DIVERSITÉ ET INCLUSION

Mesures sur le marché du travail dans la coopération internationale

Rapport final

Sur mandat de

cinfo
Centre d'information, de conseil et de formation
pour les professions de la coopération internationale (CI)
Bienne

Irenka Krone, Loraine Ding, Neva Fark

Markus Schärrer, Peter Stettler,
Céline Gerber, Caroline Heusser

Berne, le 15 avril 2021

cinfo
Le Centre suisse de compétences
pour la coopération internationale

BUREAU D'ETUDES DE POLITIQUE DU TRAVAIL ET
DE POLITIQUE SOCIALE BASS SA
BASS

Impressum

RÉDACTION :
Bureau BASS : Markus Schärrer, Peter Stettler, Céline Gerber et Caroline Heusser

cinfo : Irenka Krone, Loraine Ding et Neva Fark

GRAPHISME :
cinfo : Anita Langenegger

www.cinfo.ch

Juin 2021

Contenu

Table des matières I

Résumé II

1 Mesures dans le domaine du genre et de la diversité 7

1.1 La gestion de la diversité en général 7
1.1.1 Aspects de la diversité soutenus par des mesures concrètes 7
1.1.2 Instruments pour la promotion de la diversité 8
1.1.3 Gestion de la diversité pour le personnel à l'étranger 8

1.2 Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale 8
1.2.1 Modèles de travail flexibles 8
1.2.2 Travail à temps partiel dans les postes de cadres 9
1.2.3 Garderies internes et soutien financier pour la garde d'enfants 10
1.2.4 Congés de maternité et de paternité payés 11

1.3 Mesures spécifiques de promotion des femmes 11
1.3.1 Mesures spécifiques de promotion des femmes 11
1.3.2 Les femmes cadres 13
1.3.3 Entretiens d'évaluation et programmes de mentoring spécifiques aux femmes 13
1.3.4 Quota de femmes pour la direction et certaines fonctions de cadres 13

1.4 Intégration professionnelle des personnes handicapées 14

1.5 Diversité liée à l'âge 15
1.5.1 Indicateurs relatifs à la diversité d'âge 15
1.5.2 Équipes d'âges mixtes 15
1.5.3 Adaptation du domaine d'activité ou de la charge de travail dès 50 ans 15
1.5.4 Programmes de mentorat et de coaching pour le personnel plus âgé 16
1.5.5 Aperçu 16

1.6 Mesures concrètes dans le domaine du genre et de la diversité 17

2 Informations sur la méthodologie et la procédure de l'étude 18

2.1 Situation initiale, objectifs et procédures 18

2.2 Enquêtes et explications relatives à la présentation des résultats 19
2.2.1 Description de la collecte de données individuelles 19
2.2.2 Description de la collecte de données d'entreprise 21
2.2.3 Présentation des résultats 22

3 Bibliographie 22

4 Annexe 23

4.1 Enquête sur les données des entreprises (Partie B, Genre / Diversité) 23
4.1.1 Introduction 23
4.1.2 Enquête sur les données des entreprises (page 3) 24
4.1.3 Enquête sur les données des entreprises (page 4) 25
4.1.4 Enquête sur les données des entreprises (page 5) 26

RÉSUMÉ

Objectifs et procédures

Le thème de la diversité du personnel est-il suffisamment thématisé sur le marché suisse de la coopération internationale (CI)? 16 organisations[1] actives dans la CI ont participé à l'enquête menée par cinfo et le bureau BASS. L'étude s'est principalement concentrée sur l'égalité des genres, la promotion des carrières des femmes, les éventuelles discriminations salariales, la mixité des âges, la diversité culturelle et l'inclusion des personnes handicapées. Les résultats mettent en évidence des lacunes au niveau des mesures mises en œuvre dans différents domaines de la diversité.

Le Centre d'information, de conseil et de formation pour les professions de la coopération internationale cinfo s'est fixé pour objectif d'élargir les connaissances relatives au marché de travail suisse de la CI en ce qui concerne les niveaux de salaires, l'égalité des chances et la diversité ainsi que les autres conditions de travail. Une étude nommée « Enquête salariale de la CI » a été conçue en collaboration avec les organisations partenaires de cinfo. L'étude a été menée pour la seconde fois en 2020.

Ce rapport sur la diversité et l'inclusion représente une partie de l'enquête salariale.

Ce rapport partiel doit permettre à chaque organisation partenaire participante de répondre aux **questions** suivantes :
Où en sont les organisations actives dans la CI en ce qui concerne les éventuelles différences (salariales) entre les femmes et les hommes ? Comment les employées et employés de sexe et de tranches d'âge différents se situent-ils dans les organisations et la diversité du personnel est-elle mise à profit et reconnue ?

LES DEUX ENQUÊTES

La **collecte des données d'entreprise** a permis de recueillir des renseignements sur les **prestations des employeurs** (2ème pilier, allocations familiales et de formation, congés, maintien du salaire en cas de maladie ou d'accident, etc.) ainsi que des informations centrales sur la gestion des problématiques de genre et de diversité.

Lors de la **collecte des données individuelles**, les **données salariales individuelles** ont été enregistrées ainsi que – en plus des données personnelles générales – le lieu de travail, le nombre d'années de service, la formation, le niveau d'exigence de l'emploi et la position professionnelle.

Résultats dans le domaine du genre et de la diversité

Le concept de diversité vise à garantir **l'égalité des chances** au sein d'une main-d'œuvre hétérogène mais également à utiliser le **potentiel diversifié des employées et employés** de manière ciblée pour l'entreprise. L'appréciation de la diversité parmi le personnel n'est donc pas seulement de nature normative, mais apporte également une valeur ajoutée à l'organisation. La manière dont les organisations traitent la question du genre et de la diversité est examinée sous les aspects suivants :

- Promotion de la diversité en général ;
- Compatibilité vies professionnelle et privée ;
- Mesures visant à promouvoir les femmes ;
- Intégration des personnes handicapées ;
- Gestion de la diversité des âges.

Promotion de la diversité
Les organisations interrogées ont pris des **mesures concrètes** pour promouvoir la diversité, en particulier dans les domaines du sexe (14 organisations), de l'âge (12 organisations), de la langue, du handicap et de la nationalité (9 organisations). Les questions de religion et d'orientation sexuelle ne sont traitées activement que par une minorité d'organisations (respectivement 7 et 5 organisations). Les grandes organisations ont tendance à soutenir davantage d'aspects de la diversité par des mesures concrètes que les petites organisations.

Afin de promouvoir et de développer la diversité, les organisations utilisent majoritairement les **instruments** suivants :

- Lignes directrices concrètes ou codes de conduite ;
- Documents de base comme énoncés de mission ou visions ;
- Engagement d'une personne ou d'un groupe de travail responsable.

D'autres instruments sont utilisés moins fréquemment.

Dans dix organisations, la diversité est également une problématique importante concernant le **personnel à l'étranger**. La moitié des organisations interrogées déclarent mettre en œuvre des mesures spéciales pour appliquer les aspects de la diversité pour le personnel à l'étranger (3 grandes organisations et 5 petites).

Conciliation travail et famille
Pour améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée – et surtout la vie familiale – les organisations peuvent prendre des mesures telles que la promotion du travail à temps partiel, l'offre de modèles de travail flexibles ou le soutien financier à la garde des enfants.

[1] (n=2380 personnes employées, 1465 femmes et 915 hommes, 4 grandes organisations >150 personnes employées, 12 petites organisations <150 personnes employées).

Pour les employées et employés en Suisse, les **modèles de travail** permettant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont largement mis en œuvre. Toutes les organisations interrogées offrent à leur personnel la possibilité de travailler à domicile (home office). Seule une organisation n'autorise pas le travail à temps partiel, ce qui est le cas aussi pour les horaires de travail flexibles (horaire annuel, horaire basé sur la confiance). Pour le personnel à l'étranger, les modèles de travail mentionnés ci-dessus ont tendance à être faiblement mis en œuvre. La plupart des organisations interrogées offrent également aux personnes occupant des postes de direction, dans une certaine mesure et dans certaines fonctions, la possibilité de travailler à temps partiel. La charge de travail minimale est généralement de 75 % pour les membres de la direction, de 60 % pour les cheffes et chefs et les responsables de programmes et de 80 % pour les cheffes et chefs de pays et les coordinatrices et coordinateurs de programmes. La possibilité de travailler à temps partiel est moins présente dans les fonctions de cadres, principalement pour les postes à l'étranger.

Plus de la moitié des organisations paient généralement 16 semaines de **congé de maternité**, ce qui est supérieur au minimum légal. 13 organisations ont un **congé de paternité** qui peut durer jusqu'à 15 jours dans certaines organisations. Une organisation verse à son personnel une contribution à la **garde d'enfants** privée. Les 15 autres organisations – dont les quatre grandes organisations – ne soutiennent pas financièrement la garde des enfants.

Mesures de promotion des femmes

Les résultats suivants de l'étude confirment que les mesures de promotion des femmes en matière d'égalité sont nécessaires : les femmes des organisations étudiées gagnent en moyenne moins que les hommes. Cette **différence de salaire** s'explique presque entièrement par des variables telles que l'éducation, la fonction ou le nombre d'années de service et d'expérience. Il n'y a qu'une différence de salaire inexpliquée de 1,4 % entre les femmes et les hommes pour les postes en Suisse. Il n'en reste pas moins que les femmes sont beaucoup plus susceptibles que les hommes d'occuper des postes moins exigeants, ce qui tend également à être le cas pour le personnel à l'étranger.

Afin d'augmenter la proportion de femmes dans les postes de cadres, des **quotas de femmes** sont parfois appliqués. Sept des seize organisations interrogées ont fixé un quota de femmes dans la direction ou pour certaines fonctions de cadres. Le quota cible se situe entre 30 et 50 %. Ces sept organisations indiquent que les quotas sont actuellement atteints. Dans environ un tiers des organisations interrogées, un entretien avec les employées concernées est organisé peu après le congé de maternité. Un **programme de coaching ou de mentoring** pour les femmes cadres est rarement proposé.

Intégration professionnelle de personnes avec handicap

Dix organisations signalent qu'elles emploient actuellement des personnes atteintes d'un handicap. Cela représente un total de 34 personnes, donc clairement moins de 5 % de la main d'œuvre totale.

