unique et dans 136 cas de projets consécutifs, plusieurs requêtes formant une unité de projet.

Pendant les dix ans d'existence de la pratique d'octroi, 28 projets ou projets consécutifs ont été en moyenne lancés par année, leur durée moyenne variant entre deux et trois ans. Les projets se répartissent proportionnellement à la part de la population résidante dans les trois principaux espaces linguistiques de Suisse.<sup>4</sup>

Durant la même période, onze services de consultation au sens de l'article 15 ont été soutenus sur plusieurs années. A l'heure actuelle, neuf services continuent à recevoir des aides financières. La Suisse romande ne compte qu'un seul service de consultation dans le canton de Fribourg soutenu au moyen des aides financières. En Suisse alémanique, des services de consultation encouragés sont actifs dans tous les cantons, à l'exception de quelques-uns situés en Suisse centrale et orientale. De nombreux cantons de Suisse alémanique font partie de la zone d'influence de la Fachstelle UND qui s'intéresse en priorité à la conciliation des vies professionnelle et familiale.<sup>5</sup>

#### *Orientation des activités lancées et des produits développés*

Les aides financières soutiennent de nombreuses offres concrètes destinées à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle.<sup>6</sup> La plupart des projets soutenus ont été actifs dans plusieurs des trois domaines d'encouragement prévus par la loi (« égalité sur le lieu de travail », « choix professionnel et parcours professionnel », « conciliation des tâches sociales et de la vie professionnelle »).

Près d'un tiers des projets concernait l'« égalité sur le lieu de travail » (encouragée par 50% des fonds affectés aux aides financières). Trois cinquièmes des projets s'intéressaient au domaine « choix professionnel et parcours professionnel » (40 % des fonds affectés aux aides financières). Un cinquième des projets avait en point de mire la « conciliation des tâches sociales et de la vie professionnelle » (25 % des fonds affectés aux aides financières).<sup>7</sup>

Les activités les plus diverses ont été lancées grâce aux projets. Plus de deux tiers des unités de projet soutenues ont créé des offres de cours ou de mentorat. Près de la moitié de toutes les unités de projet a en outre accompli un travail de sensibilisation et d'information sur des thèmes pertinents pour l'égalité dans le domaine de l'activité professionnelle sous forme de brochures, de documents ou de films. Un tiers des projets a développé des outils de travail, en premier lieu des manuels, guides et concepts pour la mise en œuvre de mesures concrètes importantes pour l'égalité.<sup>8</sup>

Pour la seule année 2005, 2'050 personnes ont bénéficié de conseils dispensés dans les neuf services de consultation actuellement soutenus par des aides financières. En ce qui concerne les prestations fournies, il s'agit en majorité de conseils ayant trait au parcours professionnel dans le but d'encourager et de renforcer la vie professionnelle. Six des neuf services de consultation accordent la priorité à cette prestation. Les consultations juridiques constituent un axe prioritaire dans trois des neuf services de consulta-

<sup>4</sup> Voir Rapport final, présentation D 2.23.

<sup>5</sup> Voir Rapport final, section 2.2.2 et annexe I.

<sup>6</sup> Voir Rapport final chapitre 2.

<sup>7</sup> Voir Rapport final section 2.1.1.

<sup>8</sup> Voir Rapport final section 2.1.1.

tion. En 2005, les sujets de consultation se rapportaient dans trois quart des cas à une réorientation professionnelle. En particulier, les questions sur l'évolution professionnelle et le parcours professionnel, sur la réintégration au monde du travail après une période consacrée à la famille ou un chômage, ainsi que des questions sur la manière de concilier famille et profession/formation ont été abordées. Le quart restant des sujets de consultation portait sur des problèmes sur le lieu de travail, les préoccupations les plus fréquentes étant le licenciement, le harcèlement, la grossesse et la rémunération.<sup>9</sup>

#### *Public cible*

Quelque 71 pour cent des projets s'adressaient aux salariées (potentielles) (groupes cibles primaires). La moitié des projets avait en point de mire les intermédiaires (groupes cibles secondaires). Plus d'un tiers des projets concernait les employeuses et employeurs, respectivement les dirigeant·e·s dans les entreprises privées et publiques.<sup>10</sup>

La demande existe en ce qui concerne les offres de projets et de services de consultation. S'agissant des groupes cibles primaires et secondaires, la demande satisfait aux attentes, voire leur est supérieure, aux dires de deux tiers des responsables interrogés. Dans d'autres milieux (utilisatrices et utilisateurs non directement visés), cette valeur est de 54 pour cent et atteint 60 pour cent auprès des médias et du grand public. Dans peu de cas seulement, la demande a été inférieure à ce qui était attendu.<sup>11</sup>

#### *Demande d'aides financières*

Dès le début des aides financières en 1996, le volume financier annuel qui a été demandé a régulièrement dépassé les fonds à disposition; en moyenne annuelle, il a même représenté le double.<sup>12</sup> Dans sa pratique d'octroi, le BFEG a fixé des exigences élevées aux services de consultation et aux projets et les a sélectionnés selon des critères de qualité. Le taux moyen de refus a été de 44 pour cent.

