

BRETAGNE <sup>03</sup>

# Agir pour l'égalité professionnelle, la qualité de vie et des conditions de travail

EXPÉRIENCES D'ORGANISATIONS  
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

# Guide pour les petites organisations de l'ESS... et toute entreprise!



**égalité des métiers**, articulation des temps de vie, santé au travail, parcours professionnels: les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) font face à de nombreux enjeux liés à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).

Mettre en place des actions dans sa structure peut paraître complexe, en particulier dans les très petites et petites organisations, parfois en manque de moyens et de compétences dédiés.

Ce guide vise à faciliter l'engagement des petites structures de l'ESS dans des démarches d'action pour l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail, en partageant des enjeux ainsi que des leviers et méthodes, applicables aux organisations de toute taille et de tout secteur d'activité.

## Retours d'expériences d'organisations de l'ESS

Ce guide présente les enseignements tirés de plusieurs accompagnements de l'Aract Bretagne et plus particulièrement d'une formation-action réalisée en 2021-2022 par l'Aract Bretagne, la Cress Bretagne et l'Udes, dans laquelle se sont engagées activement cinq structures bretonnes de l'ESS, pour développer des démarches en faveur de l'égalité professionnelle et de la QVCT.

LEURS TÉMOIGNAGES SONT PRÉSENTS TOUT AU LONG DE CE GUIDE :

### **ADESS PAYS DE BREST** (29)

Pôle de développement de l'ESS  
2 salarié·e·s,  
100% de femmes

### **ADMR**

#### **DES DOLMENS JRS** (35)

Services à la personne  
100 salarié·e·s,  
93% de femmes

#### **GESTICULTEURS** (35)

Groupement d'employeurs culturels en Bretagne  
18 salarié·e·s,  
80% de femmes

#### **LA BELLE DÉCHETTE** (35)

Ressourcerie  
8 salarié·e·s,  
75% de femmes

#### **SPORTS POUR TOUS**

(Bretagne)  
Fédération et soutien d'associations sportives  
11 salarié·e·s,  
60% de femmes

#### **3 REGARDS -**

##### **LÉO LAGRANGE** (35)

Association socio-culturelle de quartier  
42 salarié·e·s,  
40% de femmes

---

**Rédaction et coordination** : Elisabeth Dewanckel ARACT Bretagne, Anne Poterel Maisonneuve CRESS Bretagne, Charles Bozonnet UDES

**Appui à la conception** : Marie-Christine Queillé ARACT Bretagne

## FOCUS

### L'ESS, de quoi parle-t-on ?

Les structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sont présentes dans tous les secteurs d'activité sous plusieurs formes juridiques : associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales à statut commercial.

Elles ont pour ambition commune de créer des emplois pérennes et non-délocalisables, de développer une plus grande cohésion sociale et d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques des territoires.

Elles reposent sur un projet social qui s'exprime à travers leur activité, les personnes qu'elles emploient, leurs clients et bénéficiaires ou leur mode d'organisation.

La loi ESS de 2014 a formalisé les principes caractérisant les organisations de l'ESS : la poursuite d'une utilité sociale ; la recherche d'un modèle économique viable ; la gouvernance démocratique ; la lucrativité limitée ou la rentabilité mise au service de la finalité sociale.

Source : AVISE - <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>



### Aller plus loin

*Ce guide est accompagné de ressources en ligne accessibles via ce QR code : n'hésitez pas à les consulter !*

## Sommaire

- 4 Pourquoi agir pour l'égalité professionnelle et la QVCT dans votre structure ?
- 5 **COMPRENDRE DE QUOI IL S'AGIT**
- 5 La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)
- 6 L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- 8 Quels liens entre la qualité de vie et des conditions de travail et l'égalité professionnelle ?
- 9 **PASSER À L'ACTION**
- 10 Structurer la démarche
- 12 Partager un état des lieux et prioriser des objectifs de progrès
- 14 Expérimenter
- 16 Renouveler et installer durablement la démarche
- 18 Quels bénéfices et résultats ?
- 20 Inspirez-vous : exemples d'actions
- 23 Réalisation du guide
- 24 Points à retenir

# Pourquoi agir pour l'égalité professionnelle et la QVCT dans votre structure ?



## Pour mettre en adéquation vos valeurs avec vos pratiques

Les statuts de votre organisation, ancrée dans l'ESS, se réfèrent probablement à des valeurs fortes, comme la recherche de l'intérêt général, l'utilité sociale, la solidarité. Engager une démarche d'égalité professionnelle et de QVCT dans votre structure est un excellent moyen de s'assurer que ces principes sont concrètement mis en œuvre au quotidien.

## Pour aborder opérationnellement les enjeux de l'organisation du travail

Au quotidien, l'animation des équipes salariées et des bénévoles recouvre de multiples questions liées à l'organisation du travail, aux conditions de travail, à la coopération. Les aborder via le prisme de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie et des conditions de travail est un bon moyen pour initier une démarche d'amélioration continue de vos pratiques.



