

EGALITE PROFESSIONNELLE FEMMES- HOMMES DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

*Enquête sur l'application du décret « 40% de chaque
sexe aux postes de direction » (loi Sauvadet 2012) :
Constats et préconisations*

Elèves administrateurs et administratrices territoriaux

Promotion Vaclav Havel (2014-2015)

Julien Becker, Camille Bondoïs, Yannick Bompard, Roland Delattre, Peggy Kançal



Mai 2015

SOMMAIRE

INTRODUCTION (p.3)

- Notre filiation avec les autres promotions d'élèves administrateurs/trices territoriaux
- Qui sommes-nous ? Nos moteurs individuels et collectifs
- Le mot de la Directrice de l'INET, Véronique Robitaille

LE CONTEXTE DE L'ETUDE :

L'objectif d'égalité professionnelle dans la fonction publique territoriale (p.6)

- L'égalité professionnelle : un principe constitutionnel
- Présentation du dispositif, décret « 40% de femmes aux postes de direction », loi Sauvadet (2012) : mécanismes et premiers effets

LE CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE (p.11)

- Notre échantillon d'enquête : constitution et biais éventuels
- L'esprit et la finalité de notre travail
- Zoom sur les répondants : premières observations

REGARDS CROISES SUR L'APPLICATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU DECRET (p.17)

- Un niveau de connaissance, de sensibilisation, d'appropriation du dispositif de la loi Sauvadet qui semble encore très faible et limité, au sein du monde public local
- La mise en application du décret : un impact qui demeure aujourd'hui modeste, car circonscrit en portée et en résultats
- L'intégration du dispositif dans un cadre stratégique plus global de politiques publiques spécialisées (diversité – égalité – lutte contre les discriminations)
- Des actions déjà mises en œuvre pour progresser dans la voie de l'égalité professionnelle : le monde public local volontariste, innovant, force de propositions !

COMMENT AVANCER ET PROGRESSER ?

Nos propositions et pistes de travail (p.27)

- Ouvrir plus largement le dispositif à l'ensemble des postes de direction des collectivités de plus de 10 000 habitants
- Former et sensibiliser à l'enjeu de la féminisation de l'encadrement dans la fonction publique
- Encourager le politique à promouvoir parité et égalité professionnelle
- Identifier et réviser les pratiques managériales attentatoires à l'égalité professionnelle

RESSOURCES DOCUMENTAIRES (p.38)

INTRODUCTION

Dans le cadre de la scolarité d'élève administrateurs/trices à l'INET de Strasbourg, des groupes de travail spontanés et volontaires se mettent en place parmi les élèves¹. Le groupe égalité professionnelle femmes-hommes se maintient de promotion en promotion. Les élèves changent, mais la pérennité du groupe traduit une préoccupation constante au sein des différentes générations d'élèves administrateurs/trices et la volonté de porter au niveau des directions et directions générales, en responsabilité et en actes, la nécessité d'une plus grande **parité professionnelle**.

- **Notre filiation avec les autres promotions d'élèves administrateurs/trices territoriaux**

La présente étude se place dans la continuité des travaux engagés par les promotions précédentes² :

- La **promotion Aimé Césaire (2009-2010)** a publié une étude édifiante sur les plafonds et cages de verre présents dans la fonction publique territoriale, mettant en lumière les déséquilibres profonds de recrutement au sein des postes de direction et direction générale dans les grandes collectivités.
- La **promotion Paul Eluard (2011-2012)** a pris la suite de cette étude en proposant aux managers territoriaux des clés pour agir, un guide pratique très précis et concret à l'usage des collectivités.
- La **promotion Simone de Beauvoir (2012-2013)** a travaillé sur la sensibilisation des élèves administrateurs/trices en organisant une table ronde « l'égalité hommes-femmes dans les politiques publiques : illusions ou réalité ».

Notre étude constitue donc une filiation directe des nombreux travaux déjà menés sur ce sujet. Toutefois, depuis, le cadre légal a évolué, et il nous paraissait pertinent de reprendre les données fournies par les études précédentes et de les mettre en regard des nouvelles obligations qui s'imposent aux collectivités.

Elle se situe également à un moment clé : les changements de direction récents de l'INET et de l'ENA sont l'occasion de donner une nouvelle impulsion à la question de l'égalité professionnelle. Après le temps du constat, des méthodes, vient le temps de la mise en pratique.

Le projet INET 2020 fournit les grandes orientations de ce que deviendra l'école des hauts fonctionnaires territoriaux d'ici à 2020. Faisons en sorte que la question de l'égalité professionnelle soit partie intégrante de ce projet, porteur de la politique très volontariste du CNFPT.

¹ <http://www.eleve-administrateur-territorial.fr/wp/category/nos-activites/groupes-thematiques/>

² Consultables à cette adresse : http://www.inet.cnfpt.fr/fr/formation_eleve_administrateur/contenu.php?id=716

Si la fonction publique se veut porteuse d'exemplarité, **la loi Sauvadet doit permettre aux collectivités d'aller des paroles aux actes**, de se montrer audacieuses, modernes, et innovantes.

- **Qui sommes-nous ? Nos moteurs individuels et collectifs**

La configuration du groupe « égalité femmes / hommes » de la promotion Vaclav Havel (2014-2015) est particulièrement intéressante et originale avec 2 femmes et 3 hommes, marquant la sensibilisation croissante des hommes à ces questions qui sont de moins en moins perçues comme anecdotiques, comme « une affaire de femme » mais au contraire porteuses d'une vision et d'ambitions de transformations afin d'ancrer l'égalité professionnelle grâce à une organisation et des pratiques managériales renouvelées, repensées, au-delà de tout positionnement de genre.

En tant qu'élèves administrateurs/trices, nous sommes convaincus que **l'égalité professionnelle revêt bien plus qu'un simple calcul quantifiable à 50/50** : il interroge au contraire nos représentations, nos modes d'organisation, nos méthodes de travail et la construction même de notre société : parce que si une organisation réussit à faire évoluer ses pratiques managériales, elle n'en reste pas moins reliée à la société qui l'entoure et doit vivre avec elle, dans une relation d'interdépendance. Son action en faveur de l'égalité professionnelle ne pourra être réelle et effective que si l'ensemble de la société fait évoluer ses pratiques. En ce sens, bâtir l'égalité professionnelle, c'est tenter de bâtir un pont et des échanges permanents avec la société pour que celle-ci puisse petit à petit permettre les conditions d'une vraie égalité professionnelle (lutte contre les stéréotypes, formation, adaptation aux horaires des crèches et des écoles, développement du télétravail, conciliation vie privée/vie professionnelle etc.). C'est une réflexion qui anime notre pratique professionnelle, et un engagement.

Nous sommes convaincus qu'une répartition plus équilibrée entre hommes et femmes aux postes d'encadrement peut être bénéfique à plusieurs titres :

- Elle est d'abord le gage de **nouveaux modes de faire**, de nouveaux modes de pensée, d'un autre regard. Elle est le **gage d'ouverture**. Et cela peut *in fine* influencer sur notre façon de faire le service public et de répondre aux attentes des usagers.
- Elle n'est par ailleurs pas une revendication élitiste, la volonté de favoriser une minorité de femmes pouvant accéder à des postes de direction. Elle est avant tout la **nécessité de combattre tous les plafonds de verre, à tous les niveaux**, de battre en brèche l'autocensure.
- Elle est la volonté de **créer des modes d'organisations** permettant une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, pour tous.

Nous sommes convaincus du rôle que nous assumerons demain pour faire progresser la situation, tenter de faire évoluer nos représentations, et innover dans les pratiques managériales – agissant de pair avec la sphère politique, tous les échelons d'encadrements, les agents, la société civile. **Nous voulons être acteurs du changement !**

Julien Becker, Yannick Bompard, Camille Bondonis, Roland Delattre, Peggy Kançal

Le mot de la Directrice

« L'égalité entre les femmes et les hommes est un enjeu de société qui se révèle dans de nombreux domaines de la vie des françaises et des français. La haute fonction publique territoriale est concernée par le sujet, avec la mise en évidence au fil des rapports d'étude d'une répartition complètement disproportionnée des postes de direction générale dans les grandes collectivités au détriment des femmes.

Sans dénoncer des responsabilités individuelles, nous sommes face à un phénomène qui ne peut qu'amener à la prise de conscience d'une responsabilité collective dans laquelle chaque individu peut agir. En tant que directrice de l'INET, c'est avec satisfaction que je constate le sens des valeurs républicaines et démocratiques des jeunes administrateurs qui se saisissent successivement de ce sujet dans un esprit coopératif entre hommes et femmes. Ils apportent leur pierre au lent cheminement vers le dépassement du déni des processus discriminatoires encore présents dans notre service public, et se positionnent comme des managers engagés dans leurs futures collectivités »

Véronique Robitaille, Directrice de l'INET

LE CONTEXTE DE L'ENQUETE :

L'OBJECTIF D'EGALITE PROFESSIONNELLE DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

L'égalité professionnelle, un objectif constitutionnel

L'objectif d'une meilleure représentation des femmes aux postes de l'encadrement supérieur des trois fonctions publiques s'inscrit dans une politique plus large de promotion de l'égalité professionnelle dans les secteurs public et privé. Au même titre que la représentation démocratique paritaire des hommes et des femmes depuis 1999, « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives », l'objectif de nomination plus équilibrée des femmes et des hommes aux postes à responsabilité fait l'objet d'une reconnaissance constitutionnelle depuis la révision intervenue le 23 juillet 2008, ouvrant le principe de l'égal accès « aux responsabilités professionnelles et sociales ».

- **Cet objectif constitutionnel est traduit ou mis en œuvre dans un dispositif quantitatif défini par la Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012.**

La loi N°2012-347 du 12 mars 2012 introduit dans son article 56 un objectif chiffré de nomination équilibrée dans l'encadrement supérieur des trois fonctions publiques de l'Etat, Territoriale et Hospitalière (FPE, FPT, FPH). Le même principe s'applique pour les nominations au sein des conseils d'administration des établissements publics des personnalités qualifiées (article 52), comme pour les jurys et comités de sélection (article 55).

Pour ce faire, le **Décret n°2012-601 du 30 avril 2012⁴** prévoit les modalités de nominations équilibrées dans l'encadrement supérieur à l'horizon 2018 par l'introduction d'un quota de 40% de chaque sexe aux postes de direction dans les collectivités de plus de 80 000 habitants s'agissant de la Fonction Publique Territoriale.

Le délai a été raccourci par le **Décret modificateur n°2014-1747 du 30 décembre 2014⁵** pris en application de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014⁶ pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Il acte le raccourcissement de la période de montée en charge du dispositif. Le taux de 40 % de personnes du sexe le moins représenté devra être atteint en 2017 (au lieu de 2018). En conséquence, le décret révisé le délai et la progressivité de la contribution financière due en cas de non-respect du taux minimal de personnes du sexe le moins

³http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?jsessionid=96E4F9A1EE9D812DE841A6588BF22EB9.tpdila17v_2?cidTexte=JORFTEXT000025489865&dateTexte=20150514#

⁴<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025768161&dateTexte=&categorieLien=id>

⁵<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030007773&categorieLien=id>

⁶<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029330832&categorieLien=id>

représenté à atteindre.

- **Il doit permettre de mettre fin à des inégalités constamment observées.**

Les statistiques⁷ disponibles offrent un paysage en trompe-l'œil concernant la situation professionnelle des femmes dans la Fonction Publique. Si 61 % des agents de la fonction publique sont des femmes, cette proportion est en fort contraste avec les 44 % d'emplois féminins du secteur privé. Le taux d'emploi féminin est différent entre les trois fonctions publiques : 54 % dans la fonction publique d'Etat (FPE), 61 % dans la fonction publique territoriale (FPT), 77 % dans la fonction publique hospitalière (FPH).

La FPT compte 60 % de femmes en catégorie A. Cette proportion semble similaire avec celle de la FPE (60%) mais ce chiffre baisse à 43 % dans la FPE si l'on ne tient pas compte des personnels enseignants.

L'observation rend compte de la faiblesse de la représentation féminine dans les emplois de direction.

En effet, en ce qui concerne les emplois de direction, les taux de représentation féminine sont largement inférieurs à ceux des hommes : 26 % dans la FPE, 35 % dans la FPT et 45 % dans la FPH.

L'enquête de la promotion Aimé Césaire de 2010 et celle de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF) de mars 2011 fait ressortir cet effet d'entonnoir saisissant : **Si la FPT regroupe 60% de femmes dans son ensemble, seules 6% des DGS des grandes collectivités sont des femmes (tout niveau de collectivité confondu).**

Autrement dit, près de 95% des DGS de grandes collectivités sont des hommes.

Les grandes villes sont le niveau de collectivité où les femmes peinent le plus à atteindre les postes de direction, avec seulement 4% de femmes DGS en 2011.

Pour les postes de DGA, les femmes sont également en sous-représentation avec seulement 24% de femmes en 2010 dans l'ensemble des grandes collectivités.

Le fort taux de féminisation de la Fonction Publique Territoriale dans son ensemble et la très bonne proportion de femmes admises au concours d'administrateur territorial depuis 10 ans (structurellement + de 50%), traduit bien que **cette sous-représentation des femmes aux postes d'encadrement n'est pas lié à un problème de vivier disponible** mais bien à **une succession de plafonds de verre.**

Cependant, les données présentent une **récente féminisation des postes de direction dans les trois fonctions publiques.** Par exemple, la part des femmes est systématiquement supérieure chez les moins de 30 ans et inférieure chez les plus de 50 ans.

Les statistiques attestent d'un processus de féminisation en cours dans l'encadrement supérieur dans les trois fonctions publiques. Le rajeunissement de la proportion des femmes des postes d'emplois de direction apparaît clairement.

