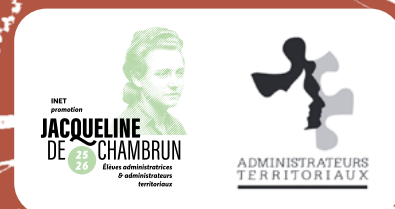


OÙ SONT LES FEMMES ?

La place du genre dans les fonctions financières



Avant-propos

La rédaction de cette étude « **Où sont les femmes ? La place du genre dans les fonctions financières** » a été réalisée à l'initiative de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF) avec la participation d'élèves administratrices territoriales volontaires, membres du groupe de travail égalité femmes-hommes de l'Institut National des Études Territoriales (INET).

L'Institut National des Études Territoriales forme les futurs cadres dirigeantes et dirigeants des collectivités : administratrices et administrateurs territoriaux pour la filière administrative, ingénieures et ingénieurs en chef pour la filière technique et conservatrices et conservateurs des bibliothèques et du patrimoine pour la filière culturelle. L'INET contribue également à la formation continue des cadres dirigeants des collectivités.

Élèves administratrices territoriales, autrices de l'étude :

Meriem KESSLER, kessler.meriem@gmail.com

Bouchra LASSOUED, bouchralassoued13@gmail.com

Marie LE TALLEC, marie.letaltec33@gmail.com

Salomé REDEUILH, salome.redeuilh@gmail.com

Coordination éditoriale :

Françoise BELET, francoise.belet@orange.fr

Élodie MOULIS, elodie.moulis19@orange.fr

AATF : aatf.direction@gmail.com

Avec « Où sont les femmes ? La place du genre dans les fonctions financières », l'AATF publie en 2026, sa cinquième étude menée en équipe avec des élèves du groupe égalité femmes/hommes de l'INET.

Après les « 50 bonnes pratiques », « l'Ecoféminisme », les « Récits de femmes dirigeantes », « Le Corps des femmes », un nouveau thème de recherche crucial est abordé, qui vise à éclairer de façon approfondie et réfléchie la question de l'accès des femmes aux métiers de direction des finances et direction générale adjointe en charge des ressources.

Ces travaux menés de façon originale en mode intergénérationnel entre les élèves et des professionnel-le-s expérimenté-e-s illustrent les vertus du « reverse mentoring », bien connu en pédagogie innovante, et l'importance de la transmission par les réseaux professionnels mixtes des connaissances issues du terrain et de la méthodologie de l'enquête.

Ces travaux font aujourd'hui autorité et les témoignages des autrices sont régulièrement appréciés et sollicités lors d'événements tels que le colloque de l'association Femmes de Justice en 2025, les rencontres des réseaux féminins du Conseil d'Etat en mars 2026, les « jeudis de 2 Gap » en décembre 2025, ou la journée d'Administration Moderne en février 2026.

Les bonnes feuilles de la présente étude ont pu être présentées en avant-première le 29 mai dernier lors de l'événement, « De la santé au pouvoir économique des femmes, les nouveaux leviers de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » organisé par l'AATF dans le cadre prestigieux du Sénat sous le haut marrainage de la Sénatrice Dominique Vérien, présidente de la Commission femmes du Sénat.

Je la cite : « Pendant des décennies, les femmes ont été tenues à distance des sujets financiers, autrefois par la loi et aujourd'hui par encore de trop nombreux stéréotypes. C'est pourquoi les travaux menés sur l'éducation financière, sur la mixité des métiers de la finance ou sur les mécanismes de négociation, sont d'utilité publique ».

Le rôle des élu-e-s dans leurs différentes assemblées, de la loi, de l'éducation financière aussi sont des éléments essentiels pour avancer.

Comme l'a souligné, lors du même événement, la députée Marie-Pierre Rixain, à l'origine de la loi de 2021 qui vise à accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle :

« Le pouvoir économique ne peut être réduit à la seule question du niveau de revenus ou du niveau de patrimoine. Il renvoie à une capacité plus large, celle de conserver nos ressources dans la durée, d'investir, de prendre des décisions, d'accéder aux responsabilités et donc d'exercer sa liberté. »

À nous, là ou nous sommes, de contribuer à l'exercice de cette liberté au bénéfice de toutes et tous.

Françoise BELET

Déléguée Nationale à l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France

À l'heure où nous nous apprêtons à quitter l'Institut national des études territoriales (INET) et à candidater à nos premiers postes d'administratrices territoriales, nous mesurons tout l'intérêt qu'a eu pour nous cette étude, qui a rythmé le dernier tiers de notre formation.

Lorsque l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), par l'intermédiaire de Françoise Belet et Élodie Moulis, nous a proposé de contribuer à son étude annuelle consacrée à la thématique « femmes et finances », il nous a semblé naturel de nous tourner vers des femmes directrices des finances et directrices générales adjointes (DGA) chargées des ressources afin de leur donner la parole.

Ces échanges, menés dans un climat de confiance et de transparence, resteront particulièrement marquants pour nous. Alors qu'il est parfois tentant, dans le débat public, de considérer que l'égalité entre les femmes et les hommes constituerait désormais un acquis ou un sujet dépassé, notre étude met en exergue une réalité plus nuancée. Certes, des avancées positives existent dans l'accès des femmes aux fonctions de direction financière. Toutefois, nous avons également observé que certains biais sexistes restent encore normalisés, voire intériorisés, que les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle persistent, et que les trajectoires professionnelles des femmes ne sont pas encore pleinement équivalentes à celles des hommes.

Au-delà du constat, cette étude vise à valoriser et à rendre visibles les parcours de femmes occupant des fonctions de directrice des finances ou de DGA ressources, afin de contribuer à lutter contre l'autocensure et d'alimenter la réflexion sur la parité dans les postes stratégiques des collectivités territoriales.

Remerciements

Nous remercions sincèrement **Françoise Belet** ainsi qu'**Élodie Moulis** pour l'opportunité qui nous a été offerte de travailler sur cette étude, ainsi que pour leur accompagnement et leur tutorat tout au long de ces travaux. Nous adressons également nos remerciements à **Charlotte Chapelot** pour son appui organisationnel.

Nous tenons également à remercier chaleureusement l'ensemble des femmes directrices des finances et DGA ressources pour la confiance qu'elles nous ont accordée lors des entretiens, leur ouverture d'esprit ainsi que leur volonté de se prêter, en toute transparence, à cet exercice d'introspection : **Sarah Abric, Catherine Alberti Jullien, Émilie Becouze, Clara Canévet, Fanny Crawford, Anne Delapierre, Marie-Pascale Dubuc, Élodie Engelhardt, Aurélie Keller, Amandine Lemesle, Élodie Moulis, Isabelle Ng Kuet Leong, Anne Pacaud, Katell Parent, Hélène Pérès et Claire Simon. Sans leur confiance et la richesse de leurs témoignages, cette étude n'aurait pas eu la même portée.**

Nous remercions également toutes les personnes ayant accepté de participer à nos questionnaires, en particulier **les membres de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France** ainsi que les élèves administratrices et administrateurs des **promotions Jacqueline de Chambrun et Colette et Pierre Soulages**. Leurs contributions nous ont été particulièrement utiles pour objectiver certains phénomènes et nourrir nos recommandations.

Nous remercions vivement **Aurore Manac'h** et **Delphine Lemaire**, respectivement responsable des programmes et directrice d'Alter Égales, réseau de mixité du groupe Caisse des Dépôts, pour leurs retours d'expérience sur les questions de mentorat et les actions à conduire en faveur de l'égalité professionnelle.

Nous souhaitons également adresser nos remerciements à **Vincent Guerrand** et **Olivier Sayag** pour leur participation à des entretiens spécifiques sur des points de nos questionnaires.

Enfin, nos remerciements vont à nos camarades de la promotion Jacqueline de Chambrun pour leur aide, leur relecture attentive et leur intérêt concernant notre sujet d'étude, en particulier **Alexandre Gerin** et **Anthony Minacori**. Merci également à **Guillaume Bocquet** et **Zoé Morel**, élève ingénieure en cheffe de la promotion Elinor Ostrom, pour leur participation au lancement de l'étude.

Sommaire

Avant-propos	2
Éditos	3
Remerciements	5
L'étude en bref	8
Introduction	9
Méthodologie	10

I	La sous-représentation des femmes aux postes de direction financières dans les collectivités territoriales s'avère négative pour les organisations	12
1	Les femmes occupent moins de postes de direction financière et s'y projettent moins	13
	La sous-représentation des femmes varie selon les strates de collectivités	13
	Après l'INET, les nouvelles entrantes sur le marché du travail des collectivités se projettent moins dans des postes de direction financière	15
2	La sous-représentation des femmes produit des conséquences pour les organisations et l'égalité réelle, qui demeurent encore insuffisamment prises en compte	17
	La sous-représentation féminine affecte les modes de fonctionnement des organisations	17
	Le décalage persistant entre les discours d'égalité et les pratiques professionnelles reste encore peu conscientisé	18
II	Comprendre les causes de la sous-représentation des femmes à ces postes	19
1	Des freins culturels : des fonctions financières qui restent associées à des représentations masculines	20
2	Des freins organisationnels : des modalités de travail construites sur une norme de disponibilité permanente	22
3	Des freins structurels : des modes de faire et de recruter qui valorisent les hommes dans la progression de carrière	24
	Les procédures formelles de gestion des carrières désavantagent structurellement les femmes	24
	Les procédures informelles de progression de carrière et de recrutement désavantagent également les femmes	25

III	Être une femme directrice des finances ou DGA Ressources : une analyse des trajectoires personnelles	26
1	L'accès aux fonctions de direction financière, perçues comme stratégiques, s'inscrit dans des trajectoires souvent déjà orientées vers les finances	27
	Les postes de direction financière s'obtiennent généralement en milieu de carrière et s'inscrivent dans la continuité d'un parcours déjà orienté vers les finances	27
	Les fonctions de direction financière sont perçues comme stratégiques, synonymes de fort intérêt et d'engagement	29
2	L'exercice des fonctions de direction financière reste marqué par des expériences professionnelles genrées	31
	Le développement de stratégies de légitimation pour « faire ses preuves » et s'imposer	31
	De l'adoption de normes de genre masculines à un travail de régulation : les différentes stratégies adoptées face aux inégalités persistantes	33
IV	Des postes insuffisamment féminisés : quels leviers concrets et bonnes pratiques à destination des collectivités pour favoriser l'accès des femmes à ces métiers ?	36
	AXE 1. Agir sur les représentations et la légitimité des femmes dans l'appropriation des enjeux liés aux finances locales et à l'accès aux postes de direction financière	37
	Rendre visibles les parcours de directrices des finances et valoriser les « role models »	37
	Sensibiliser les élus locaux, notamment à travers les réseaux d'associations d'élus	39
	AXE 2. Sécuriser les parcours professionnels et accompagner les carrières	40
	Favoriser le mentorat et les réseaux professionnels	40
	Repérer les talents en interne et accompagner les candidatures	41
	Faire de la formation initiale et continue un atout	42
	Travailler sur les procédures de recrutement	43
	AXE 3. Transformer les organisations de travail pour les rendre compatibles avec un équilibre des temps de vie	44
	Mettre en place des dispositifs d'aménagement du temps de travail et de déconnexion	44
	Construire des organisations capables d'absorber les absences et les contraintes individuelles	45
	Bibliographie	46

L'Étude en bref

Cette étude analyse la sous-représentation des femmes aux postes de direction des finances et de direction générale adjointe chargée des ressources dans les collectivités territoriales.

Malgré une forte féminisation de la fonction publique territoriale, les femmes sont moins représentées dans les emplois d'encadrement supérieur, notamment les directions des finances, et en particulier les directions générales adjointes chargées des ressources, avec des écarts variables selon les strates de collectivités. Cette sous-représentation est d'autant plus marquante que les femmes représentent 61% des effectifs de la fonction publique territoriale. Les nouvelles entrantes sur le marché du travail des collectivités territoriales se projettent également moins dans ces métiers, souvent perçus comme techniques, exigeants et stratégiques.

L'étude montre que ce déséquilibre produit plusieurs effets négatifs. D'une part, il limite la diversité des profils et des modes de management au sein des organisations. D'autre part, il entretient des mécanismes de plafond de verre qui freinent les carrières féminines et renforcent les inégalités professionnelles. Un écart demeure entre les discours institutionnels en faveur de l'égalité et les pratiques concrètes observées dans les collectivités.

Les causes identifiées de cette sous-représentation des femmes aux postes de direction financière sont multiples. Des freins culturels persistent : les métiers financiers restent associés à des qualités encore considérées, selon des stéréotypes et biais de genre, comme « masculines » (autorité, technicité, disponibilité permanente). À cela s'ajoutent des freins organisationnels, notamment des conditions de travail peu compatibles avec l'équilibre entre

vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que des freins structurels liés aux modes de recrutement, aux réseaux professionnels et aux logiques de progression de carrière, qui favorisent davantage les hommes.

L'analyse des trajectoires des femmes directrices des finances révèle que ces postes sont généralement atteints après plusieurs années d'expérience dans les domaines budgétaires, comptables ou de pilotage de la performance. Si ces fonctions sont perçues comme valorisantes et stratégiques, leur exercice demeure marqué par des expériences genrées. Par conséquent, les femmes développent souvent des stratégies de légitimation pour prouver leurs compétences et s'imposer.

Enfin, l'étude propose plusieurs leviers d'action pour favoriser l'accès des femmes à ces postes. Elle recommande de rendre plus visibles les parcours de directrices des finances afin de créer des « *role models* », de développer le mentorat et les réseaux professionnels, d'améliorer l'accompagnement en matière de ressources humaines et la formation tout au long de la carrière, mais aussi de transformer les organisations de travail pour mieux prendre en compte l'articulation des temps de vie.

Introduction

“ Vous êtes dépensière, et cet état me blesse,
Que vous alliez vêtue ainsi qu’une princesse. ¹ ”

Molière, *Le Tartuffe ou L'imposteur*

Le rapport des femmes à l’argent, qu’il soit personnel, conjugal ou professionnel, demeure traversé par des **normes sociales stéréotypées**, qui ont longtemps contribué à construire la figure d’une femme vénale et dépensière, supposément étrangère à la rationalité et à la rigueur masculine en matière financière. Faute d’une supposée compétence, les femmes ont été **durablement exclues des sphères financières, tant privées que publiques**, et restreintes à la sphère domestique. Les archives des finances de la Ville de Paris en témoignent : une note de 1925 relative à la « *désignation des emplois qui pourraient être confiés à des femmes sous-chefs et chefs de bureau* » justifie cette exclusion par la nature supposée de la femme, décrite comme un « *être nerveux et impulsif par tempérament* », jugé inapte à exercer des fonctions de cadre financier.²

Un siècle plus tard, une telle formulation susciterait l’indignation. Pourtant, si les discours explicitement discriminatoires ont disparu, des **barrières structurelles** plus diffuses persistent au sein d’une fonction publique territoriale (FPT) encore androcentrée.

L’accès des femmes aux postes de direction financière et d’encadrement supérieur dans les collectivités territoriales demeure entravé par un plafond de verre multifactoriel. Alors que les femmes représentent 61 % des effectifs de la fonction publique territoriale et 69 % des agents de catégorie A, elles n’occupent que 41 % des emplois d’encadrement et de direction, et 42 % des emplois fonctionnels. Ce paradoxe est d’autant plus marqué que les agentes de la fonction publique territoriale sont en moyenne plus diplômées (34 %) que leurs homologues masculins (29 %).³ La formation des cadres dirigeants ne suffit pas à endiguer ce phénomène : une enquête menée par le

Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) portant sur vingt-sept promotions d’élèves de l’Institut national des études territoriales (INET) entre 2015 et 2024, montre que « *l’effet plafond de verre est toujours présent au moment de l’enquête, puisque 41 % des hommes exercent un poste de directeur contre 29 % des femmes* » dès la première affectation à la sortie de l’école.⁴

Défini comme « *un ensemble de barrières artificielles, créées par des préjugés d’ordre comportemental ou organisationnel, qui empêchent les individus qualifiés d’avancer dans leur organisation* », le **plafond de verre** apparaît ici profondément enraciné.⁵ Les évolutions législatives engagées depuis la loi 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, dite « *Sauvadet* », n’ont pas suffi à le résorber. Ce cadre normatif, bien qu’en progression, se heurte à une limite structurelle : il cible principalement les emplois fonctionnels de direction générale et n’atteint pas les postes de direction de premier niveau, parmi lesquels les directions des finances.

¹ Molière, *Le Tartuffe ou L'Imposteur* I, 1, v. 28-29 (1669).

² Florence Descamps, « L’histoire des femmes cadres aux Finances entre 1939 et 1981 : un plafond de plomb », *Revue française d’administration publique* 145, no 1 (2013) : 39-63, <https://doi.org/10.3917/rfap.145.0039>.

³ « Toute la vérité sur la place des femmes dans la fonction publique territoriale », *La Gazette des communes*, consulté le 24 mai 2026, <https://www.lagazettedescommunes.com/916951/toute-la-verite-sur-la-place-des-femmes-dans-la-fonction-publique-territoriale/>.

⁴ Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), *Le profil sociologique des élèves de l’INET : une enquête auprès de 27 promotions d’élèves, de 2015 à 2024* (octobre 2025).

⁵ Ann M. Morrison, Randall P. White et Ellen Van Velsor, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America’s Largest Corporations?* (Reading, MA : Addison-Wesley, 1987).

