

## Avant-propos

La place des femmes dans la fonction publique territoriale est essentielle. Aujourd’hui largement majoritaires en nombre dans les effectifs des collectivités, c’est sur leur travail que repose la mise en œuvre d’un bon nombre de politiques publiques notamment dans les secteurs culturel ou social. Pour autant, précisément, nous nous sommes trop vite habitués dans notre environnement professionnel pourtant novateur en de nombreux domaines, à des postures discriminantes et perçues comme acquises. Parmi celles-ci (sexuation des métiers, précarité des situations de travail...) il en est une qui, pour nous, administrateurs territoriaux et administratrices territoriales, est particulièrement choquante : il s’agit de la difficulté d’accès des femmes aux postes de responsabilité de nos collectivités et plus particulièrement aux emplois de direction générale.

Comment peut-on encore en effet justifier que non seulement une moitié d’une population acquise aux valeurs du service public local puisse n’être admise qu’au compte-goutte au sein du club fermé des dirigeants territoriaux et que, par voie de conséquence, nos collectivités se privent des talents mis ainsi de côté ?

Bien sûr les comportements évoluent. Les promotions d’administrateurs (trices) issues du concours sont presque paritaires, ce qui est loin d’être encore le cas d’autres concours A+ de la fonction publique. De très beaux parcours professionnels de femmes dirigeantes issues des nouvelles générations se forgent peu à peu au même rythme que les

femmes politiques accèdent également aux responsabilités exécutives et dans le cadre d'organisations de travail en pleine rénovation de leurs pratiques.

Mais la route est longue et il nous faut contribuer à la tracer. Les administrateurs territoriaux qui occupent une large majorité des emplois de direction au sein des plus importantes collectivités territoriales et leur association, dans le cadre de leurs valeurs qui les conduit à refuser toute discrimination, sont déterminés à agir pour faire bouger la représentation d'un système d'un autre temps.

Cependant pour nous qui sommes rompus à la gestion d'univers complexes aux côtés des élu(e)s, l'action doit être précédée d'une analyse des faits permettant la meilleure compréhension possible de la situation actuelle.

C'est pourquoi, l'AATF a souhaité apporter sa pierre à cette réflexion globale par la production de ce rapport (plus exactement de cette somme qui réunit plusieurs éléments notamment l'excellent travail réalisé par les élèves-administrateurs de la promotion Aimé Césaire) qui nous semble pouvoir éclairer le débat à la fois par les informations qu'il contient et par les propositions qu'il formule.

Bien entendu ce n'est que la première étape d'un processus qui est appelé –hélas- à demeurer et sur lequel nous souhaitons montrer notre vigilance.

Je vous en souhaite bonne lecture.

*Jean-Christophe Baudouin  
président de l'Association  
des administrateurs territoriaux de France,  
directeur général des services  
de la Communauté d'agglomération  
de Cergy-Pontoise*

*8 mars 2011*

## Remerciements

Ce rapport est le fruit d'un travail collectif.

Que tous les membres du groupe de travail de l'AATF constitué à cette occasion en soient remerciés, et tout particulièrement Véronique Malé, Gwénola Martin, Géraldine Hakim et Pascale Bourrat-Housni pour leur précieuse contribution et la richesse de nos échanges surtout électroniques et téléphoniques.

Je tiens également à remercier très chaleureusement le groupe «égalité femmes hommes» de la promotion Aimé Césaire des élèves administrateurs et notamment ses représentants Alexandra Attiach, Sophie Simon et Bruno Vincent. Ils ont lancé une dynamique positive et réalisé des travaux de très grande qualité allant bien au-delà du thème abordé dans le présent rapport.

Enfin, une mention spécifique doit être faite à Marie-Louise Coquillaud, Marie-Francine François, Maryline Gardner, Béatrice Mérand et Véronique Robitaillie qui ont accepté de très bonne grâce de se prêter au jeu des portraits avec la plus grande disponibilité, beaucoup de franchise, et un enthousiasme et un engagement pour leur métier qui sont les meilleurs porte-paroles de la cause des femmes.

*Muriel Sam-Giao  
Coordinatrice du rapport*

## Introduction

### Du droit à la réalité

Si l'égalité sur le plan juridique entre hommes et femmes est acquise depuis longtemps, l'égalité professionnelle – et plus encore l'égalité domestique – peinent à s'installer dans les faits. Cette question du passage du droit à la réalité connaît aujourd'hui une actualité particulière tant dans les entreprises que dans le secteur public, et il ne se passe guère de semaine sans qu'une étude de recherche, un article de presse ou un texte réglementaire voire législatif ne s'en saisisse de nouveau. Cette discussion est également plus ou moins présente dans les collectivités locales, au niveau politique (pourcentage des femmes élues) comme au niveau administratif et managérial.

L'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) a souhaité contribuer à la réflexion et a constitué un groupe de travail en son sein.

### Des débats multiples

Même si le choix de ce sujet de travail a fait l'unanimité, il a pourtant suscité nombre de débats passionnés et de positions tranchées au sein du groupe de travail :

- Débat parfois sur la légitimité même de la question, la nécessité de considérer la place des femmes comme sujet de travail en soi étant remise en cause ou absorbée dans celle plus vaste du traitement et de la représentation des minorités ou de la diversité en général (diversité liée à l'âge, à l'origine sociale, etc.);
- Débat également sur les solutions à privilégier, la proposition de mesures volontaristes voire coercitives cristallisant les oppositions y compris de la part de ceux pour lesquels le constat de l'inégalité des genres et la nécessité d'un rééquilibrage entre hommes et femmes sont perçus comme des évidences ;
- Débat enfin sur le vocabulaire même, les partisans et adversaires de la féminisation des noms et titres s'opposant vivement, tandis que l'on hésite sur le vocable à employer pour résumer l'axe global du présent rapport : Faut-il parler d'égalité, de parité, d'équilibre ?

### Le poids des stéréotypes et des représentations sociales

L'ampleur de ces controverses met avant tout en évidence que le débat est largement sous-tendu – tant chez les hommes que chez les femmes

– par le poids des représentations idéologiques et sociales ainsi que des clichés: Nombre d'*a priori* persistent et sont d'autant plus prégnants qu'ils ne sont pas toujours identifiés comme tels.

Il s'agit donc dans un premier temps de tordre le cou à un certain nombre de stéréotypes. Bon nombre d'obstacles – ou présentés comme tels – à la parité ne constituent en effet pas des freins objectifs même s'ils sont perçus ainsi par un certain nombre d'employeurs et de dirigeants.

### **La première idée reçue concerne les impacts professionnels de la maternité, qui sont très largement surestimés**

Le fait de porter et de donner naissance à un enfant – faculté réservée objectivement aux seules femmes en l'état actuel des connaissances médicales et scientifiques – se traduit dans la plupart des cas par une absence du travail d'une durée de l'ordre de 4 à 6 mois (congé maternité). Ce type d'absence est souvent vécu par les employeurs ou la hiérarchie comme particulièrement problématique alors même qu'il est évidemment prévisible longtemps à l'avance et précisément borné dans le temps, ce qui permet d'organiser dans les meilleures conditions possibles le remplacement de la femme concernée ou le fonctionnement de son poste de travail en son absence.

Tel n'est pas le cas en revanche des congés de durée comparable ou supérieure liés aux accidents de travail ou à certaines maladies lourdes, qui touchent pourtant tous les ans un nombre non négligeable d'agents des collectivités locales. Tout simplement parce que la «charge émotionnelle» n'est pas la même, et la sensibilité bien inférieure sans raison objective.

Si la grossesse et l'accouchement sont exclusivement le fait des femmes, la parentalité et les contraintes liées aux enfants notamment en bas âge concernent en revanche *a priori* autant les pères que les mères. C'est donc bien le poids des stéréotypes – pour partie largement intérieurisés par les femmes elles-mêmes – qui conduit à ce que l'écrasante majorité des congés ou absences liés à l'arrivée d'enfants au foyer (congé parental, temps partiel, absence pour «enfant malade», etc.) soient le fait des seules mères.

Et comme la culture du présentisme reste forte, ces absences – réelles ou seulement potentielles – sont généralement assimilées à un manque d'investissement professionnel qui génère nombre d'impacts négatifs en termes de contenu de poste (missions et responsabilités confiées, confiance) comme d'évolution de carrière (promotion, avancement, etc.).

## **Deuxième *a priori* à combattre : Les femmes ne sont pas moins aptes que les hommes à exercer des fonctions ou métiers d'autorité**

Dans ce domaine en particulier, les stéréotypes ont la vie dure. Passons sur le déni de la réalité qui se traduit par le fait que nombre d'hommes n'ont sincèrement pas le sentiment que les parcours professionnels de leurs collègues féminines se caractérisent, à qualifications égales, par un moindre niveau de responsabilité, une taille inférieure de l'équipe encadrée ou encore une rémunération plus faible, cette réalité objective attestée par de nombreux indicateurs étant occultée. Mais il semble «normal» à beaucoup d'autres que les femmes soient bien moins nombreuses que les hommes à diriger. En effet celles-ci auraient une moindre capacité d'engagement ainsi que de «leadership» ou d'autorité, elles prendraient moins de risques, ou encore tout simplement elles s'intéresseraient moins aux postes d'encadrement, la liste de ces «handicaps» n'étant pas exhaustive.

Lorsque l'on interroge les femmes concernées, la réalité apparaît bien plus complexe et nuancée. Ainsi, selon une étude du groupe GEF (Grandes Ecoles au Féminin) réalisée en février 2007 par l'institut Ipsos<sup>1</sup>, les freins objectifs cités par les femmes diplômées de grandes écoles pour expliquer ce «plafond de verre» sont les suivants : elles demandent moins d'augmentations ou de promotions, ne savent pas se mettre en avant et valoriser leur travail, ont un moindre goût pour le pouvoir (et non pour l'encadrement, nuance de taille) ou participent moins à des réseaux informels.

Or plusieurs études récentes ont mis en évidence l'impact positif des femmes dans la performance de l'organisation à laquelle elles appartiennent.

Contrairement aux idées reçues, les femmes feraient ainsi de meilleurs managers que les hommes. Dans son enquête intitulée *Woman matter 2*, le cabinet de conseil McKinsey estime que sur 9 facteurs clés de leadership, les femmes exercent mieux que les hommes 5 d'entre eux : l'exemplarité, la capacité à présenter une vision globale cohérente de l'avenir et à y faire adhérer, le temps passé à accompagner, expliquer et écouter pour prendre en compte les demandes individuelles et collectives, l'aptitude à définir clairement les attentes et responsabilités de chacun puis à reconnaître et récompenser l'atteinte des objectifs, et enfin la prise de décision collective et le travail d'équipe. Inversement

1) Le parcours professionnel des diplômé(e)s de grandes écoles : Regards croisés hommes / femmes. Crée en 2002, GEF regroupe 9 associations d'anciens et de diplômés : Centrale Paris, ENA, ENPC, ESCP-EAP, ESSEC, HEC, Insead, Mines, Polytechnique.

que les hommes ne devancent les femmes que pour 2 d'entre eux : la prise de décision individuelle et le contrôle.

Plusieurs études<sup>2</sup> mettent également en évidence une corrélation entre la proportion de femmes dans les conseils d'administration et la croissance et la rentabilité d'une entreprise.

Il existerait donc bien des caractéristiques globales dominantes qui différencieraient le style de management des hommes et des femmes, mais ces différences seraient à l'avantage de ces dernières.

## L'angle de présentation choisi et le champ de l'analyse

**En premier lieu, il convient de réaffirmer que les femmes ne sont pas une minorité comme les autres qu'il suffirait de traiter comme un des éléments de la « diversité »**

Au-delà des aspects de stricte justice, la diversité est évidemment bénéfique : elle contribue à l'équilibre des équipes de travail, elle permet de mieux comprendre une réalité de plus en plus complexe, elle favorise l'innovation en multipliant les approches, bref elle est facteur de richesse.

La fonction publique territoriale est du reste un excellent laboratoire de cette diversité : diversité des métiers, diversité entre les âges, diversité surtout des parcours de formation et des origines (concours interne, concours externe, troisième voie, intégration directe, promotion interne, détachement, etc.).

Mais, pour reprendre la conclusion du rapport du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale coordonné par Evelyne Boscheron en 2005<sup>3</sup> : « Les femmes ne sont pas une minorité parmi d'autres dont la présence dans les services publics locaux ne relèverait que d'une question de diversité ».

Avant tout, les femmes ne sont pas une minorité, que ce soit dans la population en général, dans la population active globale et au sein des agents des collectivités locales en particulier, où elles sont au contraire majoritaires puisqu'elles représentent environ 60 % des agents toutes filières confondues.

2) Voir notamment les travaux de Michel FERRARY, directeur de l'Observatoire de la féminisation des entreprises et professeur de gestion des ressources humaines au Ceram Business School de Sophia-Antipolis

3) Liberté, Inégalité, Fraternité : Intégrer l'égalité professionnelle femmes hommes dans la Fonction Publique Territoriale

Il ne s'agit pas de nier les autres minorités mais de veiller à ce que le traitement de ces autres minorités ne fasse pas passer au second plan les politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En effet, les positions actuelles en faveur de la diversité n'incluent pas toujours la question du genre, bien que celle-ci soit loin d'être résolue et concerne de fait une majorité de personnes.

### **En second lieu, la promotion de l'égalité professionnelle hommes / femmes n'est pas une attaque en règle contre les hommes**

Il ne s'agit pas de poser les femmes comme éternelles victimes. La question de l'égalité professionnelle des genres est valable dans les deux sens et sa progression se fait au bénéfice de tous.

Le cas des métiers sociaux (éducateur spécialisé, assistant social, etc.) dans nos collectivités locales est à ce titre particulièrement parlant. Dans cette filière qui compte 96% de femmes, la nécessité de reconstruire l'image du père pour certains enfants ou jeunes en difficulté pose évidemment problème lorsque les seuls interlocuteurs sont des interlocutrices.

Dans un autre domaine, les hommes qui souhaiteraient passer davantage de temps hors de leur travail, que ce soit pour s'impliquer davantage dans l'éducation de leurs enfants ou s'adonner à leurs loisirs, et que l'on regarde de travers lorsqu'ils demandent à bénéficier d'un temps partiel ou d'un congé parental, auraient eux aussi beaucoup à gagner d'un traitement strictement identique à celui de leurs collègues féminines.

La parité entre femmes et hommes est donc une exigence qui joue dans les deux sens, et elle ne peut pas se faire contre les hommes ou sans eux.

### **En troisième lieu, la présente étude propose un focus sur l'accès des femmes aux postes de direction et de direction générale des collectivités les plus importantes**

Le présent rapport aborde la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de manière générale, mais la question de l'accès des femmes aux postes de direction et de direction générale dans les collectivités locales les plus importantes a été privilégiée pour trois raisons.

Tout d'abord parce que les administrateurs territoriaux ont vocation à exercer des fonctions d'encadrement et de management et à occuper les postes de direction générale des grandes collectivités locales.

Ensuite du fait de la nécessité de disposer de données statistiques le plus à jour possible, or ces données sont les plus aisées à rassembler sur ce périmètre, les plus grosses collectivités disposant en général de sites internet élaborés.

Enfin parce que l'accession aux postes de direction et de direction générale peut constituer un levier supplémentaire qui permet d'agir sur les autres dimensions de la discrimination hommes / femmes, au quotidien ; il serait évidemment faux d'imaginer que seule une femme serait capable d'impulser des démarches novatrices en la matière ; néanmoins dans certains cas cela peut constituer un facteur déclenchant la prise de conscience.

### **Enfin, le choix a été fait de proposer une analyse objective selon une approche concrète**

Plutôt que de débattre des justifications morales, éthiques ou philosophiques qui sous-tendent la question, il a semblé préférable d'aborder le sujet par un état des lieux quantitatif et qualitatif, de présenter un panorama et des exemples de mesures concrètes, pour faire quinze propositions mesurer les inégalités, les rendre visibles et corriger ces inégalités.

# Les postes de direction occupés par les femmes dans les grandes collectivités territoriales

## Analyse des organigrammes des plus grands employeurs territoriaux.

Cette enquête a été menée au deuxième semestre 2010 à partir des organigrammes de 160 collectivités territoriales et EPCI (52 communes, 12 communautés urbaines et communautés d'agglomération, 76 conseils généraux et 20 conseils régionaux métropolitains), constituant un échantillon très représentatif des 250 plus importants employeurs territoriaux. L'étude a porté sur plus de 1 900 postes de direction répertoriés dans les organigrammes de ces collectivités territoriales.

## Synthèse de l'enquête

Seulement 6 % de femmes sont DGS de grandes collectivités territoriales françaises. Pour les postes de directeurs généraux, les conseils régionaux (10 %) et les EPCI (8 %) sont davantage féminisés que les communes (4 %) et les conseils généraux (7 %).

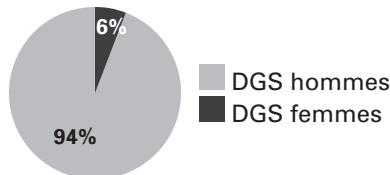
Près d'un quart des directeurs généraux adjoints sont des femmes. Certaines responsabilités et fonctions sont nettement féminisées : 55 % des DRH sont des femmes. De même 55 % de services à vocation sociale sont dirigées par des femmes. En revanche, la direction des services techniques est massivement occupée par des hommes : 88 %. Faut-il y voir une répartition sexuée par métiers ? Certaines directions de service sont plus équilibrées : 46 % de femmes pour les services communication, 40 % pour les services juridiques et 35 % pour les services financiers. 47 % des services culturels ont des directrices et chefs de services.

Toutes collectivités confondues, les femmes représentent un peu moins de 33 % (32,87 %) des agents en poste de directeurs (DGS, DGA, et directeurs ou chefs de service).

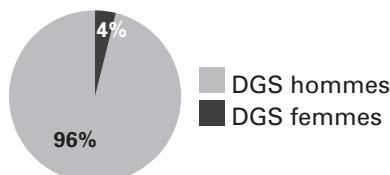
On observe de fortes disparités entre collectivités territoriales quant à l'équilibre hommes femmes parmi les DGA et directeurs de services. À noter que quelques grandes collectivités n'ont aucune femme parmi leurs DGS et DGA : communautés urbaines d'Arras, de Nantes et du Mans ; communes du Havre, Le Mans, Angers, Rouen, Villeurbanne.