## Pour enrichir les compétences dans votre organisation

L'ESS doit anticiper d'importants besoins de renouvellement de ses effectifs, notamment au niveau de l'encadrement. Développer la mixité de son effectif et s'assurer de l'égalité de traitement entre toutes et tous, c'est aussi agir pour diversifier son vivier de recrutement et attirer ou fidéliser de nouvelles compétences. Pensez-y si vous rencontrez des difficultés de recrutement !

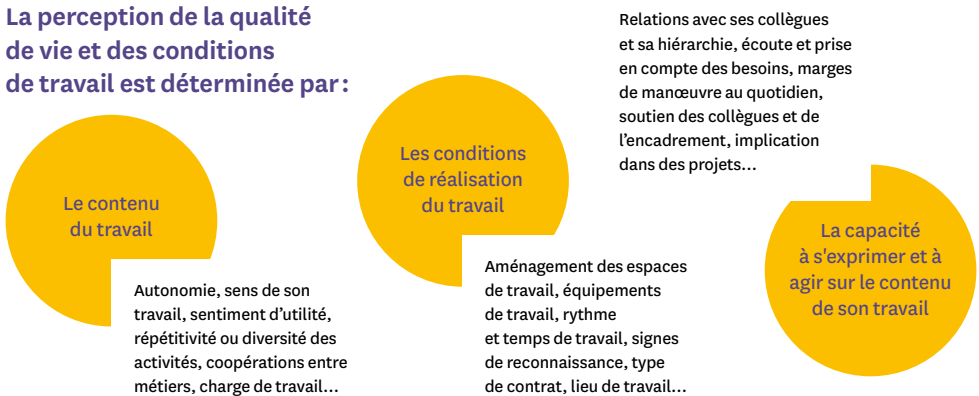
## Pour s'assurer que personne ne subit de discriminations ou d'agissements sexistes dans votre structure

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit respecter le droit du travail, les principes d'égalité et de non-discrimination entre les femmes et les hommes et l'interdiction d'agissements ou propos discriminants ou sexistes (article L1132-1 du code du travail).

# COMPRENDRE DE QUOI IL S'AGIT

## La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

La perception de la qualité de vie et des conditions de travail est déterminée par :



Quels leviers pour améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail ?



# L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

**C'est l'égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes notamment en ce qui concerne l'accès à l'emploi, les conditions de travail, la formation, la qualification, la mobilité, la promotion, la santé au travail, l'articulation des temps de vie et la rémunération.**

**Autant de leviers sur lesquels agir en faveur de l'égalité professionnelle dans votre organisation!**

## D'où viennent les inégalités entre femmes et hommes au travail ?

**Quatre dimensions sont à prendre en compte :**

- 1** — La répartition sexuée des emplois qui persiste dans de nombreuses branches professionnelles. Au sein d'un même métier, même lorsqu'il y a de la mixité, on peut observer une répartition des activités de travail entre femmes et hommes.
- 2** — Des contraintes et des conditions de travail différentes (rythmes, efforts physiques, exigences émotionnelles...), avec souvent une sous-évaluation des risques et facteurs d'usure professionnelle dans des emplois à prédominance féminine.
- 3** — Des parcours professionnels différenciés, plus morcelés et précaires pour les femmes : temps partiels, opportunités d'évolution professionnelle limitées – notamment dans les premiers niveaux de classification qui comptent plus de femmes.
- 4** — Des contraintes de temps de travail (horaires, temps partiels, amplitudes) et hors travail (charges domestiques et familiales) distinctes.

Les différences constatées entre femmes et hommes peuvent être liées aux modes d'organisation du travail, aux pratiques de gestion des ressources humaines et de management, mais aussi aux stéréotypes de genre, présents dans la société, qui impactent les représentations de chacun-e.

**Elles génèrent trois types d'inégalités, sur lesquels votre démarche égalité professionnelle et QVCT peut agir :**

- 1** — des écarts de rémunération (salaires, primes, temps de travail...)
- 2** — des écarts de santé au travail (maladies professionnelles, accidents du travail et de trajet)
- 3** — des écarts de carrière (formation, promotion, mobilité professionnelle...)

## Égalité femmes-hommes : où en est-on dans l'ESS en Bretagne ?

### Mixité



66%

des emplois sont occupés par des femmes, contre 50% dans l'ensemble de l'économie.



75%

Les femmes représentent plus de 75% des emplois dans les « métiers du soin » (enseignement, action sociale, santé).

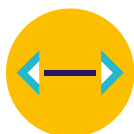
### Plafond de verre



45%

En France, les femmes ne représentent que 45% des membres des conseils d'administration et des bureaux des structures de l'ESS.

### Conditions d'emploi et de travail



13%

d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.



67%

des femmes sont à temps complet, contre 86% des hommes.



73%

des accidents du travail dans les associations concernent des femmes.



+ de 80%

des maladies professionnelles dans les associations concernent des femmes.

#### FOCUS

### **Votre équipe compte une large majorité de femmes : êtes-vous concernés par l'égalité professionnelle ?**

Bien sûr ! Toutes les entreprises quelles que soient leur taille et la proportion femmes-hommes de l'effectif, ont des obligations légales, des intérêts et des moyens d'agir en matière d'égalité professionnelle, pour leurs équipes et de futurs recrutements. Cela concerne notamment :

- la mixité des métiers pour élargir le vivier de candidatures et les possibilités de promotion,
- les conditions d'emploi (contrats moins précaires, temps partiels complétés...) pour assurer des conditions de vie et de travail satisfaisantes et une intégration durable,
- les conditions de travail pour réduire les risques sur la santé au travail,
- les parcours professionnels pour développer les compétences dont l'organisation a besoin.