⁷Source L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique Chiffres-clés 2014. Ministère de la décentralisation et de la fonction publique.

Les femmes dirigeantes sont en moyenne plus jeunes que les hommes dans chacun des versants : de 3,3 ans dans la FPE, de 4,7 ans dans la FPT et de 4,9 ans dans la FPH. Leur part varie en fonction de l'âge dans chacun des versants. L'augmentation de la part des femmes dans les postes d'emplois de direction se poursuit: +0,8 point dans la FPE et la FPH et +0,9 point dans la FPT (données 2012).

Cependant, l'égalité salariale reste en échec. En effet, le salaire net mensuel est de 2 270 euros pour les femmes et 2 670 euros pour les hommes dans la FPE, de 1 734 euros pour les femmes et 1 944 euros pour les hommes dans la FPT ; dans le secteur hospitalier public de 2 072 euros pour les femmes et 2 652 euros pour les hommes (dans le secteur privé, il est de 1 866 euros pour les femmes et 2 313 pour les hommes).

Les écarts salariaux au sein du grade des Administrateurs Territoriaux sont particulièrement marqués.

Salaire net moyen 2012 (y c primes)	Administrateur classe normale	Administrateur hors classe
Femmes A T	4201 €	5438
Hommes A T	4492 €	6220

Malgré l'ancrage constitutionnel du principe d'égalité professionnel et les dispositifs législatifs successifs mis en place, nous dressons donc un **tableau très contrasté** : à la fois des atouts importants de la FPT (forte présence de femmes, taux de réussite féminins aux concours...) et des inégalités persistantes, telles que les effets de plafonds de verre (nominations encore faibles au postes de direction et à responsabilité) et les écarts salariaux.

Présentation du dispositif, décret « 40% de chaque sexe aux postes de direction », loi Sauvadet (2012) : mécanismes et premiers effets

Le décret cible les trois fonctions publiques et fixent les modalités spécifiques à chacune d'entre elles. Au moment de son instauration, le dispositif concernait 5 000 emplois de l'encadrement supérieur dont 3 000 emplois pour la FPE (préfets, recteurs, ambassadeurs, directeurs d'administration centrale, sous-directeurs, etc.), 1 600 pour la FPT (directeurs généraux des services et directeurs généraux des services adjoints) et 400 dans la FPH (directeurs généraux de centre hospitalier universitaire, emplois fonctionnels de directeur d'hôpital, etc.). En 2012, le Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique considérait que l'encadrement supérieur et dirigeant de la fonction publique représentait 21600 agents fin 2012, soit 0,4 % de l'emploi public. **La nouvelle norme ne concerne donc qu'une part très réduite de l'encadrement dirigeant au sein d'une catégorie des personnels publics.**

Par ce dispositif, les employeurs publics se trouvent désormais dans l'obligation de respecter une proportion minimale de personnes de même sexe pour les **-nominations aux postes d'encadrement supérieur dans les grandes collectivités** : Conseils Régionaux, Conseils Départementaux, communes, EPCI, métropoles de plus de 80 000 habitants et ville de Paris. Le décret **prévoit les sanctions financières** en cas de non-respect de cette obligation.

L'objectif d'équilibre ne s'applique pas cependant dans la FPT aux reconductions de fonction dans un même type d'emploi au sein de la même collectivité. Si la référence au flux annuel de nomination est pertinent dans la FPE en raison de l'ampleur des effectifs concernés par les mouvements, les employeurs de la FPT doivent en revanche respecter l'obligation non pas sur la base d'une année civile mais dans le cadre d'un processus pluriannuel fondé sur un flux de 5 nominations.

- **Les premiers effets du dispositif :**

Pour l'année 2013, l'objectif de recrutement de personnes du sexe le moins représenté a été atteint⁸ (20% de primo-nominations) et le plus souvent dépassé par les départements ministériels de la fonction publique de l'État (FPE) et dans les emplois concernés de la fonction publique hospitalière (FPH).

Dans la fonction publique territoriale (FPT), l'objectif chiffré de nominations de personnes de chaque sexe n'est pas annuel mais s'établit sur un cycle de cinq nominations successives, qui peut être pluriannuel. Pour ce versant de la fonction publique, seuls la ville de Paris et le département des Hauts-de-Seine ont effectué au moins 5 nominations et ainsi achevé un cycle en 2013, et dépassent tous deux l'objectif de 20% (57% de femmes ont été nommées dans les emplois concernés de la ville de Paris et 28,5% dans le département des Hauts-de-Seine). En dehors des cycles de nominations achevés dans la FPT, le taux de nominations de femmes s'établit à 33%.

Éléments chiffrés pour l'année civile 2013 – Nombre de déclarations attendues par la DGCL :

- 141 établissements de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 80 000 habitants (y.c mutualisation et surclassement)
- 101 Départements
- 56 communes
- 27 régions

La DGCL précise que 4% des collectivités et EPCI soumis à l'obligation n'ont adressé aucune déclaration aux préfets.

Résultats qualitatifs : La loi s'applique dans le cadre d'un cycle de 5 nominations. Seules 2 collectivités ont accompli un cycle complet comportant 5 nominations en 2013 : la Ville de Paris (14 agents) et le département des Hauts-de-Seine (7 agents). 116 cycles ont débutés en 2013 (inférieurs à 5 nominations) représentant une proportion de 34% des déclarants, répartis ainsi :

- 12 Régions ;
- 37 Départements ;

⁸ Source : DGAFP « Dispositif des nominations équilibrées » 2013
http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/dispositif-nominations-equilibrees-bilan3013.pdf

- 17 communes ;
- 50 EPCI.

Selon l'appréciation de la DGAFP, sous réserve des déclarations non-adressées, aucune collectivité ou EPCI n'est tenu de payer une contribution forfaitaire au titre des nominations de l'année 2013.

Le taux de nominations des femmes en 2013 s'élève, toutes collectivités ciblées par le dispositif confondues, à 28%. Cependant, le taux de féminisation des nominations aux emplois de directeur général des services (les emplois les plus élevés) est nettement inférieur : les femmes ne représentent que 14% du total des directeurs généraux des services nommés en 2013.

Détail des nominations féminines par catégorie de collectivités :

- 20% de femmes primo-nommées dans les régions ;
- 29% de femmes primo-nommées dans les communes ;
- 33% de femmes primo-nommées dans les EPCI ;
- 34% de femmes primo-nommées dans les départements.

Détail des nominations par type de poste :

- 19% des primo-nominations sur les emplois de directeur général des services (DGS) ;
- 36% des primo-nominations sur les emplois de directeur général adjoint (DGA).

Dès lors, **il faut insister sur le fait que plus de 81% nominations dans les emplois de direction les plus élevés sont attribuées à des hommes.** Il faut signaler surtout que les emplois de directeur général des services techniques (DGST) ont tous été confiés à des hommes en 2013 (seulement 6 primo-nommés en 2013).

Globalement, le taux de femmes nommées en 2013 est de 33 %, soit au-dessus des 20 % prévus. En 2013, la part des femmes dans l'encadrement supérieur de la FPT se répartit comme suit sur les emplois fonctionnels :

- 33 % des DGS
- 39 % des DGA
- 14% des DGST

Ces premiers éléments chiffrés sur l'application du décret « 40% de chaque sexe aux postes de direction » doivent bien s'apprécier au regard :

- de la faible proportion d'emplois ciblés par le décret, soit 0,4% de l'emploi public ;
- des types de nominations concernées très restrictives ;
- de la modalité d'évaluation (sur un cycle pluriannuel de nominations).

En conclusion, l'atteinte des objectifs chiffrés semblent **en bonne voie**, cependant ils ne doivent pas **masquer les aspects qui suscitent réflexions et interrogations sur l'efficacité de ce dispositif** (ce taux de nominations féminines chute à 14% pour les postes les plus hauts ; 81% des emplois de direction les plus élevés sont toujours confiés à des hommes. ce constat renforce l'intérêt d'une étude qualitative auprès des collectivités locales et EPCI sur la mise en œuvre du décret « 40% de chaque sexe aux postes de direction »).

CADRE METHODOLOGIQUE DE NOTRE ETUDE

A l'initiative de notre groupe « Egalité femmes /hommes » de la promotion Vaclav Havel, une démarche d'enquête a ainsi été lancée en septembre 2014 auprès des collectivités qui accueillent en stage les élèves administrateurs/trices territoriaux. Elle a eu pour objectif d'identifier le **niveau de connaissance** de ce dispositif dans les collectivités territoriales, de faire apparaître les **éventuelles difficultés de mise en œuvre** et de recueillir un état des politiques conduites dans le domaine pour révéler les **bonnes pratiques**.

Cette enquête se fonde sur un questionnaire élaboré par notre groupe. Il a été adressé de manière différenciée⁹ dans son contenu aux dirigeants territoriaux chargés de sa mise en œuvre : DGS, DGA Ressources, DRH, chargé-e-s de mission spécialisés sur ces questions (parité, égalité, lutte contre les discriminations)...

Elle a été complétée par un travail qualitatif constitué :

- d'entretiens avec des DRH des collectivités, avec des élu-e-s ou des chargé-e-s de mission travaillant spécifiquement sur cette question,
- de recherches documentaires relatives à l'égalité professionnelle dans les 3 fonctions publiques ainsi que dans le secteur privé,
- d'intégration des résultats de travaux et publications des précédentes promotions de l'INET, cités en introduction,
- d'analyse et benchmark des bonnes pratiques au sein des collectivités en matière d'égalité professionnelle.

Notre échantillon d'enquête : constitution et biais éventuels

Nos choix méthodologiques se sont fondés sur 2 critères essentiels : les **moyens internes disponibles et mobilisables** pour réaliser le travail (conception du questionnaire – échantillonnage – administration – traitement – analyse – rédaction du rapport d'analyse – diffusion et communication des résultats) et l'**efficacité recherchée** (répondre à nos objectifs initiaux d'enquête, dégager des axes d'analyse, être force de propositions sur le sujet de l'égalité professionnelle – dans un délai contraint de 6 mois).

Bien que la question de l'externalisation se soit posée (nous avons envisagé la possibilité d'un partenariat avec une Junior Entreprise de Sciences Po Paris ou Strasbourg, par exemple), nous avons finalement opté pour une gestion interne du projet, prise en charge par notre groupe de 5 élèves administrateurs/trices territoriaux de façon volontaire

⁹ Deux versions de questionnaires ont été élaborées ; de base commune, une version destinée spécifiquement aux DRH comprenait une section supplémentaire, pour recueillir les chiffres de nominations liées au décret.

Dans ce cadre de travail, les principales options méthodologiques retenues ont été les suivantes :

- **Le mode d'administration du questionnaire**

Après une étude comparative avantages/inconvénients des modes d'administration possible, en particulier des questionnaires en ligne, notre choix s'est porté sur un mode d'**auto-administration des questionnaires, par voie électronique (document envoyé en pièce jointe)**. Nous n'avions en effet pas le temps, la disponibilité matérielle de conduire nous-mêmes tous les entretiens.

Pour la conception des questionnaires, au-delà du contenu en tant que tel, nous nous sommes imposé certaines contraintes :

- Longueur du questionnaire : Il ne devait prendre que 10-12 minutes en temps de réponse ;
- Clarté et concisions nécessaires : Nous avons favorisé les questions à réponses courtes, chiffrées ;
- Liberté et initiative des répondants : Pour un grand nombre de questions, un encadré libre permettait aux répondants d'étayer leurs réponses, de compléter et de donner des exemples précis.

L'objectif était de favoriser un taux de réponse satisfaisant, en sachant que ce mode comporte aussi des inconvénients (limitation du nombre de questions, guidage des questions).

Pour la diffusion du questionnaire, notre idée a été de solliciter les collectivités et EPCI dans lesquelles les membres de notre promotion Vaclav Havel ont été accueillis en missions (stages thématiques et projets collectifs, fin 2014 - début 2015). Ceci répondait à plusieurs logiques :

- le bon ciblage (collectivités de EPCI de grande taille, pour la grande majorité > 80 000 habitants)
- l'implication de nos collègues, de l'ensemble de notre promotion, pour les sensibiliser au sujet de l'égalité professionnelle, aux projets portés par notre groupe
- le lien positif entre la promotion Vaclav Havel et nos collectivités publiques d'accueil

- **Le mode d'échantillonnage et ses conséquences :**

L'échantillon de réponses que nous avons obtenu n'aura pas de valeur formellement représentative.

Au total 290 collectivités (grandes villes, conseils départementaux, conseils régionaux) et EPCI sont concernées par le décret. Nous en avons contacté 45 : il s'agit de collectivités et EPCI ayant accueilli des stagiaires INET de la promotion Vaclav Havel en stage thématique en septembre - octobre 2014, ou bien en projets collectifs sur la période novembre 2014 - janvier 2015.

Au final, nous avons reçu et analysé **30 questionnaires**, émanant de 27 collectivités locales ou EPCI des échelons suivants : Conseils Régionaux, Conseils Généraux, grandes villes et agglomérations-métropoles. Des collectivités nous ont transmis plusieurs questionnaires de la part de différents répondants de leur administration (un même Conseil Régional a transmis 3 réponses, un Conseil Départementale 2 réponses, et une ville 2 réponses).

Le taux de retour sur notre questionnaire est de 67%.

- **Les modalités de traitement et d'analyse :**

Les questionnaires remplis, reçus entre le 15 novembre 2014 et le 15 janvier 2015, ont été analysés en interne par notre groupe. Ils ont été traités sous logiciel Excel, à partir d'une méthodologie aussi rigoureuse que possible.