En outre, il a été demandé aux organisations si leurs bâtiments sont conformes à la norme SIA500 « Bâtiments sans obstacles » selon les 3 points suivants :

1. Accessibilité et adaptabilité des lieux de travail personnels sans l'aide de tiers ;

2. Accessibilité des salles communes (salles de réunion / formation, cantine, toilettes, salles de réception) sans l'aide de tiers ;

3. Utilisation des salles communes sans l'aide de tiers.

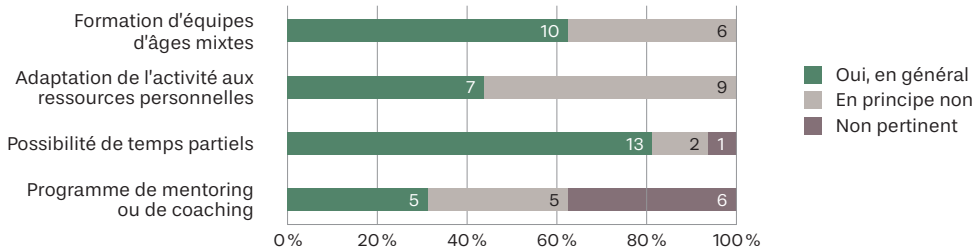
Six organisations indiquent que les critères sont au moins partiellement remplis. Une organisation indique que les critères ne sont généralement pas remplis (moins de 20 %).

Diversité liée à l'âge

La **Figure 1** donne un aperçu des mesures prises par les organisations interrogées pour promouvoir la diversité des âges.

La majorité des organisations interrogées mettent délibérément en place des équipes mixtes en fonction de l'âge dans le cadre de leur gestion de la diversité. Dans une grande majorité des organisations, le personnel plus âgé (50 ans et plus) a généralement la possibilité de réduire leur niveau d'emploi à un travail à temps partiel. Cette mesure est prévue dans 13 organisations – dont 3 sont de grandes organisations.

Figure 1
Aperçu des mesures de promotion de la diversité liée à l'âge



Source : Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

Aperçu des mesures dans le domaine de la diversité

Le **Tableau 1** du rapport offre un rapide aperçu de la mise en œuvre de mesures en faveur de la diversité dans différents domaines. Le fait que la grande majorité des mesures soit partiellement ou totalement appliquées par les organisations contribue à une image globalement positive. Ce n'est que dans le domaine de la garde d'enfants que le personnel bénéficie rarement d'un soutien direct ou financier. Il est à noter que les grandes organisations ont mis en œuvre davantage de mesures (aux niveaux structurel et individuel) que les petites organisations.

1 Mesures dans le domaine du genre et de la diversité

Remarque préliminaire : ce rapport met en évidence les mesures prises en matière de genre et de diversité dans 16 ONG suisses de la coopération internationale (CI). Il s'agit d'un rapport partiel de l'enquête salariale, qui est réalisée pour la deuxième fois en 2020. Ce chapitre présente les résultats sur le thème « Genre et diversité ». Le chapitre 2 décrit les objectifs, la méthodologie et la procédure. Il se réfère en partie à l'étude complète afin de rendre compréhensible la base de données de ce rapport.

Le concept de diversité et d'inclusion vise à promouvoir l'égalité des chances au sein d'une main-d'œuvre hétérogène sur le plan socioculturel et, en même temps, à utiliser le potentiel diversifié du personnel de manière ciblée pour l'entreprise. Ainsi, l'appréciation et la prise en compte de la diversité parmi les employées et employés n'est pas seulement de nature normative, mais apporte également une valeur ajoutée prometteuse pour l'entreprise ou l'organisation (Stangel-Meseke et al. 2015). En conséquence, la littérature récente sur le management considère la diversité du personnel comme un moteur d'innovation et de créativité (Bambach et al. 2011). Cela s'explique par le fait qu'elles ne surviennent généralement pas dans un environnement homogène, mais plutôt par l'hétérogénéité du personnel.

Sur la base des résultats de l'enquête, les chapitres suivants présentent la manière dont les organisations traitent les problématiques liées au genre et à la diversité. Les aspects suivants sont analysés :

- Promotion de la diversité en général ;
- Compatibilité de la vie professionnelle et familiale ;
- Mesures visant à promouvoir les femmes ;
- Intégration des personnes handicapées ;
- Gestion de la diversité des âges.

1.1 La gestion de la diversité en général

La gestion de la diversité considère les différences entre les employées et employés comme un enrichissement pour l'organisation. Cela signifie, d'une part, qu'une entreprise apprécie les différences entre ses employées et employés et, d'autre part, que leur potentiel est favorisé par des mesures ciblées.

1.1.1 Aspects de la diversité soutenus par des mesures concrètes

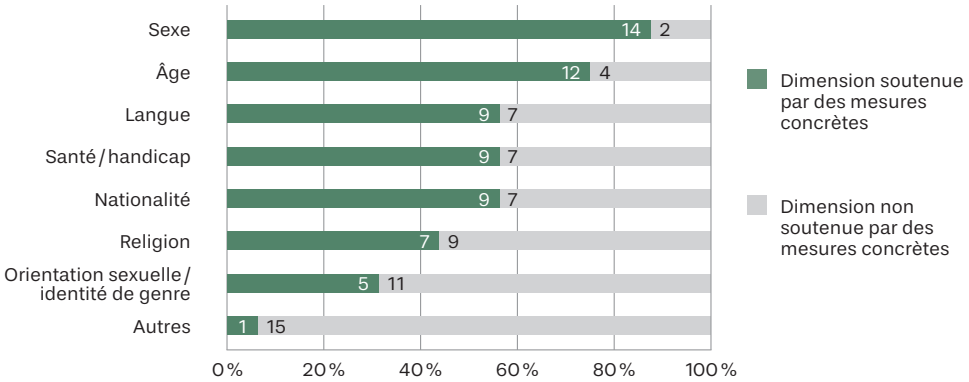
Les dimensions de la diversité comprennent généralement le sexe, l'âge, la nationalité ou la provenance ethnique, la capacité ou le handicap physique ou mental, l'appartenance religieuse ou l'orientation sexuelle (Bambach et al. 2011, p. 54/55). En Suisse multilingue, la langue est également une caractéristique supplémentaire. Selon l'organisation et l'objectif de l'aspect « diversité », différents aspects peuvent être mis en avant.

Les organisations interrogées ont pris des mesures concrètes pour promouvoir la diversité, en particulier dans les domaines suivants (voir **Figure 2**) :

- Sexe (14 organisations) ;
- Âge (12 organisations) ;
- Langue, handicap et nationalité (chacun 9 organisations).

Les questions de religion et d'orientation sexuelle ne sont abordées que par une minorité d'organisations (7 respectivement 5 organisations). Une organisation déclare sous « autres aspects » qu'elle soutient des mesures concrètes dans le domaine du « leadership basé sur les rôles ». Les grandes organisations ont tendance à soutenir davantage d'aspects de la diversité par des mesures concrètes. Cela vaut en particulier pour les aspects liés au sexe, à l'âge, à la langue et à la nationalité.

Figure 2
Nombre d'organisations prenant activement des mesures en faveur de la diversité



Source : Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

1.1.2 Instruments pour la promotion de la diversité

La **Figure 3** montre quels sont les instruments couramment utilisés par les organisations pour la promotion de la diversité. Les organisations utilisent majoritairement les instruments suivants pour promouvoir et développer la diversité, que cela soit dans son ensemble ou pour certains aspects en particulier :

- Lignes directrices concrètes ou codes de conduite ;
- Documents de base comme vision ou énoncé de mission ;
- Désignation d'une personne responsable ou d'un groupe de travail.

Des instruments tels que le contrôle de l'égalité / de la diversité, la communication interne et externe, le marketing du personnel ou des offres de formation continue spécifiques sont mentionnés avec une fréquence moyenne. Des instruments tels que les mesures de mentorat, les conseils ou la coopération externes, les réseaux ou les responsables pour des groupes spécifiques sont appliqués par environ un quart des organisations interrogées.

1.1.3 Gestion de la diversité pour le personnel à l'étranger

Dans dix organisations, la diversité est un aspect primordial pour le personnel à l'étranger. Cela concerne les quatre grandes organisations et la moitié des petites organisations. L'accent est mis en particulier sur l'inégalité de genre. Dans deux organisations, les autres aspects de la diversité (voir section 1.1.1) ont également été mentionnés.

La moitié des organisations déclarent mettre en œuvre des mesures spéciales pour appliquer les aspects de la diversité pour le personnel à l'étranger (3 grandes et 5 petites organisations). En revanche, six organisations n'ont pas mis en place de telles mesures. Deux organisations n'ont pas répondu à la question.

1.2 Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

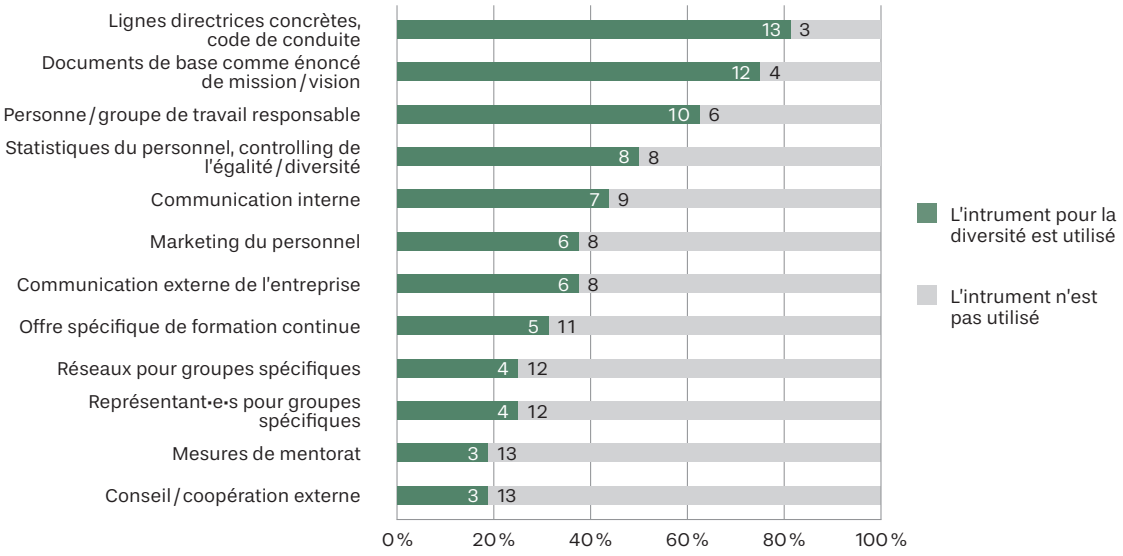
Pour permettre et améliorer la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée – en particulier de la vie familiale – les organisations peuvent prendre des mesures telles que la promotion du travail à temps partiel, l'offre de modèles de travail flexibles, le soutien financier à la garde d'enfants ou même le financement direct de solutions de garde d'enfants. Les mesures telles que le travail à temps partiel ou les modèles de travail flexibles sont généralement accessibles à tous les salariées et salariés, même si elles peuvent être destinées en particulier aux personnes ayant des enfants. Ces mesures ne s'adressent fondamentalement pas uniquement aux femmes (pour les mesures spécifiques aux femmes, voir le **chapitre 1.3**) mais elles sont généralement considérées comme des mesures de promotion des femmes. Un autre aspect de la conciliation est l'aménagement du congé de maternité ou de paternité.