# Quels liens entre la qualité de vie et des conditions de travail et l'égalité professionnelle ?

## La QVCT progresse avec l'égalité professionnelle

Prendre en compte les écarts constatés entre les femmes et les hommes, dans l'emploi et le travail, permet d'agir sur la QVCT. Par exemple, pour un poste avec un port de charges important (souvent moins proposé aux femmes), un équipement d'aide à la manutention peut rendre le poste plus accessible à des femmes et des hommes, quelle que soit leur condition physique, et peut réduire les risques sur la santé pour toutes et tous.

## L'égalité professionnelle progresse avec la QVCT

Prendre en compte les situations spécifiques vécues par les femmes et les hommes dans leur QVCT permet d'agir sur l'égalité professionnelle. Par exemple, l'écoute des difficultés relatées par des femmes ou des hommes travaillant dans des milieux peu mixtes ("faire davantage ses preuves", remarques discriminantes, agissements sexistes, ...) permet de mettre en place des actions adaptées, et de réduire in fine, les écarts en matière de parcours, de santé au travail ou encore de rémunération.

## Récits croisés sur la démarche Éga Pro – QVCT d'une association de services à la personne

« Nous ne savions pas comment aborder l'égalité professionnelle car il y a très peu d'hommes dans nos métiers. Nous avons décidé d'axer notre réflexion sur les conditions de travail en pressentant que c'est par ce biais que nous allions pouvoir jouer sur le recrutement et la fidélisation. Dans notre secteur, c'est fondamental. »

DIRECTRICE

« L'état des lieux a été réalisé à partir du rapport de situation comparée Femmes - Hommes. Même s'il y avait peu d'hommes, c'était intéressant de mieux caractériser l'effectif avec plusieurs indicateurs tels que l'âge, l'ancienneté, la santé au travail, les temps de travail. Complété par des échanges sur les situations de travail vécues, cela a permis d'identifier des axes prioritaires de travail. »

ARACT BRETAGNE

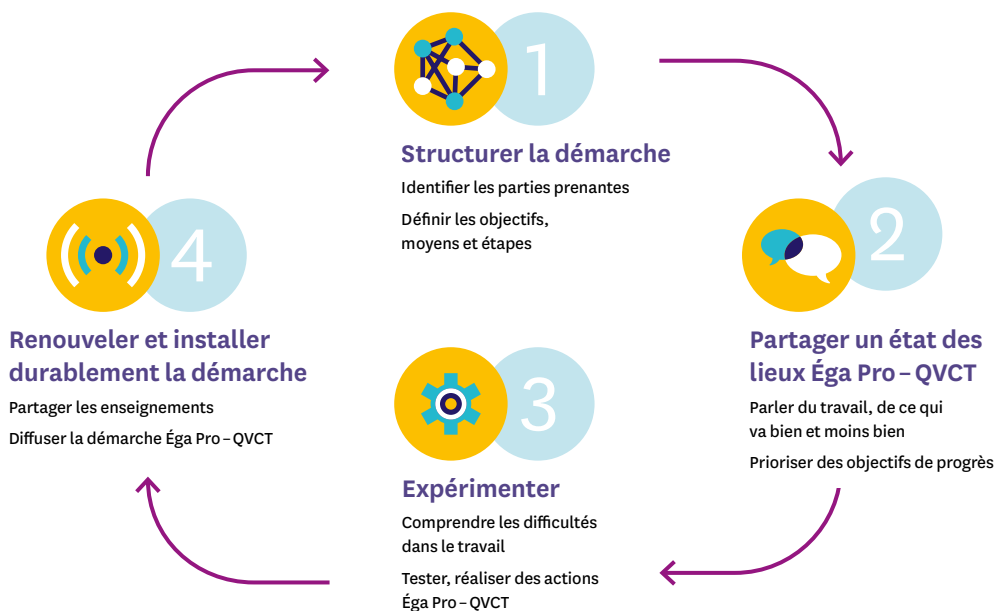
« Trois domaines ont été retenus dans notre plan d'actions « Égalité professionnelle » : la rémunération, le recrutement et les conditions de travail. Des exemples d'actions « Conditions de travail » : l'achat de sabots anti-dérapants pour limiter les risques d'accidents et améliorer le confort, l'organisation de séances d'analyses de pratiques entre professionnel·le·s. »

REPRÉSENTANTE DU PERSONNEL



# PASSER À L'ACTION

Une démarche d'action en faveur de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie et des conditions de travail s'organise en quatre étapes. Cette démarche s'inscrit dans le temps, au regard des objectifs de progrès et des moyens mobilisés. Comptez environ 6 à 12 mois (selon la taille de votre structure) pour une première expérience, du lancement de la démarche à sa diffusion et son renouvellement.