Les fonds des aides financières sont allés en majeure partie à des projets dont l'organisme responsable relevait exclusivement du droit privé (73 %) et pour un quart seulement à des projets dont l'organisme responsable était exclusivement public. 4 pour cent des fonds ont été dépensés pour des projets dont l'organisme responsable était mixte. Un cinquième des organismes responsables était des institutions ayant uniquement des femmes comme membres. Cette part tend ces dernières années à diminuer du fait que les organisations non spécifiquement féminines sont toujours plus nombreuses à se montrer intéressées par la réalisation de projets dans le domaine de l'égalité. Les organismes responsables des services de consultation sont exclusivement des institutions de droit privé.<sup>13</sup>

#### *Les aides financières, génératrices de fonds de tiers*

Il ressort de l'analyse des budgets des projets que les aides financières de 27,4 millions de francs allouées à des projets pendant la période allant de 1996 à 2005 ont généré

<sup>9</sup> Voir Rapport final section 2.2.1.

<sup>10</sup> Voir Rapport final section 2.1.1.

<sup>11</sup> Voir Rapport final, présentation D 3.3.

<sup>12</sup> Voir Rapport final, section 4.1.1.

<sup>13</sup> Voir Rapport final, section 2.1.2.

15,7 millions de francs de fonds propres et 6,1 millions de francs de fonds de tiers. Le total des fonds dépensés pour des projets se monte ainsi à 49,2 millions de francs, ce qui représente quasiment le double des aides financières octroyées. La proportion relativement élevée de fonds propres et de fonds de tiers explique aussi le grand intérêt que suscite le programme d'encouragement et doit être considérée comme une condition de base importante pour assurer la durabilité des offres créées.<sup>14</sup>

Quels effets ont été atteints grâce aux projets soutenus?

L'appréciation des effets qu'ont eus les projets soutenus s'est effectuée sur trois niveaux: effets chez les groupes cibles, effets au niveau des organisations et effets dans la société en général.

#### *Effets chez les groupes cibles*

Les offres mises sur pied ont permis d'atteindre le public cible et d'offrir les conditions pour que les projets déploient de façon optimale leurs effets. Par ailleurs, les processus d'appréciation mis en place par le BFEG avec des critères pour l'octroi des aides financières garantissent que seuls des projets de qualité et axés sur les buts de la LEg soient sélectionnés pour bénéficier d'un soutien.<sup>15</sup>

#### *Effets auprès des organismes responsables et des organisations de projet soutenus*

La mise en œuvre de projets a eu d'importants effets pour les organisations responsables.<sup>16</sup> Premièrement, leur réalisation a eu pour conséquence de construire un savoir thématique au sein de l'organisation et auprès des collaboratrices et collaborateurs responsables (selon 89 % des personnes interrogées). Divers centres de compétence sur des thèmes concrets en rapport avec la promotion de l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle sont ainsi apparus.<sup>17</sup> Deuxièmement, l'exécution des projets a contribué à ce que les organisations soient à même de proposer aujourd'hui une nouvelle offre et des prestations destinées à la fois à leurs membres et à leur clientèle (selon 70 % des personnes interrogées).

Troisièmement, la réalisation des projets a créé des réseaux étendus avec d'autres organisations. 69 pour cent des projets encouragés indiquent disposer aujourd'hui dans le domaine de l'égalité de réseaux accrus avec d'autres organisations et 75 pour cent partagent le même avis dans le domaine de la formation et de la vie professionnelle. A en croire 68 pour cent des personnes ayant répondu, des synergies concrètes sont aussi nées de la collaboration avec des projets similaires. Quatrièmement, les structures et processus internes ont aussi tiré profit des conditions fixées par le BFEG quant à la réalisation du projet et se sont professionnalisés.

Si les aides financières ne visent pas expressément à exercer des effets sur les organismes responsables et les organisations de projet, ceux-ci peuvent néanmoins être compris comme condition pour que les projets et les services de consultation déploient une action de grande portée – et ce pour deux raisons. D'une part, du fait que les aides

<sup>14</sup> Voir Rapport final, section 2.1.2.

<sup>15</sup> Voir Rapport final, section 4.2.

<sup>16</sup> Voir Rapport final, section 3.2.

<sup>17</sup> Par exemple la Fachstelle UND ou le projet Controlling en matière d'égalité.

financières ont permis la création d'un vaste réseau d'institutions établies et dirigées professionnellement ayant un savoir spécialisé en matière d'égalité et, de l'autre, parce que les aides financières peuvent s'appuyer sur celles-ci lors de l'octroi futur des fonds.

#### *Effets sociaux à long terme*

Dans le guide d'évaluation pour les projets encouragés, le BFEG formule onze objectifs d'effet possibles des projets encouragés à long terme sur la société.