L'esprit et la finalité de notre travail

Notre enquête visait donc deux objectifs principaux :

- **Estimer le niveau d'appropriation** par les collectivités du dispositif induit par la loi Sauvadet.
- **Analyser le niveau d'implication et les champs d'intervention** des collectivités dans le domaine de l'égalité professionnelle.

Ainsi, le questionnaire s'articulait autour de 4 parties :

- Partie 1 : Identification du niveau de collectivité et de la fonction du répondant
- Partie 2 : Quizz. Cette partie visait à déterminer le niveau de connaissance du dispositif par les collectivités (les grandes lignes, les modalités, les pénalités)
- Partie 3 : L'action générale de la collectivité en faveur de l'égalité professionnelle. Cette série de question avait pour objectif de déterminer le niveau d'implication de la collectivité pour l'égalité professionnelle, tant au niveau du portage politique que de la mise en place d'actions spécifiques au sein de l'administration.
- Partie 4 : La mise en œuvre du décret. Cette partie visait à établir clairement les nominations ayant eu lieu dans le cadre de la loi Sauvadet : actions mises en œuvres pour satisfaire aux nouvelles obligations (nominations, mesures connexes). Cette série de question s'adressait plus particulièrement aux DRH de la collectivité.

Les DGS et DGA ont répondu sur le questionnaire dans sa version courte, de 26 questions.

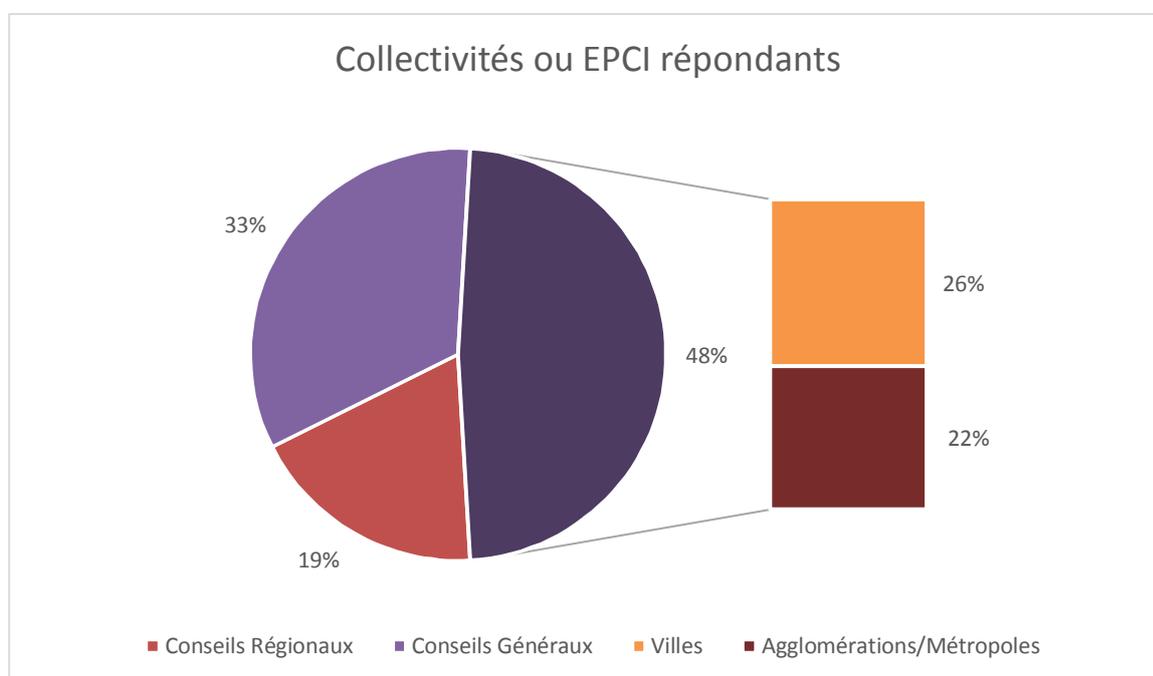
Les DRH ont répondu sur le questionnaire dans sa version longue de 33 questions.

L'enquête que nous avons menée cible la mise en application du décret, toutefois, elle s'inscrit dans une approche globale et qualitative : nous nous sommes intéressés **au cadre général mis en place par les collectivités et à leur fonctionnement afin de favoriser l'égalité professionnelle**, c'est à dire à l'ensemble des actions qui contribuent, dans les collectivités, à instaurer un contexte et des conditions favorables et incitatives à l'égalité professionnelle (portage politique, initiatives volontaristes, dispositifs spécifiques...).

Zoom sur les répondants : premières observations

Avant de procéder à la lecture et l'analyse proprement dites de ces questionnaires, il est utile et important de se pencher sur le profil des collectivités et EPCI et des personnes qui ont répondu, tout en préservant leur anonymat.

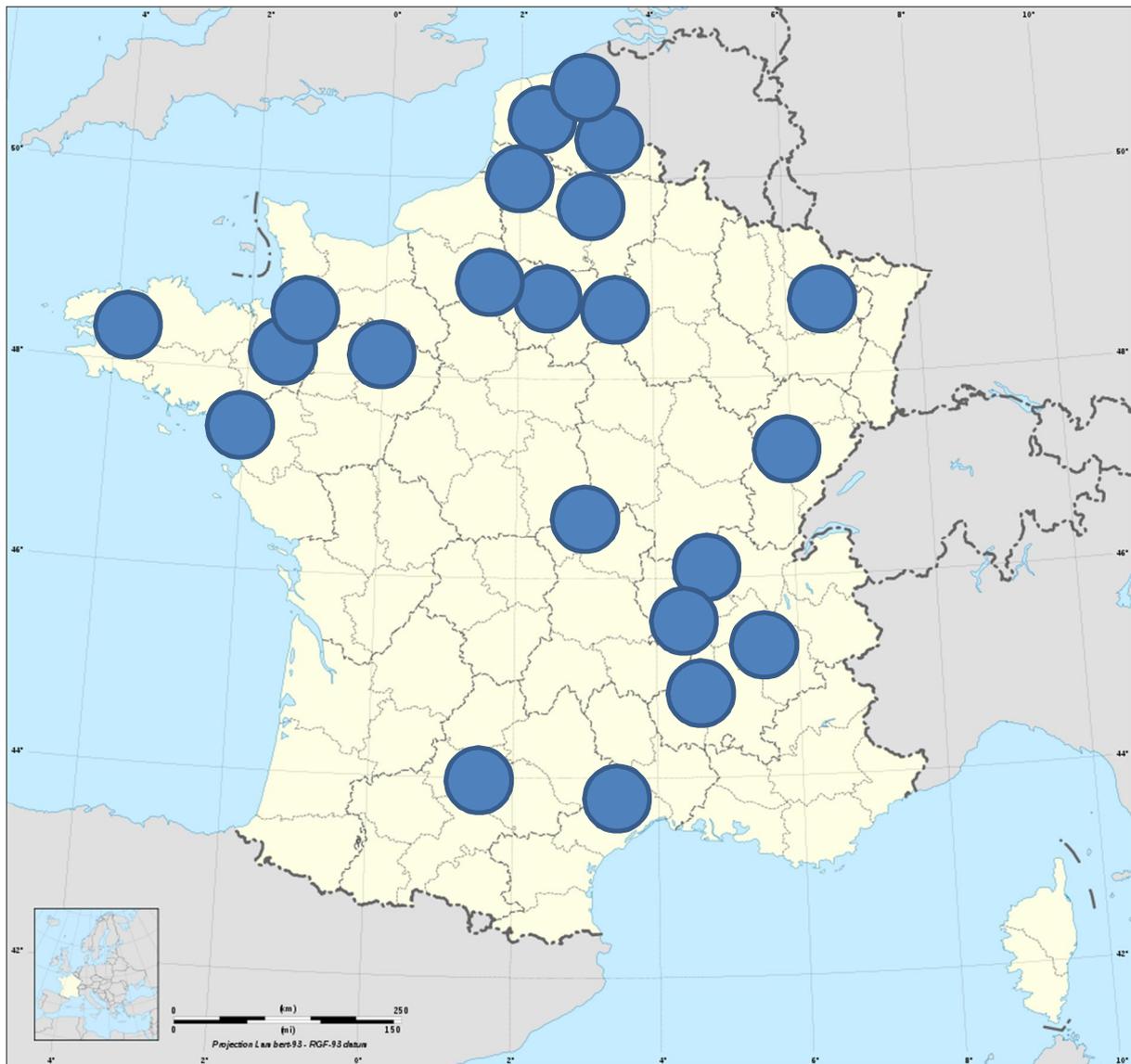
- **Quelles entités, échelons territoriaux sont représentés, dans quelle proportion ?**
 - **Quelle est leur répartition géographique ?**
 - **Quels sont les profils individuels des répondants (fonctions/métiers, genre) ?**
En questionnant la pertinence de ces paramètres au regard du sujet traité (incluant les biais éventuels)
- **Un bon équilibre dans les entités territoriales représentées :**



Les réponses montrent un certain **équilibre dans les échelons représentés**, environ 20% pour l'échelon régional, 33% pour l'échelon départemental, 22% pour le bloc intercommunal, et 26% pour l'échelon communal.

La quasi-totalité des collectivités répondantes sont directement concernées par la mise en application du décret (seuil > 80 000 habitants). Notons tout de même que dans la catégorie des villes, 5 d'entre elles se situent dans le seuil 30 000 – 80 000 habitants (non ciblées par le décret) et ont tout de même jugé intéressant de contribuer à notre travail d'enquête de façon volontaire.

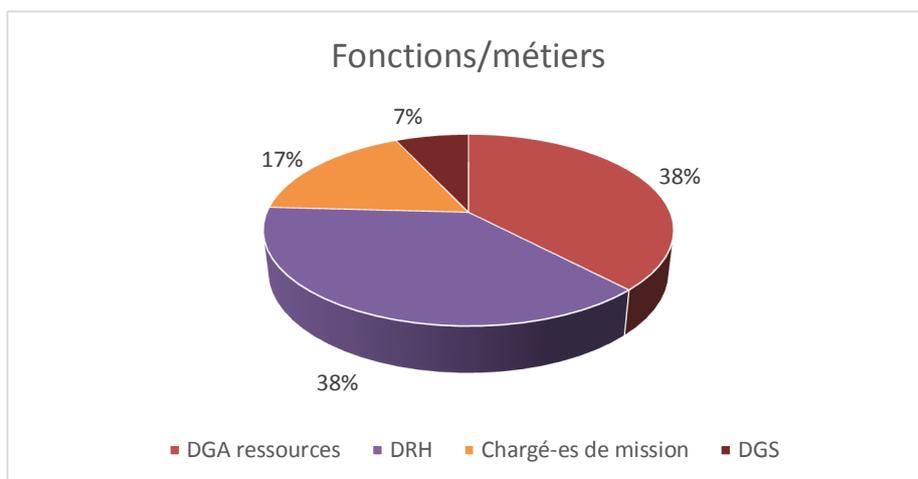
- Une représentation géographique marquée par une moindre participation de la façade Atlantique:



Tout en prenant soin de respecter l’anonymat des répondants, nous avons positionné géographiquement les questionnaires reçus ; cette répartition montre une **représentation importante des régions Nord, Ile-de-France et Bretagne, et une moindre représentation** sur le sud de la façade atlantique, le centre et le sud-est. Ce déséquilibre géographique n’est certainement pas strictement lié aux volontés régionales et locales des collectivités et EPCI de répondre ou ne pas répondre, mais provient du mode d’administration de notre enquête (si peu de collectivités et EPCI du Sud accueillait des élèves d’administrateurs/trices en missions en 2014, alors ces administrations n’ont tout simplement pas été sollicitées pour répondre).

Relevons simplement que des **différences régionales** existent, et doivent être prises en compte dans l’interprétation, l’analyse des réponses. En effet, l’étude sur les plafonds de verre (promotion Aimé Césaire) avait pu mettre en évidence des écarts régionaux – à ce jour non expliqués – dans les proportions de femmes parmi les DGA (28% en Bretagne, contre 8% en Auvergne Limousin).

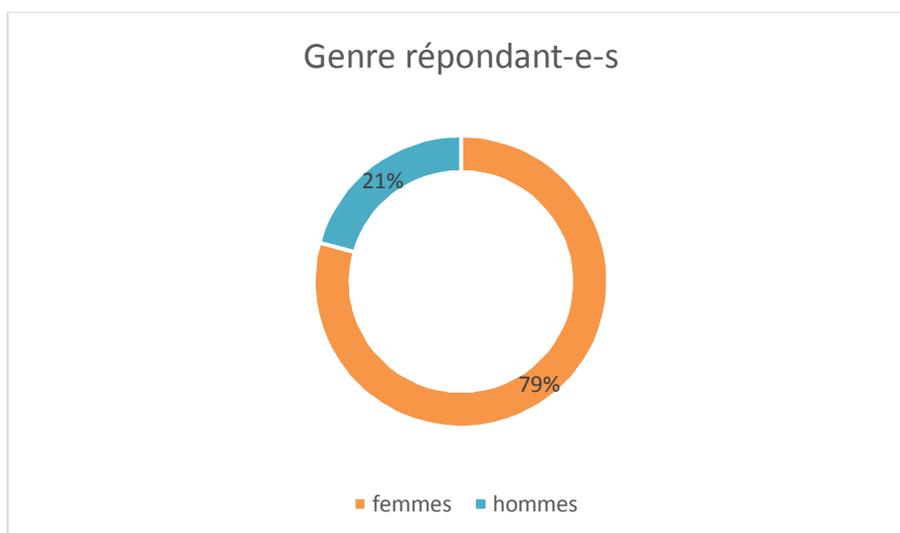
- **Les profils des répondants experts de la fonction Ressources Humaines**



L'essentiel des questionnaires ont été remplis par des **cadres dirigeant-e-s de la fonction Ressource (DGA ressources et DRH), à 80%**. Dans les autres cas, ce sont des chargé-e-s de mission spécialisés de la thématique parité/égalité (rattachements fonctionnels à la DRH ou à une délégation développement durable sous la responsabilité du DGS) qui ont apporté leur contribution. Enfin, dans quelques rares cas, ce sont des DGS qui ont directement répondu.