Ces directions sont d'autant plus exposées qu'elles occupent une **position stratégique**. Fortement associées à **la rigueur et à la technicité**, elles demeurent marquées par des discriminations de genre qui influencent encore les trajectoires scolaires et professionnelles, notamment en ce qui concerne l'apprentissage des mathématiques et la surreprésentation des hommes dans les filières scientifiques.⁶ Les directions des finances sont également des **postes de pouvoir discret** : pilotage budgétaire, conseil aux élus locaux, alerte sur les choix de dépenses publiques, proximité avec la Direction Générale des Services (DGS). Loin de se réduire à une technicité comptable, elles constituent un lieu d'influence réel. Or, la représentation du pouvoir reste largement structurée par des normes masculines.⁷

Dans un contexte de dégradation des finances publiques locales, la question de la sous-représentation des femmes à ces postes prend une acuité particulière. Au plafond de verre pourrait s'ajouter un phénomène plus insidieux encore : celui de la **falaise de verre**, définie comme un « processus par lequel des organisations en crise sont davantage portées à faire appel à des femmes dirigeantes qu'en temps normal, le risque de mise en

échec étant alors accru ». ⁸ Promouvoir des femmes à des directions financières précisément au moment où ces fonctions deviennent les plus exposées peut alors relever d'une égalité en trompe-l'œil.

C'est pour prévenir ces deux écueils — le plafond qui bloque et la falaise qui fragilise — que cette étude interroge la place des femmes dans les fonctions financières territoriales. **Existe-t-il bien un plafond de verre dans l'accès des femmes aux directions financières des collectivités territoriales ? Comment expliquer ce plafond et comment parvenir à le briser ?**

L'étude poursuit deux objectifs complémentaires au service de l'égalité professionnelle.

Le premier comporte une visée explicative destinée à exposer les mécanismes qui produisent et reproduisent la sous-représentation des femmes aux directions financières, en interrogeant à la fois les trajectoires individuelles et les structures organisationnelles qui les contraignent. Le second, plus opérationnel, consiste à identifier des leviers d'action à disposition des employeurs publics et des collectivités territoriales pour transformer durablement ces trajectoires.

Méthodologie

Phase préliminaire : recherches bibliographiques

La réflexion s'est appuyée dans un premier temps sur une revue de la littérature existante, permettant d'inscrire l'étude dans les travaux académiques et institutionnels déjà menés sur le sujet.

Une démarche mixte : combiner les chiffres et la parole

Afin de proposer une vision à la fois large et nuancée, l'étude a adopté une **démarche mixte**, articulant deux approches complémentaires.

L'approche quantitative, qui vise à dégager des tendances générales à partir de données chiffrées, repose sur :

- Un questionnaire adressé aux deux promotions d'élèves administratrices et administrateurs territoriaux Jacqueline de Chambrun (2025-2026) et Colette et Pierre Soulages (2026-2027), ayant recueilli **63 réponses**, soit un taux de participation d'environ **60 %** ;
- Un questionnaire destiné aux administratrices et administrateurs territoriaux en poste, qui a bénéficié de **40 contributions** de membres de l'AATF ;
- Une analyse des organigrammes disponibles sur les sites internet des collectivités ;
- Une analyse des postes de sortie de deux promotions d'élèves administratrices et administrateurs territoriaux : Gerty Archimède (2024-2025) et Hubertine Auclert (2023-2024).

⁶ Centre national de la recherche scientifique (CNRS), *Résultats détaillés de la concertation citoyenne sur les maths* (2025).

⁷ Dirigeantes et Territoires, *Observatoire de la parité* (2025).

⁸ *Ibid.*

L'approche qualitative permet quant à elle d'explorer les mécanismes moins visibles, ceux qui ne se lisent pas dans les statistiques. Elle s'appuie sur **seize entretiens semi-directifs**, anonymisés, d'une durée moyenne d'une heure chacun. Conduits le plus souvent en binôme, ces entretiens ont abordé plusieurs dimensions : parcours professionnels, représentations, environnement de travail, entre autres.

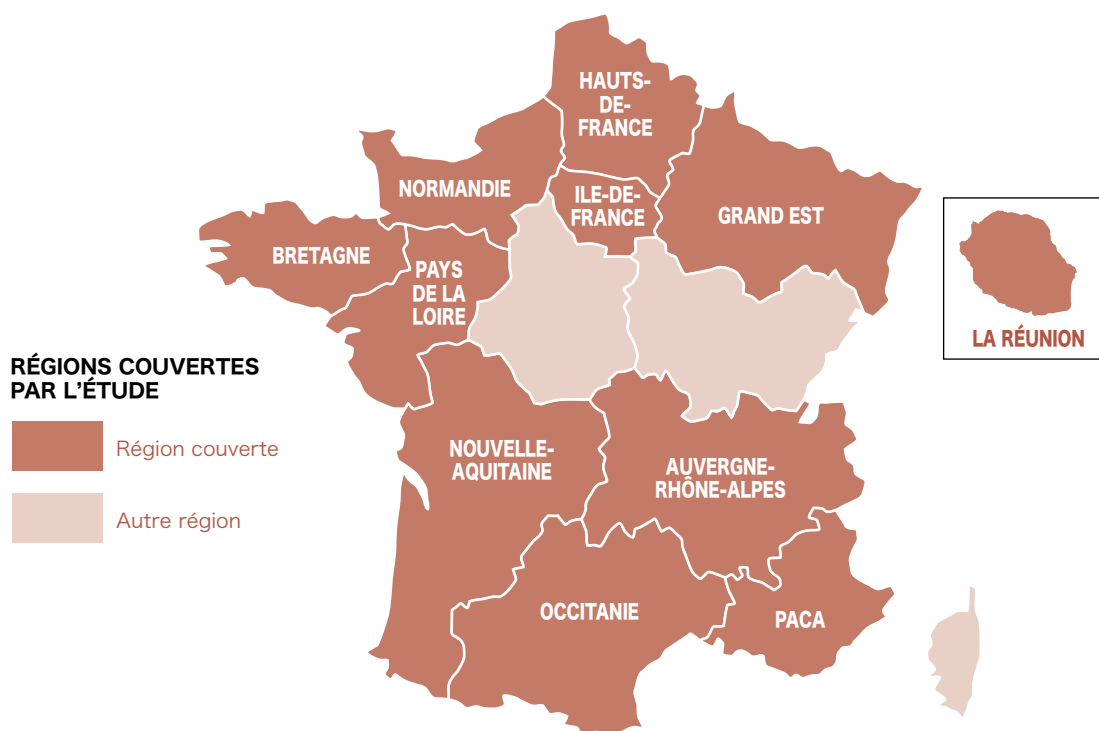
Un soin particulier a été apporté à la **diversité des profils interrogés** : les cadres rencontrés exercent dans différentes strates de la fonction publique territoriale (bloc communal, départemental et régional), et sont issues de territoires variés à travers la France hexagonale et ultramarine : Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes, Île-de-France, Occitanie,

Normandie, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Hauts-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Pays de la Loire, Bretagne et La Réunion.

Les entretiens ont ensuite fait l'objet d'une **analyse thématique**, consistant à identifier et regrouper les récurrences significatives ainsi que les singularités : freins culturels, obstacles organisationnels, leviers d'action, etc.

Les verbatims présentés dans cette étude sont issus des entretiens ainsi que des contributions des questionnaires quantitatifs.

Les représentations graphiques (les nuages de mots) ont été réalisées avec l'aide de l'intelligence artificielle).



Limites de l'étude

Comme toute démarche de ce type, cette étude comporte certaines limites qu'il convient de mentionner avec transparence :

- Les réponses aux questionnaires et entretiens reposent sur des **déclarations individuelles**, susceptibles de comporter des biais de perception ;
- **La dispersion et le manque de standardisation** des organigrammes en ligne ont parfois rendu leur exploitation difficile ;
- Les contraintes de temps inhérentes à cette étude n'ont pas permis d'interroger suffisamment d'hommes. Le parti pris a été de donner prioritairement la parole aux premières concernées.

De même, les dynamiques de discriminations croisées liées notamment à l'origine, au handicap ou à d'autres critères, n'ont pu être approfondies, **alors qu'elles constituent une dimension complémentaire essentielle à une lecture complète des inégalités observées.**

- Enfin, la diversité des contextes locaux invite à la **prudence dans la généralisation** des résultats : ceux-ci reflètent des tendances, non des conclusions universelles.



La sous-représentation des femmes aux postes de direction financière dans les collectivités territoriales s'avère négative pour les organisations

1 Les femmes occupent moins de postes de direction financière et s’y projettent moins

La sous-représentation des femmes varie selon les strates de collectivités

Bien que la fonction publique territoriale, à l’instar des autres versants de la fonction publique, soit fortement féminisée, les femmes demeurent minoritaires dans les emplois d’encadrement et de direction, où elles ne représentent que 41 % des effectifs⁹. Si les femmes sont majoritaires parmi les emplois de catégorie A+ de la fonction publique territoriale (54 %), emplois qui regroupent les emplois d’encadrement supérieur et de direction, elles restent néanmoins sous-représentées au regard de leur poids dans l’ensemble des effectifs de la fonction publique territoriale. Ainsi, les agentes de la fonction publique territoriale¹⁰ demeurent majoritairement « dirigées par des hommes. »¹¹

Cette sous-représentation des femmes dans les emplois d’encadrement supérieur et de direction apparaît **marquée dans les fonctions financières au sein des collectivités territoriales**. En effet, l’analyse des organigrammes des collectivités territoriales de taille importante (régions, départements et métropoles) réalisée au 1^{er} janvier 2026, met en exergue un déséquilibre dans la présence des femmes aux fonctions de direction des finances. Cependant, ces résultats doivent être interprétés avec prudence en raison de l’absence d’accès à certains organigrammes ou de l’existence de postes vacants. **Ainsi, sur les 84 organigrammes exploitables des départements français, les femmes sont 39 % à occuper le poste de directrice des finances**. Cette proportion apparaît plus élevée au sein des métropoles, puisque **10 métropoles sur les 21 métropoles étudiées comptent une femme occupant cette fonction (48 %)**. Concernant l’échelon régional, **6 des 12 régions analysées ont une directrice des finances (50 %)**. Ces données traduisent une féminisation inégale selon les strates de collectivités.

Si les fonctions de direction demeurent relativement peu féminisées, les travaux portant sur la fonction publique territoriale montrent une **forte présence des femmes dans les métiers d’exécution administrative**.¹² En outre, les entretiens menés dans le cadre de cette étude ont révélé que les fonctions d’exécution administrative, de gestion comptable et de suivi budgétaire étaient souvent majoritairement occupées par des femmes au sein des directions des finances.

“ Sur les vingt-cinq agents de ma direction, il n’y a que quatre hommes. Ce sont majoritairement des agentes. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

La sous-représentation des femmes ne se limite pas aux seules fonctions de directrices des finances, mais se prolonge dans l’accès aux postes d’encadrement stratégique des collectivités territoriales, notamment au sein des **Directions Générales Adjointes (DGA)** chargées des ressources.

“ Le plafond de verre se situe plutôt au niveau de l’accès aux postes de direction générale adjointe. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Sur le plan institutionnel, la **loi du 12 mars 2012 dite « Sauvadet »** et ses évolutions successives ont instauré des **objectifs de féminisation des emplois supérieurs** dans la fonction publique territoriale. Dans les collectivités de plus de 40 000 habitants, un minimum de 40 % de nominations de chaque sexe est désormais requis sur les emplois fonctionnels de direction (direction générale des services, direction générale adjointe, direction générale des services techniques). Si ce dispositif a contribué à accroître la présence des femmes dans l’encadrement supérieur, des déséquilibres persistent encore : les femmes représentent environ 36 % des Directeurs Généraux de Services (DGS) et 25 % des Directeurs Généraux de Services Techniques (DGST), contre 47 % des Directeurs Généraux Adjointes (DGA) tous périmètres confondus.¹³

⁹ Direction générale de l’administration et de la fonction publique. Caractéristiques des agents de la fonction publique en 2023. Stats Rapides, no 125. Paris : DGAFP, 2025. PDF: fonction-publique.gouv.fr

¹⁰ WEKA, « La fonction publique est féminine à près des deux tiers »,

WEKA, 14 août 2025, <https://www.weka.fr/actualite/fonction-publique/article/la-fonction-publique-est-feminine-a-pres-des-deux-tiers-202694/>

¹¹ Observatoire des inégalités, « Dans la fonction publique, les femmes restent souvent des exécutantes », Observatoire des inégalités, 17 janvier 2019, <https://www.inegalites.fr/Dans-la-fonction-publique-les-femmes-restent-souvent-des-executantes>

¹² Louis Maurin, « Dans la fonction publique, les femmes restent souvent des exécutantes », Observatoire des inégalités, 8 mars 2024.

¹³ « Les directions générales des collectivités embauchent davantage de femmes. » La Gazette des communes, 17 mars 2026.

<https://www.lagazettedescommunes.com/1029148/les-directions-generales-des-collectivites-embauchent-davantage-de-femmes/>

Concernant plus particulièrement les **directions générales adjointes chargées des ressources et apparentées**, une étude consacrée à l'accès des femmes aux emplois de direction générale dans les grandes collectivités locales datée de 2015 soulignait une **sous-représentation des femmes à mesure que le périmètre de la direction générale adjointe s'élargissait**. Si les postes de DGA étaient inégalement investis selon leur champ d'intervention (les fonctions de DGA « ressources humaines » comptaient environ 40 % de femmes, contre 25 % pour les DGA chargées uniquement des finances en 2015), cette proportion diminuait encore lorsque ces compétences RH et finances étaient regroupées au sein d'une DGA unique « ressources », où les femmes occupaient moins de 12 % des postes.¹⁴

L'observation des organigrammes des collectivités territoriales de grande taille au 1^{er} janvier 2026 actualise ces tendances. Sur les organigrammes nominatifs disponibles des **départements**, seuls 67 comportent des postes de direction générale adjointe chargée des ressources, parmi lesquels **40 %** sont occupés par des femmes. Il convient de noter qu'une dizaine de départements ont choisi de rattacher directement les directions des finances aux directeurs généraux des services. Concernant les **métropoles**, seules 5 des 20 collectivités étudiées comptent une femme exerçant les fonctions de DGA « ressources », soit **25 %**. Quant à l'**échelon régional**, **8 femmes DGA « ressources »** ont été identifiées sur **13 régions analysées**, soit environ **61 %**.

Ces constats sont à mettre en parallèle avec les critères de définition d'un métier mixte. Selon l'INSEE, **un métier est considéré comme mixte s'il compte 40 à 60% de chacun des genres**. Or, l'étude des organigrammes des collectivités pour les postes de direction des finances et de direction générale adjointe «ressources» montre que dans trois cas sur six, les critères de parité ne sont pas atteints ou tout juste atteints.

“Ma collectivité actuelle a fait le choix d'une direction générale adjointe chargée des ressources, mais sans les finances, ce que j'ai subi. Les finances sont confiées à un « super technicien », un homme. Pourtant, quand j'étais directrice générale dans une intercommunalité, j'avais la technicité pour gérer les finances.”

Une dirigeante territoriale interrogée

La féminisation de la fonction publique territoriale ne se traduit pas par une présence équivalente aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie

La féminisation de la fonction publique territoriale ne se traduit pas par une présence équivalente aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie, en particulier lorsque les postes combinent des périmètres larges. Bien que présentes à la tête des directions des finances dans les collectivités territoriales, la part des femmes aux postes de direction générale adjointe chargée des ressources reste moindre. Cette dynamique révèle que les trajectoires professionnelles féminines se heurtent encore à un **plafond de verre, limitant leur accès à des fonctions de pilotage stratégique et jugées proches du pouvoir décisionnel**.

Les mécanismes observés dans les collectivités territoriales rejoignent, à cet égard, des dynamiques plus larges identifiées dans le **secteur privé**. Ainsi, une étude du cabinet de conseil en stratégie McKinsey, réalisée en 2012 et consacrée aux services financiers, montrait que les femmes représentaient 49 % des effectifs du secteur.¹⁵ Cependant, cette féminisation masquait une forte diminution de leur présence au sommet de la hiérarchie : les femmes ne représentaient plus que 22 % des cadres intermédiaires, 13 % des cadres dirigeantes et 9 % des membres des comités exécutifs.¹⁶

¹⁴ , Myriam Sam-Giao, « L'accès des femmes aux emplois de direction générale dans les grandes collectivités locales : état des lieux et points de résistance », Revue française d'administration publique 153, no 1 (2015) : 69-73, <https://doi.org/10.3917/rfap.153.0069>.

¹⁵ , McKinsey & Company, Women Matter (2012), étude portant sur 130 entreprises de plus de 10 000 salariés.

¹⁶ , Valérie Boussard, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », Travail, genre et sociétés no 39 (2018).

Les élues et élus locaux et les finances locales

La sous-représentation des femmes dans les fonctions financières ne concerne pas uniquement l'administration territoriale, mais s'observe également parmi les exécutifs politiques locaux.

Dans une étude consacrée à la répartition des délégations municipales, le sociologue Michel Koebel notait, dès 2013, la persistance de stéréotypes associés aux compétences supposément féminines ou masculines dans leur attribution.¹⁷ Certaines délégations étaient majoritairement confiées aux femmes, notamment celles relatives à l'enfance, la petite enfance et la famille (93 %), l'animation et la vie associative (78 %), le social (77 %) ou encore les affaires scolaires (70 %). À l'inverse, les délégations considérées comme les plus « prestigieuses », telles que les finances (78 %) et l'urbanisme (75 %), ainsi que les travaux (69 %) et le sport (69 %), demeuraient principalement attribuées aux hommes.

En outre, les travaux de la sociologue Maud Navarre mettaient en exergue une division genrée des prises de parole dans les assemblées locales.¹⁸ En 2015, les hommes intervenaient davantage sur les questions relatives à l'aménagement du territoire (22 % contre 14 %), aux finances (13 % contre 8 %) et aux affaires générales (11 % contre 4 %), tandis que les femmes prenaient plus fréquemment la parole sur les thématiques sociales et éducatives (respectivement 24 % contre 14 % et 17 % contre 7 %). Les finances apparaissaient alors plus souvent comme un domaine davantage investi par les hommes, tant dans l'exercice des responsabilités exécutives que dans les espaces de délibération politique locale.

