

A. UN ÉQUILIBRE SOUVENT DIFFICILE, ET PARTICULIÈREMENT POUR LES FEMMES

Le diagnostic « conditions de travail et genre » peut être élaboré à partir des données du DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels ou DU) qui comprend les risques psycho-sociaux (RPS) et en étant attentif à inclure les risques et pénibilités des métiers féminisés traditionnellement non pris en compte. L'employeur peut pour cela mettre en place un groupe de travail « femmes et conditions de travail ».

Mais l'**équilibre temps de travail-temps personnel est également un enjeu d'égalité**. En effet, les charges domestiques (ménage, courses...) et familiales (soin des enfants et personnes à charge) restent encore principalement assumées par les femmes.

Ces obligations incontournables peuvent s'avérer difficilement conciliables avec des impératifs professionnels et contraindre les femmes au temps partiel. Dans des cultures organisationnelles souvent basées sur de longues journées de travail, les femmes sont particulièrement pénalisées en terme d'évolution de carrière et salariale et d'accès aux postes à responsabilités.

 L'accord UDES du 27/11/15 prévoit de promouvoir les congés parentaux auprès des hommes, de neutraliser pour tou-te-s leur impact sur la carrière et d'encourager des modes d'organisation permettant un bon équilibre avec la vie personnelle.

L'employeur peut faciliter un rééquilibrage du partage de ces obligations en remettant en question un mode d'organisation du travail dominant valorisant, le présentisme (cf. Fiche 7) et sanctionnant les ruptures de parcours et les absences prolongées, ainsi qu'en facilitant l'exercice de la parentalité, par exemple.

Les aidants familiaux sont des aidantes familiales

Définition : *Personne de la famille qui vient en aide à titre non professionnel, pour partie ou totalement, à une personne dépendante pour les activités de sa vie quotidienne.* (Source : Haut Conseil de la Famille).

1 Français sur 5 est aidant-e- dont 66 % sont actif-ve-s et 57 % sont des femmes. Leur rôle d'aidant-e est chronophage, stressant et fatiguant et pèse sur leur activité professionnelle¹.

L'employeur peut favoriser leur équilibre de vie en promouvant l'accès aux congés familiaux de solidarité et en acceptant leurs demandes d'aménagement du temps de travail.

B. AGIR

1. AMÉNAGER LE TEMPS DE TRAVAIL

Quelques pistes pour faciliter l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle en réorganisant le temps de travail et de présence des salarié-e-s, tout en conciliant les contraintes de l'entreprise et celles des salarié-e-s :

- Flexibiliser et individualiser les horaires quand les conditions de travail le permettent. La souplesse des horaires, prisée des salarié-e-s, peut compenser l'impossibilité pour les structures financièrement contraintes d'offrir des augmentations salariales.

EXEMPLE Pour certains personnels administratifs, décaler la journée de travail pour éviter les heures de pointe dans les transports en commun.

- Organiser les réunions pendant les horaires de bureau et limiter celles de fin de journée, conformément aux principes évoqués par [l'accord UDES relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS du 2 décembre 2021](#). Veiller à la délimitation des frontières entre travail et hors travail quand les nouveaux outils de communication permettent une connexion 24h/24 à l'entreprise.

EXEMPLE L'accord égalité professionnelle d'une fondation prévoit la restriction de l'envoi de courriels entre 20h et 8h.

- Anticiper suffisamment les formations hors les murs et les déplacements afin de permettre aux employé-e-s de s'organiser, développer davantage de formations en intra.
- Permettre des horaires décalés lors de la rentrée scolaire.

EXEMPLE Dans la branche Régies de quartier les mères ou pères de famille bénéficient de 2 heures rémunérées prises sur la journée de travail pour accompagner le ou les enfants à l'occasion de la rentrée scolaire [...].

- Établir les plannings à l'avance et les modifier avec un délai de prévenance suffisant.

¹ Source : Baromètre des aidants - Institut BVA et Fondation April - Octobre 2021

- Dans les métiers aux horaires atypiques et décalés étudier la possibilité de comprimer la journée ou la semaine de travail.

EXEMPLE Cette association de solidarité internationale dont beaucoup de salarié-e-s ont des horaires étendus pour travailler avec les collègues à l'étranger situés dans différents fuseaux horaires propose une semaine de 4 jours et demi, le vendredi après-midi n'étant travaillé que dans les cas exceptionnels.