**1. Directeurs généraux des services : 6 % de femmes DGS de grandes collectivités territoriales**

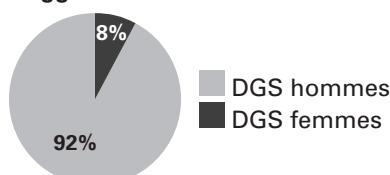
> Dans l'ensemble des grandes collectivités



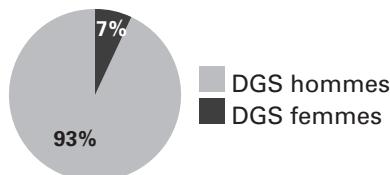
> Dans les communes



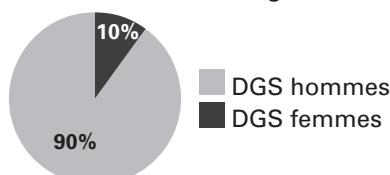
> Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération



> Dans les conseils généraux

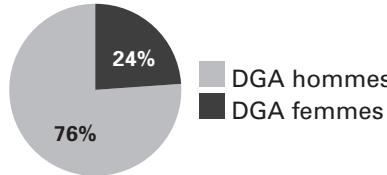


> Dans les conseils régionaux



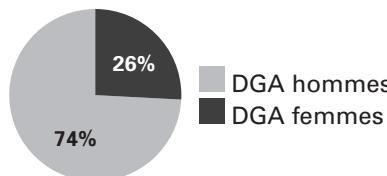
**2. Directeurs généraux adjoints des services : Près d'un quart des DGA sont des femmes**

> Dans l'ensemble des grandes collectivités



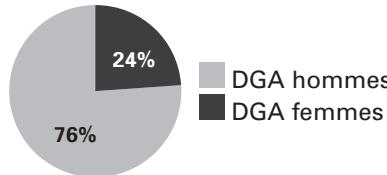
Sur un total de 682 DGA

> Dans les communes



Sur un total de 242 DGA

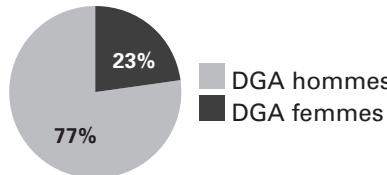
> Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération



Sur un total de 58 DGA

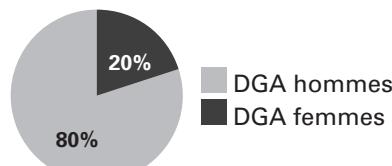
> Dans les conseils généraux

Répartition par sexe des Directeurs généraux adjoints (DGA) dans les départements



Sur un total de 293 DGA

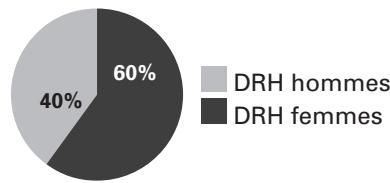
> Dans les conseils régionaux



Sur un total de 89 DGA

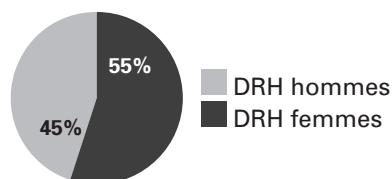
> Dans les conseils généraux

> Dans les conseils régionaux

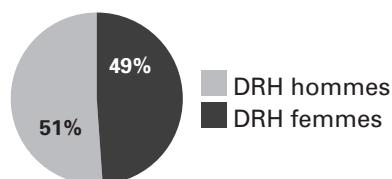


**3. Directeurs des ressources humaines : une responsabilité majoritairement féminisée**

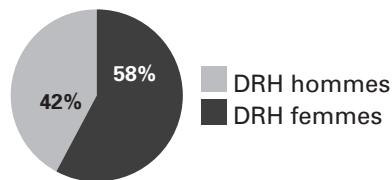
> Dans l'ensemble des grandes collectivités



> Dans les communes

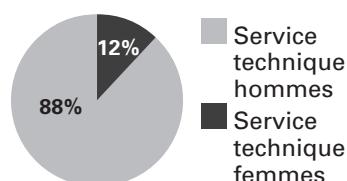


> Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération



**4. Services techniques : une hégémonie masculine**

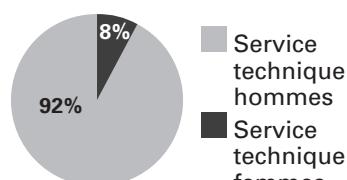
> Dans l'ensemble des grandes collectivités



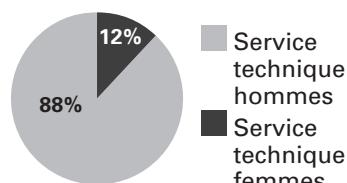
NB : pour DST ou CST, les régions ne sont pas prises en compte.

> Dans les communes

> Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération

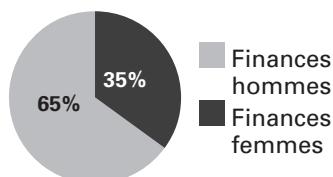


> Dans les conseils généraux

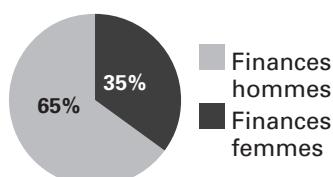


## 5. Services financiers : un tiers de femmes directrices et chefs de services

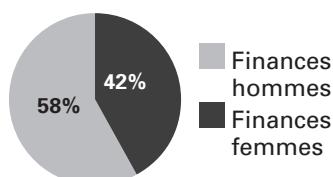
### > Dans l'ensemble des grandes collectivités



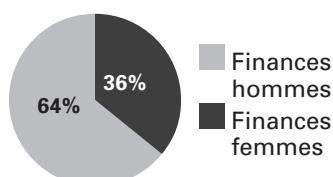
### > Dans les communes



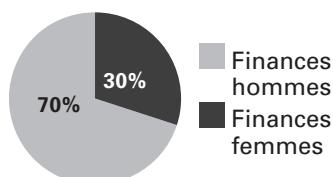
### > Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération



### > Dans les conseils généraux

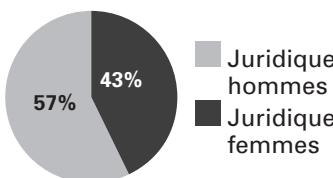


### > Dans les conseils régionaux

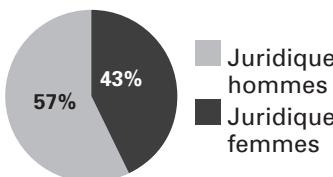


## 6. Services juridiques : plus de 40 % de femmes directrices et chefs de services

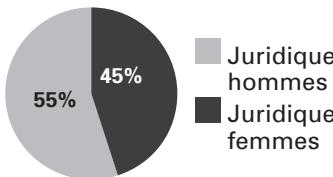
### > Dans l'ensemble des grandes collectivités



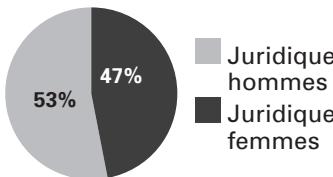
### > Dans les communes



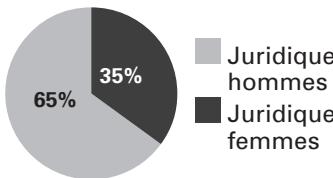
### > Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération



### > Dans les conseils généraux

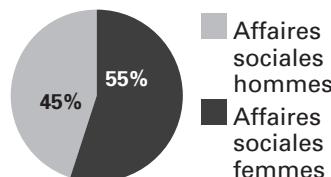


### > Dans les conseils régionaux

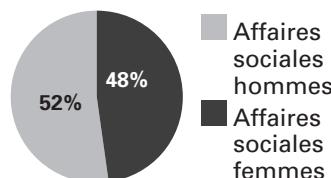


## 7. Services sociaux : Une large représentation féminine parmi les directeurs et chefs de services

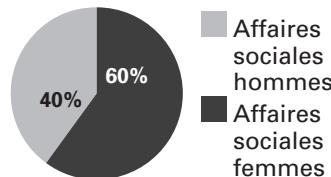
### > Dans l'ensemble des grandes collectivités



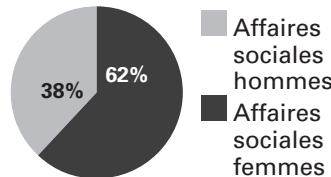
### > Dans les communes



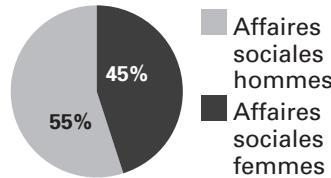
### > Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération



### > Dans les conseils généraux

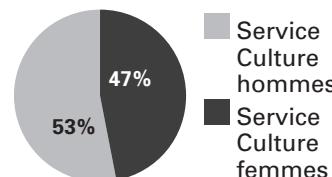


### > Dans les conseils régionaux

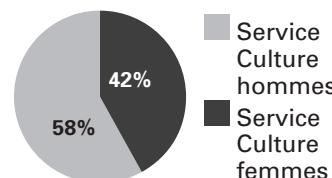


## 8. Services culturels : Équilibre hommes femmes parmi les directeurs et chefs de service

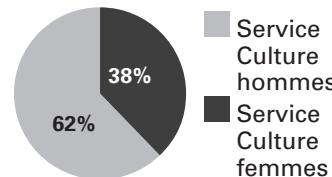
### > Dans l'ensemble des grandes collectivités



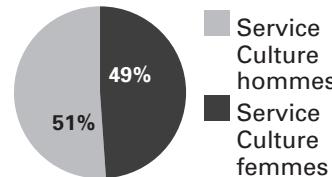
### > Dans les communes



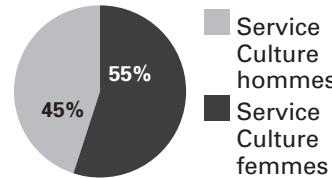
### > Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération



### > Dans les conseils généraux

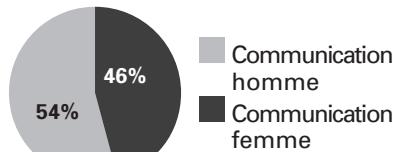


### > Dans les conseils régionaux

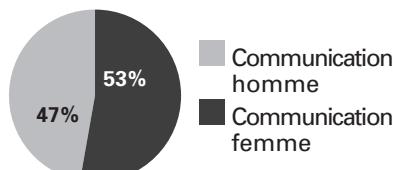


**9. Services communication :**  
**46 % de femmes directrices et chefs de services**

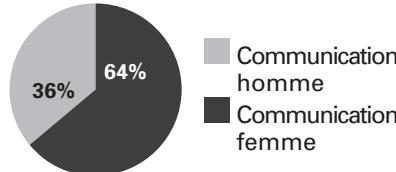
**> Dans l'ensemble des grandes collectivités**



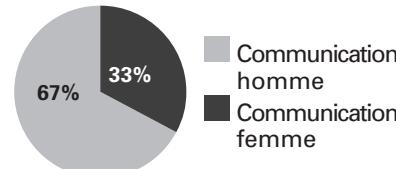
**> Dans les communes**



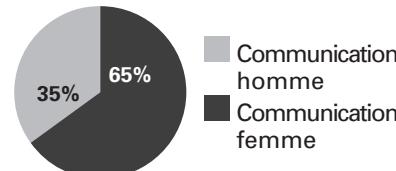
**> Dans les communautés urbaines et communautés d'agglomération**



**> Dans les conseils généraux**



**> Dans les conseils régionaux**



**De très fortes disparités entre les collectivités**

**> Les grandes communes les plus féminisées dans les postes de direction :**

Sur 9 postes analysés (DGS, DGA qui peut compter plusieurs agents, DRH, Social, Techniques, Finances, Juridique et Communication), voici les communes qui arrivent en tête :

- Rueil-Malmaison, avec 10 femmes directrices ou chefs de service dont 4 DGA sur 7. Seuls les services techniques sont dirigés par un homme.
- Quimper, avec 9 femmes directrices ou chefs de service dont 3 DGA sur 4. Seuls les ressources humaines et les services techniques sont dirigés par des hommes.
- Orléans, avec 8 femmes directrices ou chefs de service dont 2 DGA sur 6. Seuls les services techniques sont dirigés par un homme.
- Roubaix, avec 7 femmes directrices ou chefs de service dont 4 DGA sur 5.
- Lille, avec 7 femmes directrices ou chefs de service dont 4 DGA sur 7.
- Nîmes, avec 7 femmes directrices ou chefs de service dont 4 DGA sur 7.

### **Communes comptant 6 femmes directrices ou chefs de service :**

- Aix-en-Provence (1 femme DGA sur les 5 et seuls les services techniques et les finances ne sont pas gérés par des femmes),
- Limoges (2 femmes DGA sur les 4 et seuls les services techniques, la communication et les finances ne sont pas gérés par des femmes),
- Créteil (5 femmes DGA sur les 9),
- Neuilly-sur-Seine (1 femme DGA sur les 2 et seuls les services techniques et la culture ne sont pas gérés par des femmes),
- Les Abymes, en Guadeloupe (2 femmes DGA sur les 5 et seuls les services techniques, les finances et la culture ne sont pas gérés par des femmes).

### **> Les grandes communes les moins féminisées dans les postes de direction :**

- Le Havre et Le Mans (services mutualisés avec ceux de la CU pour Le Mans) n'ont aucune femme directrices ou chefs de service.
- Angers qui ne compte qu'une femme (DRH).
- Villeurbanne qui ne compte qu'une femme (communication).
- Tours qui ne compte que deux femmes (1 DGA et 1 au service juridique).
- Amiens qui ne compte que deux femmes (1 DRH et 1 au service communication).
- Rouen qui ne compte que deux femmes (1 à la culture et 1 aux services techniques).
- Ajaccio qui ne compte que deux femmes (1 aux finances et 1 à la culture).
- Saint-Brieuc qui ne compte que deux femmes (1 au social et 1 au service communication).

### **Les EPCI**

### **> Les grandes communautés les plus féminisées dans les postes de direction :**

**Sur les 12 communautés urbaines et communautés d'agglomération analysées, seule celle de Lille a une femme comme DGS et quatre comptent sept femmes directrices ou chefs de service :**

- Alençon-Normandie, avec 2 DGA femmes sur 6. Seuls les ressources humaines et les services techniques sont dirigés par des hommes.
- Dunkerque-Grand Littoral, avec 3 DGA femmes sur 5. Seuls la direction des ressources humaines et le service juridique et la communication sont dirigés par des hommes.
- Le Creusot-Montceau, avec 2 DGA femmes sur 4. Seuls la culture et les services techniques sont dirigés par des hommes.

- Grand Nancy, avec 2 DGA femmes sur 5. Seuls les finances et les services techniques sont dirigés par des hommes.

#### **> Les grandes communes les moins féminisées dans les postes de direction:**

Le Mans Métropole, dont les services sont mutualisés avec ceux de la commune, ne compte aucune femme directrice ou chef de service. Par ailleurs, la communauté urbaine de Nantes Métropole ne compte aucune femme sur les huit DGA et seuls les services juridiques et les ressources humaines sont gérés par des femmes.

### **Les conseils généraux**

#### **> Les conseils généraux les plus féminisées dans les postes de direction:**

Sur les 76 départements analysés, seuls cinq ont une femme comme DGS : les Bouches-du-Rhône, les Côtes-d'Armor, le Gers, les Pyrénées-Orientales et la Martinique.

#### **13 départements comptent six à neuf femmes directrices ou chefs de service :**

- l'Orne, avec 9 femmes dont 4 DGA sur les 8,
- l'Aude, avec 8 femmes dont 4 DGA sur les 7,
- le Finistère, avec 8 femmes dont 3 DGA sur les 5,
- la Marne, avec 8 femmes mais seulement 2 DGA sur les 8,
- l'Isère, avec 7 femmes dont 2 DGA sur les 4,
- le Jura, avec 7 femmes mais seulement 2 DGA sur les 9,
- le Rhône, avec 7 femmes dont 3 DGA sur les 7,
- les Côtes-d'Armor, avec 6 femmes dont la DGS mais seulement une DGA sur les cinq,
- le Loir-et-Cher, avec 6 femmes dont 1 DGA sur les 3,
- la Lozère, avec 6 femmes mais aucune comme DGA,
- la Nièvre, avec 6 femmes dont 2 DGA sur les 5,
- les Vosges, avec 6 femmes dont 1 DGA sur les 4,
- le Val-de-Marne, avec 6 femmes.

#### **> Les conseils généraux les moins féminisées dans les postes de direction:**

#### **Six départements ne comptent qu'une seule femme directrice ou chef de service :**

- le Cantal (une femme à la culture et aucune DGA sur les 6),
- le Cher (DGA des Solidarités et de la cohésion sociale),

- La Corse-du-Sud (une femme aux affaires juridiques et aucune DGA sur les 3),
- le Pas-de-Calais (une femme aux ressources humaines),
- le Bas-Rhin (une femme aux ressources humaines et aucune DGA sur les 6),
- la Vendée (une femme aux affaires sociales et aucune DGA sur les 11).

**10 départements ne comptent que deux femmes directrices ou chefs de service :**

- l'Ain (une femme à la DRH et une aux affaires sociales),
- l'Aisne (une femme à la DRH et une à la culture),
- l'Ariège (une femme à la DRH et une aux affaires sociales),
- la Haute-Loire (une femme à la culture et à la communication),
- le Maine-et-Loire (une femme à la culture et une aux affaires sociales),
- la Haute-Marne (une femme à la DRH et une à la communication),
- le Puy-de-Dôme (une femme à la communication et une aux affaires sociales),
- la Haute-Savoie (une femme à la DRH et une aux finances),
- le Territoire de Belfort (une femme DGA et une aux finances),
- les Hauts-de-Seine (une femme aux finances et une aux affaires juridiques).

## Les conseils régionaux

**> Les conseils régionaux les plus féminisées dans les postes de direction :**  
Sur les 20 régions analysées, seules deux ont une femme comme DGS : le Languedoc-Roussillon et la Picardie.

**8 régions comptent cinq à six femmes directrices ou chefs de service :**

- le Limousin, avec 6 femmes mais aucune DGA,
- la Haute-Normandie, avec 6 femmes dont 1 DGA sur 4
- la Picardie, avec 6 femmes dont la DGS et 1 DGA sur 4
- le Centre, avec 5 femmes mais seulement une DGA sur cinq
- la Franche-Comté, avec 5 femmes dont 1 DGA sur trois
- l'Île-de-France, avec 5 femmes dont 3 DGA sur 10
- la Lorraine, avec 5 femmes mais aucune DGA
- la Provence-Alpes-Côte d'Azur, avec 5 femmes dont 2 DGA sur 4.

**> Les conseils régionaux les moins féminisées dans les postes de direction :**

Deux régions n'ont qu'une seule femme directrice ou chef de service :  
l'Alsace (culture) et la Champagne-Ardenne (affaires juridiques).  
Deux régions n'ont que deux femmes directrices ou chefs de service :  
l'Aquitaine (communication et affaires sociales) et les Pays de la Loire  
(une DGA et affaires juridiques)

## Du plafond de verre aux plafonds de verre

Au sommet de la pyramide administrative des grandes collectivités territoriales, les femmes sont fortement sous représentées : moins d'un directeur général des services sur dix est une femme et à peine plus d'un directeur général adjoint sur cinq est une femme.

Contrairement à une idée répandue, les femmes ne font pas face, dans leur carrière professionnelle, à un unique plafond de verre mais à une multiplicité. Les inégalités d'accès entre les femmes et les hommes se reproduisent à tous les niveaux de la hiérarchie administrative : accès aux cadres d'emploi A+ d'administrateurs et d'ingénieurs en chef, emplois de DGA (notamment pour les DGA les plus grandes), emplois de DGS et enfin emplois de DGS dans les collectivités les plus grandes. Dès lors, c'est bien la métaphore d'une « pyramide des plafonds de verre » qui symbolise le mieux les inégalités d'accès répétées et cumulatives rencontrées par les femmes dans leur ascension professionnelle.

À ces plafonds de verre multiples, s'ajoute une sorte de cage de verre qui réduit l'horizon professionnel des femmes. En effet, la répartition des rôles professionnels reste très marquée par les représentations traditionnelles associées au genre des individus : les femmes sont nettement surreprésentées dans les ressources humaines tandis que les hommes sont surreprésentés dans les services techniques et les infrastructures. Les effets de vivier n'expliquent qu'une partie seulement des écarts constatés.

Cette étude s'achève sur une analyse prospective de l'évolution de la proportion de femmes dans les emplois fonctionnels dans les années à venir. La féminisation rapide et forte du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef augure d'une augmentation probable des femmes parmi les DGA dans les décennies à venir. En revanche, l'accroissement de la proportion de femmes parmi les emplois de DGS de grandes collectivités requiert une action volontariste forte sans quoi la situation risque de n'évoluer que très lentement.

### Remerciements

Cette partie du rapport doit essentiellement au travail de Bruno Vincent, administrateur territorial, statisticien économiste (ENSAE). L'auteur principal souhaite remercier en premier lieu Laure Gérard pour son soutien constant dans la collecte des données et Jean-Michel Le Coq pour son aide informatique. Il adresse aussi un remerciement à la Promotion Aimé Césaire d'élèves administrateurs territoriaux et à son groupe Égalité femmes-hommes animé par Alexandra Attiach et Sophie Simon pour leur travail de collecte sans qui cette étude n'aurait pu voir le jour.