1.2.1 Modèles de travail flexibles

Les modèles de travail permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée sont très répandus parmi le personnel en Suisse. Toutes les organisations interrogées offrent à leur personnel la possibilité de travailler à domicile (home office). Seule une organisation n'autorise pas le travail à temps partiel, ce qui est également le cas pour les horaires de travail flexibles (horaire annualisé, horaire basé sur la confiance). En revanche, le job sharing est moins fréquent : Ce modèle de travail n'est proposé que dans sept organisations.

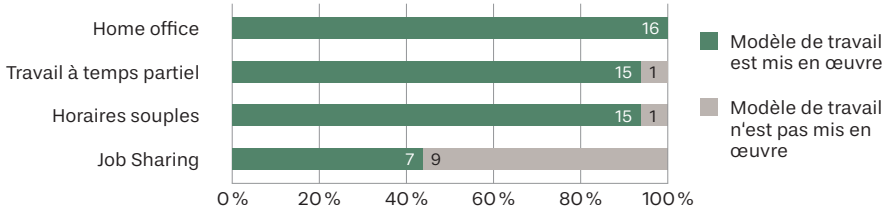
Figure 3

Les outils de gestion de la diversité (Diversity-Management) utilisés par les organisations



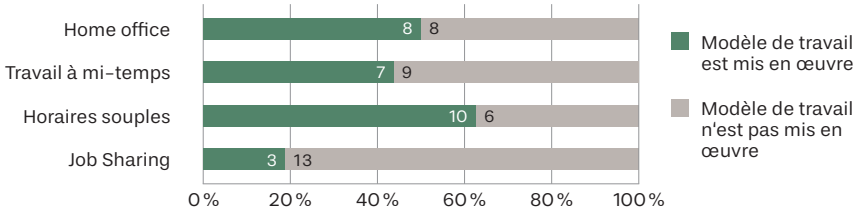
Source : Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

Figure 4
Organisations proposant des modèles de travail flexibles pour les employé•e•s en Suisse



Source : Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

Figure 5
Organisations proposant des modèles de travail flexibles pour le personnel à étranger



Source : Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

« MSF-SUISSE A INTRODUIT UN ‹ SYSTÈME DE TANDEM / JOB SHARING › DANS LEQUEL DEUX EMPLOYÉS COMPÉTENTS SE PARTAGENT LA MÊME FONCTION. LES EMPLOYÉS IDENTIFIÉS ONT TRAVAILLÉ PENDANT DEUX ANS DANS LE CADRE D'UNE MISSION EN IRAK, PAR ROTATION DE DEUX MOIS, EN FONCTION DE LEUR SITUATION PERSONNELLE. » ROYA MILANI, HR PROJECT MANAGER, MÉDECIN SANS FRONTIÈRES (MSF-SUISSE)

Pour le personnel à l'étranger, les modèles de travail mentionnés sont généralement moins souvent utilisés. Les horaires de travail flexibles (horaire annualisé, horaire basé sur la confiance) sont prévus dans dix organisations. Huit respectivement sept organisations offrent à leur personnel la possibilité de travailler à domicile ou à temps partiel. Le job sharing est utilisé dans trois organisations. Deux organisations n'ont pas de mesures spécifiques de promotion de la conciliation travail-famille pour leur personnel à l'étranger.

1.2.2 Travail à temps partiel dans les postes de cadres

En permettant le travail à temps partiel dans les postes de cadres, les organisations contribuent à accroître la diversité dans ces positions. En particulier, les modèles de travail à temps partiel contribuent à augmenter la proportion de femmes dans les postes de cadres. La **Figure 6** montre dans quelle mesure les organisations interrogées permettent à leurs employées et employés

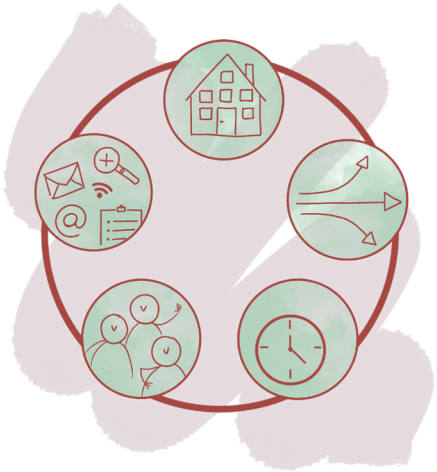
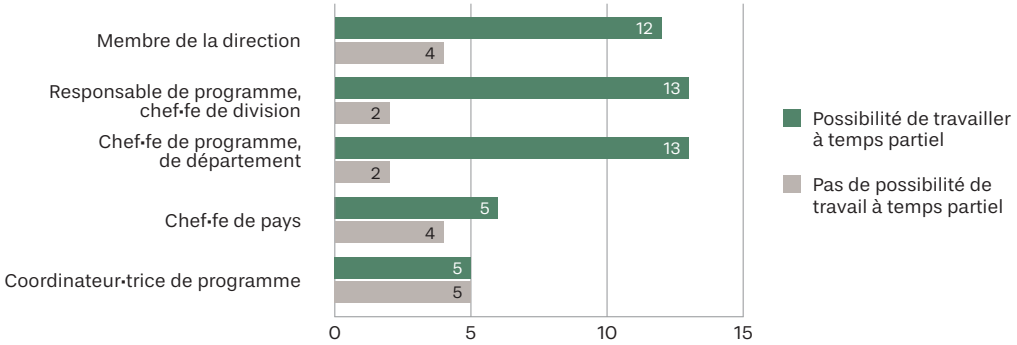


Figure 6
Possibilité de travail à temps partiel dans les postes de cadres par fonction



Source: Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16 (resp. 15, 10), calculs BASS

de travailler à temps partiel. Dans deux organisations – une grande et une petite – le travail à temps partiel n'est autorisé dans aucune des fonctions de cadre mentionnées. Toutefois, la majorité des organisations interrogées offrent également aux personnes occupant des postes de cadres la possibilité, dans une certaine mesure et dans certaines fonctions, de travailler à temps partiel. Cette possibilité existe en général pour les responsables de programme et les cheffes et chefs de programme[2]. Les membres de la direction peuvent également majoritairement travailler à temps partiel mais moins fréquemment: cela n'est pas possible dans quatre organisations interrogées. Dans le cas des fonctions principalement actives à l'étranger et dans le domaine opérationnel, la possibilité de travail à temps partiel existe dans une petite partie des organisations: Les cheffes et chefs de pays peuvent travailler à temps partiel dans un peu plus de la moitié des organisations étudiées[3]. Pour les coordinatrices et coordinateurs de programmes le travail à temps partiel est admis dans une organisation sur deux. La charge de travail minimale est généralement de 75 % pour les membres de la direction, de 60 % pour les cheffes et chefs et responsables de programmes et de 80 % pour les cheffes et chefs de pays ainsi que les responsables de programmes.

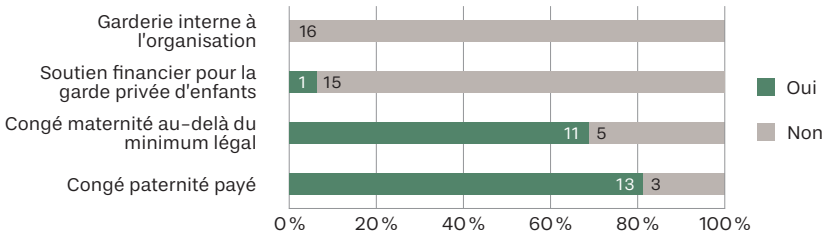
1.2.3 Garderies internes et soutien financier pour la garde d'enfants

Aucune des organisations interrogées ne met de crèche ou de garderie interne à la disposition de son personnel. Une organisation paie à ses employées et employés une contribution aux frais de garde privés. Il s'agit d'une organisation de grande taille, mais qui dans le domaine de la coopération internationale doit être considérée comme une petite organisation. Les 15 autres organisations – parmi lesquelles les quatre grandes – ne fournissent pas de soutien financier pour la garde d'enfants privée (**Figure 7**).

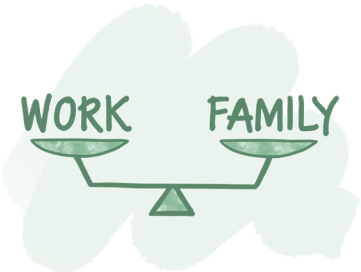
[2] Une des organisations interrogées ne connaît pas les fonctions de « responsables de programme » et de « cheffes et chefs de programme ». 15 organisations sont donc inclues dans ces calculs.

[3] Six des organisations interrogées ne connaissent pas les fonctions de « cheffes et chefs de pays » et de « responsables de programme ». 10 organisations sont donc inclues dans ces calculs.