- Allouer des compensations pour les salarié-e-s travaillant le soir ou le week-end si cela n'est pas prévu par votre convention collective.
- Sans dispositions conventionnelles, les entreprises sont tenues d'organiser un entretien de suivi, en général à l'occasion de l'entretien annuel, pour aborder la charge de travail qui doit être raisonnable, l'organisation du travail et l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, la rémunération pour tous les salarié-e-s.

EXEMPLE Ainsi dans la branche Mutualité l'accord égalité professionnelle prévoit que l'entretien annuel d'évaluation peut évoquer les questions liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, notamment en recherchant des solutions adaptées telles que des aménagements du temps de travail. [...].

- Sensibiliser à un temps partiel choisi synonyme d'équilibre et plutôt source de motivation, contrairement aux idées reçues.
- Repenser la présence effective au bureau pour certains emplois grâce aux technologies de l'information et de la communication - télétravail, visioconférences, téléconférences... - tout en respectant le temps personnel des salarié-e-s. Il est possible de se référer à [l'accord UDES du 2 décembre 2021 relatif à l'impact sur le numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS](#).

EXEMPLE Uneo est une mutuelle qui propose des couvertures santé pour les militaires et leurs familles. Sa DRH adjointe, Karine Wirth témoigne des pratiques mises en place pour favoriser l'équilibre professionnel et personnel des salariés. « Nous étions confrontés à une forte demande de télétravail. Après analyse de ces demandes, nous avons pu constater que les salarié-e-s étaient à la recherche d'une souplesse dans les horaires de travail par rapport à des contraintes personnelles comme la garde d'enfant, prise en charge de parents dépendants, activités sportives, bénévolat, auto-entreprise pour des compléments de salaires... Nous avons décidé d'aménager le temps de travail différemment et nous avons mis en place des plannings atypiques. Le temps de travail est en moyenne de 37h30 par semaine avec des RTT. Les collaborateurs sans responsabilité managériale, sans forfait jours, ont la possibilité de travailler 35h, 36h, 37h30 ou 39h avec un maintien de salaire et une variation du nombre de jours de RTT. Ils peuvent aussi choisir de travailler 4 jours, 4 jours et demi ou 5 jours par semaine. En décembre de chaque année, les collaborateurs font leurs demandes. Après échange avec le manager, en fonction de l'activité du service, des contraintes du poste et des besoins exprimés, le collaborateur se voit proposer 2 ou 3 plannings différents. Il y a peu de refus et il existe 28 plannings aujourd'hui. Dans notre accord collectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de 2014, nous avons indiqué que l'objectif à atteindre était que 30% des services permettent aux salariés de bénéficier d'un emploi de temps sur 4 ou 4.5 jours par semaine. Aujourd'hui, 50% des salariés éligibles, bénéficient de l'aménagement du temps de travail souhaité soit environ 30% des salariés. Nous mettons aussi en place des plannings atypiques pour de courtes durées dans des situations spécifiques comme la possibilité de travailler de 11h à 16h ou 2 jours en télétravail pendant une démarche d'insémination artificielle ».

Le temps personnel bénévole que les salarié-e-s investissent dans d'autres associations ou projets citoyens leur permet de développer compétences et réseaux, profitables à leur développement professionnel et à la structure qui les emploie. Il peut être pertinent de prévoir des modalités d'absence souples, éventuellement avec un maintien de la rémunération dans un cadre à définir, pour ces engagements.

2. SOUTENIR LA PARENTALITÉ ET LES SOLIDARITÉS FAMILIALES

Le soin des enfants, leur éducation ainsi que la nécessité de s'occuper de proches vieillissant-e-s, malades ou handicapé-e-s peut représenter une part importante du temps personnel, qui à nouveau pèse le plus souvent sur les femmes.

L'employeur peut faciliter l'articulation travail-famille, permettant ainsi aux hommes de réinvestir la sphère familiale, et aux femmes de dégager le temps qu'elles souhaitent investir dans la sphère professionnelle, et aux deux sexes non pas nécessairement de travailler moins, mais de travailler mieux.