Un certain nombre des résultats de cette étude n'aurait pas pu être établi sans la mise à disposition par Mohamed Amine, directeur de l'Observatoire de la fonction publique territoriale du CNFPT, de données relatives aux effectifs de cadres A+. Son aussi associées dans ces remerciements Valérie Chatel et Valérie David pour leurs observations ayant permis d'affiner l'analyse.

## Introduction

Les nombreux rapports publics établis depuis une quinzaine d'années aboutissent tous à la même conclusion : les femmes sont sous représentées dans les emplois de direction aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public.

Le rapport de janvier 2007 du Conseil économique et social « La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la diversité » a notamment permis d'avoir une vision inter-sectorielle : ainsi, le taux de féminisation dans les entreprises privées de plus de 200 salariés est d'environ 8%<sup>4</sup> et de 11%<sup>5</sup> dans les grandes entreprises publiques ; concernant l'encadrement dirigeant des administrations civiles de l'Etat, ce taux se situe à 14% quand la fonction publique hospitalière dépasse les 17%<sup>6</sup>.

En comparaison, la fonction publique territoriale est apparemment plutôt bien positionnée puisque, selon le même rapport, le taux de féminisation de ses équipes dirigeantes s'élève à presque 16%<sup>7</sup>. Cependant, la fonction publique territoriale (FPT) est aussi un des secteurs les plus fortement féminisés : plus de six agents sur dix sont des femmes<sup>8</sup> quand, dans l'ensemble de la population active, les femmes ne représentent que 45% des actifs. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que la féminisation de ses équipes dirigeantes y soit légèrement plus forte.

L'objectif de cette étude est de descendre dans le détail des positions professionnelles des femmes et des hommes afin de décortiquer de façon concrète les raisons de la sous représentation des femmes dans les emplois les plus élevés de la pyramide administrative. Le principal résultat de ce travail tient dans la remise en cause de l'idée selon laquelle les femmes subiraient un seul et unique plafond de verre dans leur ascension professionnelle (en l'occurrence lors de l'accès aux emplois fonctionnels<sup>9</sup>). Cette métaphore mérite d'être soit utilisée au pluriel (il n'existerait pas un mais plusieurs plafonds) soit remplacée par l'image de la cage de verre (l'inégalité n'est pas seulement verticale mais aussi horizontale).

Cette étude qui porte sur les femmes dans les emplois de direction dans les grandes collectivités<sup>10</sup> a été réalisée à partir de données pro-

4) Données Insee 2004

5) Données 2006

6) Données DGAFP 2003, hors personnel médical. Données DGAFP 2003

7) Données Insee au 31 décembre 2006 in Démographie des personnels territoriaux, octobre 2009, Observatoire de la fonction publique territoriale, CNFPT

8) Données Insee 2005

9) Les emplois dits fonctionnels sont les emplois les plus élevés de la pyramide administrative des collectivités territoriales (en l'occurrence, directeur général des services et directeur général adjoint) auxquels les fonctionnaires accèdent par voie de détachement.

10) Par « grande collectivité », nous entendons ici les collectivités où peuvent exercer les administrateurs territoriaux.

venant de plusieurs enquêtes (cf. précisions méthodologiques) dont un travail d'enquête spécifique réalisée par la Promotion Aimé Césaire d'élèves administrateurs territoriaux (INET) et son groupe Égalité Femmes-Hommes.

Cette étude se structure de la façon suivante :

- Présentation générale des inégalités d'accès aux emplois de direction,
- Une cage de verre plutôt qu'un plafond de verre,
- Des plafonds de verre plutôt qu'un plafond de verre,
- Prospective-fiction : la femme est l'avenir des collectivités.

## Présentation générale des inégalités d'accès aux emplois de direction

### Emplois de directeurs et emplois fonctionnels : une représentation très variable des femmes

Fin 2009, dans les grandes collectivités territoriales de France métropolitaine et d'Outre mer, les femmes sont peu représentées dans les emplois fonctionnels. Plusieurs études ont montré cette faible proportion de femmes dans les emplois de directeurs généraux. La présente enquête établit que moins d'un directeur général des services (DGS) sur dix est une femme et qu'à peine un cinquième des directeurs généraux adjoints (DGA) sont des femmes (cf. tableau 1). 40 % des grandes collectivités étudiées concentrent 78 % des femmes DGA et 39 % des grandes collectivités enquêtées n'ont aucune femme au sein de leur équipe dirigeante.

**Tableau 1 : Proportion de femmes dans les emplois fonctionnels selon le niveau de collectivité**

	Proportion de femmes	
	Fin 2003	Fin 2009
DGS et DGA des conseils régionaux et généraux	13,4 %	18,7 %
DGS et DGA des villes de plus de 40 000 habitants	15,9	16,9 %
DGS et DGA des structures intercommunales	15,5 %	19,8 %
DGS	8,8 %	7,7 %
DGA (y compris DGST)	18,5 %	20,9 %

*Source : les données de l'enquête de 2003 sont les données rendues publiques en septembre 2005 par l'Observatoire de la FPT-CNFT dans le troisième rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques. Les données de 2009 ont été collectées par la*

*promotion Aimé Césaire (INET). Les données de 2003 ont été retraitées pour assurer la comparabilité des périmètres.*

*Note : la diminution apparente entre 2003 et 2009 de la proportion de femmes DGS (de 8,8% à 7,7%) tient sans doute à une différence d'échantillons : l'enquête 2009 sous-échantillonne les EPCI où les femmes sont justement plus fréquemment DGS.*

*Lecture : tandis que fin 2003, 16% des emplois fonctionnels de DGS et DGA dans les villes de plus de 40 000 habitants étaient occupés par des femmes, la proportion est montée à 17% fin 2009.*

Du côté des directeurs<sup>11</sup>, la représentation des femmes est bien supérieure : fin 2006, 57,9% des directeurs étaient des femmes<sup>12</sup>.

## **De directeur à DGA puis de DGA à DGS, des inégalités d'accès fortes pour les femmes**

Si les chiffres bruts de la proportion de femmes dans les emplois de directions donnent une première indication des inégalités d'accès à ces emplois, ils ne disent en réalité pas grand-chose de la sur ou sous représentation des femmes dans ces emplois. Pour mener cette analyse, il est nécessaire de comparer ces pourcentages à la proportion de femmes au sein du vivier des personnels de direction des collectivités. La première étude conduite en ce sens est le troisième rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques publié en septembre 2005. Le vivier retenu pour les emplois fonctionnels était celui des administrateurs, ingénieurs en chef et directeurs territoriaux, quel que soit leur âge : en 2003, 33,6% des personnes de ce vivier étaient des femmes. La comparaison de ce vivier et des emplois fonctionnels suggérait donc une forte inégalité d'accès aux emplois fonctionnels entre les femmes et les hommes : alors que la proportion de femmes était d'un tiers dans le vivier, la proportion correspondante parmi les emplois fonctionnels des grandes collectivités était inférieure à 20%.

Plusieurs arguments plaident en faveur d'une spécification légèrement différente du vivier de personnes pouvant prétendre aux emplois fonctionnels. En effet, près de neuf personnes sur dix occupant un emploi fonctionnel sont des agents dont le grade de référence est ingénieur en chef ou administrateur. De plus, 73% des personnes occupant un emploi fonctionnel ont plus de 50 ans, l'âge moyen des personnes occupant de tels emplois étant légèrement supérieur à 52 ans<sup>13</sup>.

---

11) Il est ici question de « directeur » au sens de la fonction occupée et non du grade.

12) D'après les données de l'observatoire de la fonction publique territoriale.

13) Evolution des emplois de direction dans les grandes collectivités entre 2003 et 2005, Synthèse n° 15, février 2007, Observatoire de la fonction publique territoriale, CNFPT.

La restriction du vivier aux administrateurs et ingénieurs en chef appartenant aux tranches d'âges supérieures conduit à montrer que la sous représentation des femmes dans les emplois de directions par rapport au vivier a été surestimée dans le rapport précité de 2005. Cette surestimation tient au fait que les tranches d'âges les plus âgées sont nettement moins féminisées que les plus jeunes. Ainsi, fin 2006, alors que 28,5% des administrateurs et ingénieurs en chef sont des femmes, ces dernières ne sont que 20,2% parmi les plus de 50 ans (cf. tableau 2).

**Tableau 2: Vivier de femmes dans les emplois fonctionnels**

% de femmes	Tout âge	+ de 40 ans	+ de 45 ans	+ de 50 ans	+ de 55 ans
Administrateurs	40,2	36,5	34,9	32,2	30,1
Ingénieurs en chef	13,9	12,6	11,0	8,3	5,1
Administrateurs et ingénieurs en chef	28,5	25,0	23,2	20,2	17,1

*Source: enquête Colter-Insee fin 2006. Lecture: les femmes constituent 23,2% du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 45 ans exerçant dans la FPT.*

Que le vivier soit réduit aux plus de 45 ans (23,2% de femmes) ou élargi aux plus de 40 ans (25% de femmes), il ressort que la sous représentation relative des femmes est moins forte aux postes de DGA (20,9%) qu'aux emplois de DGS (7,7%). En effet, pour les DGS, la représentation des femmes est plus de deux fois inférieure à ce qu'elle devrait par rapport à leur part dans le vivier: 17,1% des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 55 ans seulement sont des femmes.

Du côté des directeurs, fin 2006, les femmes constituent 59% des agents de catégorie A de la fonction publique territoriale<sup>14</sup>. Au regard des 57,9% de directeurs étant des femmes, il n'existe donc pas de véritable sous représentation des femmes dans les emplois de directeurs. De cette analyse du vivier des directeurs, DGA et DGS, il ressort donc deux enseignements principaux :

- Le plafond de verre subi par les femmes se situe donc non seulement entre le niveau de directeur et le niveau de DGA mais aussi entre le niveau de DGA et le niveau de DGS.
- La sous représentation des femmes dans les emplois de DGA est surtout due à leur faible représentation au sein du vivier des cadres A+ d'administrateurs et d'ingénieurs en chef.

14) Ce chiffre correspond à l'ensemble des collectivités territoriales, grandes et petites réunies (in Démographie du personnel territorial octobre 2009, Observatoire de la fonction publique territoriale, CNFPT).

## Des évolutions temporelles difficiles à percevoir

Tandis que, fin 2003, les femmes constituaient 18,5% des DGA et 8,8% des DGS, fin 2009 elles forment 20,9% des DGA et 7,7% des DGS (cf. tableau 1). Cependant, plusieurs facteurs requièrent d'interpréter ces évolutions avec une grande précaution.

Tout d'abord, les méthodologies de collecte des données et les techniques d'échantillonnage différentes entre les deux enquêtes rendent délicate la comparaison des chiffres de 2003 et 2009 (voir ci-dessous *Précisions méthodologiques*). De plus, l'accroissement de la proportion de femmes DGA peut ne tenir qu'à leur représentation croissante au sein du vivier: dès lors, il est tout à fait imaginable d'avoir de façon concomitante une augmentation de la part de femmes DGA et un accroissement des inégalités d'accès des femmes à ces mêmes emplois (l'inégalité se mesurant par l'écart entre la proportion de femmes DGA et la proportion de femmes au sein du vivier)<sup>15</sup>.

En l'état actuel, il n'est donc pas possible de savoir si les inégalités d'accès aux emplois fonctionnels ont tendance à s'accroître ou à se réduire. Pour le savoir, il serait nécessaire de mettre en place un dispositif pérenne de collectes de données sur les emplois fonctionnels et sur le vivier avec une méthodologie inchangée dans le temps, ce qui n'existe pas à ce jour.

## Une cage de verre plutôt qu'un plafond de verre

### Une répartition traditionnelle des rôles qui persiste

Si l'accès des femmes aux emplois fonctionnels de DGA n'est que légèrement inférieur à celui des hommes au regard de leurs proportions respectives dans le vivier, la répartition thématique des types de directions restent très différenciée selon le genre. Ce phénomène s'observe de façon globale dans la répartition entre directions fonctionnelles et directions opérationnelles<sup>16</sup>. Il est particulièrement marqué pour les directeurs; il persiste pour les DGA même s'il s'estompe très fortement.

15) Si la proportion de femmes DGA et la proportion de femmes dans le vivier augmentent simultanément mais que la seconde augmente plus vite que la première, il se produit simultanément une augmentation de la proportion de femmes DGA et un accroissement des inégalités d'accès aux postes de DGA pour les femmes.

16) Les directions dites fonctionnelles regroupent toutes les missions support: finances, ressources humaines, affaires juridiques, commande publique, etc. Les directions dites opérationnelles réunissent les directions qui ont en charge la mise en œuvre des politiques publiques décidées par les élus (ex. éducation, développement économique, social, infrastructures, services techniques, urbanisme, déplacement, environnement, etc.

Ainsi 54,1 % des femmes directrices sont à la tête de directions fonctionnelles alors que ce n'est le cas que pour 39,7 % des hommes directeurs (cf. tableau 3). Du côté des DGA, l'écart existe aussi mais il est beaucoup moins fort (29,7 % des femmes DGA sont dans le fonctionnel contre 26,1 % des hommes).

**Tableau 3: Ventilation des DGA et directeurs selon le type de mission (fonctionnelle/opérationnelle) de leur direction**

	%	Fonctionnel	Opérationnel	Ensemble
DGA				
	Femmes	29,7	70,3	100
	Hommes	26,1	73,9	100
Directeurs				
	Femmes	54,1	45,9	100
	Hommes	39,7	60,3	100

*Source: les données des directeurs ont été construites à partir des données publiées par l'Observatoire de l'emploi des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale dans «Panorama statistique des métiers territoriaux en 2006», Synthèse n° 26, novembre 2009. Les données des DGA sont issues de l'enquête de la Promotion Césaire.*

*Note: Plus de 95% des DGA relèvent soit de la sphère fonctionnelle soit de la sphère opérationnelle. Les quelques DGA sans affectation ou mêlant les deux sphères n'ont pas été pris en compte dans ce tableau.*

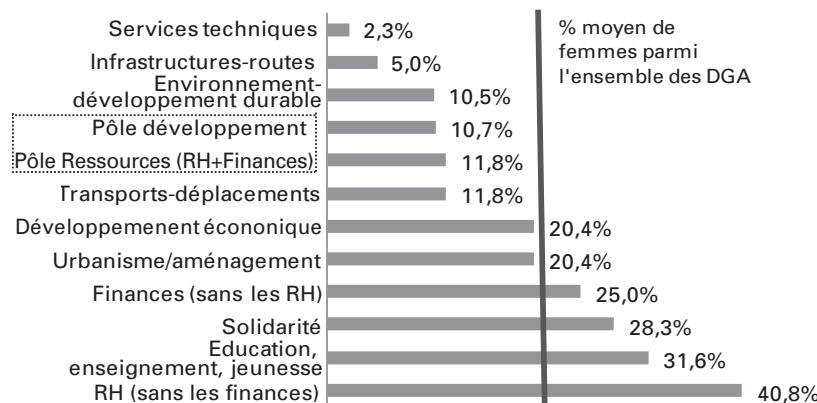
*Lecture: 29,7% des femmes DGA travaillent dans la sphère fonctionnelle tandis que pour les hommes DGA ce pourcentage est de 26,1%.*

En revanche, tout comme pour les directeurs, la répartition thématique des DGA est très fortement marquée par le genre. Que ce soit au niveau des directeurs ou des DGA, les femmes sont fortement représentées dans le champ de l'éducation-enseignement-jeunesse, du social et des ressources humaines. A l'inverse, elles le sont beaucoup moins dans les directions «techniques» comme par exemple les services techniques, les routes, les transports. Pour des directions comme l'urbanisme-aménagement, le développement économique ou les finances, les femmes ne sont ni sous représentées ni surreprésentées par rapport à la proportion dans le vivier.

En ce qui concerne les directions générales adjointes telles que les services techniques, les infrastructures-routes ou les transports-déplacements, la DGA revient souvent à un ingénieur. Or parmi les ingénieurs en chef de plus de 45 ans, les femmes ne sont que 11 % (cf. tableau 2). Par conséquent, si la sous représentation des femmes à la tête des DGST (2,3 % de femmes) et des DGA infrastructures-routes (5 % de femmes) est très marquée, elle ne l'est pas pour les DGA transports-déplacements (11,8 % de femmes).

Un raisonnement similaire peut être fait pour les DGA qui sont préférentiellement dirigées par des administrateurs comme par exemple les finances, les ressources humaines ou encore les solidarités. Or, la proportion de femmes parmi les administrateurs de plus de 45 ans est de 34,9% (cf. tableau 2). Il n'y a donc que dans le champ des ressources humaines (40,8% de ces DGA sont des femmes) que les femmes sont nettement surreprésentées. Contrairement à une idée répandue, les femmes ne seraient pas surreprésentées à la tête des DGA Solidarités (28,3%). Les femmes seraient de plus nettement sous représentées parmi les DGA Finances (25%).

**Graphique 1 : Proportion de femmes par type de direction générale adjointe**

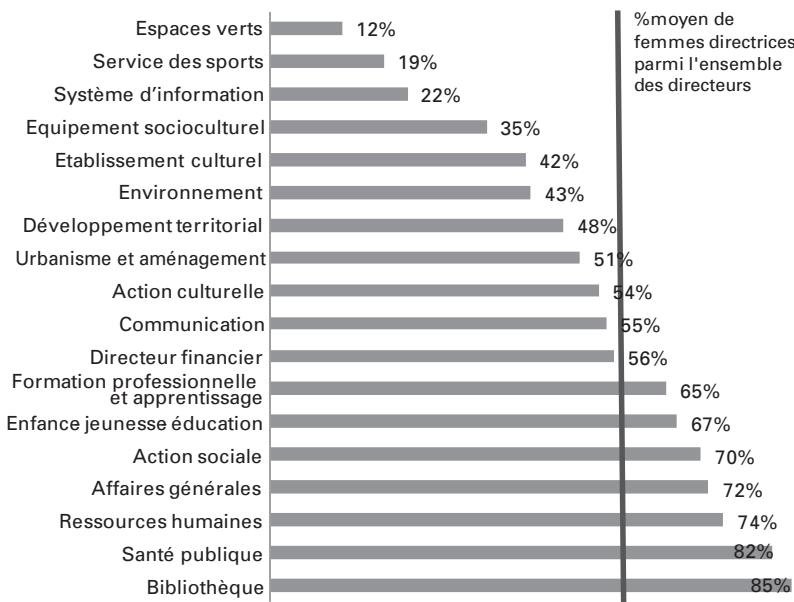


Source : enquête de la Promotion Aimé Césaire (INET).

Note : un DGA peut appartenir à plusieurs catégories : en effet, si un DGA a à la fois les transports et l'environnement sous sa direction, il est ici représenté dans les deux catégories. Les collectivités sans DGA (environ 5% de l'échantillon) n'ont pas été prises en compte ici. Du point de vue des missions fonctionnelles, les collectivités ont trois façons distinctes de s'organiser : créer une DGA Ressources réunissant RH et Finances, mettre en place une DGA Finances et une DGA RH ou encore ne pas créer de DGA dans le champ fonctionnel mais seulement des directions (dans l'enquête de la Promotion Aimé Césaire, ce cas regroupe un peu plus d'un quart des collectivités enquêtées). Aucun DGA fonctionnel n'est donc présent dans ce dernier cas.

Lecture : 20,4% des DGA qui ont dans leur périmètre de direction le développement économique sont des femmes.

## Graphique 2: Proportion de femmes par type de direction



Source: données estimées fin 2006 par l'Observatoire de la fonction publique territoriale.

Note: ces données concernent l'ensemble des collectivités quelques soient leur taille, et non pas seulement les grandes.