Nous retirons de cette observation que notre enquête a été traitée par des cadres experts de la fonction RH, dont fortement sensibilisés et formés à la thématique abordée.

- **Une large majorité de femmes**



8 répondants sur 10 sont des femmes – ce qui bien entendu peut être facteur de biais. Ce **déséquilibre dans le genre** est très certainement corrélé à la surreprésentation des femmes cadres aux fonctions ressources/RH (74% de femmes aux postes de Directrice des ressources humaines¹⁰).

¹⁰ Données estimées fin 2006 par l'Observatoire de la fonction publique territoriale, reprise par l'étude de la

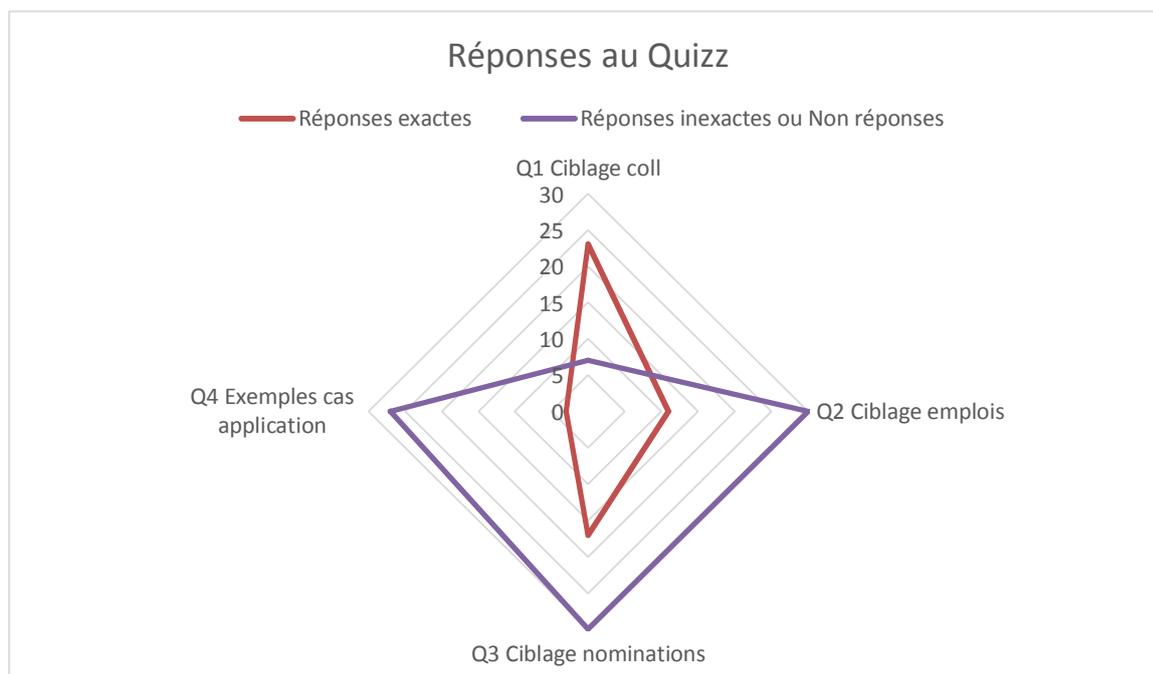
REGARDS CROISES SUR L'APPLICATION ET LA MISE EN PERSPECTIVE DU DECRET

« 40% de chaque sexe aux postes de direction »

Au cours de notre travail de traitement et d'analyse des questionnaires, nous avons pu identifier des axes prioritaires:

- le **mécanisme de mise en œuvre du décret** relatif aux nominations équilibrées, tel qu'il est prévu par la loi Sauvadet : les collectivités et EPCI sont-ils globalement sensibilisés, formés, mobilisés autour de cette mise en œuvre ?
- les résultats obtenus, au regard des objectifs visés par la loi : quels sont **les impacts concrets** en terme d'accès des femmes aux postes à responsabilité ? dans quelle mesure le décret crée un effet levier ou pas ? le cas échéant, quels seraient les freins éventuels ?
- plus globalement, l'appartenance – ou non – de cette mesure, à **un cadre de référence plus intégré, formalisé de politique publique locale** (égalité-diversité-lutte contre les discriminations) : le cadre légal suffit-il à garantir l'égalité professionnelle (y compris dans sa dimension égalité salariale) ? si non, comment toutes les actions développées par le monde public local peuvent-elles s'articuler, se mettre en cohérence, se déployer ... ?

Un niveau de connaissance, de sensibilisation et d'appropriation du dispositif de la loi Sauvadet qui semble encore limité au sein du monde public local



Notre quizz - élaboré à partir du document « mode d'emploi » de nos collègues administrateurs territoriaux de la promotion Paul Eluard - devait permettre de cerner le degré d'appropriation du dispositif « 40% de chaque sexe aux postes de directions ».

On pouvait a priori s'attendre à une proportion élevée de réponses exactes, compte tenu de l'expertise de nos répondants – et également de leur intérêt spontané pour le sujet. Or, nos résultats tendent à montrer plutôt un degré d'appropriation et de connaissance faible. Pour preuves :

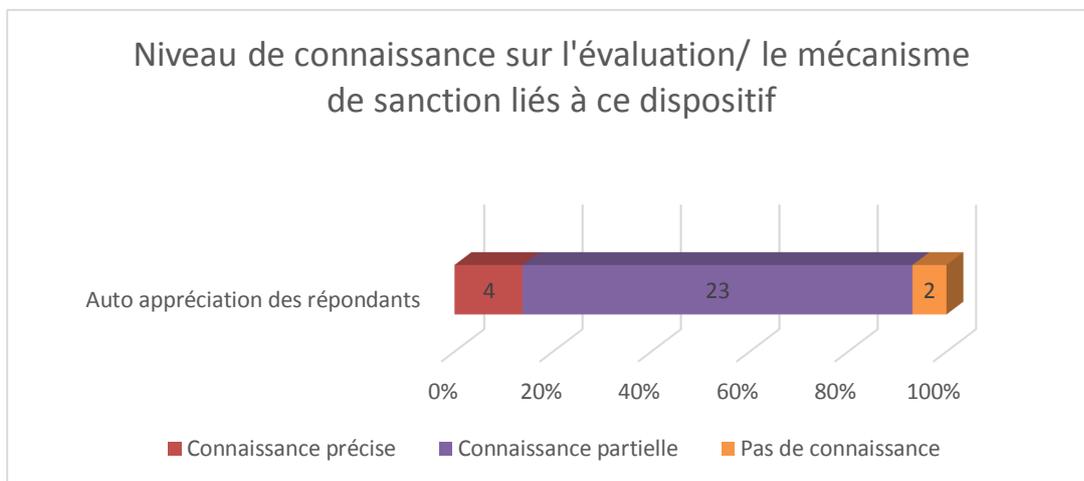
- **La part confidentielle, voire marginale, de répondants ayant obtenu un « sans faute »** ou presque : 2 collectivités (un Conseil Général et une ville < 80 000 habitants) décrochent un « sans faute », et 2 Conseils Régionaux en sont très proches.
- Sur la question 1 du quizz (à quels types de collectivités le décret s'applique-t-il ?), plus des deux tiers de répondants apportent la bonne réponse.
- Sur la question 3 du quizz (à quels types de nominations cela s'applique-t-il ?), la moitié des répondants ont des réponses exactes.
- En revanche, en ce qui concerne la question 2 (quels types d'emplois sont concernés par le décret ?), un tiers seulement des enquêtés apportent la bonne réponse.

- Enfin, la question 4 du quizz, qui proposait des cas concrets visant à déterminer dans quelles situations, dans quelles conditions réelles le décret s'applique/ ne s'applique pas, seules 3 personnes ont une réponse exacte. Deux tiers des répondants rendent une réponse partiellement exacte, 7 une réponse fausse ou une non réponse.

Notons donc que le décret – à la fois dans son ciblage et sa mise en application – n'est pas clair pour la majorité de nos répondants, qui en restituent **une connaissance très approximative et partielle**.

Le décret semble en effet peu connu et approprié, à la fois dans ses grandes orientations et dans la mise en œuvre concrète, puisque quasiment aucun-e enquêté-e n'est en capacité de répondre de façon exacte sur les cas d'application de nominations équilibrées.

De même que les répondants sont lucides sur leur **faible connaissance des modes d'évaluation et de sanction** :



En effet, une part marginale d'enquêtés (13%) affirme avoir une connaissance précise des procédures d'évaluation, de suivi et de sanction associés au décret.

La mise en application du décret : un impact encore modeste car circonscrit en portée, en impacts concrets et en résultats.

Une version approfondie/longue de notre questionnaire (partie RH spécifique) était destinée à avoir une approche plus précise, plus poussée sur la mise en application du décret : Au final, combien de nominations équilibrées sont ainsi réalisées ? Combien de femmes peuvent/ont pu être intégrées à l'équipe de Direction Générale (Si oui, sur quel poste exactement ? Si non, pour quelle raison la collectivité ou l'EPCI n'a pas procédé à ce type de recrutement ?)

Sur les résultats obtenus, nous retenons des indicateurs chiffrés dans la droite ligne des éléments généraux rappelés en Partie 1 (p10-11), observés au plan national :

- Une quasi-absence de femmes aux postes de DGS (2 sur 12)
- Aucune femme aux postes de DGST

- Des équipes de direction générale majoritairement déséquilibrées (8 sur 12 sont non paritaires)
- Des nominations de femmes réalisées en application du décret de la loi Sauvadet encore marginales, qui s'inscrivent dans un cycle pluri annuel de nominations : seules 3 Directrice Générales Adjointes ont ainsi été nommées.

Cependant, il faut relativiser la portée et la pertinence de nos résultats compte tenu du caractère limité de notre échantillon, sur ces réponses très pointues (12 questionnaires analysés).

Pour compléter nos travaux d'enquête, il est intéressant de se reporter aux sources et ressources quantitatives existantes :

D'une part, le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT) a mené une enquête en 2014 auprès de ses adhérents : les retours montrent que l'objectif chiffré du décret est d'ores et déjà atteint, et le sera sans souci mécaniquement d'ici 2017. Le bilan 2013 des nominations équilibrées dans les collectivités de plus de 80 000 habitants est en effet plus que satisfaisant : 29% de femmes nommées dans les communes, 33% de femmes nommées dans les EPCI à des emplois de hauts fonctionnaires. C'est pourquoi, le syndicat plaide pour l'extension de la mesure aux communes et EPCI de plus de 10 000 habitants.

D'autre part, à l'étude menée par la promotion Aimé Césaire, sur les plafonds et cage de verre. Cette étude confirme que les plus grandes collectivités – donc collectivités cibles du décret (seuil fixé à > 80 000 habitants pour les villes et EPCI) – concentrent les plus gros pourcentages de femmes DGA, même si des réalités contrastées se dissimulent derrière ce résultat (périmètre différents, plus ou moins étendus, selon que le Pôle est confié à un homme ou à une femme, par exemple).

Lorsque les collectivités /EPCI n'ont pas opéré de changement au niveau de la composition de l'équipe de direction générale, le motif invoqué est soit l'atteinte d'un équilibre genré, soit l'absence d'occasions et d'opportunités en termes de mobilité des cadres dirigeants. **On peut, plus largement, questionner les raisons cachées, officieuses d'un certain immobilisme ?**

> Y aurait-il des **réserves extérieures** à la mécanique d'application de la loi qui relèveraient du non-dit voire du tabou ? Notre questionnaire interrogeait sur les freins éventuels, perçus, perceptibles dans la collectivité ou l'EPCI autour de la mise en œuvre de ce dispositif d'égalité professionnelle (freins au niveau des élue-s comme des services). Pour 5 répondants sur 6, il n'existe pas de freins. Or, les enseignements de l'étude sur les plafonds et cage de verre tendent à montrer qu'au contraire des freins persistants socio-culturels (prétexte de l'absence de « viviers » de femmes, stéréotypes sexistes, phénomène d'auto censure, ...) s'exercent à tout niveau de la pyramide administrative – se traduisant in fine par une faible présence de femmes parmi les cadres dirigeants.