Ces éléments suggèrent que les représentations genrées associées aux compétences financières et budgétaires dépassent le seul cadre administratif et participent plus largement à une répartition sexuée des responsabilités politiques et stratégiques au sein des collectivités territoriales.

Après l'INET, les nouvelles entrantes sur le marché du travail des collectivités se projettent moins dans des postes de direction financière

Alors que l'atteinte de la parité dans des domaines ségrégués dépend en partie des entrées de nouvelles personnes sur ces postes, une faible attractivité des fonctions financières peut être observée chez les élèves administratrices territoriales de l'Institut National des Études Territoriales (INET).

L'étude de l'insertion professionnelle des deux dernières promotions d'élèves administratrices et administrateurs territoriaux entrées sur le marché du travail territorial souligne une insertion différenciée selon le genre. Ces données reposent sur les informations issues de la CVthèque de l'INET, complétées par des recherches sur le réseau social LinkedIn permettant d'identifier les premiers postes occupés par les élèves des promotions Gerty Archimède (2024-2025) et Hubertine Auclert (2023-2024).

Une forte variabilité apparaît d'une promotion à l'autre. Ainsi, parmi les 39 profils de la promotion Gerty Archimède disponibles dans la CVthèque, une seule femme occupe un premier poste dans les finances. À l'inverse, quatre femmes de la promotion Hubertine Auclert ont intégré un poste dans ce domaine pour leur première affectation. Dans la promotion Gerty Archimède, les femmes représentaient 40 % des effectifs, mais seules 6 % d'entre elles ont choisi les finances (soit 1 élève administratrice), contre 41 % des hommes (soit 10 élèves administrateurs). Dans la promotion Hubertine Auclert, les femmes représentent 64 % de la promotion, mais seulement 16 % des élèves administratrices ont choisi d'exercer leur premier poste en direction des finances contre 36 % des hommes (4 élèves administratrices contre 5 élèves administrateurs).

L'analyse détaillée des types de poste occupés dans la promotion Hubertine Auclert révèle certaines

¹⁷ Michel Koebel, « Les hiérarchies du pouvoir local », *Savoir/Agir* 25, no 3 (2013) : 31-37, <https://shs.cairn.info/revue-savoir-agir-2013-3-page-31?lang=fr>.

¹⁸ Maud Navarre, « Prendre la parole en séance plénière », *Travail, genre et sociétés* 33, no 1 (2015) : 87-

tendances. Sur trois postes de direction des finances ou de direction adjointe, un seul est occupé par une femme. Les postes de chef de service en finances sont, quant à eux, équitablement répartis entre femmes et hommes. En revanche, les deux postes dits « d'affaires générales » sont exclusivement occupés par des femmes. Ces postes présentent la particularité d'articuler les finances avec d'autres domaines, comme les ressources humaines, la commande publique ou la logistique selon les collectivités. À l'inverse, les deux postes de chargé de mission et de directeur de projet sont uniquement occupés par des hommes.

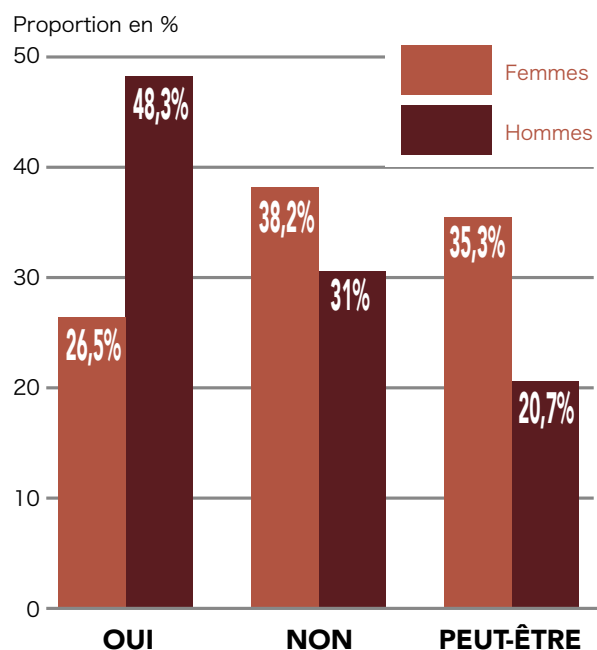
Ces résultats convergent avec les **analyses issues de l'étude sur le profil sociologique des élèves de l'INET** produite par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) en octobre 2025¹⁹. Celle-ci mettait en avant un « *plafond de verre* » dans les premières affectations en sortie d'INET, avec 41 % des hommes recrutés sur un poste de directeur, contre 29 % de femmes. À l'inverse, les premières affectations sur des postes de chef de service concernent davantage les femmes (15 %) que les hommes (5 %).

Par conséquent, les **femmes administratrices territoriales se dirigent moins vers les finances que les hommes**, même si la tendance peut varier avec les effets de composition des promotions. Et, lorsqu'elles choisissent les finances, elles sont moins susceptibles de se diriger vers les postes de directrices que les hommes, comme le montre l'étude du CNFPT.

Face à ce constat, une étude a été menée sur les deux promotions d'élèves administratrices et administrateurs territoriaux en cours de formation à l'INET, les promotions Jacqueline de Chambrun (2025-2026) et Colette et Pierre Soulages (2026-2027), afin de mesurer l'image qu'elles se faisaient des fonctions financières ainsi que leur appétence pour occuper de tels postes en sortie de formation. Les élèves administratrices y expriment une **projection professionnelle moins assurée** dans le champ des finances, ce qui peut traduire à la fois une **moindre attractivité** de ces fonctions et/ou un **moindre sentiment de légitimité** à s'y projeter.

Questionnées sur leur projection professionnelle, seulement **26 % des élèves administratrices** disent envisager de travailler dans une direction financière, contre **48 % des élèves administrateurs**. Les élèves administratrices sont 38 % à ne pas se projeter du tout dans de telles fonctions quand les hommes sont 31%. Il est intéressant de noter que

RÉPARTITION FEMMES-HOMMES EN MATIÈRE DE SOUHAIT D'INSERTION EN DIRECTION FINANCIÈRE



les élèves administratrices territoriales s'interrogent plus sur cette possibilité, car **35 % d'entre elles ont répondu « peut-être »** contre 21% des hommes élèves administrateurs territoriaux.

La période de formation de dix-huit mois à l'INET pourrait donc jouer un rôle important pour permettre de répondre à ces questionnements et renforcer la légitimité vécue des femmes en matière financière. Or, on constate que les membres du groupe de travail Finances de l'INET (club d'élèves dédié aux questions des finances locales rassemblant les trois filières de l'INET) sont à 60 % des hommes.

Les **attributions de stage** peuvent cependant montrer une évolution quant au rapport aux finances entre le stage thématique (deuxième stage de la scolarité) et le stage de professionnalisation (dernier stage). Ainsi, pour la promotion Jacqueline de Chambrun, les deux tiers des stages financiers pour le stage thématique étaient réalisés par des hommes contre un tiers par les femmes (pour 9 stages au total). Pour le dernier stage de professionnalisation, la répartition est équitable entre les femmes et les hommes. Cette évolution semble en partie due à la volonté des élèves administratrices territoriales de **gagner en expertise dans le domaine des finances** avant de rentrer sur le marché du travail territorial.

¹⁹ CNFPT, « Le profil sociologique des élèves de l'INET : Une enquête auprès de 27 promotions d'élèves, de 2015 à 2024 » (octobre 2025).

2 La sous-représentation des femmes produit des conséquences pour les organisations et l'égalité réelle, qui demeurent encore insuffisamment prises en compte

Souvent abordée sous l'angle des obligations légales ou de l'équité, la sous-représentation féminine dans les directions des finances est rarement analysée pour ce qu'elle produit concrètement : des angles morts dans la prise de décision organisationnelle, des trajectoires féminines dont les contraintes réelles sont souvent attribuées à tort à des préférences individuelles, et un écart persistant entre les discours institutionnels sur l'égalité et les réalités vécues. Les entretiens menés dans le cadre de cette étude illustrent d'ailleurs cette **insuffisante prise de conscience** : les directrices des finances interrogées ont spontanément répondu n'avoir pas rencontré de discriminations, estimant que le genre n'était pas un facteur déterminant. C'est la **durée et la profondeur des entretiens** qui ont progressivement fait émerger des questionnements, des épisodes de déstabilisation et des mécanismes structurels que les intéressées n'avaient pas initialement identifiés comme tels.

La sous-représentation féminine affecte les modes de fonctionnement des organisations

La diversité de genre au sein des instances de direction produit des **effets vérifiables sur la qualité des décisions collectives**. La recherche en sciences de gestion montre que les équipes mixtes favorisent une plus grande diversité cognitive, une meilleure intégration des risques de long terme et une attention accrue aux impacts sociaux des choix opérés. À l'inverse, l'homogénéité de genre dans les équipes de direction tend à reproduire des **biais de représentation** et à générer des « angles morts » dans les politiques menées. En effet, dans le secteur privé, des études européennes ont montré que les résultats des banques dotées d'équipes de gestion mixtes surpassent ceux des institutions dominées par les hommes, avec un rendement des capitaux propres supérieur d'environ 3 %.²⁰ Le Fonds monétaire international (FMI) conclut pour sa part qu'une meilleure représentation des femmes dans les conseils d'administration et les organes de surveillance des banques renforce la solidité financière de ces institutions, avec des réserves de fonds propres plus élevées et des ratios de créances douteuses plus faibles.²¹

Dans les collectivités territoriales, les directions des finances occupent un rôle central dans **l'arbitrage des dépenses publiques** : elles orientent les dialogues de gestion avec les directions opérationnelles, contribuent aux choix d'investissement, et participent à la définition des priorités budgétaires soumises à l'exécutif. Or, comment s'assurer que certaines politiques publiques locales, telles que l'action sociale, la petite enfance, ou l'égalité femmes-hommes bénéficient autant aux femmes qu'aux hommes lorsque les directions des finances

manquent de diversité de genre au plus haut niveau de décision ?

La **budgetisation sensible au genre (BSG)**, qui consiste à analyser l'impact différencié des dépenses et recettes publiques sur les femmes et les hommes, offre à cet égard un éclairage saisissant. Le Département de la Gironde a ainsi analysé que 75 % de son budget de loisirs bénéficiait essentiellement aux hommes,²² illustrant l'existence de biais de genre dans la dépense publique pourtant présentée comme neutre. Les collectivités qui ont travaillé sur la BSG, notamment les villes de Lyon, Strasbourg, Paris ou Bordeaux, soulignent toutes que la réussite de cette démarche suppose un travail conjoint entre les directions finances et les référentes « égalité » : deux mondes qui « se côtoient peu » selon les acteurs de terrain. Lorsque la direction des finances est dirigée exclusivement par des hommes peu sensibilisés aux enjeux d'égalité, cette articulation devient d'autant plus difficile à construire et le risque est réel que ces priorités soient sous-évaluées dans les choix d'allocation budgétaire.

Par comparaison, la **fonction publique d'État** offre un tableau similaire : l'homogénéité masculine aux postes de direction de la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) a été pointée comme une source de difficultés dans la prise en compte de l'égalité entre les genres. Si les femmes représentent 57,4 % des agents de la DGFIP, elles sont **sous-représentées dans les catégories les mieux rémunérées et dans les postes d'encadrement supérieur**.²³ Ce phénomène renforce l'impression que les directions des finances, qu'elles soient d'État ou territoriales, constituent un espace de pouvoir dans lequel les femmes sont systématiquement sous-représentées dès lors que les enjeux de pouvoir et de prestige sont les plus élevés.

²⁰ Christine Lagarde, « Disparités entre les hommes et les femmes dans le secteur financier : enjeux d'accès, de salaire et de pouvoir décisionnel », *Revue d'économie financière* 2025/1 n°157, p 21-28.

²¹ *Ibid.*

²² « La budgetisation sensible au genre », La Gazette des communes, 4 juillet 2022, <https://www.lagazettedescommunes.com/814897/la-budgetisation-sensible-au-genre/>.

²³ CGT Finances publiques, « Égalité femme-homme : bien loin du compte à la DGFIP », *Un printemps pour défendre la DGFIP*, 18 avril 2025.

La sous-représentation affecte également les modes de management internes aux directions des finances. Les entretiens menés dans le cadre de cette étude révèlent une **culture organisationnelle marquée par le présentisme**, la disponibilité permanente liée au cycle budgétaire, et une valorisation des styles d'autorité directifs. Cette culture correspond davantage aux attentes sociales associées aux hommes, ce qui contribue à décourager les femmes d'y accéder ou de s'y maintenir durablement, et réduit la diversité des approches managériales au sein des équipes.²⁴

Enfin, l'homogénéité de genre dans les directions des finances tend à reproduire les mêmes biais dans les politiques de ressources humaines de ces services. Les femmes qui y accèdent évoluent souvent en l'absence de modèles féminins de référence et de réseaux ad hoc, ce qui affecte leur progression ultérieure et entretient un sentiment de légitimité fragile, bien que leurs compétences soient identiques à celles de leurs homologues masculins.

Le décalage persistant entre les discours d'égalité et les pratiques professionnelles reste encore peu conscientisé

L'une des observations les plus saillantes des entretiens menés dans le cadre de cette étude est le décalage entre, d'une part, la **capacité des enquêtées à identifier des situations objectivement inégalitaires** (remarques sur l'apparence physique, interruptions en réunion, attributions d'autorité différenciées, difficultés à faire valoir leur expertise dans des espaces mixtes) et, d'autre part, leur **réticence initiale à qualifier ces situations de discriminatoires** ou à les relier à leur genre. « *Je n'ai pas rencontré de discrimination* » est une formulation fréquente dans les premiers échanges, qui laisse progressivement place, au fil de l'entretien, à des récits plus nuancés.

Ce décalage s'explique en partie par le fait que les formes contemporaines de discrimination dans les organisations ne prennent plus nécessairement la forme d'un refus explicite ou d'une exclusion franche. Elles se manifestent plutôt par des **mécanismes diffus** : cooptation informelle qui privilégie les profils ressemblant aux décideurs en place, systèmes de recrutement sans critères objectivés qui laissent place aux biais implicites, attributions automatiques de compétences stratégiques aux hommes et de compétences relationnelles aux femmes.

Ce décalage se retrouve également dans les **pratiques institutionnelles** des collectivités elles-mêmes. Nombreuses sont celles qui ont adopté des plans d'action égalité professionnelle, publié des rapports annuels et affiché des objectifs de parité. Pour autant, ces démarches restent fréquemment conçues comme des obligations formelles plutôt que comme des leviers de transformation organisationnelle profonde. Le rapport annuel 2024 de la DGAFP sur l'égalité professionnelle soulève à cet égard que si les primo-nominations équilibrées progressent (42 % de femmes pour la FPT en 2022), ces indicateurs ne reflètent pas nécessairement une transformation des pratiques de management quotidiennes.

La comparaison avec le **secteur bancaire privé** offre un miroir utile. La branche AFB, qui a signé son premier accord d'égalité professionnelle dès 2006 et multiplié les dispositifs concrets, tels que la révision salariale automatique au retour de congé maternité, les budgets dédiés à la réduction des écarts ou les chartes sur l'équilibre des temps de vie, a construit sur vingt ans une transformation effective. Les collectivités territoriales disposent des mêmes outils, mais peinent à les déployer avec la même cohérence, faute d'un engagement organisationnel suffisamment inscrit dans la durée et d'une culture RH intégrant l'égalité comme une priorité stratégique plutôt que comme une contrainte réglementaire.

Enfin, le décalage discours-pratiques se nourrit d'une **insuffisante formation des encadrants aux dynamiques de genre**. Des situations témoignent à la fois de la permanence du phénomène d'autocensure et de l'insuffisante conscientisation des répondants eux-mêmes face à ces mécanismes. Une des enquêtées a par exemple décrit que « *jamais aucune collaboratrice n'est venue dans (son) bureau pour négocier un avancement de carrière* ». Reconnaître que « les femmes ne se portent pas candidates » sans interroger les raisons structurelles de cette absence revient à naturaliser des inégalités qui sont en réalité construites. ■

²⁴ François Longin, Estefanía Santacreu-Vasut, « La place des femmes en finance : barrières internes et externes », Revue d'économie financière 2025/1 n°157, p 193-201



Comprendre les causes de la sous-représentation des femmes à ces postes

1 Des freins culturels : des fonctions financières qui restent associées à des représentations masculines

L'administration de deux questionnaires auprès des élèves administratrices et administrateurs en formation à l'INET ainsi qu'auprès des professionnels en poste membres de l'AATF a permis de mieux cerner les représentations mentales associées aux fonctions de direction des finances. Les nuages de mots, réalisés à partir des réponses recueillies et agrégeant les mots les plus cités, soulignent notamment l'association de ces fonctions à des exigences de technicité, de disponibilité et à une posture particulière vis-à-vis des élus et des directions opérationnelles.



NUAGE 1

Compétences requises pour les postes de direction financière selon les répondants au questionnaire des promotions 33 et 34 d'élèves administrateurs territoriaux.



NUAGE 2

Compétences requises pour les postes de direction financière selon les répondants au questionnaire des membres de l'AATF.



NUAGE 3

Représentation des métiers de direction des finances selon les répondants du questionnaire destiné aux promotions 33 et 34 d'élèves administrateurs territoriaux.



NUAGE 4

Représentation des métiers de direction des finances selon les répondants du questionnaire destiné aux membres de l'AATF.

La **rigueur** est la compétence la plus associée au métier de direction financière : elle est citée par **50 % des répondants membres de l'AATF** et par **60 % des élèves administratrices et administrateurs territoriaux**. Dans le champ des finances publiques locales, la rigueur est souvent associée à la maîtrise de compétences techniques considérées comme des « hard skills » : expertise budgétaire, maîtrise des outils

financiers et compréhension des enjeux comptables et fiscaux. Or, plusieurs études montrent que les femmes obtiennent des scores inférieurs mais proches de ceux des hommes en numératie, même si ces écarts s'accroissent avec le niveau de maîtrise.²⁵ Les travaux en économie comportementale montrent toutefois que ces écarts s'expliquent en partie par des mécanismes de sous-estimation de leurs propres compétences.²⁶

²⁵ Elena Reboul, Serena Rosa et Fabrice Murat, *Compétences des adultes en 2023 : quelle maîtrise de la recherche et de l'utilisation des informations à l'ère du numérique ?*, Dares Analyses, no 73 (décembre 2024).