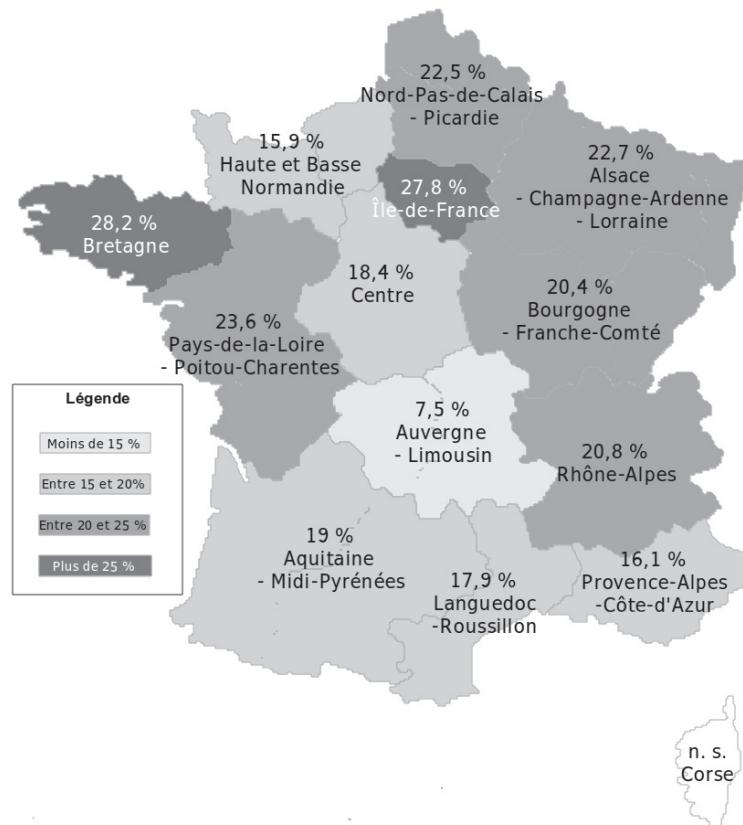
Lecture: 70% des directeurs en charge de l'action sociale sont des femmes.

## Des différences régionales qui mériteraient d'être davantage étudiées

La ventilation régionale de la proportion de femmes DGA fait apparaître de fortes différences: alors que plus de 28% des DGA exerçant en Bretagne sont des femmes, en Auvergne et Limousin, elles représentent moins de 8%.

Il est délicat d'expliquer, en l'état actuel des connaissances statistiques sur les cadres A+ de la FPT, les raisons de ces forts écarts entre zones géographiques. En effet, la répartition sur le territoire national des cadres A+ selon leur genre n'est pas aujourd'hui une donnée pour laquelle l'Observatoire de la fonction publique territoriale dispose d'éléments fiables. Par conséquent, il n'est pas aujourd'hui possible de savoir si ces écarts régionaux sont dus à des écarts au sein du vivier ou à d'autres phénomènes.

## Proportion de femmes parmi les DGA de chaque zone géographique en France métropolitaine



Source: enquête de la promotion Aimé Césaire (Inet), fin 2009.

Note: la Corse et les collectivités d'Outre mer ne sont pas présentées ici par suite d'un panel trop réduit de collectivités. Au sein de chaque zone géographique, tous les DGA ont été pris en compte quelques soient le niveau de collectivité dans lequel ils exercent leur activité. Les regroupements inter régionaux ont été effectués afin d'atteindre des effectifs par zone suffisants d'un point de vue statistique.

Lecture: 20,4% des DGA des régions Bourgogne-Franche Comté sont des femmes.

## Des plafonds de verre plutôt qu'un plafond de verre

### Emplois de DGA: les grosses directions générales adjointes pour les hommes, les petites pour les femmes

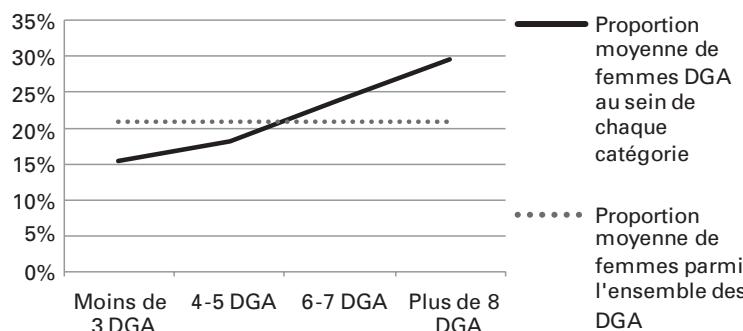
L'analyse présentée dans cette partie n'avait jamais été menée à ce jour: il s'agit ici de comparer les DGA dirigées par les femmes et

celles dirigées par les hommes selon la taille relative de leurs directions. Plusieurs indicateurs pourraient être pris en compte : volume de budget géré, nombre d'agents de la direction ou encore nombre de missions confiées à la DGA. C'est sur ce dernier aspect que l'on s'appuie pour montrer ici la sous représentation des femmes dans les directions générales adjointes de grande taille.

Lorsque les collectivités font le choix de créer deux DGA distinctes pour les ressources humaines et pour les finances, 40 % des DGA RH sont des femmes et 25 % pour les DGA Finances. A l'inverse, lorsque les collectivités font le choix de réunir les finances et les ressources humaines au sein d'une seule et même DGA qui s'appelle alors souvent « Ressources », la proportion de femmes à sa tête s'effondre : moins de 12 % des DGA Ressources sont des femmes (cf. graphique 1).

Un phénomène analogue semble se produire du côté opérationnel lorsqu'est mis en place un pôle Développement dont le périmètre des missions est étendu (culture, éducation, solidarité, développement économique...): moins de 11 % des DGA Développement sont des femmes. La répartition entre femmes et hommes des DGA selon leur taille peut être encore estimée d'une autre façon : la mesure de la proportion de femmes DGA selon la taille de l'équipe de direction générale constitue une indication supplémentaire. En effet, plus le nombre de DGA au sein d'une collectivité est important, plus il y a des chances que le périmètre des missions de chaque DGA soit réduit.

### Graphique 3: Proportion de femmes DGA selon la taille de l'équipe de direction



Source : enquête de la Promotion Aimé Césaire (Inet) fin 2009.

Note : les collectivités sans DGA n'ont pas été prises en compte ici.

Lecture : 18 % des DGA des collectivités qui comptent 4-5 DGA sont des femmes tandis que près de 30 % des DGA des collectivités qui comptent plus de 7 DGA sont des femmes.

D'après le graphique 3, plus la taille de l'équipe de direction est réduite (et donc plus le périmètre d'action de chaque DGA est large), plus la proportion de femmes au sein de cette équipe diminue : alors que 18 % des DGA des collectivités ayant 4-5 DGA sont des femmes, près de 30 % des DGA des collectivités ayant plus de 7 DGA sont des femmes. D'après le tableau 4, la proportion de femmes DGA dans les petites collectivités de l'échantillon est supérieure à celle des collectivités plus grandes pour les communes et EPCI ; elle est inférieure pour les départements et régions. La faible proportion de femmes au sein des petites équipes de direction ne s'explique donc pas par le fait que les femmes DGA seraient systématiquement moins nombreuses dans les petites collectivités. Le graphique 3 suggère donc bien, une nouvelle fois, que plus le périmètre d'une DGA est étendu moins il est probable qu'elle soit dirigée par une femme.

Si la proportion de femmes dans les emplois de DGA n'est que légèrement inférieure à leur part au sein du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef, des inégalités, moins visibles mais bien réelles, interviennent entre les hommes et les femmes quant à la répartition entre eux des directions générales adjointes suivant leur taille : aux femmes les petites, aux hommes les grandes. Ce phénomène est particulièrement important dans la mesure où il peut aider à comprendre pourquoi les femmes sont si peu représentées dans les emplois de DGS : être à la tête d'une DGA de taille importante étant un facteur accroissant la probabilité d'accéder à un emploi de DGS par la suite, les hommes sont donc dans une situation nettement plus favorable que les femmes pour candidater à ces postes.

### **Emplois de DGS : les grosses collectivités pour les hommes, les petites pour les femmes**

Outre les inégalités d'accès aux postes de DGS montrées précédemment, lorsque les femmes parviennent tout de même à ces emplois supérieurs, elles ont tendance à se concentrer dans les collectivités de plus petite taille. L'indicateur de taille retenu ici est le nombre d'habitants vivant sur le territoire de la collectivité.

Ainsi, les femmes DGS ont tendance à se concentrer dans les communes de 40 000 habitants à 80 000 habitants et dans les EPCI de 40 000 à 150 000 habitants (cf. tableau 4). Parmi les 168 collectivités étudiées dans la présente enquête, aucune femme n'est DGS d'une commune de plus de 80 000 habitants alors que 16 % des DGS de communes de 40 000 à 80 000 habitants sont des femmes. De façon similaire, aucune femme n'est DGS d'un EPCI de plus de 300 000 habitants alors que plus de 28 % des DGS d'EPCI de 40 000 à 150 000 habitants sont des femmes.

Ce phénomène de concentration des femmes DGS dans les collectivités de petite taille n'existe pas en ce qui concerne les DGA : la répartition des femmes DGA dans les communes est relativement uniforme et il semble même que, pour les départements et les régions, les femmes DGA se trouvent plutôt dans les collectivités les plus grandes (de plus d'un million d'habitants pour les départements et de plus de deux millions d'habitants pour les régions).

**Tableau 4: Proportion de femmes DGS/DGA selon la taille des collectivités**

	% de femmes DGS	% de femmes DGA
<b>Communes de plus de 40 000 habitants</b>	8,0	24,8
Communes de 40 000 à 80 000 habitants	16,0	25,5
Communes de 80 000 à 150 000 habitants	0,0	25,0
Communes de plus de 150 000 habitants	0,0	23,7
<b>EPCI de plus de 40 000 habitants</b>	14,7	18,4
EPCI de 40 000 à 150 000 habitants	28,6	20,0
EPCI de 150 000 à 300 000 habitants	8,3	21,7
EPCI de plus de 300 000 habitants	0,0	12,2
<b>Départements</b>	3,3	19,3
Département de moins de 500 000 habitants	ns	18,1
Département de 500 000 à 1 million d'habitants	ns	15,7
Département de plus d'un million d'habitants	ns	25,8
<b>Régions</b>	8,3	20,0
Région de moins de deux millions d'habitants	ns	13,3
Région de plus de deux millions d'habitants	ns	25,5
<b>Total</b>	<b>7,7</b>	<b>20,9 %</b>

Source : enquête de la promotion Aimé Césaire (INET).

Note : la mention « ns » signifie « non significatif » : elle correspond aux cas où le nombre de femmes DGS est trop faible pour que le pourcentage ait une validité statistique. L'absence de femmes DGS dans les communes de plus de 80 000 habitants et dans les EPCI de plus de 300 000 habitants ne signifie pas qu'aucune femme n'est DGS en France dans ce type de collectivités : il faut simplement comprendre que, dans l'échantillon de 169 collectivités étudiées dans la présente enquête, aucune femme DGS n'a été répertoriée dans ce type de collectivités.

Lecture : dans les communes de 40 000 à 80 000 habitants, 16 % des DGS sont des femmes et 24,8 % des DGA.

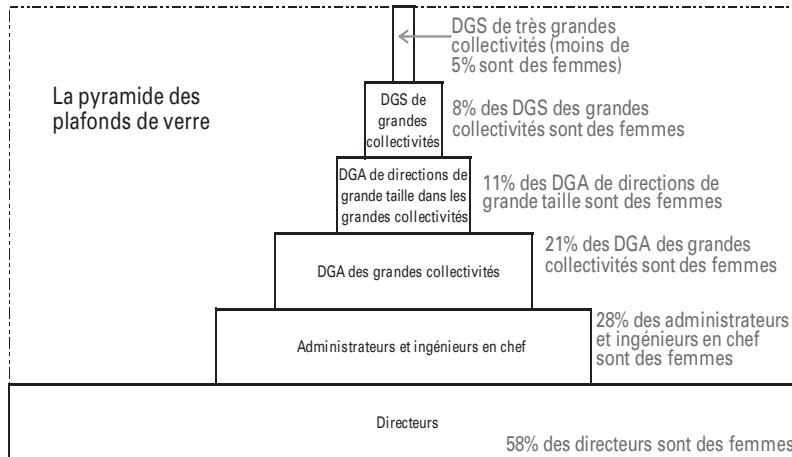
## La pyramide des plafonds de verre

Un des principaux enseignements de cette étude tient dès lors à la démonstration de l'existence d'une multiplicité de plafonds de verre. Le graphique 4 constitue une synthèse visuelle des phénomènes à l'œuvre. L'écart entre la base de la pyramide (proportion de femmes directrices parmi l'ensemble des directeurs) et la pointe de la pyramide (proportion de femmes DGS parmi l'ensemble des DGS de très grandes collectivités), soit une division par plus de 10 de la représentation des femmes (de 58 % à moins de 5 %), s'explique par l'existence d'inégalités d'accès à de multiples niveaux. En l'absence totale d'inégalités, ce graphique dessinerait un rectangle parfait (cf. en pointillés, graphique 4) et non une pyramide où chacun des sous rectangles le constituant serait identique aux autres.

Le graphique 5 présente les mêmes catégories de dirigeants mais du point de vue de la proportion d'hommes. La pyramide est alors inversée. En d'autres termes, ce qui rend difficile l'accès aux emplois de direction les plus élevés des collectivités pour les hommes, c'est le faible nombre de ces emplois. En revanche, les hommes profitent d'un effet de sélection selon le genre qui joue fortement à leur avantage (plus ils montent dans la pyramide administrative plus ils sont nombreux en proportion). Un double phénomène explique pourquoi la représentation des femmes est si faible à chaque niveau de la pyramide :

- L'existence d'inégalités d'accès au détriment des femmes pour le passage d'un niveau à l'autre de la pyramide. Quel que soit le niveau d'où l'on se place, la proportion de femmes y est plus faible que la proportion au niveau immédiatement inférieur de la pyramide. Ces inégalités répétées et cumulatives ont alors tendance à réduire progressivement à peau de chagrin le vivier de femmes pouvant prétendre au niveau supérieur d'emploi.
- Une faible proportion de femmes à chaque niveau de la pyramide, excepté à la base. À titre d'exemple, il n'y a rien d'étonnant à ce que seulement 8 % des DGS de grandes collectivités soient des femmes si l'on sait qu'à peine 11 % des DGA à la tête des directions les plus grandes sont des femmes.

### Graphique 4: Proportion de femmes au sein de chaque catégorie de dirigeants des grandes collectivités



Source: enquête de la promotion Aimé Césaire pour les emplois fonctionnels fin 2009 et données de l'Observatoire de la fonction publique territoriale pour les effectifs d'administrateurs, d'ingénieurs en chef et de directeurs fin 2006.

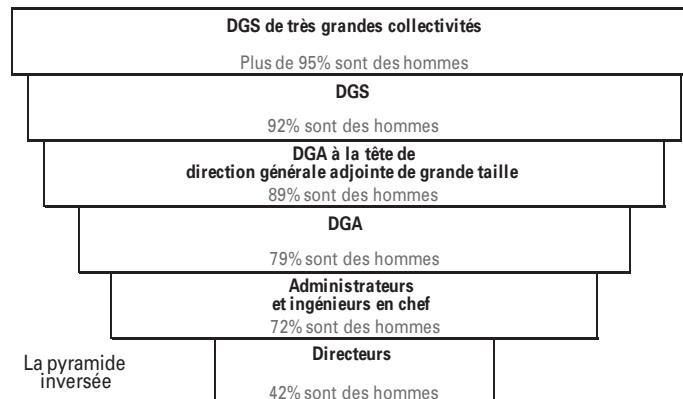
Note: le pourcentage relatif aux directeurs concerne toutes les collectivités territoriales françaises quelle que soit leur taille. Le terme de « directeurs » fait référence à la fonction de directeur dans les collectivités mais non au grade de directeur territorial.

Lecture: 28% des administrateurs et ingénieurs en chef sont des femmes.

Un administrateur ou un ingénieur en chef ne devient pas DGS du jour au lendemain : pour y parvenir, il faut réaliser une ascension professionnelle passant dans la majorité des cas par de multiples étapes. Or, à chaque niveau, la proportion de femmes se réduit un peu plus. Il n'y a donc pas un niveau donné où se déployerait une inégalité d'accès flagrante pour les femmes ; c'est plutôt une multitude d'inégalités d'accès qui concourt à ce que les femmes soient si peu nombreuses parmi les DGS (alors qu'elles sont majoritaires parmi les directeurs).

En d'autres termes, il existe de nombreux plafonds de verre : une femme qui parvient à être DGA en a franchi un certain nombre pour accéder à son poste mais en aura d'autres à franchir pour parvenir à être DGS, *a fortiori* dans une très grande collectivité. Trois plafonds de verre sont, pour ainsi dire, particulièrement épais : le premier concerne l'accès des femmes aux cadres d'emploi A+ à la promotion interne (cf. ci-dessous), le second correspond au passage de DGA de petite taille à une DGA de grande taille et le dernier se situe entre les DGS des collectivités les plus petites et les DGS des collectivités les plus grandes.

### Graphique 5: Proportion d'hommes au sein de chaque catégorie de dirigeants des grandes collectivités



Source: enquête de la promotion Aimé Césaire pour les emplois fonctionnels fin 2009 et données de l'Observatoire de la fonction publique territoriale pour les effectifs d'administrateurs, d'ingénieurs en chef et de directeurs fin 2006. DGS de très grandes collectivités Directeurs Administrateurs et ingénieurs en chef DGA DGA à la tête de direction générale adjointe de grande taille DGS 42% sont des hommes 72% sont des hommes 79% sont des hommes 89% sont des hommes 92% sont des hommes Plus de 95% sont des hommes La pyramide inversée

Note: le pourcentage relatif aux directeurs concerne toutes les collectivités territoriales françaises quelle que soit leur taille. Le terme de « directeurs » fait référence à la fonction de directeur dans les collectivités mais non au grade de directeur territorial.

Lecture: 72% des administrateurs et ingénieurs en chef sont des hommes.

### Des explications multiples à ces inégalités d'accès

Les inégalités d'accès aux emplois fonctionnels subies par les femmes peuvent s'expliquer de plusieurs manières. Il est difficile de déterminer dans le cadre de la présente étude la part respective de chacune. Nous nous en tiendrons donc ici à mettre en avant les différents facteurs possibles en nous appuyant sur des éléments quantitatifs lorsque ce sera possible. Considérons l'accès aux emplois fonctionnels comme un marché où interagissent une offre et une demande. L'offre est constituée par les recruteurs (élus, DGS pour le recrutement des DGA et cabinets de recrutement) et la demande par les personnes appartenant au vivier des individus pouvant prétendre aux emplois de DGS et de DGA.

### Du côté de la demande

Des discriminations au recrutement des femmes peuvent expliquer leur sous représentation dans les emplois fonctionnels, en particulier dans les postes de DGS. Quelles que soient les raisons conscientes ou inconscientes prévalant à ces discriminations (incompétence supposée,

fonctions de pouvoir auxquelles les femmes sont traditionnellement moins associées que les hommes, disponibilité professionnelle perçue comme insuffisante en raison de la répartition inégale des tâches domestiques entre hommes et femmes...), il est nécessaire d'identifier les processus conduisant à ces discriminations. En effet, sans la réalisation d'un tel diagnostic, l'augmentation prévisible de la proportion de femmes dans le vivier ne suffira pas à assurer l'accroissement du nombre de femmes dans les emplois fonctionnels.

Nous approfondissons ci-après ce diagnostic du point de vue du rapport qui pourrait exister entre la parité politique et la parité administrative. Aucune étude à ce jour n'a conduit un tel travail. Or il apparaît de façon significative que là où la proportion de femmes élues est forte, comme dans les communes et les régions, la proportion de femmes DGS est plus élevée que dans les départements, où la proportion de femmes DGS est nettement plus faible (cf. tableau 5).