Les projets soutenus visent, quant à eux, principalement trois d'entre eux. Ils entendent augmenter le nombre de femmes ayant une activité professionnelle (mentionné par 40 % des personnes interrogées), accroître la reconnaissance des expériences et qualifications extraprofessionnelles (38 %) et compter davantage de femmes jouissant d'une formation post-obligatoire ou qualifiée (34 %). Par ailleurs, ils veulent obtenir l'égalité de salaires, une diminution du nombre de femmes ayant comme responsabilité principale le travail domestique et familial, ainsi qu'une hausse de la proportion des femmes et des hommes dans des formations professionnelles atypiques pour leur sexe.<sup>18</sup>

On ne peut déterminer que dans une mesure limitée les effets réels des aides financières au niveau de la société dans son ensemble. D'une part, parce que l'on ne peut guère escompter que le volume plutôt restreint des moyens à disposition entraîne des effets sociaux directs et mesurables et, de l'autre, parce que les liens de causalité entre les prestations de projets ou de consultation et leurs effets au niveau de la société reposent sur des hypothèses peu vérifiables. Sur la base d'une appréciation de la durabilité des prestations et de l'effet de transfert, on peut toutefois tirer des conclusions en ce qui concerne les effets attendus à long terme sur la société en général.

Pour de nombreux projets, on peut observer les effets visés indirectement, que l'on peut identifier dans une implémentation durable des offres mises sur pied et dans le fait qu'elles sont reprises ou développées plus avant par d'autres organisations ou services. Une fois la phase de financement terminée, plus de la moitié des offres a pu être intégrée dans des structures existantes et/ou être assurée financièrement, alors qu'un quart des idées de projets a aussi été utilisé auprès d'autres groupes cibles ou dans d'autres régions. Cette dernière observation est en outre étayée par le fait que les requêtes déposées ultérieurement par rapport aux requêtes précédentes ont tendance à s'être inspirées plus fréquemment d'offres existantes. Cela montre que des projets prometteurs dans le sens d'un transfert sont repris et développés plus avant par des tiers.<sup>19</sup> Ces résultats tout à fait positifs pour un programme d'incitation mettent toutefois aussi en évidence le fait qu'il n'a pas encore été possible pour une partie des projets de réaliser (pour l'heure) une implémentation durable ou d'étendre le transfert de prestations proposées par les projets. En renforçant ces deux objectifs à l'avenir, on pourrait accroître les effets et les rendre plus durables.

<sup>18</sup> Voir Rapport final, section 3.3.

<sup>19</sup> Voir Rapport final, section 3.2.

Le BFEG assume-t-il son mandat de mise en oeuvre en conformité avec la loi, de façon effective et efficiente?

Le mandat d'exécution du BFEG a été apprécié dans les paragraphes qui suivent en s'appuyant sur trois critères pertinents pour l'évaluation. D'abord, sa conformité avec la loi a été examinée, c'est-à-dire la prise en considération des prescriptions légales. Ensuite l'effectivité a été évaluée, c'est-à-dire la mise sur pied effective des mesures et activités prévues. Enfin, l'efficience a été analysée en confrontant dans la mise en oeuvre les moyens à disposition et les prestations fournies.

#### *Conformité avec la loi de l'exécution des aides financières*

Les bases légales des aides financières fixent, d'une part, les critères d'exigences matérielles et formelles qui servent de base aux organes de décision pour apprécier les requêtes d'aides financières.<sup>20</sup> D'autre part, y sont définies les tâches du BFEG relatives à la mise en oeuvre des aides financières.

Les processus d'appréciation des requêtes auxquels le BFEG a recours ont été standardisés, dans la mesure où cela semblait utile, et satisfont aux exigences de transparence et d'intelligibilité. La base a ainsi été posée pour un examen uniforme et analogue des projets par les services compétents. La prise de décision est documentée et se réfère explicitement aux critères d'octroi fixés dans la loi et les directives et portant aussi bien sur les requêtes que sur les organismes responsables requérants.<sup>21</sup> Afin de garantir la qualité des décisions, les requêtes sont par ailleurs soumises de façon systématique à un examen par des expertes et experts externes sur la base d'une grille d'évaluation prédéfinie. Pour pouvoir mieux apprécier des aspects spécifiques à des régions, le BFEG a en outre la possibilité de demander une expertise de la part des services cantonaux ou communaux. Un service juridique est à disposition du BFEG pour des questions d'ordre juridique. Les requêtes peuvent être entièrement acceptées, partiellement acceptées, refusées, renvoyées pour remaniement ou être soumises à des charges et conditions. La décision est communiquée à l'organisme responsable de façon officielle dans un délai de quatre mois à compter du dépôt de sa requête.<sup>22</sup>

L'ordonnance relative aux aides financières prévues par la LEg charge le BFEG d'édicter des directives sur les aides financières, d'établir les formulaires appropriés, de superviser l'exécution des projets et d'édicter des instructions relatives à l'établissement du rapport. Le BFEG a mis en place ces aides à l'exécution et met à disposition des requérant·e·s – parallèlement aux formulaires et directives concernant le dépôt des requêtes – des guides pour le transfert des projets et pour leur évaluation. Des informations plus détaillées sur le programme d'encouragement et une documentation sur les projets ayant déjà bénéficié d'un soutien et sur les produits existants peuvent être consultées par voie électronique. Ces mesures simplifient aussi l'accès aux aides finan-

<sup>20</sup> Voir Rapport final, section 1.1.