Bengt Westerberg, ancien ministre pour l'égalité entre les femmes et les hommes en Suède, exprimait le souhait suivant [...] : « J'espère à présent voir un P.D.G. dire qu'il attend de tous ses employés de sexe masculin qu'ils prennent le congé parental auquel ils ont droit, faute de quoi ils feraient preuve d'une grave irresponsabilité risquant de menacer leurs chances de faire carrière dans l'entreprise. » Source : [Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle](#) – ORSE 2013

a. Des pistes pour faciliter la prise des congés familiaux

- Informer les salarié-e-s des différents congés familiaux existants et en particulier les hommes qui ne comptent que pour à peine 4,4 % des 410 800 congés parentaux enregistrés en 2016⁶.

FICHE 5 - FAVORISER L'ÉQUILIBRE ENTRE LES DIFFÉRENTS TEMPS DE VIE

- EXEMPLE** Dans cette association, tous les salarié-e-s ont reçu un mail leur récapitulant les congés familiaux existant et leurs principales caractéristiques. Ce mail rappelait notamment que la prise du congé enfant malade n'était pas uniquement destinée aux salariées mais également aux salariés. Depuis, les salariés ont deux fois plus recours à ce congé qu'avant le mailing.

Congé maternité	6 sem. avant et 10 sem. après l'accouchement (durée augmentée par nbre d'enfants à charge ou attendus)	La salariée perçoit des indemnités journalières et le cas échéant un complément par l'employeur		
Congé pour naissance ou adoption	3 jours ouvrables	Rémunération normale		
Congé paternité et d'accueil de l'enfant	Le père ou conjoint-e sans condition d'ancienneté	25 jours calendaires consécutifs ou 32 si naissances multiples	Contrat de travail suspendu. Indemnités journalières	Délais de prévenance d'un mois cumulable avec le congé pour la naissance
Congé d'adoption	Entre 16 et 22 semaines selon enfants à charge ou adoptés	Contrat de travail suspendu. Indemnités journalières	Le congé peut être réparti entre le père et la mère cumulable ⁸ avec le congé pour naissance/adoption	
Congé parental d'éducation ou passage à temps partiel	Au moins 1 an d'ancienneté à tout moment après le congé de maternité ou d'adoption	Contrat de travail suspendu. Possibilité de prestations de la CAF (PreParE/Paje)	Peut être partagé par les 2 parents, peut être rompu à l'initiative du bénéficiaire de manière anticipée en cas d'accord de l'employeur	
Congé enfant malade	Charge d'un enfant de moins de 16 ans. 3 à 5 jours/an ou plus selon les conventions collectives	Non rémunéré sauf si la convention collective le prévoit		
Congé de présence parentale	Maladie, handicap ou accident grave	310 jours ouvrés maximum	Contrat de travail suspendu. Allocation journalière de présence parentale (AJPP)	Continu, fractionnable ou temps partiel
Congé de solidarité familiale	Accompagner un proche en fin de vie	3 mois maximum renouvelable une fois	Contrat de travail suspendu. Allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie	Continu, fractionnable ou temps partiel

Exemples d'engagements dans l'ESS		
Animation	Congé de paternité	6 mois d'ancienneté >>> versement intégral du salaire net
Mutualité		1 an d'ancienneté >>> versement intégral du salaire net
Croix-Rouge	Congé de paternité & adoption	Versement intégral du salaire net
Missions locales et PAIO		Pour les congés familiaux, selon les délais de route reconnus nécessaires, 1 ou 2 jours supplémentaires sont accordés
Aide, accompagnement, soins et services à domicile		Les personnes qui ont démissionné après un congé postnatal pour élever un enfant (hors congé parental) bénéficient de priorité d'emploi ou de réintégration dans l'entreprise
Missions locales		Dans le cadre de la conciliation vie parentale et vie professionnelle, les salarié-e-s qui ont des enfants scolarisés bénéficient d'un aménagement de l'horaire de travail le jour de la rentrée scolaire une fois par an. Cet aménagement leur permet d'arriver 1 heure en retard avec maintien de la rémunération.