Figure 7
Aperçu des autres mesures dans le domaine de la conciliation vie professionnelle et vie familiale



Source: Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS



1.2.4 Congés de maternité et de paternité payés

11 organisations offrent en cas de maternité des prestations plus élevées que le minimum légal. Elles paient en règle générale 16 semaines de congé de maternité. Dans une organisation, les mères reçoivent un 100 % du salaire pendant 14 semaines et, dans une autre, pendant 122 jours (17,4 semaines). Cinq organisations interrogées ne paient que le minimum légal de 98 jours (14 semaines) à 80 % du salaire. Il s'agit d'une grande organisation et de quatre petites organisations.

Au moment de l'enquête, il n'existait pas de congé de paternité légal en Suisse. Seul le droit général des salariées et salariés aux congés selon l'art. 329 CO et le droit au salaire selon l'art. 324a CO s'appliquent. Cela a changé à partir du 1er janvier 2021, suite à l'acceptation par le peuple de la modification de la loi sur les allocations pour perte de gain (APG). Les pères ont ainsi droit à un congé de paternité légal d'au moins dix jours (deux semaines) à la naissance de leur enfant.

La pratique actuelle est la suivante :

- 8 organisations connaissent déjà un congé de paternité de 10 jours (réglementation légale dès 2021) ;
- 3 organisations vont au-delà de la future durée minimale avec 15 jours ;
- 2 organisations connaissent un congé de paternité plus court ;
- 3 petites organisations n'ont aujourd'hui aucune disposition en matière de congé de paternité.

1.3 Mesures spécifiques de promotion des femmes

Dans les deux premières sections, des chiffres clés issus de la collecte de données individuelles sont présentés. Les graphiques servent de premier aperçu de la situation de l'égalité des sexes dans les organisations. Les sections suivantes décrivent les mesures prises pour promouvoir la diversité de genre dans les organisations. La plupart de ces informations proviennent de l'enquête sur les entreprises.

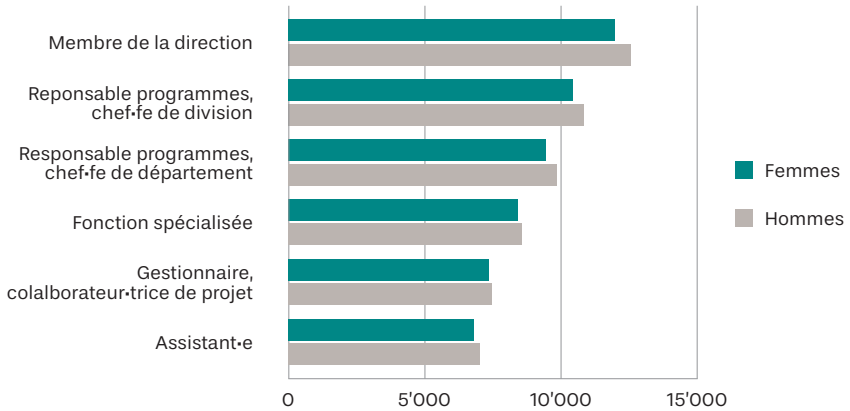
1.3.1 Différences salariales entre hommes et femmes

La collecte de données individuelles permet de constater qu'au sein des organisations interrogées, les femmes gagnent en moyenne moins que les hommes. Cela est aussi évident dans les petites que dans les grandes organisations. Dans la **Figure 8**, pour les fonctions avec un lieu de travail en Suisse et dans la **Figure 9** pour les fonctions avec un lieu de travail à l'étranger, les salaires mensuels moyens sont indiqués par fonction et par sexe. Pour toutes les fonctions en Suisse et à l'étranger, les salaires moyens des femmes sont inférieurs à ceux des hommes. Les différences de salaire sont nettement plus faibles en Suisse qu'à l'étranger.

Pour les fonctions de direction et de gestionnaire, la différence est d'environ 1 %, pour les deux fonctions de responsable de programmes environ 4 %. En tenant compte des trois variables explicatives – formation, années d'expérience et de service – le calcul de régression montre **une différence de salaire inexpliquée de 1,4 % pour le lieu de travail en Suisse**.

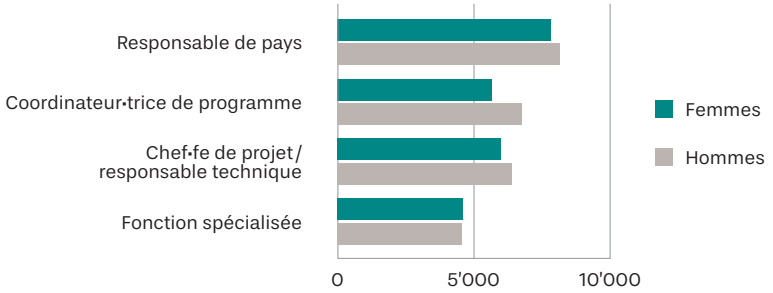
Figure 8

Salaire mensuel brut (moyenne) par fonction et par sexe pour le personnel de la CI en Suisse, en CHF



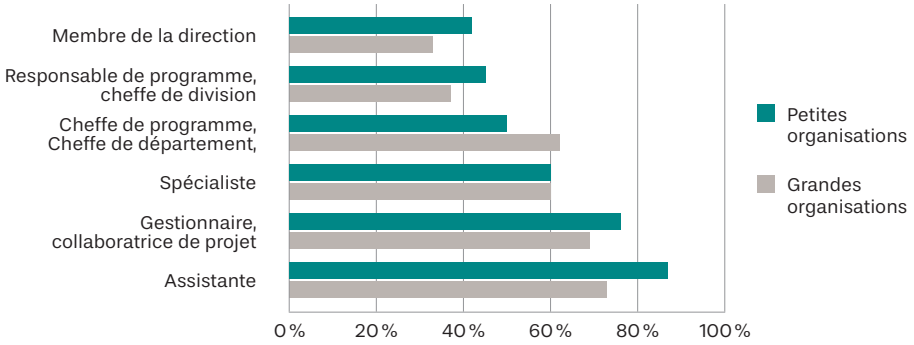
Source : Sondage sur les données individuelles de la CI, N = 1186, calculs BASS

Figure 9
Salaire mensuel brut (moyenne) par fonction et par sexe pour le personnel de la CI à l'étranger, en CHF



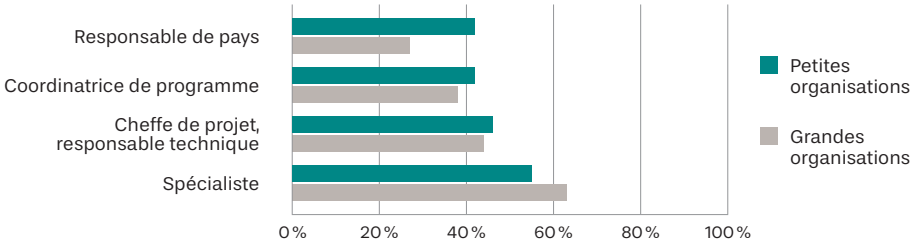
Source: Sondage sur les données individuelles de la CI, N = 392, calculs BASS

Figure 10
Proportion de femmes selon la fonction en Suisse, en pourcentage



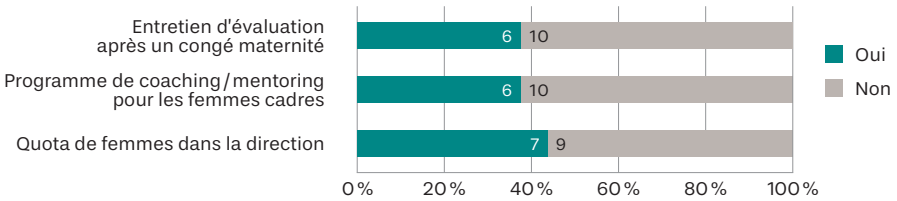
Source: Collecte de données individuelles de la CI, N = 1 186, calculs BASS

Figure 11
Proportion de femmes selon la fonction à l'étranger, en pourcentage



Source: Collecte de données individuelles de la CI, N = 392, calculs BASS

Figure 12
Aperçu des mesures spécifiques visant à promouvoir les femmes



Source: Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

Pour le personnel avec le lieu de travail à l'étranger, il existe de plus grandes différences de salaire entre les sexes (cf. **Figure 9**). Les différences sont les plus grandes pour la fonction de responsable de programmes (-16 %). Les cheffes de projet à l'étranger ont un salaire moyen plus bas de 6 % et les responsables de pays d'environ 4 % que leurs collègues masculins. Chez les spécialistes, il n'y a qu'une différence minime entre les sexes (les femmes ont un salaire 0,5 % plus élevé). Ces différences de salaire semblent en partie importantes, mais sont presque entièrement expliquées par les quatre variables suivantes : organisation (parfois de grandes différences dans les niveaux de salaire entre les différentes organisations), formation, années d'activité et années de service. **La différence de salaire inexpliquée pour les postes à l'étranger est de 0,7 %**, mais n'est pas différente de zéro de façon statistiquement significative à cause du faible nombre de cas.

1.3.2 Les femmes cadres

La **Figure 10** et la **Figure 11** décrivent la proportion de femmes par fonction dans les organisations interrogées pour les emplois en Suisse et à l'étranger. Dans l'ensemble, la proportion de femmes occupant des postes en Suisse (62 %) est nettement plus élevée que celle des femmes travaillant à l'étranger (41 %).

En Suisse, la proportion de femmes parmi les cadres (membres de la direction et responsables de programme) est nettement plus faible que dans les autres fonctions. Ce phénomène est particulièrement visible dans les grandes organisations. Dans les petites organisations, la proportion de femmes à des postes de cadres est de 42 % (direction) et 45 % (responsables de programme), soit certes en-dessous de la part totale des femmes mais toute de même à un niveau relativement élevé (voir aussi chapitre 1.3.4 ci-dessous). Comparées aux hommes, les femmes sont beaucoup plus susceptibles d'occuper des postes moins exigeants. Cela tend également à s'appliquer au personnel à l'étranger.

1.3.3 Entretiens d'évaluation et programmes de mentoring spécifiques aux femmes

Dans un tiers des organisations interrogées environ, un entretien d'évaluation est organisé avec les employées concernées peu après la fin du congé de maternité. Cette mesure est utilisée dans une grande et cinq petites organisations (**Figure 12**).