## FOCUS

### Les espaces de discussion sur le travail, points d'appui essentiels

La démarche s'appuie sur la prise en compte des réalités du travail. La mise en place d'espaces collectifs ou groupes de travail dédiés à la discussion sur les questions du travail permet de partager et comprendre les vécus des différents métiers, les conditions effectives de réalisation du travail et leurs

effets, favorables ou défavorables à l'égalité professionnelle et la QVCT, et ainsi d'agir au plus proche des réalités de terrain. Ces espaces de discussion impliquent les parties prenantes de l'organisation (salarié·e·s de différents métiers et direction...) et sont intégrés dans les pratiques de management.

# Structurer la démarche



## Quels objectifs ?

### ■ Définir les objectifs du projet

#### Éga Pro – QVCT

S'agit-il de :

- Améliorer les conditions d'emploi et de travail des femmes et des hommes?
- Accompagner des transformations de l'organisation?
- Préserver la santé au travail?
- Contribuer à l'attractivité des métiers?

...

### ■ Partager ces objectifs avec les parties prenantes de la démarche

Gouvernance et acteurs de direction, salarié·e·s, représentant·e·s du personnel... pour donner du sens à leur engagement.

### ■ Prévoir les moyens nécessaires et un calendrier réaliste pour la mobilisation interne

La réussite de la démarche repose nécessairement sur des moyens humains, financiers et techniques prévus par la direction et compatibles avec la charge de travail préexistante.

## FOCUS

### Quelles parties prenantes ?

- Une ou deux personnes coordonnent le projet : membre de la direction, salarié·e ou représentant·e du personnel. Maintenir un lien étroit avec la direction tout au long du projet est essentiel pour s'assurer des moyens disponibles et de la pérennité des actions.
- Lorsqu'il existe une instance de dialogue social (CSE), les représentant·e·s du personnel sont associé·e·s à la démarche.
- Les membres de la gouvernance, qui portent souvent la fonction employeur dans les petites organisations de l'ESS, ont toute leur place dans le projet. Leur participation apporte un regard stratégique, et leur permet de mieux comprendre les enjeux des salarié·e·s.
- Un groupe de travail, représentatif des différents métiers ou activités de la structure, est mis en place pour la durée du projet.
- Un tiers extérieur peut faciliter la démarche d'action mais n'est pas indispensable. La méthode proposée dans ce guide nécessite surtout des compétences en gestion de projets et animation de réunions sans doute déjà disponibles dans votre structure.



## Actions

«Un administrateur s'est impliqué dans le groupe de travail et a pu à la fois apporter son expérience et ses points d'attention. Cela a nourri sa connaissance des préoccupations des salarié·e·s.»

GRUPEMENT D'EMPLOYEURS CULTURELS



## Comment faire ?

- **Une première réunion de lancement** (gouvernance, direction, encadrement, représentant·e du personnel, groupe de travail) permet de partager des connaissances sur l'égalité professionnelle et la QVCT, utiles pour que ces parties prenantes identifient ensemble les enjeux de votre structure : Pourquoi engager une démarche Éga Pro – QVCT ? Qu'en attend-on dans le contexte actuel de notre organisation ? Quels points d'appui et d'attention ?
- **Le « radar Éga Pro – QVCT »** permet de représenter les objectifs spécifiques de votre projet.

## Radar Éga Pro – QVCT : exemple d'une association



## Réactions !

« Les conditions de réalisation de la démarche sont aussi importantes que le projet lui-même. »

FÉDÉRATION ET SOUTIEN D'ASSOCIATIONS SPORTIVES

### Efficacité de l'organisation

Éviter le turn-over

Éviter le burn-out

Image de la structure ++ → facilité de recrutement

### Attentes des salarié·e·s

Améliorer les rythmes de travail

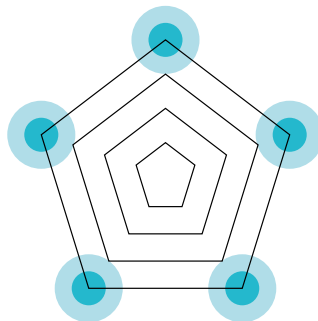
Anticiper la charge de travail

Reconnaissance de la valeur de leur travail

Rémunération

### Qualité des services et produits

Bonnes relations de travail entre les salarié·e·s et adhérents



### Innovation et projet de transformation

Intégration de ces dimensions dans le projet de déménagement

Développement de nouvelles activités

### Attentes de la direction / gouvernance

Que les salarié·e·s se sentent bien au travail, reconnu·e·s et qu'ils·elles aient envie de rester travailler dans la structure

# Partager un état des lieux et prioriser des objectifs de progrès



## Quels objectifs ?

- **Poser et partager des constats**, reconnaître les pratiques favorables, les manques et les difficultés en matière de QVCT et d'égalité professionnelle dans votre organisation.
- **Donner aux professionnel-le-s l'envie d'agir** en contribuant directement à la production de l'état des lieux et à l'identification d'objectifs de progrès.
- **Mettre en mouvement et préparer la suite de la démarche** en identifiant, à l'issue de l'état des lieux, des sujets prioritaires à travailler.