<sup>21</sup> Le BFEG est compétent pour décider sur les requêtes jusqu'à concurrence de 200'000 francs, le Secrétariat général du Département fédéral de l'intérieur DFI décidant pour les requêtes comportant des demandes de crédit plus importantes (art. 6, al. 1 OEG).

<sup>22</sup> Voir Rapport final, section 4.2.2.

cières pour des organismes responsables de petite taille et bénéficiant d'une expérience moindre.<sup>23</sup>

Afin de garantir la mise en œuvre et la qualité des projets et des services de consultation, le BFEG a introduit divers instruments de supervision et de contrôle. Ils lui permettent de suivre le déroulement du projet et, au besoin, d'intervenir. S'agissant des projets, ces instruments consistent dans l'établissement de rapports périodiques et du rapport final avec auto-évaluation. Les services de consultation sont tenus de dresser chaque année un rapport d'activité standardisé reflétant leur activité de consultation. Entre 2005 et 2009, tous les services de consultation seront par ailleurs soumis à une évaluation qualitative externe.<sup>24</sup>

Le système de financement du BFEG contribue aussi à garantir la mise en œuvre et à minimiser les risques des projets et activités de consultation. Le paiement des aides financières s'effectue en deux tranches au minimum. Le premier versement se fait au début du projet et le dernier, dépassant 20 pour cent de l'aide, après approbation du décompte final. Dans la plupart des cas, les fonds des aides financières sont versés en plusieurs tranches, réparties sur toute la durée du projet.<sup>25</sup>

Les responsables des projets soutenus évaluent de façon positive la procédure et les critères d'appréciation. Une majorité d'entre eux trouvent les procédures et critères appropriés. De même, toutes les personnes interrogées jugent positif le soutien apporté par le BFEG au moment de la requête. Seule la brochure sur le transfert est considérée d'un œil quelque peu plus critique, un cinquième des personnes interrogées la trouvant peu, voire pas du tout utile.<sup>26</sup>

#### *Effectivité de l'exécution des aides financières*

Afin de soutenir les aides financières, le BFEG a pris de nombreuses mesures d'accompagnement qui, sans être prescrites par la LEg, sont toutefois expressément admises. En font partie le travail d'information et de relations publiques à l'intention des requérant·e·s potentiel·le·s et d'autres milieux (travail en direction des médias, banque de données sur les projets « topbox », journal d'information « paso doble », séances d'information, etc.), les offres de soutien destinées aux projets et aux services de consultation (échanges d'expérience, conseils, cours), les activités propres du BFEG et enfin des mandats ciblés de durée limitée pour examiner des problématiques spécifiques (personne de contact pour la Suisse romande et le Tessin, promotrice pour les entreprises et l'administration).<sup>27</sup>

En résumé, le BFEG a participé de façon proactive à la conception des aides financières ainsi qu'à la création des conditions générales requises et assumé ainsi de façon effective son mandat. Les offres proposées ont été axées sur la demande et ont pu être appliquées avec autant de flexibilité que possible.

<sup>23</sup> Voir Rapport final, section 4.2.1.

<sup>24</sup> Voir Rapport final, section 4.2.3.

<sup>25</sup> Voir Rapport final, section 4.2.3.

<sup>26</sup> Voir Rapport final, section 4.2.

<sup>27</sup> Voir Rapport final, section 4.2.4.

*Efficiencia de l'execució de les ajudes financeres*

L'eficiencia de l'execució est icí estimada sur la base du grau de satisfacció de les persones concernides, de l'apreciació de les actuacions d'execució i de l'avaluació de les actuacions per relatiu als recursos disponibles.

Les recursos en personal dont disposa el BFEG per organitzar l'execució de les ajudes financeres ont equivalu a 150 per cent de plaça (145 per cent de plaça des de 2006). En outre, des mandats externes poden étre confiats dans una mesura limitada en suport a la mise en oeuvre. Ces moyens sont très modestes, compte tenu de l'éventail des mesures d'accompagnement et des offres de soutien destinées aux responsables de projet et aux nombreux autres groupes cibles. De ce fait, le BFEG oriente souvent ses offres selon le besoin direct de la pratique, comme l'attestent les offres de cours. De même, les mesures d'accompagnement sont adaptées à la demande (mesurée selon le nombre de participant·e·s).<sup>28</sup>