Les programmes de coaching ou de mentoring spécifiques pour les femmes cadres sont des mesures également peu courantes. 10 organisations ne connaissent pas de telles mesures. 6 organisations affirment avoir des programmes de coaching ou de mentoring, mais ceux-ci ne sont pas spécifiquement destinés aux femmes.

1.3.4 Quota de femmes pour la direction et certaines fonctions de cadres

Fin 2019, la proportion de femmes dans les conseils d'administration des 100 plus grands employeurs suisses a atteint pour la première fois la barre des 10 % (Schillingreport 2020). Afin d'augmenter cette proportion croissante mais encore très faible, des quotas de femmes, c'est-à-dire une proportion minimale de femmes cadres prévue par la direction de l'entreprise, sont une mesure possible. Sept des organisations interrogées (3 grandes et 4 petites organisations) ont fixé un quota de femmes dans la direction ou pour certaines fonctions de cadres. Le quota visé se situe entre 30 et 50 %, la majorité des organisations visant un quota minimum de 40 % par sexe. Les sept organisations indiquent atteindre actuellement ces quotas. Au siège suisse d'une grande organisation, les femmes cadres sont même plus nombreuses que leurs collègues masculins.

« NOTRE ORGANISATION CONSIDÈRE LA DIVERSITÉ COMME FONDAMENTALE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. TDH VISE À ATTEINDRE LA PARITÉ FEMMES-HOMMES AU SEIN DU CONSEIL DE FONDATION D'ICI DEUX ANS ET COMPTERA 50 % D'ADMINISTRATRICES AU SEIN DU CONSEIL EXÉCUTIF DÈS JUIN 2021. TDH SE CONCENTRE SUR CES MESURES CIBLES DE DIVERSITÉ. »

BARBARA HINTERMANN, DIRECTRICE TERRE DES HOMMES (TDH)

1.4 Intégration professionnelle des personnes handicapées

Dix organisations emploient actuellement des personnes avec un handicap, soit 34 employées et employés au total. Ceci représente largement moins de 5 % de la main d'œuvre totale des organisations interrogées. D'après les réponses récoltées, il s'agit d'une personne en fauteuil roulant, de 7 personnes ayant un handicap auditif ou visuel et de 26 personnes ayant d'autres handicaps (par exemple mental, physique ou linguistique).

En outre, il a été demandé aux organisations si leurs bâtiments sont conformes à la norme SIA 500 «Constructions sans obstacles». Cette question était facultative. Pour 9 organisations, la réponse n'a pas pu être évaluée, soit parce qu'elles n'avaient pas répondu à la question, soit parce que la norme n'avait pas été vérifiée ou n'était pas connue.

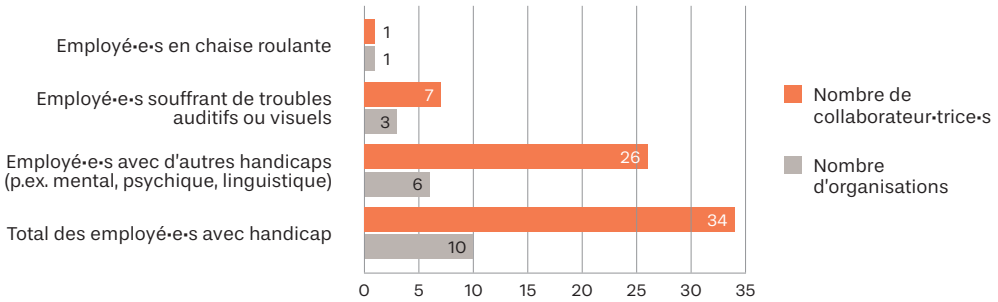
Sept organisations ont répondu à la question de savoir si elles répondaient aux trois critères suivants de la norme SIA 500 :

- Accessibilité et adaptabilité des lieux de travail personnels sans l'aide de tiers ;
- Accessibilité des salles communes (salles de réunion / formation, cantine, toilettes, salles de réception) sans l'aide de tiers ;
- Utilisation des salles communes sans l'aide de tiers.

Six de ces organisations indiquent que les critères sont au moins partiellement remplis. Une organisation indique que les critères ne sont généralement pas remplis (moins de 20 %).

Figure 13

Nombre d'employées et employés atteints d'un handicap dans les organisations



Source : Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

1.5 Diversité liée à l'âge

Les chiffres clés sur les salaires par tranche d'âge, issus de la collecte de données individuelles, sont présentés dans les graphiques ci-dessous. Ceux-ci servent de premier aperçu de la situation des différents groupes d'âge dans les organisations. Les sections suivantes décrivent les mesures prises pour promouvoir la diversité des âges dans les organisations. La plupart de ces informations proviennent de la collecte des données d'entreprise.

1.5.1 Indicateurs relatifs à la diversité d'âge

Environ 90 % des personnes travaillant dans la CI ont entre 30 et 59 ans. Les employées et employés plus jeunes et plus âgés sont plutôt rares dans tous les groupes d'évaluation. La **Figure 14** et la **Figure 15** décrivent les salaires par catégorie d'âge. D'une façon générale, ces évaluations provenant de la collecte de données individuelles montrent que les salaires augmentent en moyenne avec l'âge, comme escompté. Toutefois, pour le personnel des petites organisations travaillant à l'étranger, les salaires se situent à un niveau très similaire dans toutes les tranches d'âge.

1.5.2 Équipes d'âges mixtes

La majorité des organisations interrogées constituent délibérément des équipes mixtes en termes d'âge. Une organisation forme toujours délibérément des équipes d'âge mixte et cinq organisations le font la plupart du temps. Dans quatre organisations, cet aspect est rarement pris en compte et dans six organisations, la mixité des âges n'est pas un critère pour la composition des groupes de travail (**Tableau 1**).

Tableau 1
Formation d'équipes d'âges mixtes

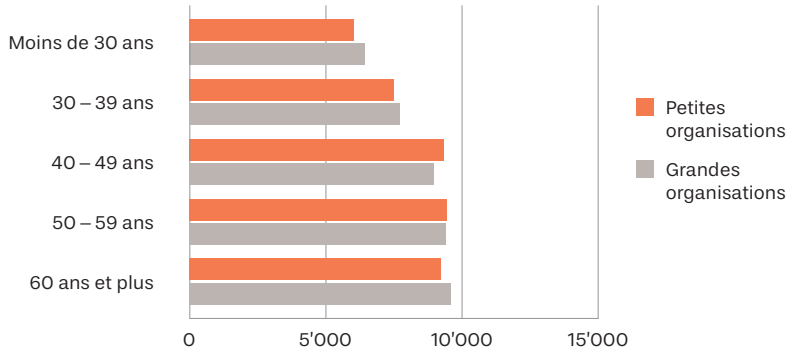
Formation d'équipes en tenant compte du mélange des âges	
Toujours	1
La plupart du temps	5
Rarement	4
Jamais (aucun critère pour la composition de groupes de travail)	6

1.5.3 Adaptation du domaine d'activité ou de la charge de travail dès 50 ans

Comme le montre le **Tableau 2**, dans sept des organisations interrogées (44 %), les personnes de 50 ans et plus ont la possibilité d'adapter leur domaine d'activité à leurs ressources personnelles dans 42 % des petites organisations (5 ONG) et 50 % des grandes organisations (2 ONG).

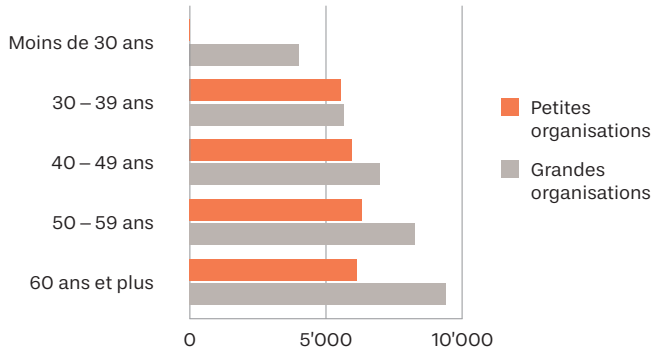
Dans une grande majorité des organisations, le personnel plus âgé a en général la possibilité de réduire son niveau d'emploi et de travailler à temps partiel. Cette mesure est prévue dans 13 organisations, dont 3 grandes. Cela correspond à 87 % des organisations qui ont répondu à cette question (91 % des petites et 75 % des grandes organisations). Une petite organisation n'a pas répondu à la question.

Figure 14
Salaire brut mensuel (moyen) par groupe d'âge pour le personnel en Suisse, en CHF



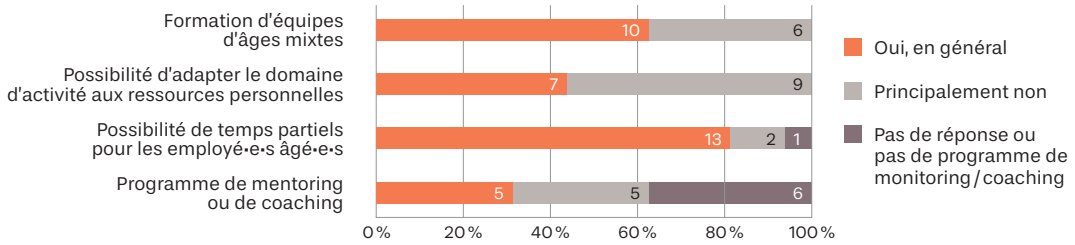
Source: Collecte de données individuelles de la CI, N = 1 186, calculs BASS

Figure 15
Salaire brut mensuel (moyen) par groupe d'âge pour le personnel à l'étranger, en CHF



Source: Collecte de données individuelles de la CI, N = 392, calculs BASS

Figure 16
Aperçu des mesures visant à promouvoir la diversité des âges



Source: Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

Tableau 2
Possibilité pour les employé•e•s dès 50 ans d'adapter leur domaine d'activité ou leur charge de travail

	Part des organisations offrant la possibilité à leurs employé•e•s ...	
	... d'adapter leur domaine d'activité	... d'adapter leur charge de travail
Petites organisations	42 %	91 %
Grandes organisations	50 %	75 %
Total	**44 %**	**87 %**

1.5.4 Programmes de mentorat et de coaching pour le personnel plus âgé

Cinq organisations (dont une grande) offrent généralement des programmes de mentoring ou de coaching aux personnes dès 50 ans. Dans cinq autres organisations, les employées et employés plus âgés ne sont généralement pas impliqués dans les programmes de mentorat ou de coaching existants. Six des employeurs ne proposent fondamentalement pas de tels programmes.