> Y a-t-il également une **juste appréciation des impacts du décret** (notamment sur climat social au sein de l'administration) : selon les réponses obtenues, le dispositif des nominations équilibrées est jugé majoritairement comme ayant un effet « neutre » (pour deux tiers des

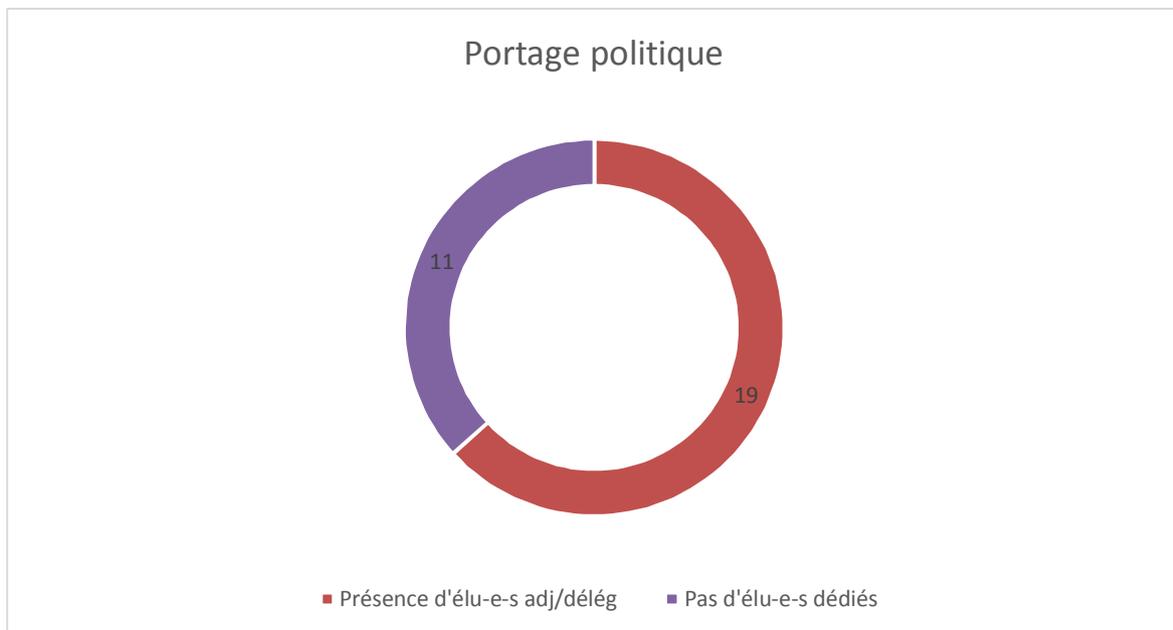
répondants) ; nous en déduisons qu'il n'est pas (encore) vu, perçu, présenté comme une vraie opportunité en interne.

L'intégration du dispositif dans un cadre stratégique plus global de politiques publiques spécialisées (diversité – égalité – lutte contre les discriminations)

Notre enquête nous a permis de sortir du strict cadre d'application du décret « 40% de femmes aux postes de direction », et de questionner plus largement la mise à l'agenda, la construction et le développement de politiques publiques encore nouvelles. Celles-ci se mettent en place, durant ces dernières années, autour des questions de parité, de diversité, d'égalité et de lutte contre toutes formes de discriminations.

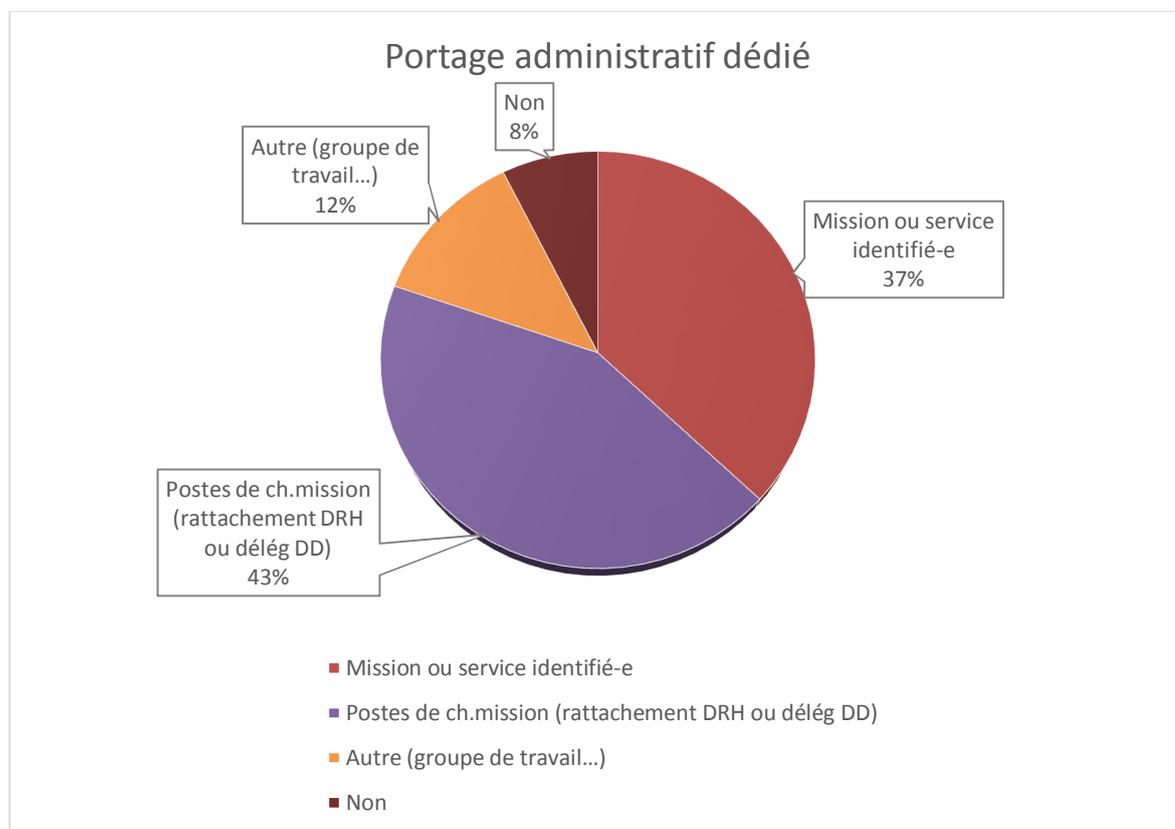
Les questionnaires nous ont ainsi amené à évaluer :

- **La présence d'élus(e)s (adjoints/délégués) en charge de ces politiques**



Deux tiers des collectivités et EPCI questionnés ont fait part de la présence d'élus(e)s spécifiquement chargés de délégation (parité- égalité- lutte contre les discriminations...).

- **Le portage de la démarche par l'administration, avec des moyens dédiés :**



Les équipes en charge des dispositifs d'égalité sont principalement **rattachées aux DRH ou Délégations/directions Développement Durable**.

Nous avons réalisé des croisements entre le niveau estimé de portage de ce type de politiques (niveau estimé faible, moyen, fort), la présence d'élue-s et de services dédiés : il semble que les résultats soient complexes à analyser, car aucune loi ne se dégage, les situations étant extrêmement variées :

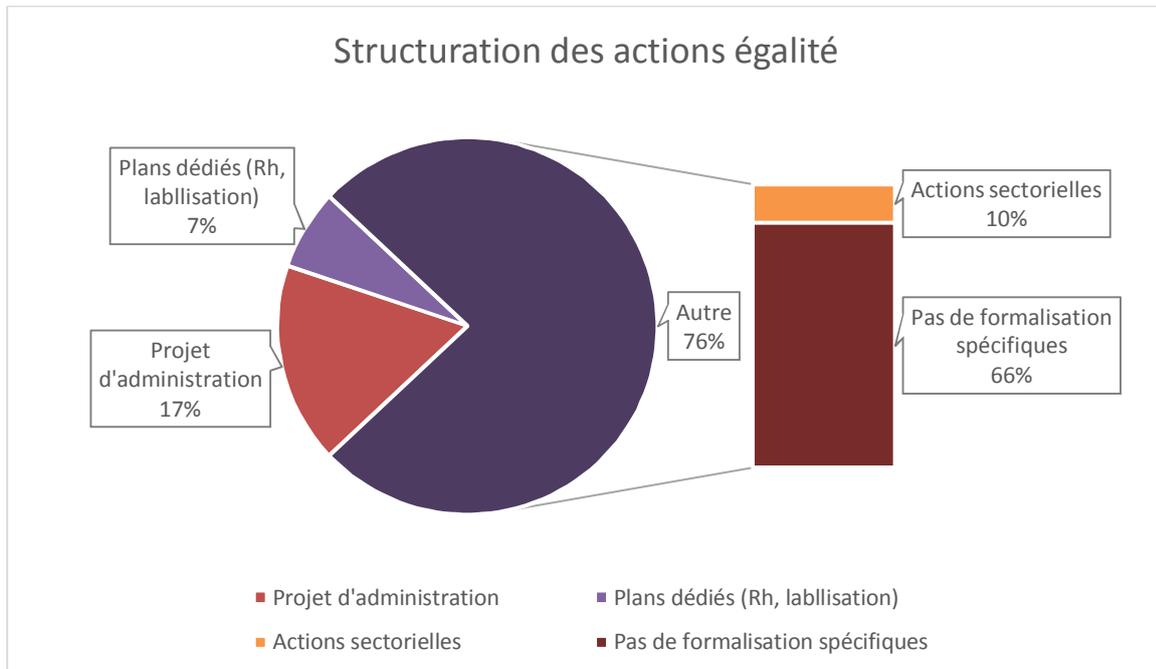
- parfois, en l'absence d'élue délégué-e mais avec un service bien constitué, le portage est vu comme fort (dans ce type de configuration, le portage politique peut être assumé par la tête de l'exécutif, par exemple)
- a contrario, même avec toutes les conditions de réussite extérieures objectives (présence d'élue et de services, de moyens dédiés), l'engagement et le portage sont estimés comme moyen ou faible

En ce qui concerne le niveau de structuration de ce type –assez récent -de politiques publiques, **un corpus de références, de documents-cadres** commence à se dégager : sur l'ensemble des répondants, **un tiers (11) rattachent les actions et initiatives en faveur de l'égalité professionnelle à des outils stratégiques** – essentiellement :

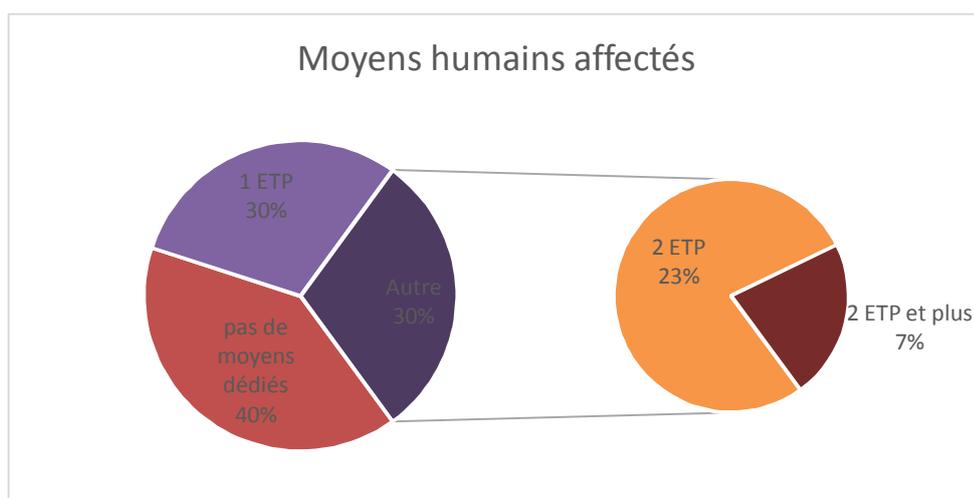
- Un projet d'administration, porté au plus haut niveau de la collectivité ou de l'EPCI
- Des plans d'actions dédiés (RH ou démarche de labellisation)

Dans les autres tiers des cas, soit ces actions sont soit sectorielles et réparties dans différents dispositifs spécifiques, soit réalisées au fil de l'eau sans cadre de référence très lisible ou formalisé.

Sans surprise, ce sont au sein des plus grandes collectivités (notamment Conseil Régionaux et Conseils Généraux), qui ont des moyens renforcés de portage, que l'on note une référence à des documents stratégiques englobant, impliquent des moyens dédiés pour la mise en œuvre.

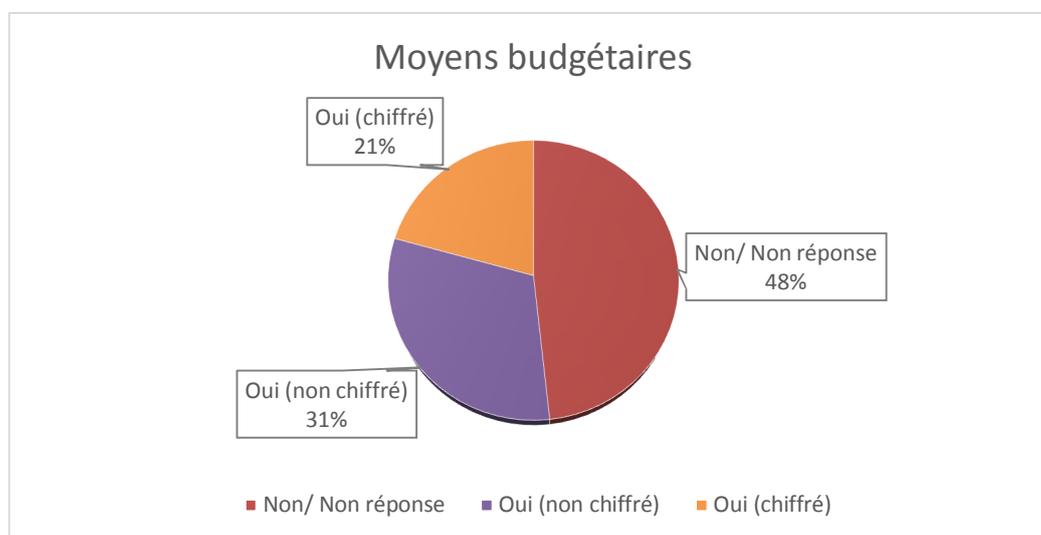


Mais il faut également souligner que ces politiques sont encore à construire et à consolider : dans le cadre général de changement, de priorités et de contraintes fortes (RH – budgétaires), **leur pérennité sera-t-elle assurée malgré tout ?** Pour cela, nous avons tenté de regarder dans le détail comment se réalise l'allocation de moyens.