²⁶ *Ibid*

Ces mécanismes apparaissent également dans les réponses au questionnaire adressé aux membres de l'AATF, notamment à la question « *pourquoi ne pas avoir choisi d'occuper un poste dans une direction financière ?* ». Plusieurs répondantes expriment un sentiment d'illégitimité lié à l'absence de formation financière initiale, une impression de technicité excessive des fonctions, et un manque de confiance en soi :

“ *Manque de confiance alors même que je suis très à l'aise avec les chiffres, Excel et autres logiciels de gestion.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Au-delà de la question des compétences, certaines répondantes insistent également sur une **faible appétence pour les fonctions financières**, perçues comme éloignées des politiques publiques concrètes et des dimensions opérationnelles de l'action publique. Cette représentation se retrouve également dans les choix de stage et d'orientation des élèves administrateurs avant leur entrée à l'INET.

La notion d'une **charge de travail importante** est souvent évoquée dans les représentations associées aux fonctions de direction financière, notamment **en lien avec le cycle budgétaire** qui suppose des périodes de fortes sollicitations. Environ **40 % des répondants**, dans les deux questionnaires, citent cette particularité. Même si quelques répondants considèrent que la charge de travail peut être inférieure à celle de certaines directions opérationnelles, l'image dominante demeure celle d'un poste exigeant nécessitant une disponibilité importante.

Les fonctions de direction des finances ou de direction générale adjointe chargée des ressources sont également associées à des **capacités de négociation**, parfois perçues comme des **rappports de force avec les directions opérationnelles**.

La confrontation de ces traits à des qualités issues d'inventaires de personnalités genrées permet de constater qu'une grande partie des compétences et caractéristiques spontanément associées aux fonctions financières peuvent se rapprocher de « **qualités** » **traditionnellement attribuées aux hommes**, c'est-à-dire de **stéréotypes**. Cette analyse peut être rapprochée des travaux de Sandra Bem sur les stéréotypes de genre. Dans le Bem Sex Role Inventory (1974), plusieurs qualités associées aux fonctions financières apparaissent traditionnellement rattachées à des « traits de caractère masculin » : esprit analytique – qui va de pair avec les capacités

de numérotation évoquées précédemment –, leadership, assertivité. Les sociologues Laure Bereni et Alban Jacquemart soulignent ainsi que « *la définition du “bon” dirigeant est centrée sur des qualités implicites socialement définies comme masculines* »²⁷, parmi lesquelles l'assurance, l'endurance ou encore l'autorité.

Ces mécanismes de discrimination se retrouvent également dans la **fonction publique d'État**, comme le rapporte l'historienne Florence Descamps concernant la féminisation menée dans les années 1970 à la direction du Budget. Les femmes étaient considérées comme moins capables de se montrer autoritaires face aux ministères dits « dépensiers » et de leur refuser des crédits :

« Les principales objections avancées par les cadres de la direction du Budget ont trait aux capacités physiques et nerveuses qu'ils pensent nécessaires pour soutenir le marathon de la procédure budgétaire (des conférences budgétaires jusqu'aux débats parlementaires de nuit, de mai à décembre), à l'amplitude horaire des journées de travail, à la totale disponibilité demandée aux administrateurs de budgets ministériels, toutes choses peu compatibles, selon eux avec des “charges familiales”. Une autre raison, moins avouable, tient sans doute à l'exercice du pouvoir budgétaire. »²⁸

Toutefois, certaines compétences évoquées dans les questionnaires renvoient également à des qualités traditionnellement associées aux femmes, notamment l'écoute, la pédagogie ou les compétences relationnelles.

Ces perceptions et le rôle des stéréotypes agissent donc comme inhibiteurs d'intérêt pour les postes de direction des finances pour les femmes, et constituent également un filtre pouvant disqualifier leur candidature auprès des recruteurs.

²⁷ Laure Bereni et Alban Jacquemart, « Diriger comme un homme moderne. Les élites masculines de l'administration française face à la norme d'égalité des sexes », *Actes de la recherche en sciences sociales* 223, no 3 (2018).

²⁸ Florence Descamps, « L'histoire des femmes cadres aux Finances entre 1939 et 1981 : un plafond de plomb », *Revue française d'administration publique* 145, no 1 (2013) : 39-63, <https://doi.org/10.3917/rfap.145.0039>.

2 Des freins organisationnels : des modalités de travail construites sur une norme de disponibilité permanente

L'analyse des entretiens et de la littérature confirme l'existence de freins organisationnels importants dans l'accès des femmes aux postes de direction financière. Comme évoqué précédemment, les normes professionnelles dominantes reposent en effet largement sur une **culture de la disponibilité permanente**, historiquement construite autour d'un modèle masculin implicite du travail :

« [...] Les normes organisationnelles et professionnelles dominantes (et/ou "l'ethos professionnel" de ces mêmes professions et organisations), loin d'être neutres, sont de fait "masculines" : elles renvoient à des ensembles de représentations qui valorisent des dispositions associées le plus souvent au masculin. »²⁹

Dans les entretiens menés, la culture de la disponibilité totale a été quasi unanimement présentée comme un frein dans l'accès aux postes de direction des finances et vécue comme une injustice, une fois en poste. Les enquêtées étaient nombreuses à témoigner de l'absence de prise en compte par leur hiérarchie et/ou par leurs élus de l'existence d'une « **double journée** » pour les femmes.³⁰ Ces pratiques bénéficient de facto davantage à leurs homologues masculins, dont la journée de travail n'est que rarement suivie d'une deuxième journée de travail non rémunérée.

“ *On peut parler de la place de la femme, de l'égalité... Mais la réalité, c'est la deuxième journée qui commence quand tu rentres chez toi* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Si ce phénomène se confirme dans la fonction publique territoriale, il converge également avec des tendances observées dans la fonction publique d'État. En effet, « *les femmes énarques ne font cependant que rarement le choix de la direction du Trésor, notamment car elles semblent y anticiper des difficultés de conciliation des responsabilités professionnelles avec leur vie familiale* ». ³¹ Ce modèle de disponibilité des cadres dirigeants tend vers la minimisation des interférences de la vie personnelle avec le monde du travail. À titre d'illustration, une des répondantes a déclaré ne jamais avoir utilisé son droit à l'absence pour enfant malade pour ne pas perdre en légitimité face à ses collègues masculins. Les femmes sur ces postes peuvent donc être dépendantes de tiers pour assurer la prise en charge de leurs enfants, souvent de façon subie.

Certaines collectivités, par l'absence de cadre explicite sur les horaires de réunion, encouragent implicitement ces inégalités. En effet, des réunions tardives et une norme de disponibilité impliquent des

difficultés de conciliation entre vie professionnelle et personnelle :

“ *Mon premier budget, c'était de dix-neuf heures à vingt-et-une heures un lundi soir. L'élu était en visio dans sa cuisine, mais moi, je ne pouvais pas l'être avec mes trois enfants.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Ces **difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle** irriguent également la **sphère de l'intime**. Une directrice a ainsi témoigné ne pas s'être autorisée à avoir un troisième enfant car elle pensait que cela n'aurait pas été compatible avec ses responsabilités professionnelles. Plusieurs enquêtées évoquent également avoir passé le concours d'administrateur territorial lorsque leurs enfants étaient plus âgés, avoir décliné des opportunités professionnelles en raison de contraintes familiales, ou avoir choisi des postes d'encadrement intermédiaire pour préserver leur équilibre de vie.

“ *Après une carrière dans le privé comme consultante, j'ai choisi un poste de cheffe de service au sein d'une direction des finances car j'avais des enfants, et que ce poste me permettait de concilier à la fois ma vie professionnelle et ma vie personnelle.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Ces arbitrages, quasi inexistant dans les trajectoires masculines, constituent des freins objectifs à l'accès aux postes de direction financière, en particulier dans les grandes collectivités où ces fonctions impliquent une disponibilité élargie lors des pics budgétaires. Après une naissance, une proportion significative de femmes réduit son temps de travail ou change d'emploi, quand les pères maintiennent généralement leur régime d'activité inchangé³².

²⁹ Samantha Vila Masse, « Injustice organisationnelle et travail émotionnel : la fabrique genrée des promotions dans un restaurant », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 28-1 (2026).

³⁰ Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail* 26, no 3 (1984).

³¹ Sarah Kolopp, *Pantoufler : une affaire d'hommes ?* (2020).

³² Stéphanie Govillot, « Après une naissance, un homme sur neuf réduit ou cesse temporairement son activité contre une femme sur deux », INSEE PREMIERE, n°1454, 25/06/2013 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281361>

Les femmes passent en moyenne une heure de plus par jour avec leurs enfants que leurs conjoints dans les ménages où les deux membres travaillent.³³

A cette question de la parentalité se superpose la **question de la mobilité géographique contrainte**, qui peut également constituer un **frein à la progression de carrière et à l'accès** des femmes aux postes de direction et direction générale adjointe. Dans la fonction publique territoriale, la progression vers les plus hauts niveaux de direction implique souvent de changer de collectivité et de territoire.

“ La question de la mobilité a constitué un frein dans ma carrière. J’ai refusé des postes qui étaient trop éloignés de la zone géographique où ma famille était établie. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Ces mobilités sont plus difficiles pour les femmes en raison du poids inégal des responsabilités domestiques, ce qui conduit plusieurs enquêtées à « attendre » que leurs enfants soient plus autonomes ou à orienter leurs candidatures vers des territoires moins concurrentiels mais aussi moins valorisés. Ces stratégies peuvent ainsi apparaître comme des stratégies d’adaptation plutôt que comme des leviers d’accélération de carrière.

“ Je souhaitais vivre à la campagne et ne pas trop m’éloigner de ma famille, qui vivait dans le centre de la France. Cela m’a permis de candidater dans des territoires ruraux, qui ne sont pas souvent jugés très attractifs par les élèves administrateurs en sortie d’école. Je ne voulais pas non plus me confronter à une trop grosse concurrence sur les mêmes postes. J’ai pu accéder plus rapidement à des postes de DGA dans ces territoires, où peu de candidats postulaient. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Par conséquent, l’organisation du temps de travail dans la fonction publique territoriale, notamment pour les fonctions de cadres dirigeants, apparaît largement aveugle aux inégalités de genre qui structurent la sphère privée. En reposant sur une conception présentée comme neutre de la disponibilité professionnelle, elle contribue en réalité à reproduire des inégalités de genre dans les trajectoires et les conditions d’accès aux postes à responsabilité.

³³ Esteban Litti, « Lorsque les deux parents travaillent à temps complet, la mère passe en moyenne une heure de plus par jour avec les enfants que le père », *Études et résultats*, DARES, no 1356 (20 novembre 2025).

3 Des freins structurels : des modes de faire et de recruter qui valorisent les hommes dans la progression de carrière

Si la fonction publique apparaît comme plus propice aux carrières des femmes en raison du poids des concours et du principe d'égalité statutaire, les **biais de genre** se retrouvent aussi bien dans les **procédures formelles de gestion des carrières** que dans les **procédures informelles de sélection des cadres dirigeants**, et notamment pour des postes à forts enjeux stratégiques, tels que les directions financières et les directions générales adjointes.

Les procédures formelles de gestion des carrières désavantagent structurellement les femmes

Comme évoqué plus haut, la **mobilité géographique** répétée propre au parcours de cadre dirigeant dans la fonction publique territoriale est implicitement le reflet d'un modèle pensé sur celui d'une cellule familiale avec un pourvoyeur principal dont les avancées de carrière sont absorbées par la flexibilité de la partenaire. Or, dès lors que les deux parties sont activement engagées dans leur carrière, la progression de carrière en est potentiellement complexifiée, souvent au détriment des femmes. Par ailleurs, le concours, supposé également neutre, implique des sacrifices personnels peu envisageables pour les femmes au moment d'accélérer leur carrière (30-40 ans), dès lors que cette tranche d'âge correspond également à des projets familiaux. Lors d'un entretien, une personne interrogée dit avoir observé cette difficulté à obtenir « *un coup de boost de la carrière* » qui coïncide avec la tranche d'âge où les femmes font face à des charges de famille plus importantes, conduisant parfois à privilégier la promotion interne afin de leur permettre de progresser professionnellement tout en conciliant leurs engagements familiaux, plutôt que de passer les concours par exemple.

S'agissant plus spécifiquement des fonctions financières, plusieurs enquêtées soulignent que le **vivier de candidatures féminines apparaît structurellement plus réduit**. Des interviewées ont fait part de phénomènes d'autocensure de leurs collaboratrices féminines au sein de leur direction financière. Cette tendance peut également s'expliquer par l'association de certaines qualités dites masculines aux directions des finances et souvent explicitement mentionnées dans les fiches de poste (« rigueur », « compétitif », « leader charismatique »). Avant même les entretiens de recrutement, l'enjeu consiste donc déjà à se sentir légitime pour candidater.

La **rédaction même des offres d'emploi** peut contribuer à maintenir des mécanismes d'exclusion implicite. Plusieurs enquêtées ont relevé le caractère encore très masculinisé des intitulés de poste, certaines offres recherchant uniquement « un directeur des finances ». Une interviewée expliquait d'ailleurs avoir systématiquement utilisé le terme « directrice » dans ses candidatures afin de s'opposer à cette pratique qui, selon elle, traduisait implicitement le fait que le poste était pensé pour un homme. Or, comme le souligne l'association Française de la Gestion d'Actifs dans son Guide de bonnes pratiques pour le recrutement inclusif, employer un « *langage inclusif et impartial* » permet d'éviter de laisser penser à « *un ciblage d'une catégorie de personnes et donc dissuader de potentiels candidats de postuler* »³⁴. Léa Niang³⁵, consultante en communication inclusive, rappelle à ce titre et en s'appuyant sur les enseignements du livre *Le cerveau pense-t-il au masculin ?* que le masculin dit « générique » contribue selon les travaux de psycholinguistiques, à favoriser une représentation masculine du candidat et génère donc un désintérêt pour les postes.³⁶

Au-delà des procédures formelles, les biais de genre apparaissent également dans les **processus de recrutement** eux-mêmes. Plusieurs enquêtées évoquent ainsi le « **syndrome de Madame Parfaite** », expression reprise par une directrice des finances pour désigner le fait que les femmes ressentent souvent le besoin de maîtriser parfaitement les sujets et de répondre précisément à toutes les questions posées en entretien, là où les hommes seraient davantage à l'aise avec des stratégies d'évitement ou de reformulation. Cette posture peut conduire certaines candidates à apparaître « trop scolaires » aux yeux des élus ou des recruteurs.

³⁴ Association française de la gestion financière, *Le recrutement inclusif : guide de bonnes pratiques « Agir pour la diversité et l'inclusion »* (Paris : AFG, 2025), PDF, AFG.

³⁵ Léa Niang, « Le langage inclusif dans le recrutement : enjeux et bonnes pratiques », site Teamtailor, 25 mai 2023 : <https://www.teamtailor.com/fr/content-hub/le-langage-inclusif-dans-le-recrutement-enjeux-et-bonnes-pratiques/ux>

³⁶ Pascal Gyga, Sandrine Zufferey et Ute Gabriel, *Le cerveau pense-t-il au masculin ? : Cerveau, langage et représentations sexistes* (Paris : Le Robert,

Le **rôle des élus** dans les recrutements constitue également un vecteur potentiel de biais. Contrairement à l'administration, les élus ne bénéficient pas nécessairement de formations spécifiques à la prévention des discriminations ou des violences sexistes et sexuelles. Plusieurs témoignages mettent ainsi en évidence la persistance de représentations genrées dans les processus de recrutement parmi les membres de l'administration, comme les élus :

“ Une candidature d'un homme en costume, qui entretient une proximité avec les élus, donne plus de crédit que celle d'une jeune femme. Je l'ai vécu vingt ans plus tôt et observé encore récemment. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

“ Lors d'un jury de recrutement, on m'a interrogée sur ma disponibilité — une question qu'on n'aurait probablement pas posée à un homme. La même interrogation m'a été adressée pour un poste de DGS : le fait d'être une femme semblait être un sujet. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Ces mécanismes renvoient à la persistance de modes de sélection largement masculins. Comme l'explique un rapport sénatorial sur le sujet « *le processus de nomination aux plus hautes fonctions, largement maîtrisé par des hommes, est aussi responsable de cette érosion progressive des femmes à mesure que nous montons dans la hiérarchie* »³⁷. Les **pratiques de cooptation**, par définition informelles et opaques, tendent ainsi à favoriser les hommes tant que les postes de direction demeurent majoritairement occupés par eux.

Les procédures informelles de progression de carrière et de recrutement désavantagent également les femmes

Concernant les **procédures informelles** de progression de carrière et de recrutement, le **poids des réseaux de sociabilité informelle** est déterminant dans le moindre accès des femmes à ces postes de direction financière. Plusieurs enquêtées soulignent que, dans la fonction publique territoriale, la cooptation semble parfois jouer un rôle aussi important, voire supérieur, à celui des concours dans l'accès aux postes stratégiques. Or, ces réseaux reposent largement sur des temps

informels, souvent organisés en fin de journée, auxquels les femmes ont moins facilement accès en raison des contraintes de la sphère privée, comme cela a été évoqué précédemment.