1.5.5 Aperçu

La **Figure 16** présente une synthèse des principaux résultats relatifs aux mesures dans le domaine de la diversité des âges. Alors que la plupart des organisations constituent consciemment leurs équipes de travail en tenant compte de la diversité des âges et que les travailleuses et travailleurs âgés peuvent généralement adapter leur charge de travail, les organisations disposent rarement de programmes spécifiques de mentorat ou d'encadrement qui leur sont destinés.

1.6 Mesures concrètes dans le domaine du genre et de la diversité

Le **Tableau 3** donne un rapide aperçu de l'état de la mise en œuvre des mesures de diversité dans différents domaines. Il apparaît que les grandes organisations appliquent davantage de mesures structurelles et individuelles que les petites organisations. Dans le domaine de la garde d'enfants, les employées et employés sont rarement soutenus (ni directement, ni financièrement).

Tableau 3
Aperçu des mesures en matière de diversité par taille de l'organisation

CRITÈRE	PETITES ORGANISATIONS	GRANDES ORGANISATIONS
GESTION DE LA DIVERSITÉ EN GÉNÉRAL		
Mesures en matière de diversité dans le domaine du genre	●	●
Mesures en matière de diversité dans d'autres domaines*	○	●
Instruments de la gestion de la diversité**	○	●
Thématisation des aspects liés à la diversité pour les employé•e•s à l'étranger	○	●
Mesures en matière de diversité pour les employé•e•s à l'étranger	○	●
CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE		
Modèles de temps de travail flexibles en Suisse**	●	●
Modèles de temps de travail flexibles à l'étranger**	○	○
Possibilité de travail à temps partiel dans les postes de cadres***	●	○
Crèche/garderie interne	–	–
Soutien financier à des solutions privées de garde d'enfants	–	–
Congé de maternité allant au-delà du minimum légal	○	●
Congé de paternité payé	●	●
MESURES SPÉCIFIQUES DE PROMOTION DES FEMMES		
Entretien avec la collaboratrice après le congé de maternité	○	○
Programme de coaching ou de mentoring pour les femmes	○	○
Quota de femmes dans les fonctions de cadres	○	●
MESURES DANS LE DOMAINE DE LA DIVERSITÉ DES GROUPES D'ÂGE		
Formation d'équipes d'âges mixtes	○	●
Adaptation du champ d'activité aux ressources personnelles	○	○
Possibilité de temps partiel en fin de carrière	●	●
Intégration des employé•e•s de plus de 50 ans dans des programmes de mentoring et de coaching	○	○

Légende:
● Les mesures sont majoritairement (>=75 %) mises en œuvre
○ Les mesures sont partiellement (75 %> x >= 25 %) mises en œuvre
– Les mesures ne sont pratiquement pas mises en œuvre (< 25%)
Source: Sondage sur les données d'entreprise de la CI, N = 16, calculs BASS

* considéré comme satisfait si au moins 3 des 6 autres aspects liés à la diversité indiqués sont pris en compte
** considéré comme satisfait si au moins 6 des 12 instruments cités sont utilisés
*** considéré comme satisfait si au moins 3 des 4 modèles de temps de travail indiqués sont proposés
**** considéré comme satisfait si le travail à temps partiel est proposé dans au moins 3 des 5 fonctions de cadres indiquées

2 Informations sur la méthodologie et la procédure de l'étude

2.1 Situation initiale, objectifs et procédures

Le Centre d'information, de conseil et de formation pour les professions de la coopération internationale cinfo a pour objectif d'élargir les connaissances relatives au marché du travail régional suisse de la coopération internationale (CI). Il publie ainsi tous les deux ans son rapport sur le marché du travail contenant des informations relatives à la recherche d'emploi et aux postes vacants, aux employeurs, à la formation permanente et continue et aux salaires moyens spécifiques au secteur. Cependant, il ne permet pas de comparer les revenus par niveau de fonction à l'aide des données du marché du travail.

Les organisations de la CI sont en concurrence en ce qui concerne l'embauche des meilleurs candidates et candidats. Il est avantageux de connaître les conditions d'emploi qui leur sont propres (revenus + prestations annexes + autres facteurs) en comparaison avec les structures de revenus dans le secteur.

Dans le cadre des objectifs définis, les **questions** pertinentes suivantes sont posées :

■ **Enquête salariale :** Où se situe mon organisation par rapport aux autres ? Outre les facteurs liés aux revenus et les conditions d'emploi, les facteurs tels que le pays d'affectation, le type d'affectation et le contexte doivent être pris en compte autant que possible.

■ **Genre et diversité :** Où se situe mon organisation en ce qui concerne les différences (de salaire) potentielles entre hommes et femmes ? Où se situent les employées et employés de différents sexes et/ou groupes d'âge au sein de mon organisation et à quel point la diversité du personnel est-elle exploitée et reconnue ?

La collecte de données doit fournir de précieuses informations sur les questions d'embauche et de salaire pour les organisations participantes, avec un investissement en temps limité. L'enquête actuelle est en grande partie basée sur une étude de 2014/2015. Toutefois, étant donné que les autorités fédérales et certaines grandes organisations de la CI n'ont plus participé à l'enquête actuelle et que d'autres organisations se sont ajoutées, une comparaison des résultats des deux études n'est possible que dans une mesure très limitée.

Limitations de l'analyse

■ La collecte de données se limite au **marché du travail suisse de la CI**, c'est-à-dire au personnel des organisations de la CI qui ont leur siège principal ou leur succursale en Suisse et qui recrutent en Suisse. Seules les personnes qui sont recrutées directement par une organisation en Suisse sont prise en considération.

■ Nous entendons par CI, selon la définition du rapport sur le marché du travail suisse de cinfo, la coopération dans le domaine du développement et de l'aide humanitaire, c'est-à-dire, la totalité des efforts de l'État, de la société civile et des acteurs privés, qui a pour but d'améliorer à court ou à long terme les conditions de vie dans les pays dits en voie de développement ou émergents.

■ L'enquête salariale inclut des **fonctions spécialisées de la CI** et des fonctions de support directement liées à la CI (cf. description des fonctions de la CI dans le **Tableau 4**). Les fonctions spécialisées sont définies comme étant des postes dont la tâche principale se situe dans la coopération internationale et pour lesquels le personnel a suivi une formation spécifique ou connu une expérience professionnelle équivalente. Les fonctions spécifiques comprennent aussi des postes pour des débutantes et débutants en vue de devenir spécialistes. Les postes avec fonction de support comprennent notamment les postes de collecte de fonds (fundraising), de formation (cours / formation continue), de communication, de finances, de contrôle des projets, de ressources humaines et d'administration de projets.

Procédure de l'analyse

Deux sondages écrits ont été réalisés auprès de 16 organisations :

1. **une collecte de données individuelles**, sur la base de l'enquête suisse sur la structure des salaires (ESS) ou d'analyses Logib
2. **une collecte de données d'entreprise** comprenant des questions relatives aux conditions d'emploi et à la diversité

Remerciements

Nous **remercions** tous les participantes et participants pour cette collaboration constructive et espérons que cette étude fournira à chaque organisation les **bases pour prendre des décisions** et lui donnera peut-être des idées d'évolutions futures.

2.2 Enquêtes et explications relatives à la présentation des résultats

Dans ce chapitre, les détails les plus importants des deux enquêtes écrites sont brièvement expliqués. La partie du questionnaire sur les mesures relatives au genre et à la diversité se trouve en annexe du rapport.

2.2.1 Description de la collecte de données individuelles

Au moyen des données (salariales) de tous les employées et employés exerçant des fonctions spécialisées et de support dans la CI, une enquête salariale est établie pour les organisations participantes à l'aide d'une analyse statistique de régression. Il indique dans quelle mesure les facteurs, tels que les qualifications ou les fonctions, influencent la rémunération.

Afin d'améliorer la comparabilité de l'évaluation pour les organisations participantes, **10 fonctions** au total ont été définies à partir des organisations participantes, en collaboration avec un groupe d'accompagnement (cf. **Tableau 4**).

Tous les employées et employés exerçant des fonctions spécialisées dans la CI qui étaient employés en avril 2020 sont pris en compte (personnel à plein temps ou temps partiel).

Des renseignements généraux sur la personne ont été collectés, tels que l'âge, le sexe, l'état civil et la nationalité. Par ailleurs, le **lieu de travail** (lieu d'intervention), le **nombre d'années de service** dans l'organisation actuelle et le plus haut niveau de **formation** atteint sont recueillis. Le **Tableau 5** montre le classement des certificats de formation utilisé pour l'évaluation[4].

[4] Une organisation n'a pas pu fournir la formation effectivement effectuée pour les employé•e•s en Suisse, mais uniquement la formation nécessaire à leur fonction, et aucun classement n'a été possible pour les employé•e•s à l'étranger. Dans certains des tableaux suivants, il manque donc les données correspondantes et, dans la régression du groupe des grandes ONG, les employé•e•s de cette organisation ne sont pas répertoriés avec le lieu d'intervention à l'étranger.