### LE CONSEIL EN +

Une synthèse écrite de l'état des lieux permet de le partager plus facilement avec les parties prenantes et d'acter les priorités de travail choisies pour la suite.

À l'issue de la démarche, ce document pourra être repris et complété pour évaluer les progrès accomplis et définir de nouvelles priorités.



## Comment faire ?

- **Une à deux réunions du groupe de travail sont utiles pour co-construire un état des lieux.** Les échanges permettent d'identifier des points d'accord, ou des vécus différents, selon les métiers et l'expérience de chacun-e.

Cet état des lieux n'a pas vocation à être exhaustif ou définitif ; il vise à partager ce qui compte aux yeux des participant.e.s, dans le contexte actuel de l'organisation.

- **Identifier et prioriser des objectifs de progrès**, en se basant sur l'état des lieux réalisé. Il est souvent plus efficace d'identifier un nombre restreint d'objectifs de progrès et s'y tenir, plutôt que de bâtir un plan d'actions trop ambitieux dont la réalisation s'avèrera difficile à court terme.
- **L'animation des échanges**, au sein du groupe de travail, est assurée par un-e intervenant-e interne ou externe à l'organisation, qui adopte une posture neutre et bienveillante sur les propos exprimés, questionne et incite à des arguments et illustrations dans la réalité du travail et de l'organisation.

## FOCUS

### Des outils pour réaliser l'état des lieux Égalité professionnelle – QVCT

Plusieurs outils, faciles d'accès et d'utilisation, permettent d'organiser l'expression de chacun-e et la discussion sur la réalité des situations de travail vécues :

- Le “Reportage photos” (Anact) propose d'identifier des facteurs favorables ou défavorables à la QVCT et à l'égalité professionnelle autour de photos prises par les participant-e-s.
- Le guide “L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS” (Udes) propose un outil d'auto-diagnostic et des tableaux de croisement des données sociales femmes-hommes.



- Les jeux de cartes pédagogiques “Les essentiels” (Anact) questionnent les différentes dimensions de la QVCT et de l'égalité professionnelle pour identifier ce qui fonctionne bien dans l'organisation, ce qui serait à améliorer ou mettre en place.
- Pour de plus grands effectifs, l'outil “Diag EgaPro-Index” (Anact) permet de mesurer les écarts de situation entre les femmes et les hommes à partir des données sociales. Il calcule également la note de l'Index égalité.



## Actions

« Nous avons utilisé le jeu de cartes pédagogique de l'Anact “Les essentiels” pour organiser les échanges dans le groupe de travail. Quatre sujets prioritaires sont ressortis : la charge de travail, l'intégration des nouveaux salarié-e-s, les écarts de rémunération et le contenu des fiches de postes. Nous avons priorisé et poursuivi notre démarche sur la question de la charge de travail, avec des liens avec l'intégration. En effet, le recrutement de plusieurs salarié-e-s, du fait de la croissance de l'activité, a contribué à augmenter la charge de travail des fonctions support et des salarié-e-s plus ancien-ne-s. »

GRUPEMENT D'EMPLOYEURS CULTURELS



## Réactions!

« On se rend compte que les sujets sortent quand on institutionnalise une démarche, quand on prend le temps de se saisir des enjeux. Les sujets qui ressortent ne sont pas des surprises mais comme on est dans un cadre spécifique, ça nous engage à les traiter. »

PÔLE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ESS



# Expérimenter



## Quels objectifs ?

- **Se donner de la souplesse dans la mise en œuvre de l'action et du changement :**
  - En testant un nouveau mode de fonctionnement sur un périmètre défini (exemple : un pôle d'activités) ;
  - En répondant aux attentes des parties prenantes ;
  - En s'assurant de l'adaptation à la réalité de votre organisation ;
  - En s'accordant un « droit à l'erreur » si les effets du changement ne sont pas ceux prévus.
  
- **Permettre une démarche d'apprentissage,** visant à comprendre la réalité du travail vécu par les femmes et les hommes, à proposer un nouveau fonctionnement ou à améliorer celui existant.



## Comment faire ?

La durée de l'expérimentation est à adapter au contexte et aux moyens de votre structure. Une période de 3 à 6 mois évite les risques d'essoufflement et de perte de sens pour les parties prenantes.

### Trois étapes sont utiles :

- 1 — Concevoir l'expérimentation sur le ou les chantiers prioritairement retenus :**
  - Identifier les objectifs, les modalités de l'expérimentation et de son évaluation (périmètre, actions, moyens à mobiliser, parties prenantes, calendrier...).
  
- 2 — Dérouler l'expérimentation :**
  - Organiser sa mise en œuvre, réaliser les actions prévues en continuant à mobiliser un groupe de travail :
    - Recueillir les informations sur le fonctionnement actuel, ses effets positifs et les difficultés vécues ;
    - Identifier les causes des difficultés repérées ;
    - Proposer et réaliser des actions pour améliorer l'organisation ou tester de nouvelles pratiques.
  - Mettre en œuvre les modalités d'évaluation prévues et communiquer en interne sur l'avancement de la démarche.
  
- 3 — Décider des suites de l'expérimentation :**
  - Prolonger l'expérimentation en ajustant / modifiant son contenu ;
  - Pérenniser / déployer le nouveau fonctionnement ;
  - L'abandonner si les résultats ou les conditions du nouveau fonctionnement ne sont pas pérennes.