La lecture attentive des résultats conduit à s'interroger sur la **forte proportion des collectivités et EPCI (deux tiers) allouant de moyens minimalistes (0 ou moins de 1 ETP)** aux politiques égalité-lutte contre les discriminations :

- Un-e chargé-e de mission, positionné-e sur cette thématique de façon transversale, en retire à la fois des atouts (positionnement soutenu par la hiérarchie, souvent niveau DGS, référence à des documents-cadres) et des limites (essoufflement des démarches, de la mobilisation des agents, dilution des actions égalité dans un ensemble beaucoup plus vaste...)
- Quel est le temps réellement consacré aux actions égalité, dans le cadre d'un ETP incomplet ? Notre questionnaire n'aura pas permis d'accéder à cette information précise.



L'analyse des moyens budgétaires va dans le même sens de ces interrogations sur la pérennité de ces politiques. **Deux tiers des répondants ne délivrent pas de repères chiffrés** (pas de moyens financiers consacrés, pas de réponse, ou bien référence à des moyens non précisés qui sont, pour la plupart, épars sur des lignes budgétaires existantes).

En ce qui concerne les **21% de répondants, qui nous font part d'éléments chiffrés, précis** : il s'agit de grandes collectivités, dont les moyens permettent d'affecter une Mission ou un service à ce type d'enjeux, avec une ligne et des crédits budgétaires annuels propres. Les moyens s'échelonnent de 30 000 €/an (coût d'une AMO, accompagnant un diagnostic interne) jusqu'à 2 000 000 €/an. Des coûts- tels que celui d'une labellisation – sont clairement identifiables.

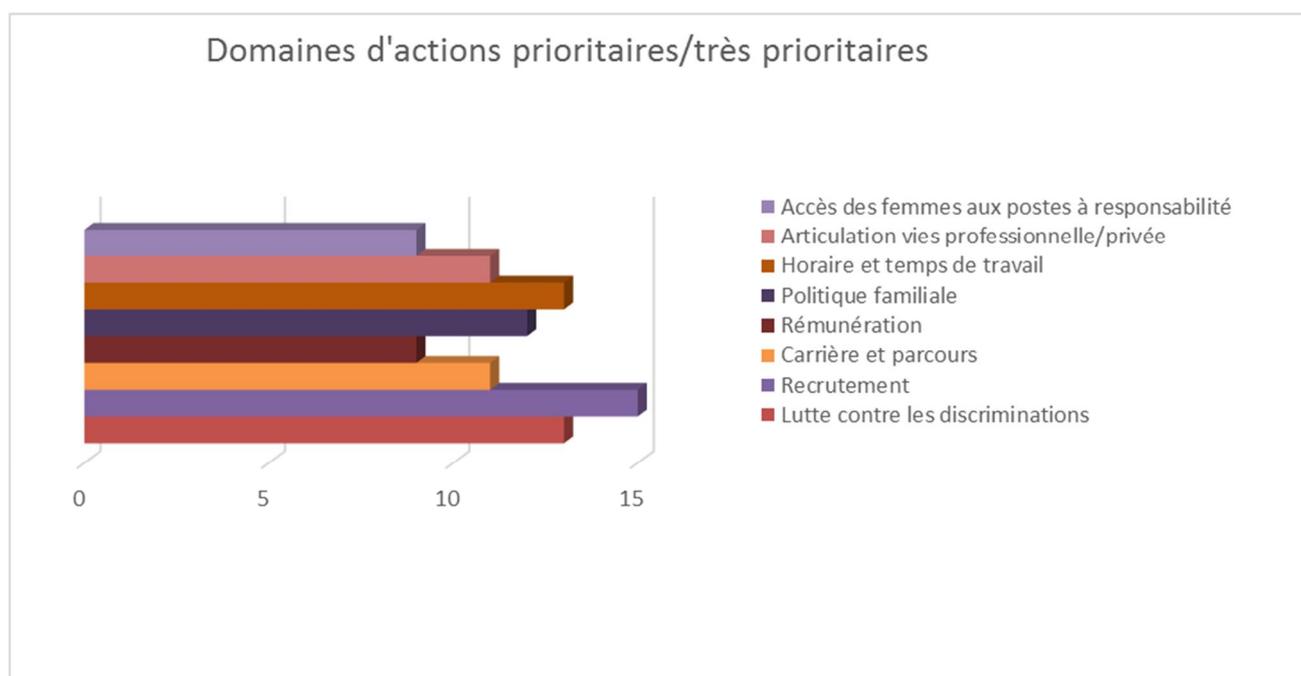
Pour la majorité des collectivités et EPCI, les moyens budgétaires engagés sont peu lisibles, car disséminés dans plusieurs lignes budgétaires (formation, communication...).

Des actions déjà mises en œuvre pour progresser dans la voie de l'égalité professionnelle : le monde public volontariste et innovant

Notre questionnaire a enfin été conçu de telle manière à interroger les collectivités et EPCI sur les initiatives et actions mises en place, de façon variée et volontaire, au-delà de la mise en œuvre des nominations équilibrées.

• Les domaines d'action prioritaires

De ce questionnement ressort une mise en lumière des domaines dans lesquels ces actions sont le plus fréquemment déployées :



De cette analyse, découle une hiérarchisation des domaines les plus investis actuellement par les collectivités. Ainsi, on peut noter que :

- la lutte contre les discriminations,
- le recrutement,
- la politique familiale (par exemple : places en crèches pour les agents),
- l'encadrement des horaires, l'aménagement du temps de travail,

sont les domaines les plus fréquemment et spontanément cités, jugés comme prioritaires/très prioritaires.

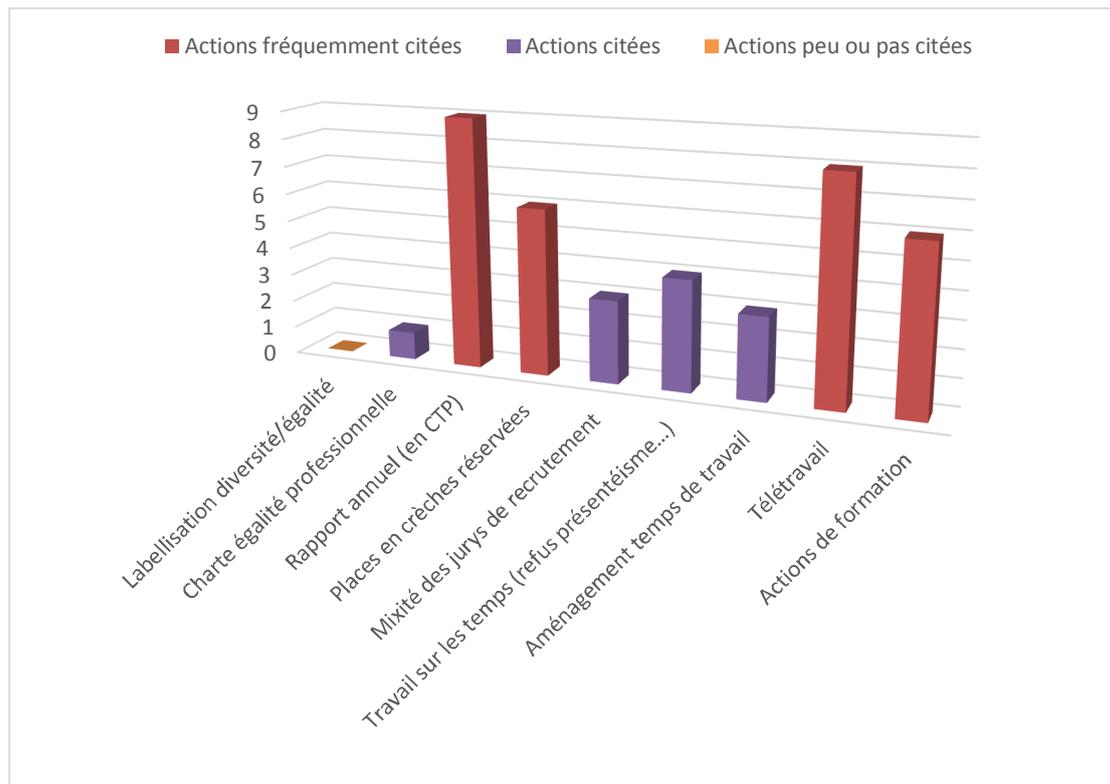
Quant aux autres domaines suivants, figurent cependant dans une moindre mesure dans les items de priorité du travail des collectivités en faveur l'égalité professionnelle, c'est-à-dire :

- La carrière
- La rémunération
- L'articulation vie professionnelle/vie privée

- L'accès des femmes aux postes à responsabilité

Notons que les domaines cités (carrière, rémunération, accès des femmes aux postes à responsabilité et articulation de la vie professionnelle/vie privée) sont pourtant essentiels pour parvenir à une égalité salariale. On en déduit qu'il serait peut-être intéressant de marquer des priorités et d'encourager les collectivités publiques locales à prendre des initiatives dans ces domaines-là du management.

Dans le détail, les actions citées et mises en œuvre par les collectivités comme participant de la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle sont les suivantes:



Il ressort de ce tableau le fait que les collectivités et EPCI ont pleinement intégré **l'importance des restitutions** sur les dispositifs d'égalité (rapport annuel présenté en CTP ; certains répondants associant de façon étroite les organisations syndicales aux dispositifs internes), les **actions de formation**, ainsi que des **pratiques émergentes** (places en crèches réservées, télé travail). L'aménagement du temps de travail comme les modes de recrutement, de promotion (mixité des jurys) semblent être encore peu investis alors qu'ils peuvent constituer des freins importants dans les parcours et carrières féminines – donc ne sont pas anecdotiques.

COMMENT AVANCER, ET PROGRESSER ? Nos recommandations et pistes de travail

Au terme de notre analyse, nous avons pu mettre en évidence à la fois les limites et, les freins qui se posent actuellement dans l'efficacité du dispositif, ainsi que **les opportunités ouvertes dont nous pouvons nous saisir**. En tant qu'élèves administrateurs territoriaux, nous nous sentons mobilisés par ce sujet, et ce travail nous conduit à formuler des idées, des propositions pour traiter cet enjeu majeur de l'égalité professionnelle.

Il est à rappeler que de nombreuses propositions, idées et recommandations ont déjà été formulées à différents niveaux de la sphère publique. Le CNFPT a publié nombre de documents de référence sur le sujet, dont le guide pratique « Les clés pour agir », à l'initiative du groupe égalité femmes / hommes de la promotion Paul Eluard de l'INET. Des rapports parlementaires ont été sources d'évolution du droit.

Pour citer les plus récents :

- Françoise Guégot, députée de Seine-Maritime, avait énoncé, dans son rapport au Président de la République en janvier 2011, un grand nombre d'actions à impulser au sein des organisations publiques.
- De même que le député Vincent Feltesse, député de la Gironde et Président de la communauté Urbaine de Bordeaux, avait en juillet 2013 remis à la Ministre aux droits des femmes son rapport « Egalité Femmes-Hommes dans les territoires : état des lieux des bonnes pratiques dans les collectivités locales et propositions pour les généraliser ». Parmi la vingtaine de propositions, certaines telles que la promotion de l'égalité réelle à travers les contrats et marchés a été reprise dans la loi du 4 août 2014.

Sans compter les initiatives venues de la société civile et du monde associatif qui mènent régulièrement des actions de sensibilisation et de mobilisation en faveur de la parité et de l'égalité (Elles aussi, Osez le féminisme, Femmes et sciences, Centre Hubertine Auclert, guide des expertes Epoke etc...).

Nos propositions ciblent particulièrement la mise en œuvre du décret issu de la loi Sauvadet ; elles visent à **venir en complémentarité de ces nombreuses propositions déjà émises**, preuves que les solutions existent. Leur mise en œuvre est, à ce jour, encore balbutiante. Faire connaître, faire changer d'échelle le décret « 40% de chaque sexe aux postes de direction » pourrait-il permettre de créer un terrain favorable à la mise en place de toutes ces solutions ? Nous plaidons, en effet, pour une **approche intégrée¹¹ des politiques publiques égalitaristes**. Il s'agit d'un **idéal ambitieux et exigeant**. Mais les collectivités locales pionnières en matière de parité et d'égalité l'ont compris et démontrent le bien fondé, l'utilité de ces politiques. Gageons que leurs retours d'expériences concluants fassent des émules !

¹¹ Le Conseil de l'Europe définit ainsi cette approche : « (elle) consiste en la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus d'élaboration des politiques, aux fins d'incorporer la perspective d'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques ». Cet esprit, du « gender mainstreaming », qui fait de la question de l'égalité femmes-hommes un sujet irradiant sur toutes les relations sociétales, a guidé la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (LERFH).

PROPOSITION 1

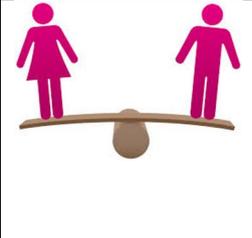
Ouvrir plus largement le dispositif à l'ensemble des postes de direction des collectivités de plus de 10 000 habitants

Si le décret apporte une première réponse, par la contrainte, aux disproportions de nominations femmes / hommes dans la haute fonction publique, il reste trop peu ambitieux : En effet, **le nombre d'emplois réellement concernés est faible : 0,4 % des emplois de la fonction publique.**

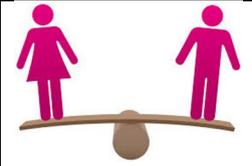
La question du seuil et du périmètre d'application du décret est un point central pour l'efficacité et la portée de ce dispositif. Celui-ci ne concerne actuellement que 53 collectivités du bloc intercommunal, et ignore la catégorie de strates inférieures (strates entre 10 000 et 80 000 habitants), pourtant déterminantes car plus nombreuses.