Une interviewée décrivait ainsi l'existence d'« *une forme de boys club* » autour du directeur général des services de sa collectivité, matérialisée notamment par des **codes relationnels excluants**. Alors que les hommes membres du comité de direction tutoyaient spontanément le DGS, les femmes ne le faisaient pas. Ces réseaux informels reposent ainsi sur une forme de connivence structurée autour d'une culture androcentrée, se traduisant par « *une camaraderie virile et une forme d'allégeance au chef* »³⁸. Ce phénomène semble être décuplé pour les postes de direction des finances dont le rôle stratégique contribue à **une plus grande proximité avec l'autorité territoriale**, encore très largement masculine. Une personne interrogée soulignait ainsi l'existence d'une forme de complicité entre directeur général des services et directeur des finances, qu'elle reliait notamment à un alignement de genre entre ces deux fonctions. Une directrice des finances racontait, par ailleurs, que la quasi-omniprésence masculine dans sa hiérarchie contribuait à invisibiliser sa fonction, certains interlocuteurs s'adressant spontanément à son DGA en l'appelant « *Monsieur le directeur des finances* ».

Ces mécanismes conduisent donc, directement ou indirectement, à privilégier les hommes dans l'accès à ces postes, que ce soit à l'issue des entretiens ou par des logiques de cooptation. Certaines interviewées rapportent même des situations dans lesquelles des postes avaient été attribués directement à des hommes sans procédure de recrutement préalable, les discriminations étant alors parfaitement assumées. ■

³⁷ Sénat, Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, *Parité dans la haute fonction publique : changer de braquet dix ans après la loi Savadet*, rapport d'information n° 723 (2021-2022), par Annick Billon et Laurence Cohen (Paris : Sénat, 2022).

³⁸ Jean Tricou, « La fabrique des masculinités au travail », compte rendu de Haude Rivoal, *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La Dispute, coll. « Le genre du monde », 2021, 234 p., *Travail et emploi* 168, no 1 (2022) : 139-142, <https://shs.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2022-1-page-139?lang=fr>.



Être une femme directrice des finances ou DGA Ressources : une analyse des trajectoires personnelles

1 L'accès aux fonctions de direction financière, perçues comme stratégiques, s'inscrit dans des trajectoires souvent déjà orientées vers les finances

Les postes de direction financière s'obtiennent généralement en milieu de carrière et s'inscrivent dans la continuité d'un parcours déjà orienté vers les finances

L'analyse des entretiens qualitatifs menés dans le cadre de cette étude démontre des trajectoires professionnelles plurielles, mais traversées par une caractéristique commune : l'accès aux fonctions de direction financière repose, pour la grande majorité des enquêtées, sur une appétence préexistante et une familiarisation progressive avec les enjeux budgétaires, comptables ou de pilotage de la performance.

Par ailleurs, rares sont les enquêtées à avoir accédé directement, dès le début de leur parcours professionnel, à des fonctions de directrice des finances ou de directrice générale adjointe chargée des ressources. Les parcours observés révèlent que ces responsabilités sont le plus souvent atteintes après une première phase de consolidation d'une « légitimité » à la fois technique et managériale.

Les trajectoires recueillies témoignent d'une **diversité de profils issus du secteur public comme du secteur privé**, mais qui convergent vers un point commun : la **rencontre avec les enjeux financiers** a, dans la très grande majorité des situations, précédé la prise de poste en direction financière. Qu'il s'agisse de missions d'expertise sans forcément de responsabilités managériales (analystes financières, chargées de mission, chargées du contrôle de gestion) ou de postes de direction dans les fonctions ressources (ressources humaines, contrôle de gestion) offrant une exposition aux arbitrages budgétaires, les enquêtées ont dans l'ensemble développé une familiarité avec la matière financière avant d'assumer un poste de directrice des finances ou de directrice générale adjointe chargée des ressources.

Cette familiarisation aux enjeux financiers prend **plusieurs formes**, combinant **appétences personnelles, formations initiales et expériences professionnelles**.

Plusieurs enquêtées ont évoqué un **intérêt pour les chiffres, les mathématiques et pour la rigueur analytique qu'ils requièrent**. Cette inclination apparaît souvent comme le premier déterminant de leur orientation vers les métiers de la finance. En comparaison, les femmes qui s'orientent vers les métiers du secteur financier privé se distinguent de la population féminine générale par des dispositions particulières à l'égard des disciplines scientifiques et des mathématiques.³⁹

“ *Les mathématiques ne m'effrayaient pas, car j'en avais déjà eu dans mon cursus scolaire. J'avais préparé un baccalauréat scientifique, avant d'effectuer une prépa littéraire.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Les **formations initiales** et les **parcours académiques** jouent également un rôle structurant dans cette familiarisation aux enjeux financiers et budgétaires. Plusieurs enquêtées mentionnent des cursus spécialisés dans les collectivités territoriales ou la gestion publique, qui ont constitué un premier contact avec les finances publiques locales.

“ *J'ai suivi une formation dans un Institut d'Etudes Politiques, section service public, puis un DESS en gestion des collectivités dans une faculté. J'ai réalisé un mémoire portant sur un sujet financier lié aux collectivités. À ce moment-là, j'ai mis le pied dans la partie « finances ». Mon objectif initial était plutôt d'intégrer le secteur bancaire sur les questions liées aux collectivités.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

³⁹ Renée B. Adams, « Les femmes (et les hommes) dans la finance ne sont pas “typiques” », *Revue d'économie financière* 157 (2025) : 31-45, <https://shs.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2025-1-page-31?lang=fr>.

Dans la continuité de ces formations, la **préparation aux concours de la fonction publique territoriale** constitue un autre vecteur de familiarisation aux enjeux financiers des collectivités territoriales.

“*La préparation du concours d'élève administrateur territorial m'a familiarisée avec les finances publiques. Même si la pratique est assez différente de la théorie qu'on apprend lors de la préparation aux concours, je suis tombée amoureuse de la matière.*”

Une dirigeante territoriale interrogée

Au-delà de l'appétence pour les mathématiques et les parcours académiques, certaines trajectoires des enquêtées s'appuient sur des **expériences professionnelles antérieures** ayant permis de construire une **culture du pilotage et de la performance**.

“*J'ai toujours eu une appétence pour les processus financiers optimisés et fiables, car j'ai fait du conseil en organisation dans mes précédents postes, et que j'avais autrefois le plus gros budget de ma collectivité lorsque j'étais directrice des ressources humaines.*”

Une dirigeante territoriale interrogée

Ainsi, certains parcours se distinguent par des trajectoires marquées par des expériences en audit, en conseil en organisation ou en contrôle de gestion, qui constituent des compétences directement transférables vers les directions financières des collectivités.

“*Parallèlement à ma formation à Sciences Po Paris, j'ai été diplômée d'une école de commerce, ce qui m'a permis d'être formée à la comptabilité privée. Cela a constitué un avantage pour exercer le contrôle de gestion externe, et m'a également conféré un double regard, à la fois public et privé.*”

Une dirigeante territoriale interrogée

D'autres trajectoires se caractérisent par une montée en compétences sur les sujets liés aux ressources de manière plus générale, combinant expertise technique, connaissance des politiques publiques et expérience managériale.

“*Mon parcours a été jalonné par de pures fonctions financières et des fonctions ressources, notamment au service de politiques publiques. Les fonctions financières sont apparues dans mon parcours dès mon premier poste, en tant qu'analyste financière,*

dans une région. Je n'avais pas de management à ce moment-là. Quelques mois plus tard, j'ai basculé sur un poste de management dans une métropole.”

Une dirigeante territoriale interrogée

Enfin, il convient de souligner une configuration spécifique : les **anciennes élèves administratrices territoriales**, notamment issues du **concours externe**, dont les logiques de formation et de recrutement peuvent **favoriser un accès plus direct aux fonctions de direction**, y compris financières, dès les premières années de carrière. Si certaines des personnes interrogées ont pu accéder plus rapidement à des postes de directrices des finances, la majorité d'entre elles ont tout de même évoqué la nécessité d'occuper plusieurs postes (chargées de mission auprès d'un ou d'une directrice générale des services, cheffes de service au sein d'une direction financière, directrices adjointes des finances) avant de parvenir à ces fonctions.

“*Je suis issue du concours externe d'administrateur territorial. Dès le début, j'avais en tête l'idée qu'il fallait passer par la case « finances » pour comprendre le fonctionnement d'une collectivité territoriale. Après un poste de chargée de mission, puis au secrétariat général, je suis passée directrice des finances, ce qui était difficile, mais très formateur.*”

Une dirigeante territoriale interrogée

Ces résultats rejoignent les travaux de l'économiste Renée B. Adams, qui soulignait que les femmes évoluant dans les métiers de la finance ne constituaient **pas un reflet fidèle de la population féminine générale**.⁴⁰ Les trajectoires observées dans le cadre des entretiens menés auprès de cadres dirigeantes aux postes de directrices des finances ou de directrices générales adjointes chargées des ressources confirment cette spécificité. Ces trajectoires reposent sur des profils fortement sélectionnés, dotés de compétences techniques consolidées et inscrits dans des logiques de progression professionnelle exigeantes.

⁴⁰ Renée B. Adams, « Les femmes (et les hommes) dans la finance ne sont pas “typiques” », *Revue d'économie financière* 157 (2025) : 31-45, <https://shs.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2025-1-page-31?lang=fr>.

Les fonctions de direction financière sont perçues comme stratégiques, synonymes de fort intérêt et d'engagement

“ C'est le meilleur job de la terre. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude mettent en évidence une **représentation largement positive des fonctions de direction financière**, perçues comme des **postes stratégiques au cœur du pilotage** des collectivités territoriales, associées à des **marges d'influence importantes sur les arbitrages et les politiques locales**.

“ Avant d'arriver sur ce poste, je n'avais pas forcément à l'esprit de devenir directrice des finances. J'étais attirée par les enjeux, et portée par la dynamique de la collectivité. Je pense que c'est mon intérêt pour les arbitrages qui m'a menée vers la direction des finances. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Cette perception s'inscrit dans un contexte plus large de **montée en puissance des directions des finances**, particulièrement dans les collectivités de grande taille.⁴¹ En effet, depuis les années 1990, les collectivités territoriales ont été confrontées à des réformes administratives et budgétaires majeures, dans un contexte marqué par une contrainte financière croissante.⁴² La raréfaction des ressources et les exigences de maîtrise de la dépense publique ont mené les collectivités à développer des démarches d'optimisation, d'ingénierie financière et de modernisation de leur gestion. Par conséquent, les directions financières ont progressivement vu leur rôle se renforcer et ne se limitent plus à des fonctions de comptabilité ou d'exécution budgétaire. Désormais, elles interviennent notamment dans la recherche de financements, le pilotage de la performance, le contrôle des délégués de service public, ou encore la sécurisation des équilibres budgétaires.

Les enquêtées décrivent ainsi des fonctions de directions financières caractérisées par une **forte transversalité** et une **proximité importante** avec la **direction générale des services et l'exécutif**.

“ Il est important de dépasser la vision de la directrice ou du directeur des finances austère, hors sol, strict, et sans lien avec les services. Aujourd'hui, on mise davantage sur la communication, le conseil aux services et la

pédagogie. Ce métier impose nécessairement un rapport fréquent aux élus. Selon les collectivités, il nécessite aussi de participer aux réunions de bureau, de majorité, et aux assemblées délibérantes, qui ont souvent lieu le soir. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

“ Au sein de ma collectivité, la direction des finances est assez centrale. Elle joue un vrai rôle d'appui et de conseil, mais aussi d'alerte auprès de la direction générale et des élus. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

La montée en puissance de la fonction financière repose également sur sa **capacité à structurer le dialogue de gestion avec les directions dites « opérationnelles »**. Cette transversalité suppose une compréhension fine des politiques publiques conduites par les différentes directions opérationnelles, ce qui contribue à renforcer l'intérêt intellectuel associé à la fonction de directrice des finances. Ainsi, les directions financières apparaissent comme des espaces privilégiés d'observation des politiques publiques locales, mais aussi comme des lieux de stimulation intellectuelle et de dialogue interservices.

“ La fonction financière, ce n'est pas juste faire un budget et l'exécuter. Il y a une vraie dimension stratégique : je travaille les finances pour les politiques publiques, et ça, c'est intéressant. Voir les choses comme ça attirerait plus de personnes, car la fonction financière veut dire donner plus de moyens au service des politiques publiques. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

“ J'ai toujours été très intéressée par toutes les directions qui étaient en face de moi, et rien ne m'était inconnu des enjeux qui pouvaient les traverser. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Par ailleurs, plusieurs enquêtées soulignent que la maîtrise des finances locales constitue souvent un **marqueur de crédibilité professionnelle** dans les collectivités territoriales.

“ Si on ne pratique pas les finances locales, on peut être bloqué dans l'accès à certains postes. Certains élus estiment que faire des finances est une condition pour pouvoir avoir des évolutions de carrière. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

⁴¹ Éric Portal. « L'évolution du management stratégique local vers un management focalisé sur la régulation budgétaire ». Revue française de finances publiques, 2014/1 N° 125, 2014. p.247-257 : droit.cairn.info/revue-revue-francaise-de-finances-publiques-2014-1-page-247?lang=fr.

⁴² Patrice Raymond. « Un besoin de nouvelles stratégies dans un cadre de réformes institutionnelles et financières historiques : la place centrale du Pacte financier et fiscal "communes-EPCI" ». Revue française de finances publiques, 2019/1 N° 145, 2019. p.3-16 : droit.cairn.info/revue-revue-francaise-de-finances-publiques-2019-1-page-3?lang=fr.

Les fonctions financières apparaissent ainsi comme des **postes particulièrement valorisés dans les trajectoires professionnelles**, à la fois en raison de leur technicité, de leur transversalité et de leur proximité avec les espaces de décision.

Si les directions financières bénéficient d'une **image de pouvoir**, notamment liée à leur **maîtrise de la ressource budgétaire** et à leur **proximité avec les espaces décisionnels**, plusieurs témoignages invitent toutefois à **nuancer cette représentation**. Les arbitrages budgétaires demeurent en effet, in fine, du ressort des élus et de la direction générale des services.

“*Les dépenses inscrites au budget relèvent d'abord des élus et du DGS. J'ai moi-même pu utiliser cette image de pouvoir que pouvait avoir la direction des finances pour gagner en légitimité au-delà de la simple question des finances, mais il faut bien garder en tête que les arbitrages se font uniquement par le politique. Le pouvoir vient en réalité de la proximité quotidienne avec les élus et le DGS, qui sont les vrais décideurs. La fonction financière est mythifiée.*”

Une dirigeante territoriale interrogée

Le pouvoir associé aux directions financières selon les interviewées semble donc moins relever d'une capacité individuelle de décision que d'un **pouvoir d'influence fondé sur l'expertise et la proximité avec les décideurs politiques et administratifs**. Les directions financières participent à la construction des arbitrages en objectivant les contraintes budgétaires, mais ne disposent pas nécessairement du pouvoir de décision final. Cette configuration renvoie également à des **représentations différenciées du pouvoir entre hommes et femmes**, comme le souligne Viviane de Beaufort, citée par Lucile Quillet dans *Les Méritantes. Comment le monde du travail trahit les femmes* (2023) :

« [...] il est frappant d'identifier que rares [les femmes] parlent de “pouvoir”, mais davantage de “responsabilités”. Elles admettent plus facilement qu'on ne peut pas être compétentes sur tout, tout seul. Elles ont une conception plus collective du pouvoir : elles écoutent davantage leurs équipes et font confiance. Il ne s'agit ni plus ni moins d'un leadership moderne que peut évidemment pratiquer un homme. »⁴³

Par ailleurs, les entretiens montrent que la place accordée à la direction des finances varie fortement

selon les configurations institutionnelles et les choix organisationnels propres à chaque collectivité territoriale.

“*Est-ce qu'occuper un poste de directrice des finances signifie que c'est un poste de pouvoir ? Tout dépend des collectivités territoriales et des organisations internes. La façon dont est défini le rôle de la direction des finances donne une indication sur la place qu'on veut lui donner dans la collectivité. Est-ce qu'il s'agira d'une direction des finances qui s'occupera du pilotage technique — c'est-à-dire de la comptabilité, des recettes, des sources de financement — ou du pilotage stratégique et de l'aide à la décision ?*”

Deux facteurs jouent : l'exécutif et le ou la directrice générale des services et leur vision de la direction des finances, et la posture du ou de la directrice des finances.”

Une dirigeante territoriale interrogée

“*La direction des finances mute et se recompose toujours par rapport aux dynamiques personnelles. A organigramme constant, les choses évoluent selon le positionnement qu'on prend.*”

Une dirigeante territoriale interrogée

Dans certaines collectivités, la direction des finances demeure principalement centrée sur des missions techniques de gestion budgétaire et comptable. Dans d'autres, elle est pleinement intégrée aux processus stratégiques de définition et de pilotage des politiques publiques. Ces configurations différentes soulignent que la portée stratégique de la fonction dépend principalement de la manière dont elle est perçue par l'exécutif local, la direction générale et investie par les cadres eux-mêmes.

Les entretiens montrent également que les directrices des finances peuvent chercher à transformer l'image d'une fonction parfois perçue comme exclusivement technique ou abstraite. Plusieurs enquêtées évoquent ainsi un **travail de pédagogie et de mise en sens des enjeux financiers auprès des directions opérationnelles et des élus**.

⁴³ Lucile Quillet, *Les Méritantes. Comment le monde du travail trahit les femmes* (Paris : Les Liens qui libèrent, 2023).

“ *Les finances, ce sont des statistiques, des chiffres, des données... C'est une fonction un peu renfermée sur elle-même, mais il s'agit pour moi de l'ouvrir, de lui donner du sens et de l'engagement* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Les directions financières apparaissent ainsi comme des fonctions à forte intensité stratégique et intellectuelle. Leur influence dépend autant des configurations organisationnelles que de la capacité des directrices des finances à incarner la fonction, à construire leur légitimité et à inscrire les enjeux budgétaires au service des politiques publiques locales.