## Réactions !

« Le pôle administratif, composé uniquement de femmes, était le plus concerné par la refonte des fiches de poste : les salariées dépendent de plusieurs employeurs ; leur travail a fortement évolué pour intégrer la gestion des paies de clubs sportifs, avec des effets sur la charge de travail et les compétences nécessaires. Il en résulte une disparité de rémunérations entre salariées du pôle, et les autres métiers considérés comme plus “techniques” (animation, formation). Pendant la démarche Ega pro – QVCT, les nouveaux membres du conseil d’administration ont été sensibilisés à cette situation et le pôle administratif s’est senti écouté et reconnu. »

FÉDÉRATION ET SOUTIEN D’ASSOCIATIONS SPORTIVES

« On avait peur que ce groupe ne fasse qu’amplifier le mal-être ressenti. On avait à cœur de se donner le temps, et d’expliquer à l’ensemble des membres que l’on faisait partie de la solution. Au final, le groupe de travail a pu avancer sur des actions très précises, du quotidien à l’organisation des espaces. »

RESSOURCERIE



## Actions

« Le groupe de travail a défini comme objectif prioritaire l’actualisation des fiches de poste qui ne correspondaient plus à la réalité des activités. Après avoir identifié les raisons de cet écart, et les métiers prioritairement concernés (notamment le pôle administratif), le groupe de travail a défini les modalités d’expérimentation. Les fiches de poste ont d’abord été actualisées pour deux premiers postes de responsables de pôles, puis le processus a été décliné pour l’ensemble des métiers.

Les salarié·e·s ont contribué à la rédaction des nouvelles fiches de poste, avec le conseiller technique régional, car ils.elles sont les mieux à même de savoir ce qui a évolué dans leur activité. Puis elles ont été validées par le conseil d’administration. »

FÉDÉRATION ET SOUTIEN D’ASSOCIATIONS SPORTIVES

### LE CONSEIL EN +

L’expérimentation permet de construire des solutions par la pratique. Sa mise en œuvre nécessite, de la part de toutes les parties prenantes, une posture bienveillante, dépourvue de jugement. Cela suppose d’accorder de la confiance, des marges de manœuvre et des moyens à l’encadrement et aux équipes, pour rendre opérationnelles les actions proposées, en revisitant si nécessaire les pratiques de pilotage des projets, d’animation d’équipe et de dialogue social.

# Renouveler et installer durablement la démarche



## Quels objectifs ?

- **Partager les enseignements** retirés de la démarche, tant du point de vue de la dynamique de travail collective que des expérimentations réalisées;
- **Inclure durablement dans votre projet stratégique**, dans l'organisation du travail, dans les pratiques d'animation d'équipe et de dialogue social, les ambitions et éléments structurants d'une démarche d'amélioration Éga Pro - QVCT;
- **Contribuer**, en agissant sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail, **à la réussite de nouveaux projets de la structure.**



## Comment faire ?

**Partager des retours d'expérience, les réussites et difficultés et produire des enseignements de la démarche Éga pro - QVCT, avec ses parties prenantes, avec la gouvernance, voire avec d'autres structures qui mèneraient des démarches identiques.**

**Les échanges peuvent porter sur :**

- **Ce que la démarche a apporté :** des apprentissages, de nouvelles pratiques, des relations de travail différentes, de la satisfaction et de la reconnaissance...;
- **Ce qui serait intéressant de garder** pour une nouvelle démarche d'action, ou pour l'intégrer durablement dans le fonctionnement et l'organisation de votre structure.

Le questionnement peut porter sur le pilotage de la démarche, ses différentes étapes, le fonctionnement et la qualité des échanges dans le groupe de travail, les modalités et le contenu des expérimentations, les méthodes utilisées et les résultats.

**Sécuriser les modalités de poursuite et de renouvellement de votre démarche avec trois points d'appui :**

- **Conforter et intégrer de nouvelles parties prenantes volontaires** (membres du conseil d'administration, encadrement, autres métiers) pour permettre une diffusion progressive, en partageant les éléments d'expérience et de méthodes utiles, en s'assurant que leur charge de travail permet un engagement durable, en ajustant le calendrier et le rythme des réunions;
- **Actualiser et enrichir votre état des lieux** en tenant compte de nouvelles problématiques ou de projets à venir;
- **Proposer, suivre, partager un plan d'actions annuel**, sur des chantiers prioritaires, avec des actions spécifiques, mises en œuvre selon un calendrier réaliste.





## Actions

« Nous nous sommes appuyés sur tout ce qui a été construit et nous l'avons enrichi au fil du temps. Par exemple, nous avons travaillé sur la sécurisation de l'usage du véhicule personnel pour les interventions à domicile, car des salarié-e-s nous confessaient avoir un véhicule âgé, sans avoir les moyens financiers de le remplacer. Aujourd'hui, les professionnel-le-s sont doté-e-s pour la plupart de véhicules de service.