Le BFEG dispose d'offres standardisées et uniformes d'information (documentation, FAQ, manifestations collectives, etc.). Les conseils individuels dispensés aux organisations et aux personnes demeurent toutefois la pièce maîtresse lors de requêtes parce qu'ils contribuent – dans le souci aussi d'accroître l'efficacité – à ce que celles-ci soient plus abouties, nécessitent ensuite moins de contrôle et exigent moins de charges et conditions. C'est la raison pour laquelle le BFEG cherche à entrer en contact avec les organisations responsables à un stade aussi précoce que possible et peut ainsi mettre les projets sur la bonne voie dès la phase de conception. Cette offre est d'ailleurs hautement appréciée par les personnes concernées.<sup>29</sup>

Il n'existe désormais qu'un seul délai par année pour déposer les requêtes d'aides financières. Cette décision accroît l'efficacité de l'execució, mais elle est jugée d'un oeil plutôt critique surtout par les petits organismes responsables. Il en résulte souvent pour eux des difficultés sur le plan financier et en termes de planification du personnel.<sup>30</sup>

Les personnes interrogées voient parfois un besoin accru de suivi de la part du BFEG pour des projets importants et particulièrement pertinents pour les objectifs du BFEG. La nécessité est aussi exprimée d'utiliser davantage les synergies entre les différents projets, mais aussi entre projets et services de consultation. Une tâche supplémentaire incomberait ainsi au BFEG, qu'il n'est guère possible de mettre en oeuvre compte tenu des ressources actuelles. En outre, il conviendrait, le cas échéant, de délimiter de façon appropriée les rôles spécifiques du BFEG en tant que bailleur de fonds et ceux de l'organisme responsable du projet.<sup>31</sup>

L'offre proposée est très vaste si l'on considère les moyens limités à disposition. L'efficacité du BFEG dans l'execució est tout à fait bonne. Par ailleurs, le BFEG a mis en oeuvre les aides financières en conformité avec la loi et a développé en fonction de la

<sup>28</sup> Voir Rapport final, section 4.2.4.

<sup>29</sup> Voir Rapport final, section 4.2.2.

<sup>30</sup> Voir Rapport final, section 4.2.2.

<sup>31</sup> Voir Rapport final, section 4.2.4.

demande les mesures d'accompagnement et offres complémentaires destinées aux organismes responsables et aux responsables des projets soutenus.

Bilan général sur l'importance des aides financières prévues par la LEg  
 Les résultats de l'étude montrent que les aides financières ont créé une bonne base pour promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. Cela se traduit par la demande élevée d'aides financières, la création simultanée de fonds de tiers et la mise en place d'une offre étendue. De plus, les projets soutenus contribuent à l'échelle nationale à ancrer sur le plan institutionnel les organisations de projet et à construire des compétences spécifiques, formant ainsi une condition nécessaire pour un effet durable des aides financières. De nombreux projets ayant bénéficié d'un soutien ont aussi pu, une fois la phase de financement achevée, s'établir de façon durable dans des structures existantes au travers de l'implémentation effectuée ou être diffusés plus largement par le transfert.

Les données de l'Office fédéral de la statistique sur les principaux champs d'action des aides financières montrent que l'égalité de fait entre femmes et hommes dans la vie professionnelle que visait le législateur n'est pas encore réalisée. Il faut des programmes concrets pour la promouvoir. Ainsi, l'égalité de salaires n'est pas garantie et la conciliation des vies professionnelle et familiale constitue une des plus grandes pierres d'achoppement dans le parcours professionnel.<sup>32</sup> Les domaines d'encouragement concernés par les aides financières continuent donc comme par le passé à revêtir une grande importance.

## 4 RECOMMANDATIONS

---

Les recommandations formulées dans les paragraphes qui suivent se fondent sur les résultats de l'évaluation. Figurent au premier plan des compléments à la pratique actuelle de mise en oeuvre et des possibilités d'optimisation afin de renforcer l'effet et la durabilité des projets et des services de consultation.

La mise en oeuvre par le BFEG des recommandations requiert des ressources supplémentaires. De nouvelles prestations dans le cadre de l'exécution (en particulier la réalisation des recommandations 3 et 6) ne peuvent être fournies à moins d'augmenter le personnel au sein du BFEG. La mise en place des recommandations se rapportant à l'octroi des aides financières (en particulier les recommandations 4, 5, 7 et 8) nécessite une hausse des aides financières – si l'on n'entend pas resserrer la sélection lors de l'octroi et réduire les effets jusque-là positifs du programme.

Recommandation 1: Etendre la définition du concept d'innovation
---

<sup>32</sup> Voir Rapport final, section 5.2.

Tant l'article 14, alinéa 3 de la LEg relatif aux aides financières que les directives du BFEG sur la pratique d'octroi exigent des projets déposés que leur contenu et leurs méthodes soient novateurs. Le fait qu'il existe aujourd'hui, après une pratique d'octroi de dix ans, une grande variété et diversité de mesures indique qu'une définition élargie ou plus nuancée de cette exigence d'innovation s'impose à l'avenir.