Dès le débat parlementaire début 2013, le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT) avait en effet alerté la Ministre des Droits des Femmes sur le **périmètre très limité** des collectivités visées, notamment sur le bloc local.

Madame la Ministre avait alors argué que le décret dans sa forme actuelle était une forme de test afin d'expérimenter le dispositif. Aujourd'hui, si les objectifs quantitatifs sont atteints ou seront atteints pour 2017, il apparaît indispensable de ne pas le limiter aux seules très grandes collectivités.

	<p>Nous proposons donc une ouverture en deux temps :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Elargissement du dispositif aux collectivités (communes et EPCI) de la strate 40 000 - 80 000 habitants➤ Puis, élargissement aux collectivités (communes et EPCI) de 10 000 à 40 000 habitants
---	---

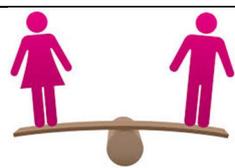
De plus, le dispositif se concentre **sur le haut de la pyramide d'encadrement (DG)** alors que les freins, les entraves, les plafonds et cage de verre s'exercent sur l'ensemble de l'encadrement dirigeant et intermédiaire. L'étude menée par la Promotion Aimée Césaire de l'INET en 2009 fait état de manière très claire de ces plafonds de verre qui s'exercent à chaque niveau de responsabilité et de collectivité. « Quel que soit le niveau où l'on se place, la proportion de femmes y est plus faible que la proportion au niveau immédiatement inférieure de la pyramide. Ces inégalités répétées et cumulatives ont alors tendance à réduire progressivement à peu de chagrin le vivier de femmes pouvant prétendre au niveau supérieur d'emploi. »

	<p>Parallèlement à l'élargissement du périmètre d'application du décret, nous proposons donc :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ d'étendre le dispositif aux cadres intermédiaires (directeur/trices; chef/fes de service des grandes collectivités).
---	--

Sans attendre une évolution de la loi, le SNDGCT s'était déjà engagé dans un courrier adressé à la Ministre aux droits des femmes le 16 décembre 2013, à promouvoir les nominations équilibrées dans les communes dès 10 000 habitants.

La mise en œuvre satisfaisante du dispositif dans les collectivités de plus de 80 000 habitants doit désormais permettre d'envisager l'ouverture aux collectivités de strates intermédiaires dans la loi. Ouvrir le dispositif permettrait de passer à 947 collectivités concernées, faisant ainsi entrer la question de la parité professionnelle et de la représentation équilibrée entre femmes et hommes plus au cœur du travail des collectivités et de leur mode de fonctionnement.

Cependant, pour rendre cet élargissement **compatible avec les contraintes de ces collectivités et leur donner les moyens d'assumer un tel dispositif**, un travail préparatoire doit être effectué auprès des collectivités. Procéder en deux temps permettrait de travailler en amont sur la question du vivier de nomination dans les collectivités des strates intermédiaires composées majoritairement d'agents de catégorie C, en créant au préalable **les conditions de la montée en compétences des agents**.



L'évolution ici préconisée du dispositif de nominations équilibrées devra donc s'accompagner :

- D'une part, d'une **démarche de sensibilisation des cadres et des recruteurs aux enjeux du recrutement équilibré**, afin de dépasser les stéréotypes et modes de faire conscients ou inconscients, qui favorisent le maintien d'un environnement sclérosant (freins au recrutement ou présence de plafonds de verre au sein de la collectivité).
- D'autre part, d'un travail spécifique sur le vivier, en mettant en place de **solides plans de formations des agents, des accompagnements de carrière individualisés** ouvrant la voie à des montées en compétences, mais aussi pour faire tomber certaines barrières, autocensures intériorisées de la part des agents.
- Par ailleurs, au-delà des actions de sensibilisation des encadrants qui souvent peinent à convaincre les cadres les plus réticents ou indifférents à ces questions, un **travail en profondeur d'objectivation des freins et plafonds de verre existants devrait être engagé** au sein de chaque collectivité. De la même façon que les collectivités travaillent à l'identification de l'ensemble des risques psychosociaux, **un plan de repérage des possibles plafonds de verre et des freins à l'ascension professionnelle** des femmes et des hommes existant au sein de l'organisation de la collectivité devrait être mis en œuvre, et ce, de manière systématique.

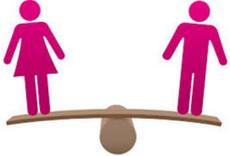
PROPOSITION 2

Former et sensibiliser à l'enjeu de la féminisation de l'encadrement dans la fonction publique

Le décret « 40% de chaque sexe aux postes de direction » est insuffisamment connu, approprié par les acteurs de mise en œuvre : il faut renforcer considérablement les actions de sensibilisation et de formation.

Il s'agit de **faire mieux connaître le dispositif** au sein des organisations et auprès des femmes elles-mêmes, afin de lutter contre les représentations générales stéréotypées et discriminantes, et ce, de manière majoritairement inconsciente, mais aussi contre l'autocensure des femmes pouvant prétendre à de hautes fonctions.

Plusieurs pistes de travail peuvent être identifiées :

	<ul style="list-style-type: none">➤ Responsabiliser les Directions de Ressources Humaines dans l'application du dispositif par une communication institutionnelle ciblée et par la formation.➤ Renforcer l'offre de formation du CNFPT, visant directement le décret et plus largement les politiques d'égalité, de diversité et de lutte contre les discriminations, afin de former des personnes expertes de cette question.➤ Sensibiliser par la formation et/ou des événementiels ciblés (conférences, tables rondes, ateliers...) les cadres dirigeants et cadres supérieurs qui pourront ensuite organiser des sessions de formation dédiées en interne, pour expliquer les tenants et aboutissants du dispositif aux cadres de la collectivité.➤ Cette action de formation peut également viser l'encadrement intermédiaire : il faut former en cascade, car les plafonds de verre empêchent d'avancer vers le haut de la pyramide.➤ Former les élèves administrateurs de l'INET et pas seulement : en tant qu'école des hauts fonctionnaires territoriaux, l'INET a valeur d'exemple et peut agir à la fois sur les futurs managers territoriaux et sur les managers en poste. Il est indispensable d'intégrer une session de formation sur l'égalité professionnelle et les modalités du dispositif Sauvadet au sein du de la formation des élèves administrateurs, du Cycle Supérieur de Management (CSM), du cycle de formation des dirigeants.➤ Introduire dans les cursus de formation les apports des sciences humaines permettant de mieux identifier les processus d'assignation et de relégation dont sont victimes les femmes dans la sphère professionnelle et dans la société civile plus largement.➤ Organiser des colloques communs aux grandes écoles publiques (ENA, INET, EN3S, Directeur d'hôpital) sur ces questions
---	---

	<p>➤ Au sein des collectivités, comme évoquer dans la proposition 1, cela passe par un repérage systématique des plafonds de verre existants au sein de l'organisation de la collectivité et mise en place de plan d'action au même titre que le Document Unique.</p>
--	--

PROPOSITION 3

Encourager le politique à promouvoir la parité et l'égalité professionnelle

L'enjeu paritaire dans les collectivités locales s'exprime autant dans la sphère politique (composition des exécutifs, modes de scrutin, etc.) que dans la sphère administrative (recrutement, promotion, management). Ce qui nous laisse penser l'existence d'un effet miroir entre parité politique et égalité professionnelle dans le monde public local :

En positif, un **volontarisme politique** porté par un exécutif local - incarné par son/sa chef-e (Maire, Président-e d'un EPCI, Département ou d'une Région) et/ou par l'un de ses adjoint-e-s ou vice-président-e-s - peut être déclencheur d'une mise à l'agenda des questions d'égalité et de parité et donc d'une dynamique, d'une mobilisation administrative importante sur ce sujet ;

En négatif, les **mêmes phénomènes de plafonds de verre** sont constatés de part et d'autre des sphères politiques et administratives, et pour y remédier les mêmes mécanismes correctifs (quotas) peuvent être utilisés. Cependant, après pointé le caractère circonscrit et partiel des quotas dans les actes de nomination à l'issue de notre démarche d'enquête, l'actualité électorale récente montre également toute la limite de tels mécanismes en politique : les femmes, pour la grande majorité, ne parviennent pas à passer le plafond de verre des exécutifs locaux (14% de femmes Maires ; 90 % de Conseils Départementaux encore dirigés par des hommes, même après l'application d'un nouveau type de scrutin - binominal mixte majoritaire lors des élections départementales de mars 2015, qui a permis de faire la proportion de femmes dans les assemblées départementales passer de 18 % à 49,5 % ; très peu de femmes têtes de listes pressenties pour les élections régionales à venir en fin d'année 2015).

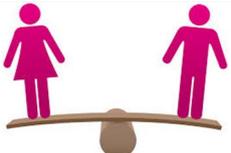
Nos préconisations visent ici **à la fois à co-interpeller les dirigeants-e-s politiques et administratifs afin de prendre des engagements incitatifs**, de progrès compte tenu des échéances électorales importantes à venir. Elles vont volontairement **au-delà de la stricte application du décret « 40% de chaque sexe aux postes de direction »**. En effet, nous pensons que suite aux récentes évolutions législatives (loi Sauvadet du 12 mars 2012, loi du 4 août 2014), les collectivités locales et EPCI ne se situent plus dans l'expérimentation ou l'intention, **dès lors que les dispositions découlant de ces lois créent un cadre contraignant** qui va avoir des conséquences sur leur fonctionnement et leur organisation.

La loi du 4 août 2014 prévoit notamment :

- L'engagement des collectivités dans un objectif d'égalité dans une dizaine de domaines d'action, selon leurs compétences (lutte contre les violences et contre la précarité, égalité professionnelle et salariale, égal accès aux fonctions électives, égalité de traitement, entrepreneuriat féminin...).
- La remise annuelle d'un rapport de situation comparée, présenté en séance plénière avec le Débat d'Orientations Budgétaires – pour les communes de plus de 10 000 habitants, EPCI de plus de 20 000 habitants, Départements et Régions.
- De nouvelles dispositions spécifiques en matière de commande publique (article 16).
- Deux mesures relatives à l'état civil (nom et consentement au mariage).
- Un dispositif renforcé pour prévenir les violences faites aux femmes (article 36).

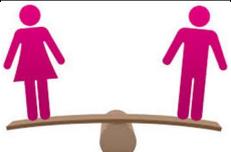
- Enfin, la loi, par son article 68, avance au 1^{er} janvier 2017 l'objectif de nomination d'au moins 40% de femmes aux emplois supérieurs de la fonction publique.

Or, les résultats de notre enquête tendent à pointer un **décalage** entre d'un côté, les avancées du cadre juridique et les nouvelles obligations réglementaires demandées aux collectivités/EPCI en matière d'égalité, et de l'autre leur appropriation interne – que ce soit par les élu-e-s ou par l'encadrement de l'administration. Les propositions que nous émettons ont vocation à contribuer à résorber ce hiatus.

	<p>➤ Lancer, en partenariat avec les acteurs associatifs impliqués sur les questions de parité et d'égalité, un outil d'évaluation¹² des prochaines candidatures aux élections régionales (décembre 2015) et présidentielles (2017) sur ce sujet précis.</p>
---	--

De cette façon, les citoyen-nes, futur-e-s électeurs/trices, seront en capacité de cerner, de mesurer le degré de sensibilisation, de sincérité et d'engagement des candidat-e-s têtes de listes et de leurs co-listiers. Une telle initiative - outre son utilité citoyenne et démocratique pour intéresser un corps électoral enclin à l'abstention et au désintérêt des affaires publiques, des prochains scrutins locaux - permettrait **de hisser l'objectif de parité et d'égalité dans la sphère publique locale au rang de sujet prioritaire.**

Interpellons les candidat-e-s et les partis politiques sur leur connaissance des nouvelles obligations réglementaires énoncées plus haut, de leurs propositions précises de réponses à ces obligations, de leurs convictions et vision en la matière !

	<p>➤ Donner une vraie ambition au « rapport de situation comparée » - rapport qui sera systématiquement soumis en débat devant les Assemblées plénières avant le Débat d'Orientations Budgétaires.</p>
---	---

Nouvelle obligation issue de la loi du 4 août 2014 (article 61, dont le décret d'application est attendu prochainement), ce rapport aura la vertu de **rendre visible l'invisible** : de pouvoir mesurer, comprendre et donc agir en matière d'égalité. Ce premier pas pédagogique à destination des décideurs/euses locaux nous semble essentiel, de par les indicateurs chiffrés qui seront alors produits, et qui produiront des « déclics cognitifs » ?

Toutefois, à l'instar des obligations similaires- telles la présentation annuelle des rapports de développement durable, par exemple – il ne faudrait pas que le rapport se cantonne à une fonction d'information descendante, à un outil figé, voire à une opération de communication.

Il n'a de sens que s'il est un **outil managérial, de pilotage** d'une politique intégrée en matière d'égalité et de lutte contre les discriminations, réinterrogeant les modes de faire de la collectivité/EPCI dans toutes ses fonctions (employeuse/recruteuse ; pourvoyeuse de biens et de services, de politiques publiques, organisatrice d'événements...).

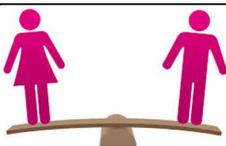
¹² A la manière par exemple d'ONG environnementales, qui avaient évalué les candidatures à l'élection présidentielle de 2012 sur le thème de la transition énergétique, avec un « stress test ».