Tableau 4
Description des 10 fonctions spécialisées et de support de la CI

Code	Lieu de travail	Dénomination	Définition	Exemple (titre)	Exemple (activité principale)
i1	Suisse	Membre de la direction	Membre de la direction	Department Head (HELVETAS)	Direction, gestion de l'organisation
i2	Suisse	Responsable programmes, chef•fe de division	... gère le personnel en Suisse et à l'étranger (plusieurs pays) ou est responsable de plusieurs domaines (p.ex. IT et communication). Les 2 fonctions comprennent des tâches stratégiques.	Responsable Programmes (RP) Asie (TdH)	Responsable 6 pays – gestion équipes
i3	Suisse	Responsable programmes, chef•fe de département	... gère un département et le personnel à l'étranger. Peut exercer des fonctions stratégiques dans certains domaines.	Team Leader (HELVETAS)	Gestion d'une unité d'organisation thématique et mandat de conseil thématique
i4	Suisse	Fonction spécialisée	Compétences et savoir-faire dans un domaine précis. Peut influencer la stratégie dans certains domaines. La gestion du personnel et les fonctions stratégiques ne font pas partie des tâches principales.	Ingénieur•e (CICR)	Conception, mise en œuvre, coordination et/ou exécution de divers projets, principalement dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.
i5	Suisse	Gestionnaire, collaborateur•trice de projet	... gère des projets complexes et/ou des tâches d'organisation liées directement à la CI.	Human Resources Officer Field (Medair)	Responsable de la gestion des processus relatifs aux ressources humaines au niveau international pour chaque programme attribué sur le terrain. L'accent est mis sur le recrutement, le développement de la gestion du personnel, la coordination de la formation et le bien-être du personnel.
i6	Suisse	Assistant•e	... gère des tâches administratives et de support dans les projets de la CI.	Secrétaire / assistant•e (TdH)	Exécution tâches administratives
a1	Étranger	Responsable de pays	... est responsable d'au moins un pays et de divers programmes.	Regional Director (Swisscontact	Diriger la région en mettant l'accent sur la croissance, les coûts et la gestion des risques (financiers), y compris le développement stratégique.

Code	Lieu de travail	Dénomination	Définition	Exemple (titre)	Exemple (activité principale)
a2	Étranger	Coordinateur·trice de programme	… responsable de plusieurs projets ou activités, gestion du personnel (« Expats ») et responsable des finances. OU … spécialiste de plusieurs projets et pour plusieurs pays.	Coordinatrice / Coordinateur de programme (TdH) Logisticien·ne	Coordination de plusieurs projets, gestion d'équipe
a3	Étranger	Chef·fe de projet / Responsable technique	… responsable d'un projet, gestion du personnel et responsable finances ou spécialiste pour certains projets.	Project Advisor (HELVETAS)	Conseil thématique lors de la mise en œuvre de certains projets dans les pays participant aux programmes
a4	Étranger	Fonction spécialisée	Compétences et savoir-faire dans un domaine précis. Peut influencer la stratégie dans certains domaines. La gestion du personnel ne fait pas partie des tâches principales.	Interprète (CICR) Infirmier·ère	Interprétation pour les délégué·e·s, responsables etc. lors d'entretiens, visites de prison etc. parfois traductions écrites également

Configuration BASS

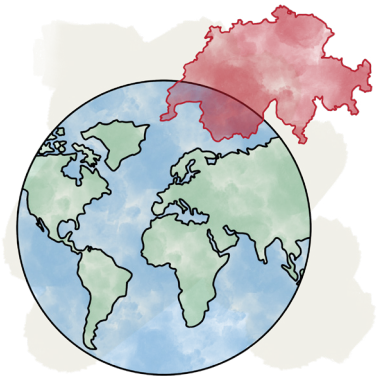


Tableau 5
Description des 6 degrés de formation

Université, école polytechnique fédérale (Uni, EPF)
Haute école spécialisée (HES), haute école pédagogique (HEP) : formation de trois ans à plein temps au minimum. Ecoles techniques supérieures (ETS), écoles supérieures de cadres pour l'économie et l'administration (économiste d'entreprise ESCEA), écoles supérieures d'arts appliqués (ESAA), école supérieure de service social ou d'éducatrices et éducateurs spécialisés (CSESS/CSEES), de même que d'autres écoles spécialisées.
Formation professionnelle supérieure, école professionnelle : au moins deux ans de formation à plein temps. Apprentissage suivi d'une formation complémentaire s'achevant en règle générale par un examen fédéral (brevet fédéral, diplôme ou maîtrise, diplôme délivré par une école technique (ET), diplôme d'une école supérieure de gestion commerciale ou d'une école supérieure de la restauration de même que les autres formations comparables).
Maturité : gymnase/lycée, maturité professionnelle, brevet d'enseignement à divers degrés
Formation professionnelle achevée qui, en règle générale, débouche sur l'obtention d'un certificat fédéral ou cantonal de capacité : apprentissage professionnel, apprentissage de commerce, écoles supérieures de commerce ou écoles de degré diplôme, écoles pour les professions de l'agriculture ou de l'économie domestique.
Scolarité obligatoire, sans formation professionnelle achevée, **à l'exception de la formation professionnelle en entreprise**
Autres certificats de formation, non compris dans les filières habituelles de formation en Suisse

Configuration BASS

Tableau 6
Niveaux de qualifications requises

Poste comportant les **travaux les plus exigeants et les tâches les plus difficiles**
Poste requérant un **travail indépendant et qualifié**
Poste requérant des **connaissances professionnelles spécialisées**
Poste comportant des **activités simples et/ou répétitives**

Configuration BASS

Tableau 7
Position professionnelle

Cadre supérieur Direction et collaboration au sein de la direction générale de l'entreprise: définition ou co-définition de la politique de l'entreprise dans son ensemble ou collaboration dans ce domaine, responsabilité ou co-responsabilité pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, coordination des diverses fonctions dirigeantes, responsabilité de la politique et de la réalisation des objectifs dans un domaine déterminé.
Cadre moyen Direction d'un secteur de l'entreprise, fonction d'état-major d'un niveau élevé: responsabilité de la planification et de l'organisation dans un domaine déterminé. Collaboration au développement de plans de mesures applicables à long terme.
Cadre inférieur Direction axée sur l'exécution de tâches dans un segment d'activité, fonction d'état-major qualifié: responsabilité pour la réalisation de mandats dans son domaine d'activité, participation à la planification et à l'organisation.
Responsable de l'exécution des travaux Supervision de l'exécution des travaux selon des instructions précises: surveillance des travaux en cours, participation à la planification et à l'organisation, le cas échéant.
Sans fonction de cadre

Configuration BASS

Tableau 8
Prestations de base des organisations en cas de lieu de travail à l'étranger

■ Hébergement (coûts énergétiques, entretien / nettoyage (pour toute la famille))
■ Coûts scolaires sur place (ou coûts supplémentaires scolarité en Suisse)
■ Assurances à l'étranger, assurances maladie et accident inclues
■ Coûts pour les transports (transports privés inclus)
■ Coûts de transports pour le congé au pays une fois par an (pour toute la famille)
■ Allocations pour les assurances sociales en Suisse

Configuration BASS

Comme pour l'enquête biennale sur la structure des salaires de l'Office fédéral de la statistique, le niveau de qualification du poste de travail et la position professionnelle en quatre ou cinq degrés ont été recueillis (**Tableau 6** et **Tableau 7**).

Outre le 13e et, éventuellement, 14e mois de salaire, des détails sont demandés pour les prestations annexes pour les personnes dont le lieu de travail se situe en Suisse et à l'étranger. Par souci de simplification, les organisations ont également pu travailler avec des valeurs moyennes et/ou des estimations. Par ailleurs, un « paquet de base » de prestations (cf. **Tableau 8**) a été fourni aux organisations pour les employées et employés dont le lieu de travail se situe à l'étranger. Si les prestations de l'organisation diffèrent nettement de ce « paquet de base », l'organisation a pu spécifier en détail les prestations à ajouter ou à supprimer pour son personnel.

Un **salaire brut standardisé** a été calculé à partir du temps de travail hebdomadaire dans l'organisation, du taux d'occupation individuel et du salaire brut (base: temps de travail hebdomadaire de 40 heures). Le salaire brut comprend également les **primes** et une éventuelle part de **prestations en nature** (allocations, prestations annexes, 13e mois, paiements spéciaux).

2.2.2 Description de la collecte de données d'entreprise

L'enquête sur les données d'entreprise permet de recueillir des données relatives aux **cotisations des employeurs** pour les employées et employés dans le domaine de la CI ainsi que des informations dans le domaine du **genre et de la diversité**.

Dans la partie du questionnaire relative aux cotisations des employeurs, les aspects suivants sont abordés:

- Montant des cotisations des employeurs à la charge de la prévoyance professionnelle (caisse de pension);
- Montant des allocations familiales et allocations de formation;
- Réglementation en matière de vacances;
- Versement du salaire en cas de maladie/accident et/ou de prise en charge de proches;
- Protection contre le licenciement en cas de maladie et d'accident;
- Compensation ou paiement des heures supplémentaires;
- Cotisations volontaires des employeurs à l'AANP et/ou à d'autres assurances;
- Prestations annexes garanties (« Fringe Benefits »);
- Soutien de l'employeur pour la formation continue/la supervision / le congé de formation, etc.

Dans le domaine du genre et de la diversité, la prise de mesures concrètes concernant les aspects suivants a été abordée :

- Mesures concrètes et instruments dans certains domaines de la diversité ;
- Ancrage de la diversité dans les concepts et dans le contrôle ;
- Modèles de temps de travail (modèles flexibles, job et top sharing, etc.) et possibilité de travail à temps partiel ;
- Crèches d'entreprise et/ou soutien financier pour des solutions privées ;
- Durée du congé de maternité et de paternité ;
- Mesures pour la promotion ciblée des femmes comme p. ex. l'existence de quotas de femmes pour les postes de direction et de cadres ;
- Intégration professionnelle des personnes handicapées ;
- Mesures en faveur d'équipes mixtes du point de vue de l'âge et mesures pour la présence d'employées et employés de plus de 50 ans.

2.2.3 Présentation des résultats

Les résultats des deux enquêtes en lien avec le thème « genre et diversité » sont présentés dans le contexte correspondant au chapitre 1. Ils comprennent des **tableaux issus de la collecte des données d'entreprise** des 16 organisations ainsi que des **tableaux descriptifs complémentaires basés sur les données salariales individuelles de 1 578 employées et employés** (N = 1'578).

Dans les **tableaux basés sur la collecte des données d'entreprise**, les informations des organisations sont **présentées sous forme de valeurs médianes** (« vue de l'organisation »). Cela signifie que la réponse d'une petite organisation avec peu d'employées et employés dans la CI est comptabilisée de la même manière que la réponse, par exemple, de MSF et ses plusieurs centaines d'employées et employés. La valeur médiane (= valeur centrale ou « valeur au milieu ») indique la valeur d'une variable pour laquelle la moitié des répondants se situent en-dessus et l'autre moitié en-dessous.