**Tableau 5: Proportions de femmes élues et DGA  
par niveau de collectivité**

% de femmes parmi:	Les conseillers	Les DGS
Communes de plus de 30 000 habitants	47,4	8,0
Départements	12,3	3,3
Régions	47,6	8,3

*Source: ministère de l'Intérieur pour les données sur les élus. Les données des communes datent de 2006, celles des départements de 2008 et celles des régions de 2004.*

*Note: aucune donnée relative à la proportion de femmes conseillères intercommunales n'a pu être établie dans le cadre de la présente étude. Les proportions de DGS indiquées ne concernent que les DGS de communes de plus de 40 000 habitants.*

*Lecture: 12,3% des conseillers généraux sont des femmes et 3,3% des DGS de département sont des femmes.*

De façon concomitante, les deux femmes DGS qui fin 2009 dirigent des régions travaillent dans deux des six régions qui comptent le plus de vice-présidentes au sein de l'exécutif régional: ces deux conseils régionaux ont plus de 46% des vice-présidents femmes alors que la moyenne pour l'ensemble des régions n'est que de 36%.

Sans être une démonstration irréfutable de la corrélation entre la parité politique et l'égalité d'accès aux emplois fonctionnels des collectivités, ces éléments constituent tout de même un faisceau d'indices suggérant qu'un tel lien existe. Cette relation pourrait notamment s'expliquer par le rôle central joué par les élus dans le processus de recrutement aux emplois fonctionnels, en particulier de DGS.

Plusieurs auteurs<sup>17</sup> ont alerté l'opinion publique sur le risque de remise en cause de la parité que représente la refonte des modes de scrutins locaux induite par la création de conseillers territoriaux. Si un tel risque se réalisait, il pourrait dès lors avoir en ricochet un effet rapidement néfaste sur l'accès des femmes aux emplois fonctionnels des départements et régions.

## Du côté de l'offre

L'offre est constituée par les individus qui ont le profil et les compétences professionnelles pour prétendre aux emplois fonctionnels des collectivités. Il est probable qu'un certain nombre de femmes s'autocensure dans leur ascension professionnelle. Plusieurs facteurs peuvent en être à l'origine : les femmes supportent bien souvent une charge de travail domestique plus grande que les hommes<sup>18</sup> ; il est aussi fréquent qu'elles aient moins que leurs congénères masculins intériorisé dans leur éducation le fait qu'elles pouvaient prétendre aux postes les plus élevés dans la sphère du travail. Une dernière raison, peu étudiée à ce jour, tient à l'éventuelle moindre mobilité des femmes<sup>19</sup>. L'analyse en termes d'offre souligne que la composition du vivier à chaque niveau de la pyramide administrative joue un rôle déterminant dans la très faible présence des femmes dans les emplois les plus élevés des collectivités. En effet, la sous représentation des femmes dans les emplois de DGS (moins de 10%) s'explique en partie par leur sous représentation dans les emplois de DGA (environ 20%). De la même manière, leur sous représentation dans les emplois de DGA est pour une large part due à leur sous représentation au sein du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef (un peu moins de 30%). En somme, la proportion décroissante de femmes dans les emplois supérieurs serait la résultante de leur proportion elle-même réduite à chaque niveau immédiatement inférieur de la pyramide administrative. Un employeur cherchant à recruter un DGS ne ferait pas face à un échantillon de candidats potentiels composé à part égale d'hommes et de femmes mais à un échantillon composé à plus de 80% d'hommes et moins de 20% de femmes. Sans nier l'existence d'une inégalité réelle d'accès entre femmes et hommes (cette inégalité correspond pour les DGS à l'écart entre les 10% de DGS femmes et les 20% de DGA femmes), la mise en

17) De nombreux articles ont été publiés sur ce sujet fin 2009 dans la presse nationale. Citons notamment Réforme des collectivités territoriales : la parité à la trappe de Michèle André, Danielle Bousquet, Françoise Gaspard, Janine Mossuz Lavaud, Mariette Sineau, Olga Trostiansky, Françoise Vilain et Marie-Jo Zimmermann, *lemonde*. fr, 8 décembre 2009.

18) Voir notamment A. Régnier-Loilier, *L'arrivée d'un enfant modifie-t-elle la répartition des tâches domestiques au sein du couple ?* Population & Sociétés, n° 461, Ined, novembre 2009.

19) Un tel phénomène pourrait s'expliquer par le fait que les femmes ont des charges domestiques plus lourdes à gérer dans leur foyer. Les difficultés de mobilité professionnelle du conjoint pourraient aussi être un élément d'explication dans certains cas.

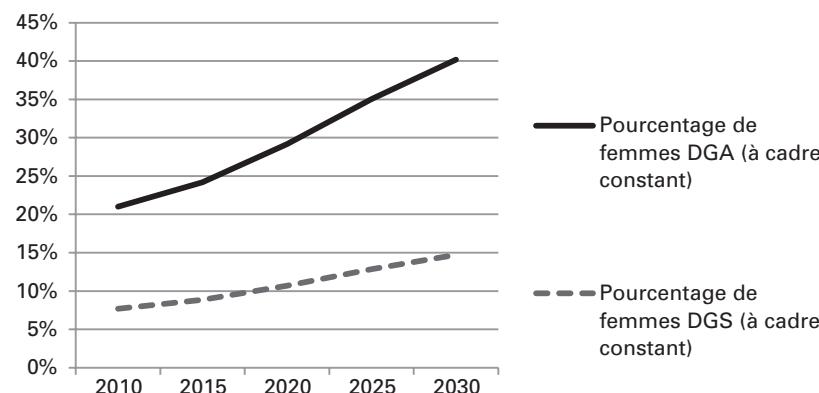
évidence de l'importance quantitative de l'effet de vivier permet de comprendre la sous représentation des femmes dans les emplois de direction générale et ainsi de mieux orienter les actions à mener pour y remédier. C'est donc **à tous les niveaux** de la pyramide administrative qu'il est nécessaire d'agir pour faire progresser l'accès des femmes aux emplois de direction.

## Prospective-fiction : la femme est l'avenir des collectivités

### Un peu d'optimisme...

Les jeunes générations d'administrateurs et d'ingénieurs en chef sont plus féminisées que les générations plus anciennes. Ainsi, fin 2006, 44 % des administrateurs et ingénieurs en chef de moins de 45 ans sont des femmes tandis que ce n'est le cas que pour 23 % des plus de 45 ans. Étant donné que le vivier des DGA et DGS est constitué des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 45 ans, il est possible de simuler ce que pourrait être l'évolution de la proportion de femmes à ces emplois fonctionnels dans les vingt années à venir (cf. graphique 6).

**Graphique 6: Prévision d'évolution de la proportion de femmes DGA et DGS entre 2010 et 2030 dans les grandes collectivités territoriales**



Source : données pour fin 2006 de l'Observatoire de la fonction publique territoriale.

Note : chacune des courbes a été construite à partir de la composition future du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 45 ans suivant la proportion de femmes aujourd'hui au sein des classes d'âge inférieur à 45 ans. La proportion de femmes aujourd'hui DGA et DGS par rapport à la part de femmes au sein du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 45 ans est fixée comme constante dans le temps. En d'autres termes, la sélectivité (part de femmes dans les emplois fonctionnels sur la part de femmes dans le vivier) est ici considérée par hypothèse comme stable.

Lecture : en 2010, un peu plus de 20 % des DGA et un peu moins de 10 % des DGS sont des femmes ; en 2030, près de 40 % des DGA et environ 15 % des DGS seront des femmes.

À cadre constant, c'est-à-dire si les effets de sélection en fonction du genre restent de la même intensité<sup>20</sup> et que la proportion de femme au sein du vivier des plus de 45 ans reste identique à celle qui existe aujourd'hui pour les jeunes générations, 40% des DGA des grandes collectivités seront, en 2020, des femmes et 15% pour les DGS.

### **... ou pas**

Deux éléments relativisent cependant cette projection apparemment optimiste de la proportion croissante de femmes DGA. Tout d'abord, la proportion du nombre de DGS évoluera, en l'état actuel des choses, peu. De plus, si l'augmentation du nombre de femmes DGA est possible, elle n'a rien de mécanique ou de naturel. Que ce soit pour les DGA comme pour les DGS, des actions volontaristes en faveur des femmes restent indispensables.

Plusieurs phénomènes peuvent en effet infléchir la proportion de femmes au sein du vivier: retrait prématûr et durable des femmes du marché du travail ou encore existence d'un biais de sélection en faveur des hommes à la promotion interne. Rien ne permet aujourd'hui de prévoir des retraits prématûrés d'activité des femmes de plus de 45 ans ces 20 prochaines années. C'est bien le phénomène relatif à la promotion interne qui requiert une attention particulière.

Sur les dix dernières années, 35% des personnes promues à la promotion interne d'administrateur territorial ont été des femmes<sup>21</sup>. En 2006, 31% des promus étaient des femmes alors que, la même année, 57,9% des catégories A de la fonction publique territoriale étaient des femmes. La sous représentation de ces dernières à la promotion interne d'administrateur est donc très forte. Or la promotion interne est aujourd'hui devenue la première voie d'accès au cadre d'emplois des administrateurs. Il existe donc un risque véritable que la féminisation du vivier des emplois fonctionnels soit ralentie par la trop faible représentation des femmes à la promotion interne. Un travail similaire mérirait d'être réalisé au sein du cadre d'emplois des ingénieurs en chef, autre composante essentielle du vivier des emplois fonctionnels.

Par ailleurs, si la proportion de femmes du vivier augmente effectivement ces prochaines années, elle pourrait s'accompagner d'une sélectivité accrue quant au recrutement des femmes dans les emplois fonctionnels : en effet, la volonté potentielle des élus de recruter prioritairement et majoritairement des hommes, alors même que leur proportion serait décroissante dans le

20) En d'autres termes, si le ratio « Proportion de femmes parmi les DGA / proportion de femmes dans le vivier » (20,9/23=0,91) et le ratio « Proportion de femmes parmi les DGS /proportion de femmes dans le vivier » (7,7/23=0,34) restent stables.

21) D'après les données établies aux fins du présent rapport par Muriel Sam-Giao

vivier, pourrait produire un tel phénomène. Augmentation de la proportion de femmes dans le vivier et accroissement de la proportion de femmes dans les emplois fonctionnels ne vont donc pas mécaniquement de pair si dans le même temps les pratiques de recrutement changent en faveur des hommes.

### **Pistes de progrès**

Huit pistes d'amélioration méritent d'être suivies à l'aune des résultats de cette étude. Elles peuvent être distinguées en deux catégories : tout d'abord, celles relatives à la meilleure connaissance des causes des inégalités ; par ailleurs, celles concernant les actions concrètes à engager d'ores et déjà dans les collectivités.

#### **En termes de connaissance des inégalités :**

- Étudier qualitativement les parcours professionnels privilégiés pour accéder aux emplois de directeur général des services et ainsi identifier les entraves rencontrées par les femmes.
- Améliorer la connaissance statistique de l'évolution et de la répartition par genre des cadres d'emploi des administrateurs, des ingénieurs en chef et des directeurs territoriaux. Aucun suivi régulier et fiable de ces populations n'est à ce jour réalisé par l'Observatoire de la fonction publique territoriale.
- Mener une étude spécifique sur les salaires des femmes dans les collectivités. D'un point de vue statistique, il est logique que les femmes soient en moyenne moins rémunérées que les hommes dans la mesure où elles occupent moins fréquemment que ces derniers les emplois supérieurs les plus rémunérés. Cependant, les écarts de rémunération entre femmes et hommes à position professionnelle égale (régime indemnitaire inclus) mériteraient d'être mieux connus.
- Mieux estimer l'impact de la parité dans la sphère politique sur la parité dans l'encadrement dirigeant des collectivités.

#### **En termes de réduction des inégalités :**

- Mettre en place un suivi individualisé des femmes dès leur accès aux postes de DGA par exemple par la mise sur pied d'un accompagnement personnalisé des femmes DGA qui souhaiteraient accéder à des emplois plus élevés par la suite. Ce suivi pourrait par exemple être réalisé par le CNFPT en mettant à disposition des femmes qui le demandent les services de cabinets de recrutement.
- Promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en particulier pour l'accès aux emplois de DGS et l'accès au cadre d'emploi A+ par la promotion interne. L'AATF pourrait ainsi mener un

travail de sensibilisation utile en direction des associations d'élus (AMF, AMGVF, ADF, ARF, ACUF, ADCF...) et des cabinets de recrutement afin de renforcer la proportion de femmes dans les emplois de DGS.

- Incrire dans le bilan social de chaque collectivité le rang de la première femme du point de vue de la rémunération perçue et de la proportion de femmes DGA et catégorie A+ au sein de la collectivité. La comparaison de ces indicateurs par rapport à la moyenne régionale, nationale et des collectivités de même niveau et de même taille sera un puissant facteur d'émulation entre collectivités pour promouvoir l'accès des femmes dans les emplois supérieurs de direction.
- Favoriser une plus forte conciliation vie professionnelle - vie privée, en particulier aux âges où les personnes ont des enfants en bas âge. Cette évolution qui requiert de transformer les représentations que se font les agents de la manière de remplir leur fonction professionnelle est sans doute un des facteurs qui réduira le plus fortement les phénomènes d'autocensure vécus par les femmes. Les modalités d'action sont très variées: suppression des réunions le soir, mise en place de moyens de garde des enfants par les collectivités, extension du télétravail lorsque cela est possible... Le ferment de réussite le plus fort ici sera de convaincre la population masculine qu'elle a aussi à gagner à cette évolution par la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée sans détriment sur la carrière professionnelle.

#### **Précisions méthodologiques**

Les données présentées dans cette partie du rapport ont plusieurs provenances:

- Données de l'enquête de la promotion Aimé Césaire et de son groupe Égalité Femmes-Hommes concernant les emplois fonctionnels fin 2009. Ces données ont été collectées entre l'automne 2009 et la fin de l'hiver soit directement dans les collectivités où les élèves administrateurs réalisaient leurs stages soit grâce aux organigrammes des collectivités. L'échantillon compte 49 communes de plus de 40 000 habitants, 34 structures intercommunales de plus de 40 000 habitants, 61 départements et 24 régions. Sauf précisions contraires, les données concernent à la fois la France métropolitaine et les collectivités d'Outre mer.
- Données de l'Observatoire de la fonction publique territoriale du CNFPT concernant les directeurs fin 2006 et les personnes occupant des emplois fonctionnels fin 2003.
- Données du Ministère de l'Intérieur concernant la proportion de femmes conseillères à chaque niveau de collectivités.
- Données de l'enquête Colter de l'Insee concernant les effectifs d'administrateurs et d'ingénieurs en chef fin 2006.

Aucun coefficient de repondération n'a été appliqué aux données de l'enquête Césaire faute de moyens suffisants pour établir les données. Étant donné la faible représentation dans l'échantillon des structures intercommunales, les pourcentages présentés doivent avant tout être considérés comme des ordres de grandeur. En effet, faute d'établissement, des écarts de quelques points de pourcentage peuvent intervenir entre ce qui est présenté ici et les chiffres qui seraient obtenus par une enquête exhaustive.

# La promotion interne reste favorable aux hommes

## Analyse statistique des promotions internes publiées au Journal Officiel

### Précisions méthodologiques

423 arrêtés comportant 502 noms<sup>22</sup> portant inscription sur liste d'aptitude des administrateurs territoriaux au titre de la promotion interne, pris entre le 1<sup>er</sup> juillet 2001 et le 12 février 2010, ont été publiés au Journal Officiel de la République Française entre le 4 octobre 2001 et le 24 mars 2010.

Dans un cas<sup>23</sup> il n'a pas été possible de déterminer le sexe de la personne concernée, le genre («M.» ou «Mme») n'étant pas précisé, avec un prénom mixte (Dominique).

L'étude qui suit porte donc sur 423 arrêtés comportant 501 noms.

### L'analyse détaillée de ces arrêtés appelle quelques remarques préalables d'ordre général

#### 1. La promotion interne constitue aujourd'hui la principale voie d'accès au cadre d'emplois des administrateurs territoriaux

Le nombre de promotions internes issues de ces arrêtés publiés est globalement équivalent au nombre de places ouvertes aux concours (externe + interne + 3<sup>e</sup> voie depuis 2003) sur la période 2002-2009.

Cependant, la dynamique montre une montée en puissance des promotions internes sur les années les plus récentes, les promotions internes publiées étant depuis 2007 systématiquement supérieures en nombre aux places ouvertes au concours d'administrateur territorial (104 contre 65 en 2007, 72 contre 70 en 2008, 78 contre 65 en 2009).

La promotion interne est donc aujourd'hui la principale voie d'accès au cadre d'emplois des administrateurs territoriaux et le restera si la tendance observée ces dernières années se confirme.

22) 28 arrêtés comportent 2 noms, 4 comportent 3 noms, 1 comporte 4 noms, 1 comporte 5 noms, 1 comporte 6 noms, 1 comporte 7 noms, 1 comporte 11 noms et 1 comporte 16 noms.

23) Arrêté collectif du 13 juin 2003 du Centre interdépartemental de gestion de la Petite Couronne d'Ile-de-France, publié au JO le 5 août 2003.

## **2. La publication des arrêtés de promotion interne au Journal Officiel constitue un progrès dans la transparence des promotions mais l'absence de délai impératif en limite la portée**

Le délai moyen entre la prise de l'arrêté et sa publication au JO est variable : À l'exception de la première année où la mise en place de ce nouveau dispositif a sans doute généré quelques retards (délai moyen de 164 jours soit plus de 5 mois) il a eu tendance à se réduire pour s'établir en moyenne à 3 mois.

Néanmoins quelques exceptions notables existent, la date de publication au JO pouvant être parfois très largement postérieure à celle de la publication de l'arrêté<sup>24</sup>, ce qui limite de fait la portée de ladite publication en tant qu'outil de « transparence ».

Sans compter qu'il reste possible que certains arrêtés ne soient pas publiés, cette démarche relevant de la seule volonté de l'autorité territoriale concernée.

## **2. L'absence de contrôle des arrêtés publiés pose question**

Certaines communes auteurs d'arrêtés de promotion interne semblent ne pas remplir les conditions réglementaires liées aux seuils démographiques, lesquels ne permettaient de créer des emplois d'administrateur territorial – et donc d'en recruter et d'en promouvoir – qu'à partir de 80 000 habitants jusqu'en décembre 2006 (40 000 depuis<sup>25</sup>). On peut ainsi mentionner Cenon<sup>26</sup>, Périgueux<sup>27</sup>, Creil<sup>28</sup>, Chaumont<sup>29</sup>, Dreux<sup>30</sup> ou encore Lisieux<sup>31</sup>.

Cela pose bien évidemment la question de la bonne connaissance des règles de promotion interne par les collectivités locales, mais aussi de la vérification de leur mise en œuvre correcte par les services préfectoraux du contrôle de légalité.

Cependant tel n'est pas l'objet de la présente analyse.

24) Ainsi un arrêté du 12 juin 2006 publié au JO du 15 mars 2008 ou un arrêté du 2 décembre 2005 publié au JO du 20 octobre 2007.

25) Décret n° 2006-1778 du 23 décembre 2006 relatif à l'abaissement des seuils de création des emplois relevant de certains cadres d'emplois de catégorie A de la fonction publique territoriale.

26) Arrêté de promotion interne pris en 2005 malgré une population légale 1999 de 21 533 habitants, le surclassement démographique de la commune par l'Etat dans la catégorie + de 40 000 habitants n'étant intervenu que le 25 mars 2009.