L'innovation sera aussi demandée dans le futur quand il s'agira d'adapter des méthodes, des instruments ou un savoir-faire déjà existants à un autre environnement ou à un groupe cible différent, par exemple à une nouvelle région, à une autre communauté linguistique, à une autre branche de l'économie ou à un groupe cible ou un organisme responsable différents (innovation en matière de transfert). Cela est déjà défini sous cette forme dans les directives du BFEG sur les aides financières en tant que critère de qualité et entrera toujours plus en ligne de compte à l'avenir pour renforcer la portée des aides financières.

Par ailleurs, des idées novatrices quant au contenu sont recherchées dans des domaines qui tendent à être encore peu traités dans le cadre des aides financières (p. ex. cadres/direction). On peut aussi admettre que l'évolution sociale ne cesse de faire apparaître de nouvelles thématiques (problématiques) ou de nouvelles connaissances en matière d'égalité et d'activité professionnelle et que des projets novateurs dans ce sens soient demandés pour y répondre.

Un champ d'activité qui gagne en importance pour les projets sera l'implémentation durable dans des structures existantes de ce qui a déjà été développé. Le caractère novateur pourrait alors se rapporter pour ces projets surtout à l'approche adoptée. Il faut que le BFEG informe de façon ciblée les requérant·e·s (potentiel·le·s) de cette possibilité d'innovation.

**Recommandation 2: Améliorer la communication sur les possibilités de soutien des différents types de projet**

Lors de la mise en œuvre pratique de l'octroi des aides financières, diverses formes de projet sont apparues au cours des dix années. D'une part, le BFEG a introduit un type de projet « projets de transfert », par lesquels un organisme responsable étend un projet ayant déjà bénéficié d'un soutien sur le plan de la thématique, en ce qui concerne les groupes cibles ou une région différente ou encore lui donne une nouvelle orientation. D'autre part, pour des projets importants ou recelant certains risques, le BFEG a procédé par étapes comportant le plus souvent une partie consacrée à l'élaboration et une partie consacrée à la mise en œuvre. Ces divers types et diverses parties de projet sont classés sous la notion de projets consécutifs. Les résultats de l'évaluation révèlent par ailleurs le besoin de projets d'implémentation proprement dits. Le but de ces projets est d'ancrer de façon durable les prestations de projet dans des structures existantes.

Il y aurait lieu d'informer avec transparence les organisations susceptibles de déposer une requête sur les diverses possibilités de soutien des formes de projet (projet de développement, de mise en œuvre, de transfert, d'implémentation) ou sur les possibilités

d'un financement à long terme de projets sous forme d'étapes différentes du projet (projets consécutifs).

La mesure doit premièrement rendre transparente la pratique actuelle. Dans la perspective d'un renforcement de l'effet durable des aides financières, cette mesure doit deuxièmement permettre de faire ressortir l'importance des projets de transfert et d'implémentation pour les organisations requérantes potentielles et de créer des incitations pour le dépôt de requêtes dans ce sens. Il s'agit troisièmement de motiver les organismes responsables à construire des projets de grande envergure liés à des processus à long terme en passant par différentes phases.

**Recommandation 3: Préparer de nouvelles mesures d'accompagnement concernant le transfert et l'implémentation (guides, offre de cours)**

Les prescriptions légales et, de façon explicite, les directives du BFEG requièrent des projets qu'ils prévoient des mesures relatives au transfert des prestations offertes par le projet ou à la durabilité. Avec cette exigence, le BFEG entend expressément promouvoir un effet à moyen et à long terme des aides financières.

Enfin, de nombreux projets encouragés réussissent à assurer l'implémentation durable des offres mises sur pied ou leur reprise et leur développement ultérieur par d'autres organisations ou services. Ce résultat très positif pour un programme d'incitation est en outre étayé par le fait que les requêtes déposées ultérieurement par rapport à des requêtes précédentes tendent à s'inspirer plus fréquemment de l'idée d'une offre existante. Toutefois, une partie des projets ne parvient pas (encore) à une implémentation durable ou au transfert des prestations offertes. Notamment l'implémentation de prestations dans des structures et offres existantes représente une tâche exigeante, quand les projets ne se heurtent pas tout simplement à de multiples obstacles.

Ainsi, des prestations différentes imposent aussi des voies d'implémentation différentes. Le transfert d'une offre dans des structures existantes s'organise aussi différemment en fonction du transfert de savoir qui est nécessaire pour la mise en œuvre dans une structure existante.

Afin d'encourager et de soutenir les projets d'implémentation et de transfert dans des structures existantes, il faut que le BFEG élabore des mesures d'accompagnement dans ce sens. Une grande partie des personnes interrogées trouve peu utile le guide déjà existant sur le transfert de projets. C'est pourquoi il devrait être remanié et complété par un guide sur l'implémentation. Comme pour d'autres thèmes nouveaux, le BFEG doit combler les lacunes de savoir et de compétence auprès des responsables de projet en proposant des cours consacrés aux projets d'implémentation et de transfert. Le BFEG peut ainsi soutenir de façon ciblée, grâce au savoir-faire requis, les projets concernant les activités de transfert et d'implémentation.