Depuis toutes ces années, nous avons gardé cette réflexion au sein du CSE\*, avec comme support le rapport de situation comparée femmes-hommes qui est actualisé tous les ans. Nous avons la volonté de partir vraiment des besoins des équipes. Cela ne sert à rien de mettre en place des outils s'il n'y a pas un besoin, une volonté exprimée par les équipes. »

ASSOCIATION DE SERVICES À LA PERSONNE

\*Comité Social et Économique



## Réactions !

« Cette démarche nous a permis de constituer un groupe de travail qui est devenu pérenne car il fait partie de la commission emploi vie associative. Des temps de travail sont organisés régulièrement. Le lien QVCT et égalité professionnelle fait partie intégrale du projet régional. »

FÉDÉRATION ET SOUTIEN D'ASSOCIATIONS SPORTIVES

# Quels bénéfices et résultats ?



## **Une démarche Égalité professionnelle et Qualité de vie et des conditions de travail peut avoir de multiples impacts sur votre organisation :**

- L'amélioration des conditions de travail pour toutes et tous ;
- La réduction des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes ;
- L'amélioration de la qualité des relations sociales : dialogue professionnel et liens de confiance renforcés, reconnaissance des professionnel.le.s, coopération entre métiers ;
- Une meilleure connaissance et compréhension des contraintes des un·e·s et des autres, qui facilite l'engagement de toutes et tous dans le projet collectif ;
- Une qualité de service améliorée ;
- L'expérimentation de nouvelles méthodes de travail, répliquables dans d'autres projets de votre structure.

### LE CONSEIL EN +

Pour mieux suivre les impacts de votre démarche d'action, vous pouvez définir au démarrage des critères d'évaluation à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Ces derniers peuvent porter spécifiquement sur des dimensions de la QVCT et de l'égalité professionnelle mais aussi sur l'évolution des activités et de l'efficacité collective. Ils sont définis en lien avec les objectifs de progrès fixés. Ils permettent de suivre les améliorations apportées, année après année.



## Actions

« Cela permet d'avoir l'esprit ouvert, de travailler autrement, et de prendre du recul vis-à-vis de ce que l'on vit, de pouvoir analyser puis poser une action. On a des outils qui nous aident à avancer pour arriver sur une action qui a des effets sur le long terme. »

REPRÉSENTANTE DU PERSONNEL,  
ASSOCIATION DE SERVICES À LA PERSONNE

« Le temps que l'on a eu pour travailler sur l'égalité professionnelle a aussi été un temps où les professionnel·le·s ont pu se poser ensemble, se rencontrer et ça c'est très précieux. [...] Cela coïncidait aussi avec la mise en place du CHSCT\* ; et cela a permis une interconnaissance, une appropriation de nos réalités. On est parti d'un même niveau d'informations. »

DIRECTRICE, ASSOCIATION DE SERVICES À LA PERSONNE

\*Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, aujourd'hui remplacé par le CSE

« Cette démarche nous a permis de renforcer le dialogue social, notion qui n'était pas apparue au départ. »

PRÉSIDENTE, RESSOURCERIE



## Réactions !

« À travers la démarche, les salarié·e·s ont aussi eu une meilleure connaissance des enjeux de financement pour la structure et ont conscience qu'on ne peut pas tout faire, même si on en a l'envie et les valeurs. »

DIRECTRICE, RESSOURCERIE

« Une phrase que je retiens : à travail de valeur égale, salaire égal. Or, on constate un écart important entre les fonctions de l'association dans la reconnaissance de la valeur de certains métiers. Pour le métier de gestionnaire de paie, le service rendu à nos adhérents et les compétences nécessaires pour maîtriser les dispositifs et assurer une relation de qualité avec les clubs adhérents, sont à valoriser et à repositionner au regard des autres métiers de l'association... Nous avons une marge de progression certaine. »

DIRECTEUR, FÉDÉRATION ET SOUTIEN  
D'ASSOCIATIONS SPORTIVES

# Inspirez-vous: exemples d'actions

La loi (article L2312-36 du Code du travail) identifie neuf domaines d'actions pour agir en matière d'égalité professionnelle, qui sont également utiles pour améliorer la qualité de vie et des conditions de travail.

Retrouvez ci-dessous des exemples d'actions pour chaque domaine.

	Objectifs de progression	Actions possibles
L'embauche	Développer la mixité dans les emplois non ou peu mixtes	Analyser les conditions d'adaptation des postes peu mixtes : solutions techniques ergonomiques, formations aux métiers, tenues de travail adaptées...
La formation	Réduire les écarts d'accès à la formation entre les femmes et les hommes	Mettre en place un suivi spécifique de l'accès à la formation des salarié·e·s à temps partiel.  Communiquer les dates et horaires des formations au moins 30 jours avant leur démarrage pour faciliter l'organisation personnelle et du service.
La promotion professionnelle	Encourager l'accès égal aux opportunités de promotion	Former l'encadrement à la conduite de l'entretien professionnel, à l'égalité professionnelle et aux stéréotypes de genre pour réduire les biais décisionnels.
La qualification	Assurer le maintien de qualification des salarié·e·s après un congés parental de longue durée	Mettre en place des actions (formation, tutorat...) pour permettre à un·e salarié·e d'intégrer les évolutions intervenues sur son poste pendant son absence (outils numériques, nouvelles activités...).