27) Deux arrêtés de promotion interne pris à l'automne 2006, l'arrêté de surclassement du Préfet dans la catégorie + de 40 000 habitants n'étant intervenu qu'en janvier 2008

28) Arrêté de promotion interne pris en 2003 malgré une population légale 1999 de 31 947 habitants

29) Arrêté de promotion interne pris en 2002 malgré une population légale 1999 de 28 365 habitants

30) Arrêté de promotion interne pris en 2002 malgré une population légale 1999 de 32 565 habitants

31) Arrêté de promotion interne pris en 2002 malgré une population légale de 24 080 habitants en 1999, le classement comme commune touristique n'étant intervenu qu'en 2010.

## **La place des femmes dans la promotion interne demeure globalement très secondaire bien qu'en progression, le type d'employeur et la région se révélant fortement discriminants**

### **1. Une minorité de femmes promues en dépit d'un vivier majoritairement féminin**

Sur les 501 personnes inscrites par une autorité territoriale sur la liste d'aptitude des administrateurs territoriaux au titre de la promotion interne sur la période considérée, 176 sont des femmes soit seulement **35,13 %**. Cette moyenne apparaît d'autant plus faible que le «vivier» naturel des agents ayant vocation à être promus administrateurs territoriaux est, au contraire, majoritairement féminin.

Ainsi, le cadre d'emplois des attachés territoriaux comptait au 31 décembre 2006 de l'ordre de 39 000 agents titulaires dont 60 % de femmes<sup>32</sup>, cette proportion n'étant que faiblement modifiée lorsqu'on intègre le cadre d'emploi des conseillers des activités physiques et sportives, qui certes ne compte que 17 % de femmes mais sur un total d'environ un millier d'agents seulement<sup>33</sup>.

Il serait nécessaire d'étudier si cette féminisation se retrouve lors de la réussite des attachés à l'examen professionnel d'attaché principal, puis lors de la nomination des attachés principaux au grade de directeur territorial, «vivier» principal de la promotion interne des administrateurs territoriaux, auquel cas seule la promotion interne au grade d'administrateur serait en cause, ou bien si la «déperdition» est progressive au fur et à mesure de la progression de carrière, et systématiquement défavorable aux femmes. Faute de chiffres fiables disponibles en la matière, une telle analyse n'a pas possible.

L'ampleur de l'écart entre les 60 % de femmes du cadre d'emploi des attachés et les 35 % de femmes promues dans le cadre d'emploi des administrateurs montre en tout état de cause une inégalité d'accès très forte.

### **2. L'évolution dans le temps de la proportion de femmes promues marque une amélioration sensible, mais qui n'atteint jamais la parité**

Le nombre de personnes faisant l'objet d'un arrêté d'inscription sur la liste d'aptitude des administrateurs est variable au fil du temps.

32) Source: Démographie des personnels territoriaux au 31 décembre 2006 publiée en octobre 2009 par l'Observatoire de l'emploi des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale du CNFPT

33) Source cf. note 11

Rappelons que l'obligation de publication au Journal Officiel est issue de l'article 1<sup>er</sup> du décret 2001-536 du 20 juin 2001 modifiant certaines dispositions relatives à la fonction publique territoriale, cette mesure visant à renforcer la transparence des conditions de nomination par la voie de la promotion interne.

Il n'est donc pas anormal que l'année 2001, qui associait le caractère nouveau de cette mesure et son application sur uniquement les 6 derniers mois de l'année comporte un nombre limité de noms.

Par la suite, le «rythme de croisière» du nombre des promotions internes publiées varie selon les années du simple au triple, au gré des mobilités et recrutements, avec un pic en 2007.

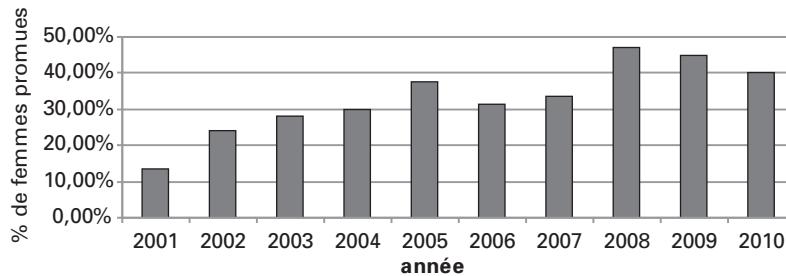
Quant à la proportion de femmes, elle progresse régulièrement depuis 2001, mais sans jamais atteindre la barre des 50 %.

Seules trois années, récentes, sur les 9 étudiées, dépassent à ce jour la moyenne globale – assez faible, rappelons-le – de 35,13 % de femmes promues sur l'ensemble de la période : les années 2005, 2008 et 2009. C'est également le cas de l'année 2010, mais du fait du caractère très restreint de l'échantillon, la proportion observée sur cette année n'est guère significative.

L'évolution de la proportion moyenne de femmes promues chaque année n'est en outre pas linéaire, ce qui révèle une certaine fragilité de la progression vers la parité.

Année	Nombre de personnes inscrites	% des promotions de cette année sur le nombre total de promotions de la période	Nombre de femmes promues sur l'année	% de femmes promues sur l'année
2001	15	3 %	2	13,33 %
2002	54	11 %	13	24,07 %
2003	50	10 %	14	28,00 %
2004	40	8 %	12	30,00 %
2005	48	9 %	18	37,50 %
2006	35	7 %	11	31,43 %
2007	104	21 %	35	33,65 %
2008	72	14 %	34	47,22 %
2009	78	16 %	35	44,87 %
2010	5	1 %	2	40,00 %
Total	501		176	Moyenne 35,13 %

## Evolution de 2001 à 2010



### 3. L'examen de la proportion de femmes promues par type d'autorité territoriale révèle de fortes disparités

Il n'est pas excessif à cet égard de parler de «double inégalité des chances».

En effet, selon le type de collectivité ou d'autorité territoriale par laquelle elle est employée, une femme aura plus ou moins de chances d'être promue administrateur territorial au titre de la promotion interne :

*- D'une part parce que certaines catégories de structures pratiquent la promotion interne beaucoup plus que d'autres.*

Ainsi, les 100 Conseils généraux ont promu 128 personnes sur l'ensemble de la période considérée (un quart des promotions internes publiées), alors que les services départementaux d'incendie et de secours ou les offices publics d'HLM de plus de 10 000 logements, qui sont en nombre comparable en France, n'en ont promu que 4 au total sur la même période.

*- Ensuite parce que selon le type de structure, la proportion de femmes nommées au sein de chaque catégorie de collectivité ou d'organisme est très variable, ce qui renforce le premier facteur discriminant évoqué ci-dessus.*

Mieux vaut en effet pour une femme avoir comme employeur un Conseil régional plutôt qu'une commune.

Les Régions ont de fait promu majoritairement des femmes : Avec 54,55 %, c'est le seul type de collectivité locale à atteindre et même dépasser la parité.

Inversement la proportion des femmes promues est la plus faible dans les communes, quelle que soit leur taille : c'est vrai pour les communes «indépendantes» d'une certaine taille (25 % de femmes promues) et *a fortiori* celles affiliées à un centre de gestion départemental (22,6 % de femmes promues).

L'exception venant des deux centres interdépartementaux de gestion de la région parisienne, qui promeuvent très majoritairement des femmes (à plus de 60 %), particularité recouvrant les spécificités géographiques étudiées *infra*.

Une explication possible de cette particularité des centres interdépartementaux de gestion franciliens est que, contrairement aux centres de gestion départementaux «en région», ils comptent parmi leurs affiliés un certain nombre de collectivités d'une certaine taille qui ne sont pas des communes, affiliées volontairement, ce qui induit de fait un biais dans l'analyse.

C'est notamment le cas du centre interdépartemental de gestion de la première couronne parisienne, qui regroupait en 2008 la quasi-totalité des collectivités et établissements publics de leur territoire de compétence, dont une majorité affiliés de manière volontaire<sup>34</sup>, notamment les Conseils généraux de Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne ou des offices publics d'habitations à loyer modéré gérant des parcs importants de logements.

Type de collectivité ou de structure	Nombre de personnes promues	% des promotions de ce type de structure sur le total des promotions	Nombre de femmes promues	% de femmes promues par type de structure
Conseil régional <sup>1</sup>	55	11	30	54,55 %
Conseil général	128	26	46	35,94 %
Commune	92	18	23	25,00 %
EPCI dont	44	9	16	36,36 %
CU	32	6	12	37,50 %
CA	11	2	4	36,36 %
SAN	1	0	0	0,00 % <sup>2</sup>
Centre de gestion dont	166	33	57	34,34 %
départemental	115	23	26	22,61 %
interdépartemental	51	10	31	60,78 %
Autres structures dont	16	3	6	37,50 %
CNFT	10	2	3	30,00 %
OPHLM	2	0	1	50,00 % <sup>3</sup>
SDIS	2	0	1	50,00 % <sup>4</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>501</b>		<b>176</b>	<b>Moyenne : 35,13 %</b>

1) Par commodité pour l'analyse, la collectivité territoriale de Corse a été considérée comme un Conseil régional.

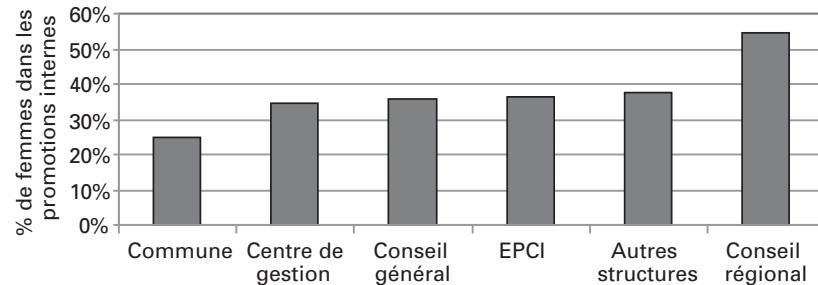
2) Peu significatif du fait de la faiblesse de l'échantillon (1 unité).

3) Peu significatif du fait de la faiblesse de l'échantillon (2 unités).

4) Peu significatif du fait de la faiblesse de l'échantillon (2 unités).

34) Source : Bilan d'activité 2008 du CIG929394

### Proportion de femmes promues selon le type d'autorité territoriale



#### 4. L'analyse régionale de la proportion des femmes promues met en évidence des situations très variables

A l'instar du type de collectivité ou de structure employeur, la zone géographique constitue également un facteur important de différenciation qui est double :

En premier lieu, même si des promotions internes d'administrateur territorial interviennent dans l'ensemble des régions, *un petit nombre de ces régions concentre la majorité des personnes promues* : c'est le cas tout d'abord de l'Ile-de-France, puis dans une moindre mesure de Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes et Nord-Pas-de-Calais, les arrêtés pris par les autorités territoriales de ces 4 circonscriptions régionales représentant la moitié des promotions internes publiées pour l'ensemble du territoire national.

Cette concentration des promotions internes dans ces 4 régions recoupe presque exactement la proportion globale de la présence d'administrateurs territoriaux sur les mêmes territoires.

Les quotas de promotion interne découlant mécaniquement du nombre des recrutements, les régions les plus « attractives » pour les administrateurs territoriaux et qui en concentrent le plus grand nombre constituent de fait un « vivier » plus favorable à la promotion interne que les régions qui ne recrutent que rarement des administrateurs territoriaux. Au sein de ce sous-ensemble, la région Ile-de-France occupe une place encore plus prépondérante puisqu'environ 20 % des promotions internes étudiées ont eu lieu dans cette circonscription territoriale. La particularité de la région parisienne au regard des mobilités joue sans doute également un rôle facilitateur : les mobilités y sont en effet facilitées – et de fait, plus fréquentes – à la fois parce que cette région concentre un grand nombre de collectivités et établissements publics autorisés à recruter des administrateurs territoriaux mais aussi parce les mobilités professionnelles peuvent souvent

avoir lieu sans changement de domicile ou déménagement. D'avantage de mobilité signifie davantage de recrutements et donc davantage de possibilités de promotion interne en application des quotas réglementaires.

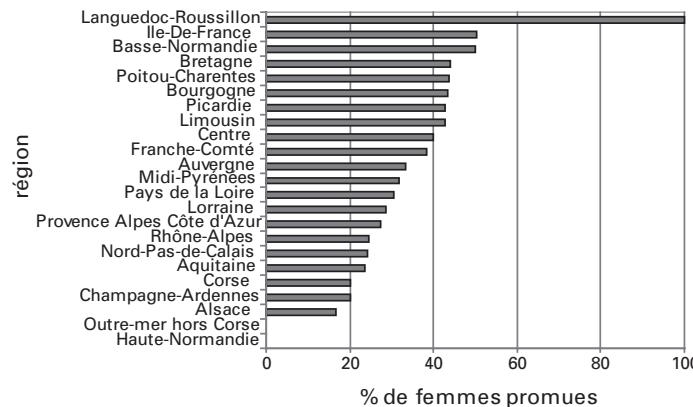
Par ailleurs, *la proportion de femmes promues au sein de l'ensemble des promotions internes est également très variable selon la région*, puisqu'elle varie de 0 % (outre-mer hors Corse : aucune femme parmi les 13 bénéficiaires d'une promotion interne) à un peu plus de 50 % (Île-de-France : 55 femmes sur 109 inscrits), si l'on exclut de l'analyse les zones régionales dans lesquelles l'échantillon est trop faible pour être réellement significatif.

Région	Nombre de personnes promues dans la région	% de promotions de la région par rapport au total	Nombre de femmes promues dans la région	% de femmes promues par région
Alsace	18	4	3	16,67 %
Aquitaine	17	3	4	23,53 %
Auvergne	9	2	3	33,33 %
Basse-Normandie	16	3	8	50,00 %
Bourgogne	23	5	10	43,48 %
Bretagne	25	5	11	44,00 %
Centre	15	3	6	40,00 %
Champagne-Ardenne	10	2	2	20,00 %
Corse	5	1	1	20,00 %
Franche-Comté	13	3	5	38,46 %
Haute-Normandie	3	1	0	0,00 % <sup>1</sup>
Île-De-France	109	22	55	50,46 %
Languedoc-Roussillon	3	1	3	100,00 % <sup>2</sup>
Limousin	7	1	3	42,86 %
Lorraine	14	3	4	28,57 %
Midi-Pyrénées	22	4	7	31,82 %
Nord-Pas-de-Calais	33	7	8	24,24 %
Outre-mer hors Corse	13	3	0	0,00 %
Pays de la Loire	23	5	7	30,43 %
Picardie	7	1	3	42,86 %
Poitou-Charentes	16	3	7	43,75 %
Provence Alpes Côte d'Azur	55	11	15	27,27 %
Rhône-Alpes	45	9	11	24,44 %
<b>TOTAL</b>	<b>501</b>		<b>176</b>	<b>Moyenne 35,13 %</b>

1) Peu significatif du fait de la faiblesse de l'échantillon.

2) Peu significatif du fait de la faiblesse de l'échantillon.

## Part des femmes promues selon la région



## Conclusion

Si la parité d'accès au cadre d'emploi des administrateurs par la voie du concours semble désormais acquise, il n'en est pas de même pour la promotion interne, principale voie d'accès à ce cadre d'emplois.

Faute de corriger le tir voire d'inverser la tendance, les hommes continueront à être majoritaires dans le cadre d'emplois si l'évolution à venir prolonge les tendances actuelles.

Au-delà de la seule question de l'équilibre entre hommes et femmes, la « chance » de se voir promu au grade d'administrateur apparaît fortement dépendante des hasards liés au parcours professionnel de chacun : ces chances sont bien supérieures pour les agents employés par les collectivités les plus importantes (conseils généraux et surtout régionaux, communautés urbaines) et situées en région parisienne.

Cette inégalité de fait dans les promotions tend à accentuer les déséquilibres sectoriels et géographiques existants, les zones géographiques dans lesquelles les administrateurs sont les plus nombreux et où la mobilité est la plus facile étant compte tenu des règles actuelles celles qui permettent d'en nommer de nouveaux plus rapidement.

La mise en évidence de ces inégalités de genre, géographiques ou liées au type de collectivité employeur, plaide évidemment en faveur d'une révision du système actuel de promotion interne dans le grade d'administrateur territorial.

C'est pourquoi l'AATF défend depuis un certain temps le remplacement du système actuel par une promotion régulée nationalement sous l'égide d'un organisme paritaire à désigner.

Outre qu'il garantirait la qualité de la sélection et sa totale transparence, ce système améliorerait en outre l'équité de la promotion interne. Ainsi, les déséquilibres précités seraient gommés, et il serait plus facile de promouvoir les candidatures de personnes compétentes mais qui travaillent aujourd'hui dans des régions peu attractives ou des collectivités de moindre taille et de veiller à un équilibre global entre hommes et femmes à un niveau plus pertinent.

# Le concours d'administrateur territorial: un accès globalement paritaire entre femmes et hommes

Le concours d'administrateur territorial assure aujourd'hui un accès globalement paritaire entre femmes et hommes mais n'est pas exempt de limites et interrogations.

L'analyse de la composition des 17 promotions successives du concours d'administrateur territorial depuis le premier «cru» en 1990 a été réalisée à partir de l'annuaire de l'Association des administrateurs territoriaux de France ainsi que des trombinoscopes en ligne sur le site internet de l'Institut National des Études Territoriales.

L'étude globale sur l'ensemble de la période considérée est complétée par une étude plus fine sur la période 2004-2010, qui se caractérise par des promotions plus nombreuses (plus de 50 élèves administrateurs), ce qui permet d'affiner l'analyse en différenciant les lauréats selon leur origine (concours externe, concours interne, troisième concours).

## Depuis 1990 la moyenne des femmes lauréates du concours s'établit à 43% du total, et l'équilibre global entre femmes / hommes a considérablement progressé

Les 637 lauréats issus des 17 promotions du concours d'administrateur territorial (concours externe + concours interne + 3<sup>e</sup> concours depuis 2003) comptent 362 hommes pour 275 femmes, soit **une moyenne de 43 % de femmes sur l'ensemble de la période considérée**.

Dans ce domaine, la fonction publique territoriale fait donc mieux que l'Etat puisque dans une réponse parlementaire récente, le Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat indiquait que les femmes représentent en moyenne seulement le tiers des promotions de l'École nationale d'administration (ENA)<sup>35</sup>. **L'évolution dans le temps se traduit par une progression de la part des femmes** parmi les lauréats du concours.

**Schématiquement, on peut ainsi distinguer trois périodes.**

De 1990 à 1995 (4 promotions totalisant 73 lauréats), les femmes sont systématiquement ultra-minoritaires, puisqu'elles représentent entre 8 et 22 % des promotions (18 % en moyenne).

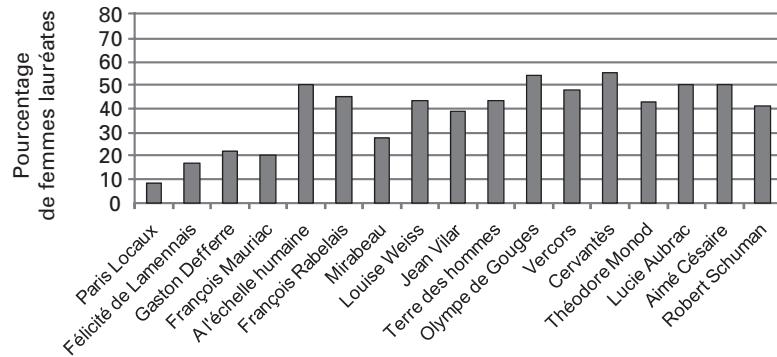
<sup>35</sup>) Réponse à la question écrite n° 09900 de M. Yves Détraigne, publiée dans le JO Sénat du 24/12/2009 - page 3013.