**Recommandation 4: Favoriser davantage les projets ayant des effets sur les multiplicatrices et les multiplicateurs**

L'analyse des projets soutenus à ce jour montre que trois quarts des projets s'adressent à des salariées (potentielles) (groupe cible primaire). La moitié des projets est destinée à ce que l'on appelle les intermédiaires (groupe cible secondaire). Plus d'un tiers de ces projets concerne les employeuses et employeurs ou les dirigeants dans les entreprises des secteurs privé et public. L'intérêt porté à ces personnes réside dans leur rôle professionnel, avec pour objectif qu'elles mettent en œuvre et utilisent l'offre de projets dans leur environnement. Près d'un cinquième des projets a en point de mire les deux groupes cibles. Les services de consultation ayant bénéficié d'un soutien conseillent pour l'essentiel des personnes en ce qui concerne l'organisation de leur parcours professionnel. Globalement, les aides financières touchent un peu plus souvent le groupe cible primaire.

Les personnes jouant un rôle d'intermédiaire ou de multiplicateur dans la vie professionnelle peuvent, grâce à la mise en œuvre des offres de projet, déployer un vaste rayon d'action et ainsi apporter une contribution notable afin de renforcer l'effet à moyen et long terme des aides financières au niveau social. Compte tenu de ces considérations, les aides financières doivent soutenir davantage des projets intégrant aussi dans leurs activités des multiplicatrices et multiplicateurs.

**Recommandation 5: Soutenir de façon accrue et à long terme des projets et centres de compétence ayant une orientation supra-régionale**

Pour renforcer la portée des aides financières, il y a lieu de soutenir davantage des projets ayant une orientation supra-régionale ou prévoyant à un stade ultérieur une mise en œuvre supra-régionale.

L'exemple couronné de succès donné par la Fachstelle UND, qui a axé son action sur la conciliation de la profession et de la famille, montre qu'il est judicieux de soutenir à long terme d'autres services spécialisés (p. ex. sur l'égalité de salaire, le controlling en matière d'égalité) grâce à une offre dans ce sens de conseils et de prestations. Ces centres de compétence semblent correspondre au besoin actuel, comme le prouvent l'extension supra-régionale de la Fachstelle UND et la demande de ces prestations de conseils. Ces offres sont complémentaires aux offres publiques et pourraient ainsi combler une importante lacune en ce qui concerne la promotion de l'égalité dans la vie professionnelle. La promotion accrue et continue de centres de compétence spécialisés permettrait en outre de renforcer encore davantage la durabilité des projets et le transfert de leurs connaissances et de leurs produits.

En fin de compte, les projets encouragés visent à servir de moteur à des processus sociaux ou individuels de fond afin de réaliser l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. Des processus de ce type imposent des horizons à long terme. Les projets élaborés nécessitent donc une certaine durée. En moyenne, les projets sont aujourd'hui conçus pour une période de deux à trois ans. Afin que les projets puissent à l'avenir non seulement donner davantage l'impulsion à des processus, mais aussi les mettre en œuvre, il y a lieu de promouvoir de façon ciblée – si le contenu l'impose – des projets conçus pour le long terme et de les garantir en soutenant des projets consécutifs.

**Recommandation 6: Etablir des synergies et des interactions entre les activités des services de consultation et celles des projets**

Les projets encouragés ont amené la création d'un vaste réseau d'organisations dans le domaine de l'égalité et dans celui de la formation et de la vie professionnelle. Des synergies concrètes sont nées dans de nombreux cas de la collaboration avec des projets analogues.

Mais à ce jour peu de synergies systématiques ont vu le jour entre les projets encouragés en vertu de l'article 14 LEg et les services de consultation prévus par l'article 15 LEg. Les services de consultation soutenus ne sont guère intégrés dans des projets, de même que peu de transfert de connaissance des prestations proposées par des projets n'a lieu vers les services de consultation.

Une mise à profit de synergies entre les deux domaines d'encouragement des aides financières permettrait de renforcer encore leurs effets. Dans le cadre de l'activité de consultation, les problèmes sont perceptibles au niveau individuel. Sur cette base, des idées de projet en phase avec la pratique pourraient être générées. Inversement, des prestations offertes par les projets (savoir-faire, documentation) pourraient être intégrées dans l'activité de consultation et favoriser leur plus large diffusion. Le BFEG en tant que service centralisé pour les deux activités devrait établir des liens transversaux entre les projets et les services de consultation et offrir des possibilités d'échanges d'information et d'expériences. Cela peut prendre la forme de suggestion de contacts bilatéraux (régionaux) ou celle de manifestations.

**Recommandation 7: Soutenir directement des projets dans les entreprises au moyen des aides financières**

Les résultats de l'évaluation révèlent le rôle essentiel des entreprises pour la promotion de l'égalité dans la vie professionnelle. Tous les groupes de personnes interrogés sont d'accord avec le fait que les employeuses et employeurs exercent une influence directe, grâce à des mesures appropriées, sur des conditions pertinentes pour l'égalité dans la vie professionnelle. Les possibilités actuelles pour les entreprises de participer à des projets ont plutôt rarement abouti à des coopérations dans ce sens. Un des principaux motifs avancés est le fait que les entreprises se montrent plutôt sceptiques envers ces formes de collaboration avec des organisations privées.