- Affirmer la non incidence de la prise d'un congé familial sur l'évolution de carrière, et en suivre la mise en œuvre effective par exemple en ajoutant à ses indicateurs de pilotage le repérage des congés familiaux : salaires moyens, durée moyenne entre deux augmentations ou promotions pour l'ensemble des salarié-e-s par sexe, puis pour les salarié-e-s ayant bénéficié de congés familiaux par sexe.
- Sensibiliser en interne sur le nécessaire équilibre vie professionnelle-vie familiale et déconstruire les stéréotypes de genre en particulier auprès des managers.

⁶ Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM - janvier 2018).

⁷ Pour une liste exhaustive des congés familiaux et de leurs spécificités vous pouvez consulter www.service-public.fr

⁸ Dans le cadre d'un partage de congé entre deux parents salariés, la loi octroie 25 jours supplémentaires ou 32 en cas d'adoptions multiples

Les mesures facilitant la prise de congés familiaux peuvent créer un sentiment d'inéquité pour les salarié-e-s sans charges familiales et nourrir les stéréotypes sur le « moindre engagement » dans le travail des parents ou aidants.

À l'inverse, une modalité comme le don de RTT entre salarié-e-s pour permettre à certains d'accompagner un enfant ou un parent malade de collègue peut faire vivre concrètement la solidarité au sein d'une équipe.

b. Accompagner le congé

Avant le départ

Un entretien préparatoire au congé maternité/parental ou familial d'une certaine durée permet d'une part à l'employeur de connaître et d'évaluer l'importance ou l'urgence du travail en cours, les passations prévues, et au ou à la salarié-e d'exprimer ses attentes en prévision du retour.


Pendant le congé

L'employeur peut permettre à la personne le souhaitant de rester en lien avec la structure pendant son absence (diffusion d'une lettre d'information, accès à l'intranet, diffusion des offres d'emploi...).

EXEMPLE *de l'étranger : en Grande-Bretagne, la pratique de 2 « keep-in-touch days » (journées pour rester en contact) pendant le congé maternité permet aux salariées absentes et à leurs responsables de se donner mutuellement des nouvelles pour éviter la coupure ou l'oubli, et favoriser la reprise en intégrant les souhaits de la salariée. Cela permet aussi de parler naturellement des options de retour (décalé pour un congé parental, à temps partiel, avec des responsabilités différentes,...) aussitôt que possible et d'anticiper les conséquences sur l'organisation du travail.*

Sous réserve de l'accord de la personne, l'employeur peut proposer un entretien avant le retour effectif de la personne et ainsi anticiper sa réintégration dans la structure en fonction des besoins et souhaits des deux parties.

Le retour

 Un entretien professionnel doit être proposé à tout-e salarié-e reprenant son activité suite à un congé de maternité, parental à temps plein ou partiel, d'adoption de soutien familial. L'objectif est de guider la personne dans son évolution professionnelle, d'identifier ses besoins en formation et les actions à planifier pour y répondre. Par exemple, une mise à niveau de compétences techniques peut s'avérer nécessaire après une longue période d'inactivité.

 À l'issue d'un congé familial, le ou la salarié-e doit retrouver son emploi précédent ou un emploi similaire avec une rémunération au moins égale.

c. Faciliter les modes de garde et l'organisation personnelle

- Créer une crèche inter-entreprises sur un territoire, au sein d'un pôle d'activité ou d'une pépinière d'entreprises en profitant du crédit impôt famille (cf. Fiche 11).
- Aider à la garde des enfants.

EXEMPLE *Cette coopérative de 85 salarié-e-s réserve chaque année 9 berceaux dans une crèche à proximité de ses locaux, affectés prioritairement aux salarié-e-s aux plus bas revenus.*

EXEMPLE *Une mutuelle propose un chèque CESU de 300€/an aux employé-e-s pour la garde de leur(s) enfant(s) jusqu'à 12 ans, le soin d'un-e parent-e dépendant-e ou celui d'un-e enfant handicapé-e (jusqu'à 18 ans) avec prise en charge de l'employeur à hauteur de 80 %.*

- Nouer des partenariats avec les associations locales qui offrent des services de proximité.

Désormais les droits acquis sur le compte épargne temps (CET) du-de la salarié-e peuvent être transformés en chèques emploi service universels (CESU) et ainsi lui permettre de financer différents services à la personne (garde d'enfants, aide-ménagère, surveillance des personnes malades...). Pour consulter le [guide complet](#).