	<p>➤ Renforcer la mise en réseau des collectivités locales et EPCI qui portent des politiques publiques spécialisées volontaristes en matière de diversité, d'égalité et de lutte contre les discriminations</p>
---	---

Pour rappel, les collectivités locales mènent déjà un certain nombre d'actions telles que :

- **L'autoévaluation, le recensement, et la valorisation des actions innovantes** : pour faciliter leurs diagnostics et démarches, certaines collectivités s'appuient sur le « document de valorisation des actions locales d'égalité » (Dovale) élaboré en 2010/2011, avec 13 collectivités (7 régions, 3 départements et 2 communes), l'AFCCRE et l'ARF, très engagée dans la démarche, ainsi que la direction générale de la cohésion sociale (DGCS).
- **La signature de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale** : 170 collectivités ont signé cet engagement (chiffre qui reste relativement peu élevé au regard des 1 300 collectivités qui l'avaient déjà signé en février 2013 dans l'ensemble de l'Europe).
- **La signature d'un protocole d'accord entre la Ministre aux droits des femmes et des associations d'élus locaux** (ADF, ARF, AMGVE, FVM, APVF et AFFCRE) a été signé en 2013 afin d'encourager les collectivités territoriales à agir de manière transversale, à travers leurs politiques publiques, pour faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes, trouver un équilibre dans la prise de décision et lutter contre les stéréotypes. Avant la signature de cet accord, le député (PS) Vincent Feltesse avait remis à la ministre son rapport « Egalité femmes/hommes dans les territoires – état des lieux des bonnes pratiques dans les collectivités locales et propositions pour les généraliser » qui recense les collectivités françaises engagées en faveur des droits des femmes et les leviers pour favoriser les bonnes pratiques. A travers leurs signatures, ces villes, Départements, Régions s'engageaient à mettre au point un plan d'actions pour l'égalité dans un délai de deux ans et à collaborer avec toutes les institutions et organisations de leur territoire pour promouvoir l'instauration d'une égalité effective. De même que l'Etat a passé des conventions avec plusieurs régions métropolitaines dans le cadre **du programme « Territoires d'excellence en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes »**.

Pour **donner plus de force, de légitimité et de soutien institutionnel** national voire européen à ces démarches, le Ministère chargé des droits des femmes pourrait-il **créer un portail « mode d'emploi » dédié à l'égalité dans le monde public local ? (à l'instar de ce qui est actuellement proposé à l'attention des entreprises : <http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr/>)**

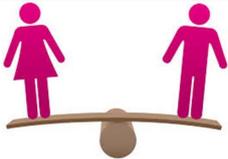
	<p>➤ Renforcer, faciliter, encourager la démarche de labellisation des collectivités vertueuses en matière d'égalité professionnelle.</p>
---	--

Le label « Egalité » est attribué par l'Afnor, organisme de certification. Une vingtaine de critères sont pris en compte pour évaluer trois champs : les actions menées en faveur de

l'égalité professionnelle, la gestion des ressources humaines et le management, la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel. Depuis 2004, l'Etat soutient cette labellisation, au même titre que le label « diversité » et la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale des organisations. Cependant, on constate aujourd'hui un faible nombre de collectivités locales labellisées « égalité professionnelle »: Rennes, Suresnes, Conseils Régionaux de Bretagne et de Picardie, Conseil Général des Côtes d'Armor.

Dans la séquence électorale actuelle (cycle municipal/intercommunal 2014 - départementales et régionales en 2015), il serait opportun que **l'Etat lance une campagne de mobilisation en faveur de cette démarche de labellisation**, qui ne résoudra certes pas tous les problèmes d'inégalités professionnelles – néanmoins qui dénotera d'une envie de structurer et de faire progresser les process favorables à l'égalité au sein du secteur public local.

Cette labellisation étant exigeante en moyens (budgétaires, humains), un **accompagnement incitatif** (appui méthodologique, mutualisation, retours d'expériences inter collectivités) pourrait être imaginé et proposé, notamment dans le cadre des fusions de Régions ?

	<p>➤ Privilégier des outils de bonification des aides financières (dotation d'Etat, subventions) ou des critères d'éligibilité (appels à projets sectoriels, appels à manifestations d'intérêt...) prenant en compte l'avancée, le volontarisme, l'inventivité et l'efficacité des collectivités/EPCI en matière d'égalité professionnelle pour encourager celles-ci, plutôt qu'un système de sanction non coercitif ou non employé.</p>
---	---

De ce point de vue, nous nous inscrivons pleinement dans le champ des propositions émises par le Haut Conseil à l'Egalité entre les Femmes et les Hommes (HCEfh). Dans le rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes de sexe remis le 20 octobre 2014 à la Ministre de la Santé, des Affaires sociales et des droits des Femmes, et à la secrétaire d'Etat chargée des Droits des femmes, le HCEfh recommande en effet de conditionner les financements publics à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Ce rapport démontre que les financements publics prennent actuellement très peu en compte l'égalité femmes-hommes, sur la base d'un triple constat :

- Ils peuvent financer des structures, qui, elles-mêmes les redistribuent inégalement (exemples des subventions aux équipements sportifs).
- Ils financent parfois des structures ou des entreprises qui ne respectent pas les obligations légales en matière d'égalité femmes-hommes (pour certaines entreprises, selon leur taille : obligation d'un rapport de situation comparée, quota de 20% parmi les membres du conseil d'administration ou de surveillance...).
- Ils sont susceptibles d'alimenter des activités qui renforcent les stéréotypes ou les inégalités entre les femmes et les hommes (3 secteurs particulièrement ciblés : médias, communication publique, éducation).

C'est pourquoi le HCEfh propose un mécanisme d'éga-conditionnalité, qui consiste à subordonner l'attribution d'un financement public à des critères d'égalité femmes-hommes, comme cela est déjà opérationnel et probant dans le domaine du développement durable (éco et socio conditionnalités dans les marchés publics ou encore aides publiques). Cette éga-conditionnalité portera à la fois sur l'organisation et le fonctionnement de la structure demandeuse de financements (respect d'obligations légales en matière d'égalité

professionnelle, de représentation équilibrée), et sur l'activité de cette structure (non diffusion de stéréotypes sexistes, distribution équitable aux publics femmes-hommes...). Des collectivités se sont déjà investies dans ce type d'éga-conditionnalités : c'est le cas du Département de l'Essonne (subventions aux associations sportives, selon 3 critères), ou encore des villes de Lyon et de Nantes (clauses égalité dans leurs achats).

Tout en soutenant ce mécanisme, **nous sommes également favorables à ce que l'Etat lui-même applique l'éga-conditionnalité dans ses relations partenariales et financières avec les collectivités locales et les EPCI**. Si les collectivités exigent une exemplarité de la part de leurs partenaires (entreprises, associations, bénéficiaires), elles doivent elles-mêmes avoir un haut niveau d'exigence envers leur propre organisation (fonction d'employeur et de recruteur notamment) et en faire la preuve pour être crédibles dans cette démarche d'éga-conditionnalité externe.

C'est pourquoi **nous préconisons que l'Etat se base sur les indicateurs du Rapport de situation comparée pour bonifier les collectivités ou EPCI les plus performants en matière d'égalité**. Une expertise nationale pourrait être mandatée afin d'identifier les outils et vecteurs les plus pertinents de cette éga-conditionnalité introduite dans les flux de financements entre Etat et collectivités/EPCI (dotations, subventions, contrats, conventions, appels à projets nationaux) ?

	<p>➤ Créer un Prix de l'égalité professionnelle, pour donner davantage de visibilité aux initiatives les plus efficaces et innovantes, ou bien intégrer davantage, de manière explicite, la thématique égalité dans les Prix existants à forte visibilité.</p>
--	---

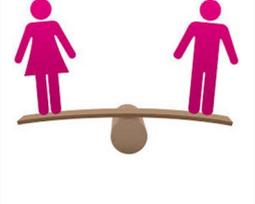
Certaines collectivités, telles que la Région Midi-Pyrénées, sont à l'initiative de prix de l'égalité professionnelle tournés vers les entreprises. Or, pourquoi pas mettre à l'honneur les collectivités publiques elles-mêmes, lorsqu'elles sont pro-actives et innovantes en matière de parité et d'égalité ; il est ainsi proposé de créer des distinctions « égalité » dans les prix existants (liste non exhaustive) :

- Prix de l'Innovation du Salon des Maires et des Collectivités Locales qui récompensent des produits, matériels, systèmes, services ou techniques innovants développés par les fournisseurs de biens et services des collectivités locales. 11 catégories étaient proposées en 2014, mais sans intégrer la dimension égalité (ou seulement à travers l'item « social » de façon non explicite)
- Palmarès du Prix Territorial 2014 (initiatives innovantes des collectivités territoriales pour l'efficacité du service au public)
- Lancés par la Gazette des communes et la GMF en 2000, les Prix Territoriaux sont destinés à récompenser et à faire connaître les meilleures réalisations impliquant plusieurs métiers et services au sein d'une même collectivité territoriale. Invitées à la transversalité, les collectivités se mobilisent pour un service public local encore plus efficace.
- Le Groupe Moniteur et le site www.emploipublic.fr remettent le Grand prix du management public, pour récompenser les pratiques les plus innovantes des collectivités et institutions publiques en matière de gestion des ressources humaines et de management. La thématique égalité pourrait-il figurer de façon plus explicite dans la catégorie management durable ?

PROPOSITION 4

Identifier et réviser les pratiques managériales, freins à l'égalité professionnelle

Qu'elles soient produites par des dirigeants ou des dirigeantes territoriales nombre de pratiques professionnelles et de postures managériales participent de la relégation des femmes aux postes subalternes, ou du moins les bloquent dans leur avancement de carrière.

	<p>➤ Nos préconisations consistent à se donner de vrais moyens pour atteindre l'égalité salariale, par le biais d'un rapport d'enquête qui pourrait être demandé à la DGAPF et à l'observatoire du CNFPT, visant à identifier d'où proviennent les écarts (négociation des primes ?), l'objectif étant d'atteindre zéro disparité salariale dans la fonction publique à l'horizon 2020</p>
---	--

Il convient également **d'identifier et de déconstruire les organisations sexistes du travail, les préjugés et les stéréotypes dans les collectivités** comme dans les instituts de formation.

Sont ainsi identifiés la gestion du temps (vie privée/vie publique), les horaires des instances stratégiques, l'idéologie de l'ultra-disponibilité, les jurys de recrutement non paritaires, la défiance répandue vis à vis des personnels féminins en rapport avec d'hypothétiques projets de maternité...

	<p>➤ Nous proposons ici de faire un état des lieux simplifié des pratiques luttant contre les inégalités professionnelles : télétravail, jurys paritaires, lutte contre le présentéisme, limitation des réunions tard le soir ou tôt le matin.</p>
---	---

On peut également signaler des pratiques plus innovantes mais qui restent encore trop marginales dans la fonction publique : horaires décalés, lutte contre le travail partiel subit, encouragement pour les hommes à prendre leur congé parental et paternité, lutte contre les stéréotypes dans les embauches (social pour les femmes, techniques pour les hommes)...

RESSOURCES DOCUMENTAIRES

INSEE - [Après une naissance, un homme sur neuf réduit ou cesse temporairement son activité contre une femme sur deux](#) - Étude - Juillet 2013

CNFPT - [Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la FPT](#) - Communiqué - 19 juillet 2013

[Circulaire NOR RDF1315966C du 8 juillet 2013](#) sur la mise en œuvre du protocole d'accord du 8 mars 2013 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique

[Le texte du Projet de Loi pour l'Égalité entre les femmes et les hommes](#) / Ministère des Droits des Femmes

[Égalité femmes/hommes dans les territoires - état des lieux des bonnes pratiques dans les collectivités locales et propositions pour les généraliser](#)

Rapport de Vincent Feltesse à Madame la ministre des droits des femmes, 17 juin 2013

[Protocole d'accord du 8 mars 2013](#) relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives des trois versants du secteur public

[Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012](#) relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique

[Avis](#) présenté au nom de la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République sur le projet de loi de finances loi de finances pour 2013 (n° 235), Tome III, gestion des finances publiques et des ressources humaines, fonction publique, par M. Alain Tourret, député

[Égalité professionnelle homme-femme dans la fonction publique](#) - Rapport de Françoise GUEGOT au Président de la République, janvier 2011

[Charte de l'égalité dans la fonction publique du 2 décembre 2008](#)

Rapport sur l'égalité professionnelle femmes-hommes - [Liberté Inégalité Fraternité : intégrer l'égalité professionnelle femmes hommes dans la Fonction publique territoriale](#), Rapporteure : Evelyne Boscheron, CSFPT, Décembre 2005

[Protocole d'accord du 25 janvier 2006](#) relatif à la promotion professionnelle et à l'action sociale dans la Fonction publique

[Charte de l'égalité entre les hommes et les femmes de 2004](#)

[Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001](#) relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dite loi Génisson

Egalité femmes/hommes : 20 propositions pour rendre les collectivités encore plus exemplaires - Localtis, 2 juillet 2013

[Égalité professionnelle Hommes-Femmes : des clés pour agir](#) - Un cahier des élèves administrateurs territoriaux - INET CNFPT, 2013

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes dans la fonction publique - Une révolution manquée ? / BUI-XUAN Olivia, maître de conférences - AJDA, 11 juin 2012, p. 1100-1105

["Liberté, Inégalité, Fraternité", des bonnes intentions à une mise en œuvre pragmatique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de la fonction publique territoriale](#) - Dossier de soutenance publique de Laurent AUVRAY, Elise CANOUIL, Stéphanie DA COSTA, Christophe PUIGVENTOS et Alexandre RUF, sous la direction de Erhard FRIEDBERG et Henri GUILLAUME, et sous l'égide du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale, SciencesPo, 5 septembre 2012

[Liberté Inégalité Fraternité : intégrer l'égalité professionnelle femmes hommes dans la Fonction publique territoriale](#) - Rapporteuse : Evelyne Boscheron, CSFPT, Décembre 2005