2 L'exercice des fonctions de direction financière reste marqué par des expériences professionnelles genrées

Le développement de stratégies de légitimation pour « faire ses preuves » et s'imposer

“ *Le fait d'être une femme te met un stress, t'oblige à être meilleure* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

L'accès à une fonction de direction financière ne marque pas l'aboutissement d'une trajectoire mais, pour nombre d'enquêtées, **le début d'une nouvelle épreuve** : celle de la légitimation. La notion de « fabrique organisationnelle des dirigeants »⁴⁴ rend compte d'un processus dans lequel la légitimité à exercer des fonctions de direction est progressivement construite, reconnue et validée par les institutions et les pairs. Pour les femmes, ce processus revêt une dimension supplémentaire : elles doivent non seulement prouver leur maîtrise technique, mais aussi contester, silencieusement et souvent seules, les présupposés qui réservent tacitement ces fonctions à un profil de dirigeant construit au masculin.

Valérie Boussard, dans son étude sur les dirigeantes des métiers de la finance d'entreprise⁴⁵, qualifie l'accès de ces femmes aux plus hautes fonctions de « **double exploit** » : être entrée et restée dans un métier explicitement étiqueté comme masculin, et y avoir atteint les positions les plus hautes. Cette formulation résonne avec force dans les témoignages recueillis auprès des directrices des finances de collectivités territoriales : si le secteur public offre, en théorie, des cadres de protection plus formalisés que le privé à travers les concours, les statuts et autres procédures de promotion, les logiques informelles de légitimation qu'il génère n'en sont pas moins réelles. Les enquêtées décrivent un **effort constant de construction et de consolidation de leur légitimité**, qui engage à la fois leur expertise

technique, leur posture relationnelle et leur capacité à s'imposer dans des espaces de décision marqués par une culture de la preuve.

L'une des manifestations les plus saillantes de ce travail de légitimation est ce que la littérature désigne comme un « **double standard de compétence** » : les femmes sont évaluées selon des critères plus exigeants que leurs homologues masculins pour être considérées comme également compétentes. Une étude de Michael Page de 2023⁴⁶ met ainsi en évidence que 82 % des cadres dirigeants hommes s'accordent sur le fait qu'une femme nommée à un poste de direction « *aura sûrement dû surmonter plus d'obstacles que ses pairs masculins* », soit une reconnaissance implicite d'une surexigence systémique à l'encontre des femmes. Les enquêtées corroborent ce constat : plusieurs d'entre elles témoignent avoir dû, plus que leurs prédécesseurs, apporter la preuve de leur maîtrise financière avant que leur autorité ne soit pleinement reconnue.

Dans ce contexte, **le concours d'administrateur territorial apparaît, pour plusieurs enquêtées, comme un outil de légitimation particulièrement efficace**. Marry et al.⁴⁷, dans leur enquête sur les inégalités de genre dans la haute fonction publique, montrent que le titre d'énarque constitue une ressource protectrice pour les femmes face aux discriminations ordinaires : « *la légitimité de l'énarque, dans le monde de la fonction publique, est plus importante que le déficit de sexe* ». Les témoignages recueillis dans le cadre de la présente étude suggèrent un mécanisme analogue pour le

⁴⁴ Cécile Guillaume et al., « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés* 17, no 1 (2007) : 79-103, <https://shs.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2007-1-page-79?lang=fr>

⁴⁵ Valérie Boussard, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés* 35 (2016) : 47-65.

⁴⁶ Michael Page, « Féminisation des instances dirigeantes : pour un nouveau leadership » (2023)

⁴⁷ Catherine Marry et al., « Le plafond de verre et l'État : la construction des inégalités de genre dans la fonction publique », 2017.5.

concours d'administrateur territorial : son obtention constitue un gage objectivé de compétence qui permet de désamorcer, au moins partiellement, la mise en cause de la légitimité des femmes.

“ *Lorsque j'ai pris mon poste, lors du premier comité de direction, nous étions trois femmes, sorties d'INET. Tous les autres étaient des hommes, attachés ou contractuels. J'ai tendance à croire que si tu es une femme, tu arrives davantage à ces postes de direction parce que tu as eu le concours. Si tu es un homme, d'autres voies existent. Le système donne moins sa place aux femmes.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Au-delà du titre de concours, **la maîtrise technique apparaît comme un vecteur privilégié de légitimation**. Les enquêtées décrivent une stratégie consistant à « **ne laisser aucune brèche** » dans leur expertise financière, précisément parce que leurs compétences sont plus fréquemment mises à l'épreuve que celles de leurs homologues masculins. L'exigence de surperformance technique n'est pas perçue comme une donnée naturelle, mais comme une réponse stratégique à un environnement où la compétence financière des femmes est structurellement présumée inférieure. Plusieurs enquêtées soulignent que cet effort de démonstration technique est particulièrement intense dans les premières années de prise de fonction, mais qu'il ne disparaît pas entièrement avec le temps. Ce mécanisme apparaît également comme une parade à la moindre confiance en soi des femmes, évoquée précédemment, qui nécessite d'« en faire plus » pour se sentir légitime.

La légitimation suppose également un **travail de visibilité dans les espaces décisionnels** : réunions de direction, comités de gestion, séances délibératives. Plusieurs enquêtées évoquent la nécessité de se rendre présentes et audibles dans des espaces où leur parole est moins spontanément attendue. La recherche en sciences de gestion montre que les femmes cadres sont davantage assignées à des postes d'expertise que des postes de management⁴⁸, ce qui les maintient à distance des circuits de visibilité institutionnelle par lesquels s'opère la détection des « potentiels ».

Ce travail de légitimation a cependant un coût. La nécessité de « faire ses preuves » de manière récurrente, là où les hommes bénéficient d'une présomption de compétence, représente une **charge**

cognitive et émotionnelle supplémentaire. Comme évoqué précédemment, Catherine Marry et al.⁴⁹ notent à cet égard que, dans les administrations économiques et financières, « *il faut avoir fait ses preuves entre 30 et 40 ans, ce qui défavorise de facto les mères* ». Cette **fenêtre temporelle coïncide précisément avec les années de maternité et de charge familiale intense**, produisant une forme d'**incompatibilité structurelle entre les exigences de la légitimation professionnelle** et celles de la vie personnelle. Les enquêtées qui ont accédé à des postes de direction financière ont, pour la plupart, trouvé des modalités d'arbitrage qui n'ont pas été sans incidences sur leur vie personnelle.

Enfin, les enquêtées soulignent de manière convergente le rôle déterminant du soutien hiérarchique et des réseaux professionnels dans leur trajectoire de légitimation. Dans la fonction publique territoriale, où les nominations aux emplois fonctionnels relèvent, en dernier ressort, de la décision des exécutifs politiques, l'appui d'un DGS ou d'un élu convaincu joue souvent un rôle décisif. Marry et al. (2015) insistent à cet égard sur la **dimension genrée des mécanismes de cooptation et de soutien personnalisé** : « *les réseaux s'activent moins pour les femmes* ». Cette observation rejoint les récits des enquêtées, pour lesquelles le fait d'être « repérée » par la hiérarchie a souvent été présenté comme un élément déclencheur de leur accès aux fonctions financières de haut niveau, ce qui suggère que la légitimation ne se construit pas uniquement par le bas, mais suppose aussi une reconnaissance ascendante que les femmes obtiennent moins automatiquement.

“ *Ma hiérarchie valorisait la valeur professionnelle et m'a tendu la perche pour prendre de nouvelles responsabilités. Lorsque j'étais encore directrice des finances, mon DGA est parti. Je n'ai pas eu le choix que de candidater sur le poste de mon prédécesseur, car le Président m'a dit qu'il comptait sur moi pour reprendre la DGA. C'était une marque de reconnaissance professionnelle.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

⁴⁸ Cécile Guillaume et al., « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés* 17, no 1 (2007) : 79-103, <https://shs.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2007-1-page-79?lang=fr>

⁴⁹ Catherine Marry et al., « Le plafond de verre et l'État : la construction des inégalités de genre dans la fonction publique », 2017.

De l'adoption de normes de genre masculines à un travail de régulation : les différentes stratégies adoptées face aux inégalités persistantes

“ Une femme doit montrer un peu plus les dents. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Comme évoqué précédemment, la dimension historiquement masculine du pouvoir organisationnel repose sur des stéréotypes associés au management, certaines qualités comme l'agressivité, l'esprit de compétition ou l'autorité étant plus spontanément attribuées aux hommes. Ces derniers sont ainsi plus fréquemment perçus comme possédant les caractéristiques attendues pour exercer des fonctions de direction et de management.⁵⁰

Une enquêtée évoquait ainsi le **poids de ces stéréotypes de genre** dans l'exercice de ses fonctions :

“ Dans le top management, on semble favoriser un certain nombre de savoir-être. Les personnalités les plus extraverties et les qualités jugées “masculines” sont beaucoup plus mises en avant que d'autres. Il doit exister un biais de genre là-dessus. Je constate que les femmes ont moins de facilité à se mettre en avant, cela leur demande plus d'efforts. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Les entretiens menés dans le cadre de cette étude permettent d'**interroger les stratégies développées** par les enquêtées pour accéder et se maintenir dans des fonctions d'encadrement historiquement masculinisées. Plusieurs d'entre elles décrivent des **stratégies d'adoption de normes jugées « masculines »** visant à renforcer leur crédibilité dans des environnements encore largement marqués par des stéréotypes en matière de leadership.

Les témoignages recueillis soulignent également l'importance accordée aux normes de **confiance en soi et d'affirmation** dans les trajectoires professionnelles. Ainsi, plusieurs enquêtées notent que les hommes apparaissent davantage enclins à se porter candidats spontanément à des postes de direction, là où les femmes tendent plus fréquemment à attendre de se sentir pleinement légitimes avant de postuler. Dès lors, certaines d'entre elles ont pu élaborer des stratégies visant à dépasser ces mécanismes d'autocensure et à adopter un rapport plus spontané à la candidature, inspiré des comportements observés chez leurs homologues masculins :

“ Lors de ma scolarité à l'INET, au moment des recherches d'emploi, je souhaitais candidater sur un poste de direction de projet dans une région. Un camarade de promotion m'a dissuadée, en me disant qu'un poste de direction en sortie d'INET, et a fortiori en région, était un “sacré gros poste”. Cependant, ce camarade de promotion a postulé sur un poste de directeur. Cette situation a fait tomber les dernières barrières que je me mettais, l'autocensure. J'ai donc candidaté sur un poste de directrice des finances, poussée par un sentiment d'indignation mais aussi de compétition. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Plusieurs enquêtées décrivent également des formes d'adaptation aux mécanismes de connivence informelle entre cadres dirigeants masculins.

“ Lorsqu'une personne en face me tutoie spontanément, je fais automatiquement la même chose, par réciprocité. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

L'adaptation des enquêtées à ces normes organisationnelles concerne également les modes de prise de parole et de légitimation dans les espaces décisionnels. Plusieurs enquêtées décrivent un **travail important de contrôle de leur posture et de leur manière d'intervenir durant les réunions ou les espaces de décision** :

“ Les dynamiques de prise de parole genrée demeurent, les hommes prennent plus la parole que les femmes durant les comités de direction. Je force un peu ma nature, même quand je doute de la pertinence de ce que je peux dire. La plupart des hommes ne se poseraient pas la question de savoir si leurs propos sont intéressants ou pas. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Les entretiens montrent enfin que cette adaptation suppose fréquemment un **équilibre délicat dans l'expression de l'autorité managériale**. Les directrices interrogées évoquent régulièrement la nécessité d'affirmer leur position sans être perçues comme excessivement autoritaires ou agressives, révélant ainsi la persistance d'attentes genrées dans l'exercice du leadership.

⁵⁰ « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 151, no 4 (2004) : 117-127, <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-117?lang=fr..>

Au-delà de l'adaptation aux normes professionnelles dominantes, plusieurs enquêtées décrivent un véritable travail de régulation face aux remarques sexistes, aux tentatives de déstabilisation ou aux formes plus diffuses de discrimination. Les témoignages recueillis montrent que ces situations ne relèvent pas uniquement d'événements isolés, mais s'inscrivent parfois dans des interactions professionnelles ordinaires et récurrentes, pouvant fragiliser la légitimité des femmes occupant des fonctions de direction.

Certaines enquêtées expliquent ainsi avoir développé des stratégies de protection reposant sur l'adoption d'une posture particulièrement ferme afin d'éviter toute remise en cause de leur légitimité professionnelle.

“ *Pour se protéger quand on est une femme, il ne faut laisser aucune brèche pour être attaquée. J'ai longtemps utilisé l'humour comme armure. Désormais, lorsque je fais face à des discriminations, ou des remarques déplacées, je verbalise davantage. Ça fait vingt ans qu'on me fait des remarques, notamment sur mon apparence physique, et je ne vois pas le rapport avec le travail et les missions que je peux exercer.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Dans ce « monde d'hommes » selon une interviewée qui parle aussi d'un univers “macho”, c'est tout un climat qui peut faire ressortir des biais sexistes. C'est par exemple le cas lorsque les femmes se voient systématiquement demander de faire le café, ce que deux interviewées ont mis en avant. Dans ces cas, ces dernières ont décidé de marquer les limites et de refuser de s'y plier comme en témoignait l'une d'entre elles quand son DGA lui avait demandé « où était le café ? ». Il s'agit alors de rappeler les rôles et de ne pas laisser passer des remarques sexistes.

Les travaux portant sur les violences de genre au travail montrent d'ailleurs que « **l'humour** » **sexiste occupe une place particulière dans les mécanismes de domination.** En raison de son apparente banalité et de son ambiguïté, il bénéficie souvent d'une forte tolérance sociale. Comme l'a montré la sociologue Jalna Hanmer dans son article sur la violence comme contrôle social des femmes, « *la plaisanterie, avec ses sous-entendus, représente la forme de pression la plus subtile et se situe à l'un des extrêmes du continuum de la violence* ». ⁵¹ Plus largement, des formes indirectes et parfois

difficilement objectivables de remise en cause de la place des femmes dans le milieu professionnel se traduisent par de « *l'humour grivois* » ou des remarques répétées sur l'apparence physique. Ces formes de disqualification qui peuvent ainsi contribuer à fragiliser la légitimité professionnelle et produire des mécanismes de découragement. ⁵²

Les témoignages recueillis montrent ainsi que les cadres dirigeantes développent des formes de vigilance permanente dans leurs interactions professionnelles

Ce travail de régulation suppose souvent d'anticiper les situations de déstabilisation et de réfléchir aux manières d'y répondre afin de préserver leur crédibilité dans les espaces de décision.

Enfin, plusieurs enquêtées soulignent également l'importance de ne pas rester isolées face à ces situations. Le soutien de collègues, de réseaux professionnels ou de certaines figures hiérarchiques apparaît alors comme une ressource importante pour faire face aux difficultés rencontrées dans l'exercice des fonctions de direction.

⁵¹ Jalna Hanmer, « Violence et contrôle social des femmes », Questions féministes 1 (1977) : 68-88.

⁵² Josselin Tricou, « La fabrique des masculinités au travail : Haude Rivoal, Paris, La Dispute, coll. “Le genre du monde”, 2021, 234 p. », compte rendu de Haude Rivoal, *La fabrique des masculinités au travail, Travail et emploi* 168, no 1 (2022) : 139-142, <https://shs.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2022-1-page-139?lang=fr>.

Une façon plus féminine d'envisager la négociation budgétaire ? Une affaire de génération et de genre

Lors des entretiens avec les directrices des finances, nombre d'entre elles ont dit pratiquer le dialogue et la négociation budgétaire d'une façon différente de celle de leurs prédécesseurs directeurs des finances, en se concentrant davantage sur les grands projets stratégiques à financer et en privilégiant la vision globale à une approche plus « ligne à ligne ». Cette dernière approche, combinée à un style managérial plus vertical, pouvait en effet donner l'impression aux autres directions de subir une « inquisition » pour citer l'une des interviewées. Au contraire, **les directrices des finances interrogées se présentent davantage en tant que partenaires**, dont le rôle est d'aider non seulement à ce que la collectivité dispose d'un budget sincère mais utilise aussi efficacement les deniers publics pour mettre en œuvre les politiques publiques.

“ *Les dialogues de gestion, organisés trois fois par an, se passent bien. Les directions opérationnelles comprennent que la direction des finances sert à mettre de l'argent au service des politiques publiques, au centre de l'intérêt collectif et de la structure.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

“ *En tant que directrice des finances, je suis aussi présente pour souligner les limites et dire “non”. Cependant, je prends les négociations budgétaires comme un moyen de connaître les enjeux des directions, et comme un véritable dialogue.* ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Les témoignages mettent également en avant une **conception plus transversale du rôle des directions financières**. Les directrices interrogées décrivent ainsi un travail consistant à faire la synthèse d'enjeux exprimés par différents services, à rendre les arbitrages budgétaires plus pédagogiques et à accompagner les directions opérationnelles dans la compréhension des contraintes financières. Cette posture implique également d'entrer dans des espaces de tensions, de confrontations et d'arbitrages, où s'expriment des rapports de pouvoir et des logiques d'influence parfois concurrentes.

Ce changement de culture budgétaire est toutefois à analyser avec précaution. Il est en effet **difficile de dissocier, dans les pratiques actuelles de négociation budgétaire, ce qui relève d'un effet de genre de ce qui procède d'un effet générationnel**. Si les femmes interrogées déclarent privilégier des formes de dialogue budgétaire plus stratégiques, cette évolution s'inscrit également dans une transformation plus large des approches financières. D'autant que plusieurs directrices des finances interrogées ont succédé à des directeurs partis à la retraite, ce qui tend à superposer renouvellement générationnel et féminisation des fonctions.

Les réponses du questionnaire à destination des membres de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF) montrent d'ailleurs que coexistent, parmi les répondantes et répondants exerçant des fonctions financières, des approches très différentes de la négociation budgétaire, certaines restant centrées sur un contrôle détaillé des dépenses tandis que d'autres privilégient une approche davantage stratégique et partenariale. Toute généralisation d'une approche spécifiquement genrée de la négociation budgétaire apparaît ainsi impossible et nécessiterait une étude approfondie. ■



**Des postes
insuffisamment
féminisés :
quels leviers concrets
et bonnes pratiques
à destination des
collectivités pour favoriser
l'accès des femmes
à ces métiers ?**

Les collectivités disposent de **deux principaux leviers** pour favoriser l'accès des femmes aux postes de directrice des finances ou directrice générale adjointe chargée des ressources dans les collectivités territoriales.