Entre 1996 et 2002, l'équilibre entre femmes et hommes s'améliore mais reste nettement à l'avantage des hommes qui représentent en moyenne 59 % du total, le pourcentage de femmes s'établissant selon les années entre 28 et 45 % entre 1998 et 2002, de manière non linéaire. L'année 1996 est un peu particulière : la parité est certes atteinte pour la première fois lors de ce concours mais le faible nombre d'élèves que compte la promotion *Terre des Hommes* (10 élèves administrateurs, soit 5 hommes et 5 femmes) en relativise le caractère significatif. À partir de 2003, la parité est quasiment atteinte puisque sur la période 2003-2009 le pourcentage de femmes au sein des 7 promotions considérées s'élève en moyenne à 49 %, soit 197 femmes sur les 406 lauréats du concours. Ces promotions sont de surcroît plus nombreuses, ce qui accroît la validité des chiffres correspondants.

Par ailleurs, cette parité entre femmes et hommes est relativement stable dans le temps, bien qu'elle connaisse évidemment des variations qui restent néanmoins dans des fourchettes d'amplitude relativement modérée. Ainsi, la parité est atteinte parfaitement (50 %) à deux reprises, en 2007 et 2008, elle est dépassée également à deux reprises en 2003 (55 %) et 2005 (54 %), tandis que la part des femmes s'établit entre 40 et 50 % pour les années 2004, 2006 et 2009, cette dernière année marquant un fléchissement. Il conviendra d'étudier à l'occasion des promotions ultérieures si l'infléchissement constaté pour le concours 2009 (41 % de femmes seulement) – et qui met en évidence la fragilité de cette parité – se pérennise ou pas à l'occasion des concours suivants.

Promotion	Année du concours	Nombre de lauréats	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	% de femmes
<i>Paris Locaux</i>	1990	12	11	1	8 %
<i>Félicité de Lamennais</i>	1992	18	15	3	17 %
<i>Gaston Defferre</i>	1993	23	18	5	22 %
<i>François Mauriac</i>	1995	20	16	4	20 %
<i>À l'échelle humaine</i>	1996	10	5	5	50 %
<i>François Rabelais</i>	1998	20	11	9	45 %
<i>Mirabeau</i>	1999	18	13	5	28 %
<i>Louise Weiss</i>	2000	23	13	10	43 %
<i>Jean Vilar</i>	2001	41	25	16	39 %
<i>Terre des hommes</i>	2002	46	26	20	43 %
<i>Olympe de Gouges</i>	2003	46	21	25	54 %
<i>Vercors</i>	2004	52	27	25	48 %
<i>Cervantès</i>	2005	58	26	32	55 %
<i>Théodore Monod</i>	2006	58	33	25	43 %
<i>Lucie Aubrac</i>	2007	60	30	30	50 %
<i>Aimé Césaire</i>	2008	68	34	34	50 %
<i>Robert Schuman</i>	2009	64	38	26	41 %

## Concours d'administrateur territorial : évolutions de la population de femmes



**L'étude par type de concours sur la période 2004-2010 montre une nette surreprésentation des femmes parmi les lauréats du concours externe, tandis que les hommes sont majoritaires parmi les lauréats du concours interne.**

Les six dernières promotions, dont la scolarité d'une durée de 18 mois s'échelonne de 2004 à 2011, regroupent entre 52 et 68 élèves administrateurs issus majoritairement du concours externe et du concours interne, et dans une moindre mesure du troisième concours.

Sur la période considérée, les lauréats du concours externe ont en effet représenté 46 % du total des 355 places pourvues par le concours (163 lauréats), ceux du concours interne également 46 % (163 lauréats également), tandis que le troisième concours est plus marginal avec seulement 8 % des lauréats (29 sur 355).

Or les lauréats du **concours externe** sont depuis 2004 en majorité des lauréates, et ce tous les ans : la proportion de jeunes femmes est systématiquement supérieure à 50 % et s'établit en moyenne à 62 %. Même si elle a tendance à se rapprocher régulièrement de cette barre symbolique au fur et à mesure des années étudiées, en passant de 74 % en 2004 à 53 % en 2008, les résultats du concours 2009 contredisent cette tendance.

En effet, pour la promotion Robert Schuman (2009), la suprématie féminine au concours externe est d'autant plus marquée que cet échantillon de 64 élèves ne compte globalement que 41 % de femmes (soit

26 femmes), dont le concours externe « capte » donc plus des deux tiers (18 femmes soit 69 % des femmes de la promotion).

Promotion	Période de scolarité	Nombre de lauréats du concours externe	Pourcentage de femmes	Pourcentage d'hommes
Vercors	2004-2006	23	74 %	26 %
Cervantès	2005-2007	27	59 %	41 %
Théodore Monod	2006-2007	26	58 %	42 %
Lucie Aubrac	2007-2008	27	56 %	44 %
Aimé Césaire	2009-2010	32	53 %	47 %
Robert Schuman	2010-2011	28	64 %	36 %

Inversement, les lauréats du **concours interne** sont majoritairement des hommes, de façon tout aussi systématique et de manière très nette puisque le taux de femmes issues de cette voie varie selon les années entre 28 % (2009) et 46 % (2005), la moyenne s'établissant à 38 %.

Promotion	Période de scolarité	Nombre de lauréats du concours interne	Pourcentage de femmes	Pourcentage d'hommes
Vercors	2004-2006	25	32 %	68 %
Cervantès	2005-2007	24	46 %	54 %
Théodore Monod	2006-2007	26	38 %	62 %
Lucie Aubrac	2007-2008	28	43 %	57 %
Aimé Césaire	2009-2010	31	42 %	58 %
Robert Schuman	2010-2011	29	28 %	72 %

De fait, la prépondérance féminine au concours externe est l'exact reflet de la primauté masculine au concours interne, le pourcentage respectif des hommes et des femmes étant le même à l'unité près, mais inversé (38 % / 62 %).

Quant au **troisième concours**, le faible nombre des lauréats recrutés par cette voie ne permet pas de tirer des enseignements significatifs en matière d'équilibre entre hommes et femmes, la sélection se basant en outre sur des parcours individuels généralement plus variés que ceux des candidats des concours externes et internes, beaucoup plus « formatés ». Selon les promotions, le rapport femmes / hommes varie énormément, les femmes étant dans trois promotions sur les six étudiées totalement absentes des lauréats du troisième concours, mais majoritaires dans les trois autres promotions.

Promotion	Période de scolarité	Nombre de lauréats du 3 <sup>e</sup> concours	Pourcentage de femmes	Pourcentage d'hommes
Vercors	2004-2006	4	0 %	100 %
Cervantès	2005-2007	7	71 %	29 %
Théodore Monod	2006-2007	6	0 %	100 %
Lucie Aubrac	2007-2008	5	60 %	40 %
Aimé Césaire	2009-2010	5	80 %	20 %
Robert Schuman	2010-2011	7	0 %	100 %

## **Cet écart entre la surreprésentation féminine au concours externe et la « domination masculine » du concours interne pose inévitablement question**

En caricaturant, tout se passe comme si les jeunes femmes, apparemment plus brillantes à l'issue de leurs études supérieures que leurs homologues masculins, rencontraient ensuite davantage d'obstacles pour réussir le concours interne d'administrateur.

L'origine de cet écart n'est *a priori* pas à chercher dans le « vivier » des candidats au concours interne d'administrateur territorial. En effet, 59 % des agents de catégorie A sont des femmes dans la fonction publique territoriale (cette proportion étant identique dans le cadre d'emploi des attachés territoriaux, principal vivier du concours interne d'administrateur territorial), tandis qu'à l'Etat les femmes représentent 43 % des agents de catégorie A.

Faute d'éléments précis disponibles, il est cependant difficile d'analyser les causes de cette « déperdition ». Tout au plus peut-on évoquer quelques pistes, qui invitent à la réflexion tant sur le contenu et les modalités du concours interne que sur les conditions de sa préparation. Il serait en particulier intéressant de déterminer si la sous-représentation des femmes parmi les lauréates du concours interne est due à une moindre proportion de femmes qui se présentent à ce concours, ou bien si les femmes qui se présentent à ce concours après quelques années d'expérience professionnelle se révèlent moins aptes que les hommes à franchir le cap des épreuves écrites puis à convaincre un jury lors des épreuves orales. Ces travaux restent à mener.

# Portraits d'administratrices territoriales en poste de direction générale

## Témoignages sur quelques parcours professionnels



**Marie-Louise  
COQUILLAUD,**

**55 ans, Directrice  
générale des services  
de la Communauté  
d'agglomération  
d'Orléans Val de Loire  
depuis 2008**

### **Quels sont votre parcours et votre carrière ?**

Le monde public et des collectivités locales, synonyme pour moi d'altérité, m'a toujours intéressée, sans doute du fait de ma culture familiale : Ma mère qui était infirmière, et mon père – bien que travaillant dans le secteur privé – se sont toujours investis dans le secteur associatif et ont eu tour à tour des engagements au sein du conseil municipal de notre petite commune.

Après une formation en aménagement du territoire, je voulais faire un travail de terrain et surtout éviter de me retrouver dans un bureau ! J'ai donc exercé pendant deux ans comme assistante d'un pays en Bourgogne, ce qui s'est révélé passionnant.

Lorsque je me suis mariée, puis avec l'arrivée prévue d'un premier bébé, il a fallu que je revienne à Orléans pour rejoindre mon mari, les trajets depuis la Bourgogne n'étant plus envisageables. Enceinte de huit mois, j'ai cherché du travail mais n'ai pas été recrutée sur le même type de poste, ce que je peux comprendre.

Un peu par défaut donc à l'origine, j'ai intégré en 1980 l'établissement public régional, ce qui s'est finalement révélé une chance car c'est le moment où la Région se construisait : première décentralisation puis passage à une collectivité territoriale de plein exercice qui s'est progressivement affirmée et structurée. D'abord responsable du service de l'assemblée, j'ai ensuite pris la direction du secrétariat

général, sur des fonctions très transversales qui se sont élargies au fil des années.

Après vingt ans au sein de la Région, j'ai souhaité découvrir autre chose et tenter une autre aventure : celle de l'intercommunalité. J'ai été recrutée comme DGA ressources en 2001 par la communauté d'agglomération d'Orléans à un moment charnière : il fallait par exemple intégrer très rapidement 240 personnes de l'assainissement et de la gestion des déchets en provenance de neuf communes de l'Agglomération, parallèlement, la communauté de communes se transformait en communauté d'Agglomération avec tout ce que cela implique en terme d'organisation, relations avec les communes, fiscalité, conduite de projets... là aussi tout était à construire dans beaucoup de domaines. Lorsque le poste de DGS est devenu vacant, le Président me l'a proposé et je l'ai accepté, après avoir mûrement réfléchi. C'était il y a deux ans.

***Peu de femmes sont DGS de grandes collectivités aujourd'hui : qu'est-ce qui a joué en votre faveur ?***

***Quel a été l'élément déclencheur pour accéder à cette fonction, ce métier ? Y a-t-il des circonstances particulières qui ont favorisé votre recrutement ?***

Je ne suis pas du tout carriériste et je n'avais jamais imaginé accéder à de telles fonctions, mais j'ai toujours été une grosse bosseuse. C'est sans doute pour cela que différentes opportunités m'ont été proposées, a priori mes patrons successifs m'ont toujours fait confiance car je suis quelqu'un sur qui l'on peut compter. Devenir DGA, puis DGS, s'est finalement fait assez naturellement, car je connaissais déjà la « maison ».

***Quels obstacles éventuels avez-vous dû surmonter ?***

Je n'ai pas rencontré d'obstacle particulier même si ce n'est pas évident de devenir le supérieur de vos anciens collègues et de « monter une marche », ce qui est le plus difficile est de se retrouver parfois seule face aux décisions à prendre.

La seule question qui s'est posée lors de ma nomination comme DGS de l'agglo est venue sur la question de la mutualisation avec la Ville d'Orléans, car dans le cadre de cette démarche et de cette volonté politique forte certains imaginaient une direction générale unique – ce qui n'a pas été le choix final.

***Quelles qualités personnelles sont nécessaires ?***

Devenir DGS représente un véritable cap. C'est un poste très dur, bien différent de la place de n° 2.

Avant tout, je pense qu'il faut être très solide psychologiquement, très serein – ou du moins en donner l'apparence – mais aussi être solide physiquement, en bonne santé. L'une des images que je trouve parlante, c'est que les DGS sont comme des «éponges»: ils doivent absorber la pression des élus en leur préparant les dossiers et en honorant les «commandes» dans les temps (parfois très courts) mais aussi celle des services en leur expliquant la méthode et ce qui est attendu: On prend tout de plein fouet et il faut savoir restituer les choses de manière positive.

Il faut aussi, surtout, savoir décider rapidement après avoir analysé, écouté, compris les enjeux.

Ce qui est peut-être spécifique aux femmes, c'est que les autres mettent davantage les formes. J'ai le sentiment que les élus comme les partenaires ne me traitent pas tout à fait de la même manière que si j'étais un DG homme. Il y a aussi beaucoup de respect de la part des agents des services, que je ressens par exemple très nettement lorsque je rencontre régulièrement les rippeurs ou les égouttiers. Il faut dire que je suis beaucoup plus centrée sur l'interne que sur l'externe. Je suis très à l'écoute des collaborateurs, des agents, des organisations syndicales, et je n'hésite jamais à prendre du temps pour discuter car ma porte est toujours ouverte. C'est ma conception du métier de DGS, tandis que d'autres se positionnent plus sur des réformes, ou bien sur la représentation à l'extérieur.

### ***Avez-vous négocié ou mis en place des modalités d'organisation ou de management dans l'exercice quotidien du métier ?***

Le Président me laisse totalement libre sur l'organisation de la «maison». Je réunis mon comité de direction générale toutes les semaines et l'ensemble des directeurs tous les 15 jours, à quoi s'ajoutent les différents comités de pilotage et revues de projet – bref un système de gouvernance en lien avec celui des élus, qui est astreignant en termes de préparation des réunions, d'animation de celles-ci puis de suivi et de réponse aux questions qui y ont été posées mais qui permet d'assurer la circulation de l'information et surtout de piloter les projets en toute transversalité.

En ce qui concerne ma propre organisation, le Président sait parfaitement que j'ai besoin de temps à autre de moments pour respirer. Pour résumer, je me consacre pleinement à mon métier du lundi au vendredi: je n'ai pas de vie privée, d'autant plus que par choix je n'habite pas sur place. Par contre, je ne prends aucun engagement le week-end – ce qui ne m'empêche pas de travailler mes dossiers à distance– et

j'évite par exemple les inaugurations. Il m'arrive aussi de prendre un week-end un peu prolongé de temps en temps, même si le retour au bureau est toujours difficile avec la boîte aux lettres électronique qui déborde et toutes les sollicitations en attente. L'été, lorsque je suis en vacances, la seule clé d'entrée est le Président, mais comme nous prenons nos congés au même moment il m'appelle rarement depuis son lieu de vacances pour me parler boulot. Pour le reste, mon assistante fait barrage et elle seule juge si on peut me déranger ou non.

### ***De quelle manière conciliez-vous vie professionnelle et vie privée ?***

J'ai eu la chance d'accéder à cette fonction au moment où mes enfants étaient déjà grands, ce qui simplifie beaucoup les choses. Mais si je dis à mon Président que je serai absente une demi-journée, cela ne pose pas de difficultés. Dès lors qu'il existe ce lien de confiance et de loyauté, l'important est que le travail soit fait. Il est très compréhensif, comme par exemple lorsque j'ai eu récemment un décès dans ma famille.

### ***Menez-vous au sein de votre collectivité des actions visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ? Lesquelles ?***

La question n'est pas vraiment traitée sous cet angle.

Il faut dire que la collectivité est un peu atypique à cet égard : Ce sont des femmes qui occupent les postes de DGS, de directrice de cabinet et de la communication, de chef de cabinet. Parmi les 5 chargés de mission qui me sont directement rattachés, il y a un seul homme. Quant à l'équipe de direction, elle compte 5 femmes et 7 hommes, et sur les 137 cadres A, il y a 85 femmes, qui ne sont pas cantonnées à certains domaines. La responsable de la station d'épuration est une femme, tout comme la responsable de l'exploitation au sein de la direction de l'assainissement, qui manage une équipe de 80 hommes. Bref le fait d'être une femme n'est ni une fin en soi ni un obstacle, même s'il faut veiller à un certain équilibre : lors des recrutements, nous recherchons avant tout la compétence.

Mon approche de la question se fait essentiellement selon un angle très pratique. À titre d'exemple, je me souviens que dans un service technique il n'était pas possible de recruter des femmes, tout simplement parce qu'il n'y avait pas de vestiaires séparés. Le jour où ces vestiaires ont été aménagés, on a pu recruter des femmes – et on en a trouvé ! J'ai par exemple aujourd'hui des gardiennes de police municipale.

De manière plus générale, il me semble que la réflexion ne doit pas venir uniquement du milieu professionnel. Dans ma vie privée, mon mari m'a toujours beaucoup aidée et mes deux enfants soutenus car même si j'ai passé peu de temps avec eux, j'ai toujours fait en sorte que ces moments soient privilégiés même s'il y a eu des moments compliqués pour eux – j'en profite pour les remercier tous les 3 car ils ont fortement contribué à ma « réussite ». Et pour accéder à des métiers très prenants, il faut pouvoir avoir une liberté d'esprit, ne pas être sous pression à partir de 18 heures parce que la crèche ou la garderie va fermer. La problématique est plus à mon sens celle d'un équilibre familial, car être bien dans la sphère privée permet de se sentir bien et d'être plus efficace dans la sphère professionnelle.

***Quelles propositions ou suggestions feriez-vous pour faire progresser l'accès des femmes aux postes de direction générale dans les collectivités ?***

Une question majeure me semble être celle de la disponibilité attachée à ces métiers, et de sa représentation.

Le plus difficile est de changer le regard des autres, or les femmes sont souvent jugées *a priori* de manière négative par les recruteurs avant tout par rapport au « risque » que représente la maternité, quant à leur disponibilité réelle ou supposée.

Les hommes ne subissent pas cette « culpabilisation » sous-jacente, alors même qu'ils peuvent avoir d'autres exigences aussi chronophages mais qu'ils ne dévoilent pas forcément : de fait, on acceptera plus facilement d'un homme qu'il dise : « le vendredi après-midi je vais m'aérer ».

Dès lors que la disponibilité varie en fonction des différents moments de la vie, il me semble qu'il faut être franc en abordant ces questions au moment du recrutement, afin d'établir une relation de confiance et éviter des déceptions ultérieures.

En conclusion le niveau d'exigence pour une femme est plus élevé que pour un homme : nous devons être intelligentes, au top sur les dossiers, toujours disponibles, jamais de mauvaise humeur, agréables avec tous, élégantes, souriantes, ayant de l'humour... C'est parfois un peu beaucoup mais tellement chouette !



**Marie-Francine  
FRANÇOIS,**

**49 ans, Directrice  
générale des services  
de la communauté  
d'agglomération de  
Montbéliard depuis 2008**

***Quels sont votre parcours et votre carrière ?***

J'ai commencé ma carrière en travaillant pendant 12 ans comme contractuelle au sein du Conseil régional Nord-Pas-de-Calais. En 1992, lorsqu'un conflit très fort avec le Préfet de l'époque a conduit à la remise en cause de tous les contrats des contractuels, j'ai décidé de passer le concours d'administrateur territorial, car je ne voulais pas redémarrer de zéro. Je suis du reste plutôt fière d'avoir réussi ce concours du premier coup sans être passée par Sciences Po, puisque j'ai une formation initiale en sciences économiques.

À la sortie de l'INET, j'ai fait le choix de la mobilité et ai recherché un poste dans l'intercommunalité car je souhaitais voir sur le terrain la réalité de ce que j'avais géré précédemment du côté de la Région. J'ai été recrutée à la Communauté urbaine de Dunkerque comme directrice du développement économique, puis je suis devenue directrice générale adjointe.