## La classification

### Objectifs de progression

Détecter, dans la grille de classification, une possible sous-évaluation des emplois comptant plus de femmes

### Actions possibles

Actualiser les fiches de poste des métiers dans les premiers niveaux de qualification en prenant en compte les évolutions des activités et compétences mises en œuvre. Réévaluer leur positionnement dans la grille de classification.

## Les conditions de travail

Mieux gérer la charge de travail et les contraintes dans le travail

Intégrer dans les pratiques de management, des temps d'échanges réguliers, individuels et collectifs, pour réguler la charge de travail réelle et les difficultés rencontrées.

Développer une égalité d'accès au télétravail, dans de bonnes conditions de travail

Définir des critères d'éligibilité du télétravail basés sur les activités et pas sur les métiers. Avoir une vigilance sur le fait qu'ils ne soient pas discriminants (ex : temps partiel).

## La sécurité et la santé au travail

Réduire les risques professionnels en prenant en compte les impacts différenciés des conditions de travail pour les femmes et les hommes

Détailler les données du document unique d'évaluation des risques professionnels et les indicateurs de santé au travail par sexe.

Réduire et prévenir les risques de sexisme au travail (intégrés aux risques professionnels)

Sensibiliser l'encadrement et les salarié·e·s sur la prévention des agissements sexistes et sexuels au travail et mettre en place un dispositif de signalement.

## La rémunération effective

### Objectifs de progression

Résorber les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

Maintenir les rémunérations et avantages

### Actions possibles

Veiller à l'absence de discrimination dans l'attribution des éléments variables de rémunération (liés au temps de travail, aux compétences dites "techniques"...).

Assurer la subrogation (maintien de salaire) dans le cadre des congés maternité, adoption, paternité.

## L'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale

Encourager l'accès équilibré des salarié-e-s aux mesures favorisant la parentalité

Faciliter l'articulation des temps de vie

Accompagner les congés liés à la parentalité, au départ de la structure et au retour : entretiens, maintien du lien avec le collectif, besoins de formation...

Donner aux salarié-e-s des marges de manœuvre dans l'organisation de leur temps de travail : souplesse dans les horaires de début et de fin, changements d'horaires, récupérations...

### LE CONSEIL EN +

Depuis 2015 (« Loi Rebsamen »), les thèmes de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie et des conditions de travail sont réunis dans un même bloc de négociation pour les accords d'entreprise. Dans les entreprises pourvues d'une section syndicale, il est obligatoire de négocier, au moins tous les 4 ans, sur les sujets suivants : « Rémunération », « Égalité professionnelle portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération » et « Qualité de Vie et des Conditions de Travail » (Art. L2242 1). Cette négociation vise à établir un accord relatif à l'égalité professionnelle et à la QVCT ou, à défaut, un plan d'actions unilatéral « Égalité professionnelle ».

# Réalisation du guide



## ARACT Bretagne

L'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail assure une mission de service public et accompagne des entreprises de tout secteur d'activité pour améliorer les conditions de travail, leviers d'une performance sociale, opérationnelle et économique durable.

227 rue de Châteaugiron  
35 000 Rennes

T 02 23 44 01 44

[anact.fr](https://anact.fr)

[contact-aract-bretagne@anact.fr](mailto:contact-aract-bretagne@anact.fr)



## CRESS Bretagne

La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire assure la représentation, la promotion et l'observation de l'ESS. Elle favorise la création, le développement et la transmission des activités et structures. Elle est aussi un lieu d'interconnaissance, de mise en réseau et de soutien.

Le Quadri 47 avenue  
des Pays-Bas  
35200 Rennes

T 07 48 72 51 19

[ess-bretagne.org](https://ess-bretagne.org)



## UDES

L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives, fondations) et 16 branches et secteurs professionnels. Elle est l'organisation multiprofessionnelle de l'économie sociale et solidaire.

30, boulevard de Reuilly  
75012 Paris

T 01 43 41 71 72

[udes.fr](https://udes.fr)

# Points à retenir

1

Quelles que soient leur statut, leur taille ou la mixité de leur effectif, toutes les organisations employeuses sont concernées par l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail, et peuvent mettre en place une démarche d'action adaptée à leur organisation.

2

Une approche combinée de l'égalité professionnelle et de la QVCT est particulièrement efficace dans les organisations à faible mixité car elle ouvre à des domaines d'actions plus larges (formation, temps de travail, conditions de travail, santé au travail, rémunérations...) et peut contribuer à moyen terme au développement de la mixité et de l'attractivité de la structure.

3

Pour agir, les clés de succès reposent sur la mise en œuvre d'une démarche participative en s'appuyant sur des constats partagés, l'expression des situations vécues dans le travail, des échanges et des actions.

4

Osez l'expérimentation ! Les changements se conduisent pas à pas. Prioriser, avancer progressivement grâce aux actions réalisées, se laisser du temps et le droit à l'erreur sont des leviers de réussite.



## Aller plus loin

Ce guide est accompagné de ressources en ligne accessibles via ce QR code : n'hésitez pas à les consulter !

Avec le soutien de