Le premier levier relève du **cadre réglementaire**. Les obligations de nominations équilibrées (loi Sauvadet, renforcée en 2019 et en 2023), l'index de l'égalité professionnelle ainsi que les plans d'égalité professionnelle pluriannuels imposent aux employeurs publics un ensemble d'objectifs, les incitant notamment à structurer des politiques plus volontaristes en matière d'égalité femmes-hommes.

Le second levier est **d'ordre managérial et organisationnel**. Il consiste notamment à réviser les critères de recrutement afin de limiter les biais implicites, à développer des viviers féminins via le mentorat et l'accompagnement de carrière, à rendre visibles les trajectoires professionnelles féminines, ainsi qu'à adapter l'organisation du travail pour réduire les obstacles pouvant être liés à la parentalité et aux contraintes de disponibilité.

Les leviers analysés ici relèvent principalement de cette seconde catégorie. Ils ne sont pas exhaustifs, et leur efficacité demeure toutefois conditionnée par des transformations plus profondes des mécanismes de socialisation primaire et de valorisation des métiers, qui continuent d'orienter différemment les parcours professionnels des femmes et des hommes.

Axe 1

Agir sur les représentations et la légitimité des femmes dans l'appropriation des enjeux liés aux finances locales et à l'accès aux postes de direction financière

Les leviers identifiés dans cet axe visent à renforcer la visibilité des trajectoires féminines dans les directions financières afin de favoriser les phénomènes d'identification et de légitimation professionnelle. L'enjeu est de lutter contre l'autocensure, les stéréotypes de genre et l'invisibilisation des parcours féminins.

Rendre visibles les parcours de directrices des finances et valoriser les « role models »

Pourquoi ce levier ?

Les entretiens qualitatifs menés dans le cadre de cette étude ont mis en évidence un phénomène récurrent **d'invisibilisation des parcours des femmes directrices des finances**. Dans un environnement professionnel décrit comme « *encore très macho* » ou « *patriarcal* » par plusieurs interviewées, l'absence d'homologue féminin sur des strates et volumes budgétaires similaires a été soulignée de façon récurrente, notamment au sein des réseaux de directeurs des finances en départements. Beaucoup d'enquêtées décrivent leur trajectoire comme le fruit du hasard et de rencontres individuelles plutôt que d'une voie balisée.

Les questionnaires adressés aux membres de l'AATF confirment ce constat : **16 % des répondants** ont identifié la visibilité de « **role models** » féminins comme levier prioritaire, citant spontanément la nécessité d'avoir des « **ambassadrices** » ou de « **renforcer les témoignages** ». L'une des conclusions les plus robustes de la littérature est que la visibilité des modèles féminins constitue un facteur déterminant d'auto-projection des femmes vers des postes de direction. Or, les femmes directrices des finances souffrent d'une double invisibilisation : **absentes des statistiques sectorielles, et peu présentes dans les espaces de prise de parole professionnelle**.

Le principe général de la recommandation

La recommandation s'articule autour de quatre niveaux d'action complémentaires.

En interne, valoriser les parcours au sein de la collectivité.

Les collectivités peuvent mobiliser leurs canaux de communication interne (intranet, magazine des agents, événements RH) pour donner de la visibilité aux directrices des finances en poste : portraits, interviews, retours d'expérience. Ces prises de parole contribuent à normaliser l'image d'une femme à la tête d'une direction financière.

Entre pairs, s'appuyer sur les réseaux professionnels.

Plusieurs réseaux dédiés aux femmes cadres de la FPT offrent des espaces de visibilité et de témoignages. À l'échelle nationale, la délégation nationale à l'égalité professionnelle de l'AATF joue un rôle d'animation de réseau au sein de la communauté des administratrices et administrateurs territoriaux sur cette question. Son étude annuelle permet également de mettre en avant un sujet d'égalité professionnelle. L'association Dirigeantes & Territoires, créée en juin 2020 constitue le premier réseau entièrement dédié aux femmes cadres dirigeantes de la FPT. Elle rassemble des DGS, DGA et cadres de direction dans toutes les filières. Une telle association met en avant des trajectoires professionnelles féminines, ce qui favorise la diffusion de « role models » au sein de la fonction publique territoriale. A l'échelle locale, des réseaux de pairs voient également le jour, comme l'association EGALÉS pour les trois versants de la fonction publique. Elle propose, entre autres, de « promouvoir des témoignages de femmes cadres et des études de cas pour changer les perceptions sur les rôles des femmes dans la fonction publique »⁵². L'AFIGESE, réseau national des financiers des collectivités territoriales, pourrait constituer un espace privilégié pour valoriser les parcours féminins dans les métiers financiers territoriaux.

Le manque de ces espaces a pu être souligné dans les entretiens et répondrait ainsi à un vrai besoin :

“ Ces temps d'échanges manquent cruellement, notamment avec d'autres femmes. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Au sein d'une même administration, s'inspirer de ses collègues.

Il s'agit de mettre en place des réseaux féminins internes. Au sein des administrations financières de l'État, les réseaux Femmes de Bercy, Budg'elles ou Femmes de la DG Trésor offrent des modèles transposables : organisation de conférences « parcours inspirants », petits-déjeuners avec des « femmes inspirantes », coaching et marrainage.

Vers les établissements scolaires, agir le plus en amont possible.

Enfin, pour agir le plus en amont possible, il pourrait être envisagé de développer des partenariats avec les établissements scolaires, lors des phases d'orientation, en s'inspirant du travail conduit par la commune de Bagnolet avec ses lycées sur la mixité, en y ajoutant un focus sur les métiers financiers et d'une manière générale tous les métiers associés «aux chiffres». Au regard des représentations entourant spécifiquement les métiers de la finance, il semble primordial de proposer dès le plus jeune âge des alternatives aux représentations dominantes, de déconstruire les préjugés qui entourent ces métiers, en outillant les équipes, en promouvant d'autres « role models » ou si possible en faisant intervenir directement des femmes cadres travaillant dans les métiers de la finance auprès des adolescents.

Points de vigilance :

- Distinguer la visibilité des « role models » de la simple célébration d'« exceptions » : l'enjeu est de normaliser la présence des femmes, non de la présenter comme remarquable.
- Représenter la diversité des profils féminins et des trajectoires différentes (concours, privé, interne), pour éviter le modèle unique peu accessible.
- Associer les hommes à ces initiatives et les inscrire dans une communication institutionnelle globale sur la diversité.

⁵² <https://www.egales-normandie.fr/>

Zoom sur :

Le réseau Femmes de Bercy et ses homologues dans les administrations financières

CRÉATION	<ul style="list-style-type: none">• Mars 2016, à l'initiative d'Isabelle Roux-Trescases, depuis transformé en association loi 1901 (2018)• Constat de départ : les femmes, majoritaires dans les effectifs du ministère (57 %), ne représentent alors que 25 % des cadres supérieurs et dirigeants.
MISSION	<ul style="list-style-type: none">• Conférences « parcours inspirants » et petits-déjeuners avec des femmes dirigeantes• Ateliers de coaching, mentorat, marrainage• Contribution à la visibilité des compétences féminines et rôle d'alerte sur le plafond de verre• Semaines du 8 mars avec stands inter-réseaux ouverts à tous les agents (Budg'elles, DG'Elles, Femmes de la DG Trésor)
RÉSULTATS	La proportion de femmes dans l'encadrement supérieur des ministères économiques et financiers est passée de 25 % en 2016 à 40 % en 2024.

Comment transposer dans une collectivité territoriale ?

- S'appuyer sur les Assises annuelles de l'AFIGESE pour y intégrer systématiquement des tables rondes avec des directrices des finances, des portraits dans ses publications et une commission « égalité et mixité » dédiée.
- Soutenir institutionnellement les réseaux informels de directrices des finances existants à l'échelle locale ou régionale (mise à disposition de locaux, financement d'événements).
- Mobiliser la délégation nationale à l'égalité professionnelle de l'AATF comme espace d'organisation de ces initiatives à destination des administratrices territoriales.

Sensibiliser les élus locaux, notamment à travers les réseaux d'associations d'élus

Pourquoi ce levier ?

La sous-représentation des femmes dans les directions des finances ne se limite pas à la sphère administrative : elle se prolonge dans la répartition des délégations au sein des exécutifs locaux. En 2013, la délégation finances était attribuée à des hommes dans 78 % des cas⁵⁴. S'ajoute à cela le fait que les hommes interviennent davantage sur les questions financières dans les assemblées délibérantes⁵⁵. Ce double effet, à l'exécutif et dans les délibérations, entretient une représentation genrée des compétences financières.

“ Les finances ont une image de pouvoir qui plaît plus aux hommes, mais c'est seulement une image. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Le principe général de la recommandation

Formaliser des engagements sur la répartition équilibrée des délégations.

Comme le préconise le Livre blanc « 70 propositions féministes pour transformer nos territoires » de l'association Femmes des IEP (2025), une charte locale pour l'égalité intégrée aux critères de constitution des équipes municipales permettrait de formaliser l'objectif d'attribuer les délégations en fonction des compétences, sans reproduire la ségrégation genrée des portefeuilles.⁵⁶

Mettre en place un tableau de bord de la parité.

Un tableau de bord annuel rendu public pourrait inclure : la part des femmes dans les exécutifs et commissions, la répartition des délégations par genre (finances, urbanisme, social, etc.) et les actions mises en œuvre. Cet outil de transparence démocratique encourage l'engagement citoyen et permet de mesurer les progrès dans le temps.

⁵⁴ Michel Koebel, « Les hiérarchies du pouvoir local », *Savoir/Agir*, n° 25, 2013, pp. 31-37.

⁵⁵ Maud Navarre, « Prendre la parole en séance plénière », *Travail, genre et sociétés*, n° 33, 2015, pp. 87-104.

⁵⁶ Association Femmes des IEP, Livre blanc : « 70 propositions féministes pour transformer nos territoires », 2025, consulté le 25 mai 2026, <https://femmesdesiep.fr/livre-blanc-municipales-2>

Points de vigilance :

- L'engagement des élus doit s'inscrire dans la durée : les décisions prises en début de mandat donnent le ton de la politique d'égalité pour l'ensemble du mandat.
- Distinguer la sensibilisation ponctuelle (8 mars) de l'intégration systémique : ce sont les pratiques ordinaires de gouvernance qui conditionnent la culture d'égalité.

Zoom sur :

Le Livre blanc de Femmes des IEP (2025)

Femmes des IEP – « 70 propositions féministes pour transformer nos territoires » (2025)

Ce livre blanc, publié à l'attention des candidates et candidats aux élections municipales de 2026, propose notamment les mesures suivantes : attribuer la délégation aux finances de manière paritaire ou alternée entre mandats ; instaurer une parité dans les commissions financières ; former les élus entrants aux biais de genre dans les délégations. Il s'agit d'un outil de plaidoyer directement mobilisable par les DRH et DGS pour sensibiliser leurs élus en début de mandat.

Axe 2

Sécuriser les parcours professionnels et accompagner les carrières

L'objectif de cet axe est de développer des dispositifs de mentorat et d'accompagnement professionnel afin de favoriser l'accès des femmes aux fonctions de direction financière.

Favoriser le mentorat et les réseaux professionnels

Pourquoi ce levier ?

Le **mentorat** et les réseaux **professionnels féminins ou mixtes** figurent parmi les leviers les plus fréquemment cités par les directrices des finances interrogées dans le cadre de cette étude. Ils répondent à un double constat : d'une part, les femmes accèdent moins spontanément aux réseaux informels qui conditionnent, dans les collectivités territoriales, la détection des « potentiels » et les décisions de nomination ; d'autre part, elles expriment un besoin spécifique d'accompagnement pour développer leur assertivité et leur sentiment de légitimité dans des environnements à dominante masculine. Les élèves administratrices et administrateurs territoriaux ont ainsi été près de 20 % à citer le levier du mentorat en réponse au questionnaire.

Le principe général de la recommandation

Deux dispositifs complémentaires sont à distinguer :

Un programme de mentorat individuel orienté spécifiquement vers les femmes souhaitant aborder les enjeux financiers : il vise à élargir leur confiance professionnelle, améliorer leur prise de parole dans des espaces collectifs, renforcer leur connaissance des réseaux et les aider à se projeter dans des trajectoires de direction et de DGA. Il peut aussi leur permettre de mieux lever les inquiétudes sur les enjeux de maîtrise techniques relatifs aux finances.

Un réseau mixte de sensibilisation aux enjeux de genre, ouvert à tous, portant les questions systémiques (biais de recrutement, équilibre vie professionnelle/personnelle, représentations genrées dans la fonction financière) dans une dynamique inclusive plutôt qu'excluante.

Ces deux volets se renforcent mutuellement : le mentorat individualise l'accompagnement là où le réseau agit sur les représentations collectives.

Points de vigilance :

- Prévoir une évaluation régulière (questionnaire de fin de parcours, bilan annuel) pour ajuster les objectifs et mesurer les bénéfices réels.
- Distinguer le mentorat d'un simple accompagnement de carrière : l'enjeu principal est l'élargissement de la confiance et le développement de la posture, pas seulement la promotion.

Zoom sur :

Alter Egales, réseau mixité du groupe Caisse des Dépôts

Alter Egales est le réseau de mixité de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), créé en 2011 dans un contexte où aucune femme ne siégeait au Comité exécutif de l'institution. Partenaire de la fédération Financi'Elles qui réunit les réseaux de promotion de la mixité du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance, Alter Egales offre un modèle transposable, avec les adaptations nécessaires, aux collectivités territoriales.

CRÉATION	2011. En 2016, ouverture à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices (cadres et non-cadres)
MEMBRES	2 500 membres dont 30 % en régions et une cinquantaine d'ambassadeurs de terrain. Réseau volontaire et mixte
DISPOSITIFS MENTORAT	<ul style="list-style-type: none">• 85+ binômes (11ème saison en cours en 2026)• Durée d'une saison : 9 mois (hors été)• Volontariat des deux parties ; panel paritaire ; tous métiers et niveaux représentés• Séances individuelles + échanges de groupe pour le développement collectif• Confidentialité garantie Évaluation systématique par questionnaire de fin de parcours
BÉNÉFICES OBSERVÉS	<ul style="list-style-type: none">• Élargissement de la confiance en soi• Meilleure connaissance du réseau interne• Projection durable dans le groupe (fidélisation)• Amélioration de la prise de parole et de la posture dans les collectifs
VOLET RÉSEAU MIXTE	<ul style="list-style-type: none">• Conférences de sensibilisation aux biais de genre• Groupes de travail mixtes sur les questions systémiques• À l'origine de formations rendues obligatoires par la direction des ressources humaines sur les comportements sexistes et adossées à un critère d'intéressement• Participation à Financi'Elles, 2GAP et à l'AME
LA SITUATION EN 2026	0 femme au Comex en 2011 → 67 % en 2025 43 % des cadres de direction sont des femmes 50 % de femmes à la Commission de surveillance 2024

Repérer les talents en interne et accompagner les candidatures

Pourquoi ce levier ?

L'autocensure est un frein documenté tout au long de cette étude : les femmes tendent à attendre de se sentir pleinement légitimes avant de candidater, là où les hommes postulent dès lors qu'ils estiment remplir une partie des critères. Nombreux sont les témoignages de directrices des finances indiquant que le début de leur ascension professionnelle a été rendu possible grâce à des personnes qui leur ont fait confiance et les ont incitées à candidater alors qu'elles ne se sentaient pas légitimes.

Le principe général de la recommandation

S'appuyer sur les entretiens annuels comme outil de détection.

Les collectivités pourraient saisir l'opportunité des entretiens annuels pour que les souhaits d'évolution de carrière soient systématiquement abordés, en donnant des consignes aux managers relatives aux biais sexistes dans la projection professionnelle. L'analyse de ces entretiens par les services RH, facilitée par leur dématérialisation, pourrait permettre de détecter plus finement les potentiels et d'associer des formations ou des dispositifs d'accompagnement.

Mobiliser le CNFPT et les centres de gestion.

Des communications régulières sur l'ouverture des concours, l'inscription à des préparations comme l'INSET Angers, ou la promotion des filières financières où la parité n'est pas atteinte constituent des leviers accessibles. Comme le souligne Lucile Quillet dans *Les Méritantes*⁵⁷, il ne s'agit pas seulement de lutter contre l'autocensure des femmes, mais aussi de valoriser les métiers dits féminins pour y avoir une meilleure parité.

Mobiliser le coaching comme appui à la candidature.

Le coaching a été cité plusieurs fois par des répondantes comme élément facilitant la candidature. Mobilisé en interne pour accompagner les talents repérés, il peut également constituer un signal d'attractivité valorisé sur la fiche de poste.

Points de vigilance :

- Les démarches de détection des potentiels doivent reposer sur des critères objectivés et transparents pour éviter de reproduire les mécanismes de cooptation informelle qui favorisent les hommes.
- Ne pas culpabiliser les femmes en réduisant la question à leur seule autocensure : les freins sont d'abord structurels et organisationnels.

Faire de la formation initiale et continue un atout

Pourquoi ce levier ?

La formation initiale est un levier d'action prioritaire : seulement 26 % des élèves administratrices envisagent de travailler dans une direction financière à leur sortie de l'INET, contre 48 % des élèves administrateurs. La formation continue permet quant à elle de corriger des biais préexistants et d'accompagner des évolutions de parcours.

Le principe général de la recommandation

Dans la formation initiale : rendre la matière financière incontournable.