Dans les tableaux basés sur les données salariales individuelles, la moyenne arithmétique (« point de vue de l'employé·e ») est utilisée. Ces valeurs moyennes sont fortement influencées par les données des plus grandes organisations du groupe correspondant. Les salaires des 12 « petites organisations » ne représentent au total que 37 % des résultats globaux.

Pour la plupart des analyses, les 16 organisations interrogées ont été réparties en deux groupes :

- Groupe des « petites organisations » comptant moins de 150 employées et employés dans le domaine de la CI. Douze des organisations interrogées appartiennent à ce groupe.
- Groupe des « grandes organisations » comptant plus de 150 employées et employés dans le domaine de la CI. Quatre des organisations interrogées appartiennent à ce groupe.

3 Bibliographie

Bambach Marco et Kuhn-Fleuchaus Christine (2011): Diversity-Management. Unsichtbare Potenziale fördern. Stuttgart: Steinbeis Business Academy.

Franken, Swetlana (2015): Personal: Diversity Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schillingreport 2020, disponible sur https://www.schillingreport.ch/de/, consulté le 16.9.2020.

Stangel-Meseke Martina, Hahn Pia und Steuer Linda (2015): Diversity-Management und Individualisierung. Massnahmen und Handlungsempfehlungen für den Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.

4 Annexe

4.1 Enquête sur les données des entreprises (Partie B, Genre / Diversité)

4.1.1 Introduction

Benchmark salarial de la CI - Données des entreprises

Situation initiale
Les organisations compareront leur conditions d'emploie (rémunérations + prestations annexe + autres facteurs) avec les structures de rémunération dans la branche. A cette fin nous récoltons les données des conditions d'emploie des employé-e-s pour le marché de travail de la CI sur la base de ce questionnaire concernant les données individuelles. Avec le questionnaire sur les données des entreprises nous nous intéressons aux questions générales sur les cotisations des employeurs et aux mesures dans les domaines "gender & diversity", ainsi qu'aux indications sur les stagiaires.

Délais
Veuillez nous retourner les deux questionnaires jusqu'au **vendredi 26 juin 2020.**

Renseignements
Veuillez vous adresser en cas de problèmes ou de questions aux responsables du projet:

- Markus Schärrer, Tel. 031 380 60 93, markus.schaerrer@buerobass.ch
- Peter Stettler, Tel. 031 380 60 84, peter.stettler@buerobass.ch

Le questionnaire comporte trois parties:

Questionnaire A "Cotisations de l'employeur"

Questionnaire B "Mesures dans le domaine *diversity & gender"*

Questionnaire C "Indications sur les stagiaires"

Remarques et aide

- Enregister le document sous «unternehmensbefragung_iza_XXX», le XXX signifie votre organisation.
- Vous pouvez à tout moment enregister le document et continuer la saisie des donnée à un moment ultérieur. Plusieurs personnes peuvent travailler sur le document (envoi par mail ou enregistrement sur un disque commun).
- Le questionnaire compte deux feuilles de travail avec un questionnaire individuel. Veuillez remplir les deux questionnaires.
- Attention: Le questionnaire est plus long que la page affichée sur l'écran, utilisez la fonction "défiler" pour vous orienter sur la page.
- Vous trouvez à la fin de chaque questionnaire une zone de texte "remarques", veuillez noter des evenetuels compléments et des précisions concernant les questions resp. réponses spécifiques.

4.1.2 Enquête sur les données des entreprises (page 3)

Questionnaire sur l'entreprise
Partie B: Questions sur les mesures dans le domaine Gender & Diversity

Le questionnaire n'est pas affiché complètement. Veuillez utiliser la fonction "défiler" pour vous orienter dans le document. Si vous souhaitez vous orienter rapidement, vous pouvez imprimer le document.

B1. Quels aspects de la diversité votre organisation soutient-elle concrètement?

Cochez les cases correspondantes
- ☐ Sexe
- ☐ Age (50+, Generation Y etc.)
- ☐ Langue
- ☐ Santé/handicap/ (physique/psychique)
- ☐ Religion
- ☐ Nationalité
- ☐ Orientation sexuelle / identité de genre
- ☐ Autres: _____

B2. Quels sont les instruments utilisés dans votre entreprise pour promouvoir/développer la diversité ?

Dans notre entreprise, les instruments suivants sont utilisés pour la diversité (aspects généraux ou individu
- ☐ Documents de base comme énoncé de mission, vision, etc.
- ☐ Lignes directrices concrètes, code de conduite, etc.
- ☐ Statistiques du personnel, controlling de l'égalité/diversité, etc.
- ☐ Personne/groupe de travail responsable
- ☐ Marketing du personnel
- ☐ Communication interne
- ☐ Communication externe de l'entreprise
- ☐ Offres spécifiques de formation continue
- ☐ Mesures de mentorat
- ☐ Conseil/coopération externe
- ☐ Réseaux pour groupes spécifiques
- ☐ Représentant-e-s pour groupes spécifiques

B3. Est-ce que la diversité est un sujet de discussion pour les employé-e-s à l'étranger?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui, concernant: _____
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

B4. Y a-t-il des mesures particulières pour les employé-e-s à l'étranger?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui, concernant: _____
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

B5. Quels modèles de travail sont mis en œuvre pour les employé-e-s en Suisse?

Plusieurs réponses possibles
- ☐ Travail à mi-temps
- ☐ Job Sharing
- ☐ Home Office
- ☐ Temps de travail souples (horaire flexible, temps de travail annuel, modèle de confiance)
- ☐ Autres: _____

B6. Quels modèles de travail sont mis en œuvre pour les employé-e-s à l'étranger?

Plusieurs réponses possibles
- ☐ Travail à mi-temps
- ☐ Job Sharing
- ☐ Home Office
- ☐ Temps de travail souples (horaire flexible, temps de travail annuel, modèle de confiance)
- ☐ Autres: _____

B7. Y a-t-il la possibilité de travailler à temps partiel pour les cadres? Si oui, quel est le taux

Règles pour les positions de cadre suivantes:		TO min. en %
Membre de la direction (Suisse, i1)	☐ Oui ☐ Non	
Responsable de programme Chef de division (Suisse, i2)	☐ Oui ☐ Non	
Chef de programme Chef de département (Suisse, i3)	☐ Oui ☐ Non	
Chef de pays (Etranger, a1)	☐ Oui ☐ Non	
Coordianteur de programme (Etranger, a2)	☐ Oui ☐ Non	

B8. Est-ce que votre entreprise dispose d'une garderie interne?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

4.1.3 Enquête sur les données des entreprises (page 4)

B8. Est-ce que votre entreprise dispose d'une garderie interne?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

B9. Est-ce que l'entreprise soutient financièrement la garde privée d'enfants?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

B10. Est-ce que l'aménagement du congé de maternité déroge au minimum légal?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Si oui, combien de semaines dure le congé maternité payé? ☐

B11. Y a-t-il dans l'entreprise un congé de paternité payé?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Si oui, combiende jours dure le congé de paternité payé? ☐

B12. Y a-t-il un entretient avec la collaboratrice revenue d'un congé de maternité (max. 2 mois après le retour)?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

B13. Y a-t-il dans l'entreprise un programme de coaching ou mentoring pour les femmes cadres ?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

B14. Y a-t-il dans l'entrepsie un quota pour les femmes cadres resp. pour certaines fonctions de direction ?

Cochez la case correspondante
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Si tel est le cas...
(a) pour quelles fonctions de direction il y a un quota et à combien s'élève le taux?

☐

(b) est-ce que le quota est respecté en ce moment?

☐

(c) quelles mesures sont prévues, si on atteint pas le quota?

☐

B15. Combien de personnes handicapées votre entreprise emploie-t-elle actuellem

Nombre
- ☐ Employé-e-s en chaise roulante
- ☐ Employé-e-s souffrant de troubles auditifs ou visuels
- ☐ Employé-e-s avec d'autres handicaps (par ex. mental, psychique, linguistique)

4.1.4 Enquête sur les données des entreprises (page 5)

B16. Dans quelle mesure les infrastructures de votre entreprise sont-elles conformes à la norme SIA 500 "Constructions sans obstacles" ?

Question facultative

Les infrastructures de notre entreprise correspondent à la norme SIA 500 comme suit:

	à plus de 60%	de 20 à 60%	à moins de 20%	non vérifié / non connu
a) **Accessibilité et adaptabilité des lieux de travail personnels sans l'aide de tiers** (sans palier, largeur de passage min. 0,8 m, places de stationnement adaptées aux fauteuils roulants, sièges/tables accessibles aux fauteuils roulants, aides informatiques pour les malentendants/ malvoyants, etc.)	○	○	○	○
b) **Accessibilité** des salles communes (salles de réunion/formation, cantine, toilettes, salles de réception) sans l'aide de tiers (sans palier, largeur de passage min. 0.8m etc.)	○	○	○	○
c) **Utilisation** des salles communes (salles de réunion/formation, cantine, toilettes, salles de réception) sans l'aide de tiers (espace accessible aux fauteuils roulants, aides à l'orientation/à l'utilisation, aides acoustiques, dispositifs d'alarme/évacuation pour les personnes handicapées, etc.)	○	○	○	○

B17. Forme-t-on dans l'entreprise des équipes d'âges mixtes?

Cochez la case correspondante

- ☐ Oui, toujours
- ☐ Oui, en général
- ☐ Oui, mais rarement
- ☐ Non, jamais (aucun critère pour former les équipes)

B18. Y a-t-il la possibilité pour les employé-e-s agé-e-s (+50 ans) d'adapter leur domaine d'activité à leur ressource personnelle?

Cochez la case correspondante

- ☐ Principalement oui
- ☐ Principalement non

B19. Y a-t-il la possibilité pour les employé-e-s âgé-e-s (+50 ans) de réduire leur charge de travail (Temps partiel pour les plus âgés)?

Cochez la case correspondante

- ☐ Principalement oui
- ☐ Principalement non

B20. Est-ce que les employé-e-s âgé-e-s sont intégré-e-s à des programmes de Mentoring ou de Coaching?

Cochez la case correspondante

- ☐ Principalement oui
- ☐ Principalement non
- ☐ Aucun programme de Mentoring ou de Coaching

B21. Remarques (compléments et précisions concernant des questions spécifiques)

www.buerobass.ch

www.cinfo.ch