En même temps, les projets soutenus à ce jour proposent de nombreuses offres et documents qui sont conçus pour la mise en œuvre dans les entreprises et soutiennent des conditions générales favorisant l'égalité dans le monde du travail. En conséquence, associer davantage les entreprises à l'application de ces projets contribuerait à déployer des effets notables. Afin d'accroître la motivation des entreprises concernant des mesures dans ce sens, il faut pouvoir à l'avenir soutenir des projets dans les entreprises directement au moyen des aides financières.

L'évaluation de la loi sur l'égalité aboutit, elle aussi, à la conclusion qu'il est nécessaire de créer des incitations pour les entreprises afin qu'elles s'engagent à mettre en œuvre

l'égalité de fait entre femmes et hommes. Les résultats montrent que les entreprises dans leur majorité n'ont pas pris à ce jour de mesures de promotion de l'égalité.<sup>33</sup> Le Conseil fédéral reprend cette recommandation dans son Rapport relatif à l'évaluation de la loi sur l'égalité et verrait d'un bon œil qu'à l'avenir des projets internes aux entreprises de durée limitée soient soutenus au moyen des aides financières. Il explique en outre que des conditions générales appropriées permettraient de remédier aux craintes initialement émises qu'une telle pratique des aides financières fausse le jeu en matière de concurrence. Par exemple au moyen de l'obligation faite aujourd'hui déjà à tous les projets encouragés de mettre à disposition du public, et donc aussi des autres entreprises, les connaissances obtenues et les instruments élaborés grâce au projet.<sup>34</sup>

**Recommandation 8: Compléter le pilotage stratégique en matière d'octroi des aides financières par la fixation de priorités thématiques et méthodologiques**

A ce jour, l'octroi des aides financières s'est axé sur la demande dans les limites des conditions générales prescrites par la loi. Il n'a pas été fixé de priorités thématiques explicites, de même que certains types de projet n'ont pas été davantage favorisés. L'atout a été que, dans un paysage encore peu institutionnalisé, de nombreux organismes responsables ont vu le jour, qui ont été les artisans de projets dans le domaine de l'égalité. Les organisations existantes ont été motivées à s'occuper du thème de l'égalité dans la vie professionnelle. Il existe aujourd'hui beaucoup d'organismes responsables ayant des structures et des compétences solides qui sont ainsi disponibles en tant que partenaires de programme pour les aides financières. Par ailleurs, l'approche axée sur la demande adoptée par le BFEG a entraîné l'apparition d'un réservoir d'idées novatrices sur la promotion de l'égalité dans la vie professionnelle et la mise en œuvre de mesures en phase avec la pratique et touchant à une variété de thématiques. Aujourd'hui, une vaste offre et un important savoir spécialisé existent sur le thème de l'égalité dans la vie professionnelle.

Dans ce contexte, il y a lieu de réfléchir si à l'avenir le BFEG ne devrait pas fixer des priorités dans son pilotage stratégique de l'octroi des aides financières en prévoyant une planification sur plusieurs années. Le renforcement de certains thèmes (p. ex. égalité de salaires, gestion et égalité) ou de types de projets (p. ex. projets de transfert et d'implémentation ou projets avec le groupe cible intermédiaires) permettrait de donner des impulsions encore plus ciblées afin d'améliorer l'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle. D'une part, cette fixation de priorités accélérerait l'application des recommandations exposées ici. D'autre part, la fixation de priorités thématiques constituerait aussi, dans le cadre du soutien direct de projets dans les entreprises (recommandation 7), une possibilité de promouvoir largement dans les entreprises des mesures ciblées en matière d'égalité dans la vie professionnelle. La fixation de priorités devrait être intégrée dans la stratégie globale du BFEG à la fois en termes de temps et sur le plan du contenu.

<sup>33</sup> Stutz, Heidi; Schär Moser, Marianne; Freivogel, Elisabeth (2005): Evaluation portant sur l'efficacité de la loi sur l'égalité. Rapport de synthèse. Berne et Binningen. p. 128.

<sup>34</sup> Rapport du Conseil fédéral relatif à l'évaluation de l'efficacité de la loi sur l'égalité en exécution de la motion Vreni Hubmann 02.3142, transmise par le Conseil national sous forme de postulat le 21 juin 2002 (2 février 2006), p. 34, 38.

IMPRESSUM

---

INTERFACE  
Institut für Politikstudien  
Seidenhofstr. 12  
CH-6003 Lucerne  
Tél. 041 226 04 26  
Fax 041 226 04 36  
[www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

EVALUANDA  
Hugo-de-Senger 3  
CH-1205 Genève  
Tél. 022 705 11 50  
Fax 022 807 03 19  
[www.evaluanda.ch](http://www.evaluanda.ch)

TRADUCTION  
Brigitte Said-Crettol, Crans-Montana