Faire de tous les modules finances des modules obligatoires et non optionnels de la scolarité à l'INET ; envisager de rendre obligatoire la réalisation d'un stage à dimension financière ; organiser des mentorats spécifiques à destination des élèves administratrices territoriales et la venue de femmes directrices des finances pour témoigner dans des cadres informels.

Dans la formation continue : corriger les biais et accompagner les transitions.

Proposer des stages d'immersion (« vis ma vie ») dans des directions des finances lors de périodes budgétaires clés. Insister sur le fait que ce qui est attendu d'une directrice des finances est avant tout des compétences managériales communes à tout poste de direction, et non une expertise technique exclusive.

Veiller à la parité dans les formations elles-mêmes.

Respecter une parité de genre parmi les formateurs et le public des formations initiales et continues pour assurer l'identification de toutes et tous. Intégrer des modules de sensibilisation aux biais de genre dans les formations de management à destination de l'ensemble des encadrants.

Points de vigilance :

- Ne pas réduire la formation « pour les femmes » aux seuls modules techniques financiers : cela risque de renforcer l'idée d'un déficit de compétences, alors que le problème est d'abord culturel et organisationnel.

⁵⁷ Lucile Quillet, *Les Méritantes. Comment le monde du travail trahit les femmes* (Paris : Les Liens qui libèrent, 2023).

Programme « Talentueuses » (DIESE)

Animé par la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État, ce programme accompagne des femmes qui « ne s'autorisent pas à envisager des emplois de direction alors qu'elles disposent des compétences et du parcours qui leur permettraient ». Ouvert aux cadres supérieures des trois versants de la fonction publique, 15 places sur 100 sont réservées à la FPT chaque année. Il pourrait à cet égard être pertinent d'élargir le vivier réservé à la fonction publique territoriale pour atteindre une répartition équitable entre les trois versants de la fonction publique.

Dans ce programme de 10 jours sur 10 mois sont abordés des thèmes variés tels la confiance en soi, l'assertivité, le renforcement de l'ambition ou encore la valorisation du potentiel. Des coachings peuvent être proposés, tout comme du mentorat, sur la base du volontariat.

Travailler sur les procédures de recrutement

Pourquoi ce levier ?

La posture passive « nous ne faisons pas de distinction » contribue à entretenir les nombreux biais qui pèsent sur le recrutement des femmes aux postes d'encadrement supérieur en finance. Ces biais nécessitent une vigilance particulière à chaque ouverture de poste.

Le principe général de la recommandation

Sur la rédaction des fiches de poste :

- Ne mettre strictement que les compétences requises (les femmes candidatent moins si elles n'en maîtrisent pas l'intégralité).

- Objectiver les contraintes spécifiques (déplacements, disponibilité en soirée) et questionner leur nécessité.
- Utiliser des visuels et un vocabulaire parlant aux femmes ; mettre le féminin en premier pour les métiers à stéréotype masculin.
- Être attentif aux termes utilisés : une femme sur quatre s'autocensure face à un poste décrit comme « exigeant », alors que des adjectifs comme « optimiste », « confiant » ou « méticuleux » encouragent davantage les candidatures féminines⁵⁸.
- Mettre en avant des signaux favorables à l'équilibre vie familiale/professionnelle.
- Expérimenter le CV anonyme.

Sur le processus de recrutement lui-même

GUIDES ET CHARTES	Élaboration et diffusion de guides ou de chartes « recruter sans discriminer » (Eurométropole de Strasbourg, Ville de Bobigny).
MIXITÉ DES JURYS	Veiller à la formation et à la mixité des jurys de recrutement lorsque c'est possible
IDENTIFICATION DES BIAIS	Enregistrements vidéo de chaque étape du processus de recrutement pour identifier les biais cognitifs (Ville de Lyon).
SHORT LIST	S'obliger à intégrer les deux genres dans les shorts lists (Agglomération de Cergy-Pontoise).
OUTIL LUDIQUE	Serious game sur le recrutement (Ville des Lilas).

Enfin, identifier en interne les profils à potentiel et engager une démarche proactive pour les recevoir même sans candidature afin de lutter contre l'autocensure.

Points de vigilance :

- Les mesures techniques sur les fiches de poste n'ont d'effets durables qu'accompagnées d'une formation des recruteurs et d'un suivi genré des candidatures reçues.

⁵⁸ Rapport LinkedIn, New Language Matters Gender Diversity
<https://news.linkedin.com/2019/January/linkedin-language-matters-gender-diversity-report>

Axe 3

Transformer les organisations de travail pour les rendre compatibles avec un équilibre des temps de vie

Il s'agit d'adapter les modalités d'organisation du travail afin de lever les obstacles structurels qui pèsent spécifiquement sur les femmes dans l'accès aux postes de direction financière.

Mettre en place des dispositifs d'aménagement du temps de travail et de déconnexion

Pourquoi ce levier ?

Les entretiens semi-directifs font apparaître de manière récurrente la question de la conciliation entre vie personnelle et exercice des responsabilités professionnelles. Cet enjeu ne concerne d'ailleurs pas uniquement les femmes ni les seuls parents. Une enquête conduite en 2022 par des élèves de l'INET, à la demande de l'AATF, révélait que 83 % des cadres territoriaux rencontraient des difficultés d'articulation des temps de vie⁵⁹. Toutefois, ces difficultés pèsent de manière inégale selon le genre en raison du partage inéquitable des responsabilités domestiques, et constituent de fait un frein spécifique à l'accès des femmes aux postes de direction financière.

Le principe général de la recommandation

Instaurer un droit à la déconnexion effectif.

Le droit à la déconnexion dans la fonction publique, consacré par l'accord relatif au télétravail du 13 juillet 2021, correspond au droit pour tout agent de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. Son effectivité suppose une charte formalisée et un portage par la direction générale.

Limitier et encadrer les réunions hors horaires de travail.

La suppression des réunions après 17 heures ou sur l'heure du déjeuner constitue une mesure concrète. Toutefois, comme le montrent les entretiens, la simple interdiction formelle peut produire des effets pervers si les espaces informels du soir restent les principaux lieux de circulation de l'information stratégique.

“ Ma collectivité avait mis en place un plan égalité femmes-hommes, qui avait conduit à supprimer les réunions après 17 heures afin de favoriser l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Mais les échanges informels du soir demeuraient le principal espace de circulation de l'information stratégique. Une collègue DGA ne participait jamais à ces moments informels. Les vice-présidents ne venaient que le soir, le jour étant consacré à leurs mairies. C'était impossible de vraiment formaliser ces moments. ”

Un dirigeant territorial interrogé

Ce témoignage montre que les mécanismes d'exclusion résident aussi dans des espaces invisibles de sociabilité professionnelle. Il convient donc d'analyser concrètement la manière dont se construit la journée de travail et d'identifier les espaces informels d'accès à l'information et les mécanismes de participation aux réseaux décisionnels. La question n'est pas seulement celle des horaires, mais celle de l'inclusion réelle dans ces circuits.

Multiplier les possibilités d'adaptation du temps de travail.

Plusieurs formules sont mobilisables : libre choix des horaires dans une fourchette définie ; augmentation du télétravail avec possibilité de jours volants ; choix entre une formule 4, 4,5 ou 5 jours par semaine ; choix entre plusieurs cycles de 37 à 40 heures.

Points de vigilance :

- Ces dispositifs demeurent parfois difficiles à appliquer dans les fonctions de directrice des finances ou DGA : les contraintes du cycle budgétaire et la proximité avec les élus conduisent fréquemment à un allongement implicite des temps de travail. La solution ne réside pas seulement dans l'aménagement des horaires mais dans la structuration robuste des collectifs de travail.
- L'exemple doit être porté par la direction générale elle-même. Cette sensibilisation doit idéalement être étendue aux élus, malgré la difficulté que représente leur agenda pour ceux qui exercent une activité professionnelle.

⁵⁹ Vigne-Leparge, Véronique. « Les administratrices territoriales en quête de qualité de vie ». *La Gazette des communes*, 27 mars 2023. <https://www.lagazettedescommunes.com/859835/les-administratrices-territoriales-en-quete-de-qualite-de-vie/?abo=1>.

Les chartes de déconnexion et les chartes des réunions

RENNES MÉTROPOLE	Charte de déconnexion partagée avec la ville de Rennes et le CCAS : rappelle « le droit de ne pas être en permanence joignable pour des motifs liés à l'exécution de son travail » et incite les agents à ne pas se connecter en dehors de leurs horaires de travail.
STRASBOURG	Charte des réunions encadrant les plages horaires des réunions et choix entre 4 cycles de travail différents (37 à 40 heures) ; rassure également les candidates et candidats sur les horaires lors du recrutement.
CERGY- PONTOISE	La direction générale s'astreint collectivement à ne pas proposer de réunions en dehors de la plage 9h-17h ni sur l'heure du déjeuner.

Construire des organisations capables d'absorber les absences et les contraintes individuelles

Pourquoi ce levier ?

Au-delà des dispositifs d'aménagement du temps de travail, plusieurs enquêtées ont insisté sur la nécessité de construire des organisations capables d'absorber les absences ou les contraintes individuelles sans fragiliser le fonctionnement du service public. Cette réflexion dépasse la question du genre : elle renvoie à la robustesse des collectifs de travail dans les collectivités territoriales.

“ Selon certaines personnes, souvent des hommes, les femmes à responsabilité vont s'absenter pour des contraintes familiales ou pour des grossesses. En réalité, il faut une organisation solide, avec une bonne équipe managériale qui facilite le traitement et la gestion des problématiques familiales sans détruire le service public. Il faut un collectif de cadres structurés, compétents, en dessous d'une DGA. Et cela s'applique, qu'on soit un homme ou une femme. Personne n'est à l'abri d'une maladie. ”

Une dirigeante territoriale interrogée

Le principe général de la recommandation

Structurer un collectif d'encadrement intermédiaire solide

La robustesse d'une direction des finances face aux contraintes individuelles repose sur la constitution d'un encadrement intermédiaire compétent et autonome, capable d'assurer la continuité du service. Cela suppose un investissement dans la formation et la responsabilisation des cadres N-1, au bénéfice de l'organisation tout entière et de leur montée en compétences..

Formaliser les procédures et délégations de signature.

La formalisation des délégations de signature et des procédures d'urgence garantit la continuité du service indépendamment de la présence de la direction, réduisant ainsi la pression implicite du présentisme.

Points de vigilance :

- Cette recommandation ne doit pas être mal interprétée comme une réponse aux craintes sur la disponibilité des femmes : elle vaut pour tout responsable de direction, quel que soit son genre.
- La qualité de l'organisation interne est une composante du leadership : une directrice des finances qui a construit une équipe solide démontre sa capacité managériale, indépendamment de ses contraintes personnelles.

BIBLIOGRAPHIE

Sources académiques

- Adams, Renée B. « Les femmes (et les hommes) dans la finance ne sont pas “typiques” ». *Revue d'économie financière* 157 (2025) : 31-45.
<https://shs.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2025-1-page-31?lang=fr>.
- Bereni, Laure, et Alban Jacquemart. « Diriger comme un homme moderne. Les élites masculines de l'administration française face à la norme d'égalité des sexes ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 223, no 3 (2018).
- Boussard, Valérie. « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance » *Travail, genre et sociétés* 35 (2016) : 47-65.
- Descamps, Florence. « L'histoire des femmes cadres aux Finances entre 1939 et 1981 : un plafond de plomb ». *Revue française d'administration publique* 145, no 1 (2013) : 39-63.
<https://doi.org/10.3917/rfap.145.0039>.
- Guillaume, Cécile, et al. « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre ». *Travail, genre et sociétés* 17, no 1 (2007) : 79-103.
<https://shs.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2007-1-page-79?lang=fr>.
- Gygax, Pascal, Sandrine Zufferey et Ute Gabriel. *Le cerveau pense-t-il au masculin ? : Cerveau, langage et représentations sexistes*. Paris : Le Robert, 2021.
- Haicault, Monique. « La gestion ordinaire de la vie en deux ». *Sociologie du travail* 26, no 3 (1984).
- Hanmer, Jalna. « Violence et contrôle social des femmes ». *Questions féministes* 1 (1977) : 68-88.
- Koebel, Michel. « Les hiérarchies du pouvoir local ». *Savoir/Agir* 25, no 3 (2013) : 31-37.
<https://shs.cairn.info/revue-savoir-agir-2013-3-page-31?lang=fr>.
- Lagarde, Christine. « Disparités entre les hommes et les femmes dans le secteur financier : enjeux d'accès, de salaire et de pouvoir décisionnel ». *Revue d'économie financière* 157, no 1 (2025) : 21-28.
- Longin, François, et Estefania Santacreu-Vasut. « La place des femmes en finance : barrières internes et externes ». *Revue d'économie financière* 157, no 1 (2025) : 193-201.
- Marry, Catherine, et al. « Le plafond de verre et l'État : la construction des inégalités de genre dans la fonction publique », 2017.
- Maurin, Louis. « Dans la fonction publique, les femmes restent souvent des exécutantes ». *Observatoire des inégalités*, 8 mars 2024.
- Morrison, Ann M., Randall P. White et Ellen Van Velsor. *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, MA : Addison-Wesley, 1987.
- Navarre, Maud. « Prendre la parole en séance plénière ». *Travail, genre et sociétés* 33, no 1 (2015) : 87-104.
- Niessen-Ruenzi, Alexandra, et Stefan Ruenzi. « Où sont les filles qui n'ont pas froid aux yeux ? Réflexions sur la (sous-)représentation des femmes dans l'industrie de la gestion d'actifs ». *Revue d'économie financière* 157, no 1 (2025).
- Portal, Éric. « L'évolution du management stratégique local vers un management focalisé sur la régulation budgétaire ». *Revue française de finances publiques* 125, no 1 (2014) : 247-257.
- Quillet, Lucile. *Les Méritantes. Comment le monde du travail trahit les femmes*. Paris : Les Liens qui libèrent, 2023.
- Raymond, Patrice. « Un besoin de nouvelles stratégies dans un cadre de réformes institutionnelles et financières historiques : la place centrale du Pacte financier et fiscal “communes-EPCI” ». *Revue française de finances publiques* 145, no 1 (2019) : 3-16.
- Reboul, Elena, Serena Rosa et Fabrice Murat. *Compétences des adultes en 2023 : quelle maîtrise de la recherche et de l'utilisation des informations à l'ère du numérique ?* Dares Analyses, no 73. Décembre 2024.

Sam-Giao, Myriam. « L'accès des femmes aux emplois de direction générale dans les grandes collectivités locales : état des lieux et points de résistance ». *Revue française d'administration publique* 153, no 1 (2015) : 69-73.

<https://doi.org/10.3917/rfap.153.0069>.

Tricou, Josselin. « La fabrique des masculinités au travail : Haude Rivoal, Paris, La Dispute, coll. "Le genre du monde", 2021, 234 p. » *Travail et emploi* 168, no 1 (2022) : 139-142.

<https://shs.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2022-1-page-139?lang=fr>.

Vila Masse, Samantha. « Injustice organisationnelle et travail émotionnel : la fabrique genrée des promotions dans un restaurant ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 28-1 (2026).

Rapports officiels et études institutionnelles

Association française de la gestion financière. *Le recrutement inclusif : guide de bonnes pratiques « Agir pour la diversité et l'inclusion »*. Paris : AFG, 2025.

Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). *Le profil sociologique des élèves de l'INET : une enquête auprès de 27 promotions d'élèves, de 2015 à 2024*. Octobre 2025.

Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

Résultats détaillés de la concertation citoyenne sur les maths. 2025.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. *Caractéristiques des agents de la fonction publique en 2023*. Stats Rapides, no 125. Paris : DGAFP, 2025.

Dirigeantes et Territoires. *Observatoire de la parité*. 2025.

France, Sénat, Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. *Parité dans la haute fonction publique : changer de braquet dix ans après la loi Sauvadet*. Rapport d'information no 723 (2021-2022). Paris : Sénat, 2022.

McKinsey & Company. *Women Matter*. 2012.

Michael Page. *Féminisation des instances dirigeantes : pour un nouveau leadership*. 2023.

Articles de presse et médias

« La budgétisation sensible au genre ». *La Gazette des communes*, 4 juillet 2022.

<https://www.lagazettedescommunes.com/814897/la-budgetisation-sensible-au-genre/>.

« Les directions générales des collectivités embauchent davantage de femmes ».

La Gazette des communes, 17 mars 2026.

<https://www.lagazettedescommunes.com/1029148/les-directions-generales-des-collectivites-embauchent-davantage-de-femmes/>.

« Toute la vérité sur la place des femmes dans la fonction publique territoriale ».

La Gazette des communes. Consulté le 24 mai 2026.

<https://www.lagazettedescommunes.com/916951/toute-la-verite-sur-la-place-des-femmes-dans-la-fonction-publique-territoriale/>.

Vigne-Leparge, Véronique. « Les administratrices territoriales en quête de qualité de vie ».

La Gazette des communes, 27 mars 2023.

<https://www.lagazettedescommunes.com/859835/les-administratrices-territoriales-en-quete-de-qualite-de-vie/?abo=1>.

WEKA. « La fonction publique est féminine à près des deux tiers ». *WEKA*, 14 août 2025.

<https://www.weka.fr/actualite/fonction-publique/article/la-fonction-publique-est-feminine-a-pres-des-deux-tiers-202694/>.

Sites internet et ressources associatives

CGT Finances publiques. « Égalité femme-homme : bien loin du compte à la DGFIP ».

Un printemps pour défendre la DGFIP, 18 avril 2025.

Femmes des IEP. « Livre blanc : 70 propositions féministes pour transformer nos territoires ». <https://femmesdesiep.fr/livre-blanc-municipales-2026/>.

Observatoire des inégalités. « Dans la fonction publique, les femmes restent souvent des exécutantes ». 17 janvier 2019.

<https://www.inegalites.fr/Dans-la-fonction-publique-les-femmes-restent-souvent-des-executantes>.

OÙ SONT
LES FEMMES ?

**La place du genre
dans les fonctions
financières**

JUIN 2026