Au bout de six ans dans la même collectivité – et surtout de 18 ans de développement économique – j'ai naturellement ressenti le besoin de changer.

Le Président de la Communauté Urbaine, Maire de la ville-centre, l'a compris et m'a proposé de prendre un poste de DGA à la ville. Cette expérience, qui a duré quatre ans, a été très riche tant en termes de management que de connaissance du fonctionnement communal.

En 2008, j'ai eu envie de franchir une nouvelle étape et j'ai recherché un poste de DGS.

***Peu de femmes sont DGS de grandes collectivités aujourd'hui : qu'est-ce qui a joué en votre faveur ? Quel a été l'élément déclencheur pour accéder à cette fonction ? Y a-t-il des circonstances particulières qui ont favorisé votre recrutement ?***

Mon arrivée à Montbéliard fait suite à un changement d'exécutif, conséquence des élections municipales de 2008.

### ***Quels obstacles éventuels avez-vous dû surmonter ?***

Dans mon premier poste comme administratrice territoriale, je n'ai pas été nommée DGA tout de suite alors que je voyais d'autres collègues issus du concours interne accéder à ces emplois. Cette nomination, je l'estimais justifiée en reconnaissance du travail et des responsabilités que j'exerçais. Je l'ai dit en plusieurs occasions, mais je ne souhaitais pas entrer en conflit ni m'inscrire dans un rapport de force qui aurait été gênant pour travailler ensemble au quotidien.

Je me souviens aussi, au tout début de ma vie professionnelle, de la réponse qui m'avait été faite lorsque je postulais dans un grand groupe privé français : «Le chef de service ne veut pas vous rencontrer car une femme dévaloriserait son service». Cela a été difficile à entendre, mais c'était il y a 20 ans, et je n'ai pas rencontré ce type de comportement dans nos collectivités locales.

### ***Quelles qualités personnelles sont nécessaires ?***

Il me semble que pour être DGS, il faut d'abord oser y prétendre lorsqu'on est une femme. Ensuite, il faut bien savoir à quelle place on est : il y a ce qu'on dit aux élus entre quatre yeux, par contre il faut savoir rester en retrait lorsque l'on est en public, mais c'est valable pour tous. Ce qui est peut-être spécifique aux femmes, c'est qu'en dépit du lien de confiance étroit que l'on a avec son maire ou son président, la relation ne s'établit pas de la même manière que si l'on était un homme, alors qu'il peut y avoir une certaine connivence masculine entre deux hommes.

### ***Avez-vous négocié ou mis en place des modalités d'organisation ou de management dans l'exercice quotidien du métier ?***

La seule chose que j'ai négociée lors de ma prise de fonction, c'est mon engagement au sein de l'Association des administrateurs territoriaux. Il me semble normal de prévenir mon président que je serai absente quelques jours par mois et pourquoi.

### ***De quelle manière conciliez-vous vie professionnelle et vie privée ?***

Le métier de DGS est très prenant, notamment au niveau communal et intercommunal, et il n'est pas rare que j'aie des réunions qui empiètent largement sur la soirée.

Étant célibataire sans enfants, cela simplifie beaucoup les choses. Mais il y a aussi des moments privilégiés auxquels je ne suis pas prête à renoncer. Il m'arrive – certes rarement – de quitter une réunion avec mes vice-présidents à 20 heures parce que j'ai une place au théâtre.

Pour autant je comprends tout à fait les problèmes de mes collègues, surtout ceux qui ont des contraintes liées à leurs enfants. Il m'est arrivé dans ma précédente collectivité d'aller à une réunion à la place d'une de mes collègues, mère de 2 jeunes enfants. Plus récemment, un de mes DGA m'a demandé une demi-journée de congé au dernier moment, pour une sortie scolaire avec l'un de ses enfants ; je lui ai évidemment accordée.

***Menez-vous au sein de votre collectivité des actions visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ? Lesquelles ?***

À vrai dire la question ne se pose pas trop car la composition de l'équipe de direction reflète déjà une réelle diversité. J'ai moi-même recruté récemment une DGA administratrice territoriale. Et lorsque je suis arrivée, il y avait déjà une DGST en poste depuis une dizaine d'années, dont la présence a sans doute contribué à féminiser en partie les services techniques : par exemple, la responsable du service de collecte des ordures ménagères est une ingénierie.

Par contre, la DRH est très monocolore puisqu'il n'y a que des femmes. Au quotidien, je suis particulièrement attentive à la politique en matière de ressources humaines et à sa mise en œuvre ; je veille par exemple à la mixité des jurys de recrutement, ou à ce que les critères d'attribution du régime indemnitaire selon les filières et services soient lisibles et transparents.

***Quelles propositions ou suggestions feriez-vous pour faire progresser l'accès des femmes aux postes de direction générale dans les collectivités ?***

La première idée qu'il faut faire passer, c'est de dire aux femmes qui ont envie d'exercer ce métier qu'elles en sont capables, et qu'il faut y aller. Il faut faire la démarche car on vient rarement nous chercher spontanément, et on peut attendre longtemps que les chasseurs de têtes nous découvrent si on ne manifeste pas notre intérêt pour les postes de direction générale. Ensuite, il faut en tant que collectivité organisatrice d'un certain nombre de services publics mettre en place des moyens pour faciliter la vie au quotidien, car les garderies et les crèches qui ferment à 18 heures le soir sont évidemment incompatibles avec les réunions le soir inévitables en mairie puisque la plupart des élus travaillent eux aussi en journée. Un(e) administrateur(trice) territorial(e) a les moyens financiers de rémunérer un mode de garde spécifique, mais c'est plus compliqué pour les attaché(e)s.

Je suis également ouverte à une certaine souplesse dans la gestion de la charge de travail. Je pense que nous avons dans nos collectivités locales suffisamment de jours de congé pour organiser notre temps, ce qui est un atout. J'attends d'abord des cadres qu'ils tiennent les objectifs et les délais, et pense qu'il faut laisser à chacun de la marge dans son organisation.



**Maryline GARDNER,**

**54 ans, Directrice  
générale des services  
de la communauté de  
communes du Pays  
Santon (Saintes –  
Charente-Maritime)  
depuis 2004**

***Quels sont votre parcours et votre carrière ?***

Cela fait plus de vingt ans que j'exerce au service des collectivités locales. Pendant dix ans, j'ai tout d'abord travaillé au Conseil général de la Vendée, au début comme adjointe au chef de service des affaires scolaires, puis comme chef du service des transports, et enfin comme chef du service administratif du pôle infrastructures.

Je me suis ensuite engagée dans une nouvelle aventure pendant trois ans comme Secrétaire générale du Syndicat mixte pour l'École supérieure de l'image, établissement d'enseignement supérieur et nouvelle structure qui avait la particularité d'intervenir sur deux sites différents : Angoulême et Poitiers. Puis j'ai tenté et réussi le concours d'administrateur territorial, avec pour objectif d'avancer et d'occuper des postes plus larges et aux responsabilités accrues. Je souhaite d'ailleurs préciser que j'étais, lorsque j'ai passé ce concours, en charge de la direction d'un établissement public, donc bien occupée par ma vie professionnelle, mais aussi par ma vie personnelle car la plus jeune de mes quatre filles avait alors trois ans. Ceci pour dire que contrairement à ce que l'on entend souvent, une vie bien remplie n'est pas nécessairement un handicap pour obtenir ce concours.

À la sortie de l'Institut National des Études Territoriales, j'ai été recrutée comme directrice générale adjointe chargée des ressources à la Ville de Niort, puis comme directrice générale des services de la communauté de communes du pays santon, poste que j'occupe depuis maintenant cinq ans.

***Peu de femmes sont DGS de grandes collectivités aujourd'hui :  
Qu'est-ce qui selon vous a joué en votre faveur ? Quel a été  
l'élément déclencheur pour accéder à cette fonction / ce  
métier ? Y a-t-il des circonstances particulières qui ont favo-  
risé votre recrutement ?***

C'est vrai qu'il y a peu de femmes qui dirigent les administrations des plus grandes collectivités. Or celle dans laquelle je travaille n'en fait justement pas partie puisqu'elle se situe dans la tranche de 40 000 à 80 000 habitants.

Sur le moment, je ne me suis pas posée la question de ces circonstances ou éléments favorables pour mon recrutement. Avec le recul, je pense néanmoins que le fait que j'aie été recrutée par une Présidente d'une cinquantaine d'années – c'est aussi une question de génération – a sans doute joué de manière positive, car c'est elle qui a fait le pari que j'étais capable de réussir sur ce poste. Il se trouve aussi que la collectivité avait, pour diverses raisons, une direction générale vacante depuis deux ans, et éprouvait des difficultés à recruter. Quant à moi, devenir DG d'une intercommunalité était mon objectif. L'ensemble de ces circonstances se sont conjuguées et tout s'est finalement très bien passé.

*A posteriori*, il y a aussi peut-être une certaine logique car j'ai souvent obtenu des postes à construire ou à reconstruire, c'est-à-dire soit des créations de poste, soit des postes tombés en friche... et qui attiraient peu de concurrents car sans doute moins confortables que des reprises de situations bien assises !

***Quels obstacles éventuels avez-vous dû surmonter ?***

Au début de ma carrière il y a 25 ans, je me souviens que les hommes présents dans le service depuis longtemps avaient tendance à me prendre de haut ; on me faisait comprendre – non pas directement, mais de manière plus insidieuse, par des sous-entendus – que je ne pouvais, par nature, pas prétendre à leur maîtrise technique des dossiers.

Par la suite, après cette première expérience désagréable, on n'a plus jamais mis l'accent sur le fait qu'étant une femme, j'aurais peut-être des problèmes pour diriger.

### ***Quelles qualités personnelles sont nécessaires ?***

De manière générale, j'ai tendance à croire qu'une femme doit en faire plus qu'un homme pour arriver au même niveau. Il faut beaucoup travailler, et on nous demande de faire nos preuves plus rapidement, on nous observe pour déceler nos failles, alors que la compétence supposée d'un homme va davantage de soi.

D'abord, il me semble que les hommes et les femmes n'ont pas les mêmes motivations pour devenir DGS : les femmes ont envie de construire, d'organiser, tandis que les hommes sont bien plus mus par le goût du pouvoir. Elles ont un rapport au pouvoir qui est plus dans le « servir » que dans le « commander ». Elles sont moins fascinées par les hochets du pouvoir qui pourtant sont indispensables pour se faire reconnaître dans un environnement qui reste empreint de la culture du paraître et de la représentation.

Il me semble aussi qu'être DGS va de pair avec une certaine paranoïa : il faut sinon se méfier de tout le monde, du moins essayer d'anticiper le plus possible tous les coups potentiels, qui peuvent arriver n'importe quand et de n'importe où. Les hommes sont quasi « naturellement » dans une compétition permanente, et pour une femme il faut rentrer dans cette logique et être toujours attentive à tout ce qui se passe et à ce que font les autres. Il faut avoir conscience que dans le « premier cercle » du pouvoir, on doit se battre et se mettre en avant pour faire entendre sa voix.

Parmi les autres qualités d'un DGS, je citerai l'autonomie, la capacité à décider, la faculté d'adaptation et d'anticipation. Quant au relationnel, c'est l'image de la « main de fer dans un gant de velours » qui me vient ; il ne faut pas non plus se comporter comme un homme, beaucoup de doigté est donc nécessaire.

### ***De quelle manière conciliez-vous vie professionnelle et vie privée ?***

Il n'y a pas un seul modèle possible et cela relève d'un choix très personnel.

Dans notre cas, mon mari et moi voulions des enfants, avoir une grande famille. Cela a conduit à ce que je me consacre à mon métier et ma carrière, tandis que lui restait disponible et toujours présent pour nos quatre enfants et pour s'occuper de la maison. Ce qui n'empêche pas bien sûr que je sois très attachée à garder ma part, en particulier dans l'éducation de nos enfants.

Cela a été notre choix mais il en existe bien d'autres possibles. Il y a toujours des solutions, même s'il faut parfois faire des sacrifices. Pour

nous, le sacrifice est plutôt financier : faire vivre la famille avec un seul revenu a bien sûr un impact, mais de notre point de vue, les avantages l'emportent très largement sur les inconvénients : ma famille m'apporte un réel équilibre et une sérénité qui m'aident aussi dans mon travail, d'autant que je garde mes deux vies bien séparées.

Tout le monde au travail sait que j'ai quatre enfants, et que je suis donc capable de comprendre un certain nombre de problématiques familiales. Mais ce n'est pas pour autant que je dis oui à tout : ma situation permet aussi d'éviter les abus.

***Menez-vous au sein de votre collectivité des actions visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ? Lesquelles ?***

Le problème ne se pose pas vraiment au sein de ma collectivité puisqu'outre une femme DGS, deux des trois directeurs de pôles sont aussi des femmes.

Je suis néanmoins particulièrement attentive lors des recrutements car j'ai le sentiment que les procédures de recrutement favorisent plutôt les hommes : pour caricaturer, on a tendance à vouloir choisir ceux qui s'expriment bien, de manière dynamique, indépendamment des qualités ou compétences objectives liées au parcours... or les beaux parleurs sont souvent des hommes. C'est sans doute pour cela que la parité des jurys est l'une des premières mesures à mettre en place, en veillant bien entendu à ce que les femmes membres de jurys aient une véritable voix, et qu'elles ne soient pas là uniquement pour apporter des précisions en matière de rémunération ou de temps de travail.

***Quelles propositions ou suggestions feriez-vous pour faciliter l'accès des femmes aux postes de direction générale dans les collectivités ?***

Le plus important est d'arriver à faire bouger l'inconscient collectif pour mettre en lumière les mécanismes systémiques qui cantonnent les femmes aux strapontins. Il faut montrer que c'est possible pour une femme de devenir DGS et de réussir comme DGS, en s'adressant à deux publics distincts : les hommes mais aussi les femmes.

La situation actuelle en effet loin d'être uniquement de la « responsabilité » des hommes. Beaucoup de femmes contribuent à entretenir la situation parce qu'elles ont dans la tête une image très masculine du « chef ». Au-delà du fait que le vivier pour ces postes est quand même à dominante masculine, les femmes ont peu de modèles auxquels s'identifier sur un poste de DGS de grande collectivité. C'est

sans doute une des raisons pour lesquelles elles posent peu ou sans trop y croire leur candidature sur ce type de poste, et que, quand elles le font, on hésite à les recruter.

Pour que cette image puisse évoluer, il est indispensable que certaines «pionnières» prouvent que c'est possible et que l'exercice féminin de la direction générale avec ses nuances et sa différence est tout aussi efficient que la pratique habituelle. Au-delà de la parité des jurys évoquée plus avant, et peut être aussi de leur professionnalisation et de la mise en place de critères réfléchis et objectifs dans le choix des candidatures, il faut que nous nous efforçons, hommes et femmes, de convaincre nos élus autant que faire se peut de tenter l'alternance sur ce type de poste. Et bien sûr, en tant que candidates, il nous faut oser !



**Béatrice MERAND,**

*34 ans, Directrice  
générale des  
services de la Ville  
et de la Communauté  
d'agglomération de  
Quimper depuis 2008*

***Quels sont votre parcours et votre carrière ?***

Après avoir réussi le concours d'administrateur territorial à 22 ans, à la sortie de l'Institut d'Études Politiques, mon parcours a surtout été marqué par une mobilité assez importante à la fois géographique et par les types de postes occupés : j'ai commencé en 2000 comme chargée de mission auprès du Directeur général des services de la Ville de Nantes, avant de prendre d'autres responsabilités à la DRH de cette même collectivité. Je suis ensuite partie en Rhône-Alpes, d'abord comme chargée de mission au Conseil général de l'Isère, puis comme directrice générale adjointe de la ville de Villeurbanne pendant cinq ans. Je suis maintenant directrice générale des services de la Ville et de la communauté d'agglomération de Quimper depuis deux ans et demi.

***Peu de femmes sont DGS de grandes collectivités aujourd'hui : qu'est-ce qui a joué en votre faveur ? Quel a été l'élément déclencheur pour accéder à cette fonction ? Y a-t-il des circonstances particulières qui ont favorisé votre recrutement ?***

À vrai dire, je n'imaginais pas devenir DGS aussi tôt. J'avais envie d'assumer un jour ces responsabilités, de travailler en binôme dans une relation de confiance étroite avec un(e) maire ou président(e), mais je me censurais par rapport à mon âge.

Je pense qu'il n'y a pas un seul élément déclencheur, mais plutôt un concours de circonstances : il y a eu des discussions avec des collègues DGS qui m'ont incité à franchir le pas, un entretien approfondi avec un cabinet de recrutement qui m'a dit en substance : « Vous êtes prête, c'est le moment ».

Mais le plus important, c'est que j'ai rencontré un élu ouvert, habitué à faire confiance à des jeunes, et sans *a priori* sur le recrutement d'une femme.

Je remarque d'ailleurs que la Bretagne est un territoire accueillant pour les femmes cadres dirigeantes. Nous sommes aujourd'hui plusieurs femmes DGS de grandes collectivités. Il y a peut-être des facteurs culturels qui favorisent ces nominations.

***Quels obstacles éventuels avez-vous dû surmonter ?***

En interne, je n'ai pas rencontré de difficulté particulière, même si je sais que l'annonce de mon recrutement a pu surprendre. Ma légitimité tient beaucoup à la confiance du Maire. Vis-à-vis de l'extérieur en revanche, il a fallu parfois que je « surjoue » un peu. Lorsque je me présente la première fois comme directrice générale des services, la surprise est évidente car je cumule deux « handicaps » : l'âge et le sexe. Du coup j'ai l'impression qu'il faut que je fasse mes preuves peut-être plus rapidement que si j'étais un homme.

***Quelles qualités personnelles sont nécessaires ?***

Qu'on soit un homme ou une femme, il faut savoir écouter, bien comprendre le fonctionnement de son territoire et de sa collectivité. Il faut aussi faire preuve d'autorité et savoir prendre des décisions car de multiples choses doivent être arbitrées à ce niveau. Autre qualité indispensable selon moi : garder une certaine modération par rapport à la pression quotidienne inévitable, savoir prendre du recul, montrer le cap.

Ces qualités ne sont pas à elles seules suffisantes. Il faut se préserver des lieux d'échanges et de réflexion pour ne pas être prisonnier du

quotidien. En Bretagne nous avons la chance de pouvoir bénéficier de conférences dédiées aux DGS des plus grandes collectivités organisées par le CNFPT sur des thématiques diverses. C'est une initiative très positive qui permet de rompre l'isolement inévitable qui est attaché à la fonction de DG.

***Avez-vous négocié ou mis en place des modalités d'organisation ou de management particulières dans l'exercice quotidien du métier ?***

Le métier de DGS est très prenant. Mais je ne fais pas partie de ceux ou celles qui demandent à leurs collaborateurs d'être présents de 7 heures du matin à 22 heures le soir. Comme j'ai la responsabilité de l'organisation générale des services, je veille à ce que les agendas et procédures soient respectés – surtout avec les deux collectivités à gérer – et à éviter les fausses urgences. J'ai la chance d'avoir un maire-président particulièrement respectueux des horaires (les réunions commencent toujours à l'heure) et exigeant sur l'organisation des réunions.

De manière générale, j'ai beaucoup travaillé sur l'organisation en arrivant à Quimper. Auparavant, beaucoup de choses remontaient au DGS. J'ai souhaité que les DGA soient véritablement responsables de leur pôle et qu'ils aient une vraie délégation. Cela me paraît préférable à un système centralisé dans lequel le DGS doit décider sans forcément connaître tous les enjeux ni avoir tous les éléments : le DG doit rester impliqué, en appui aux DGA mais en gardant un certain recul par rapport à l'opérationnel.

***De quelle manière conciliez-vous vie professionnelle et vie privée et allez-vous la concilier à l'avenir, puisque vous attendez un enfant ?***

D'ici quelques mois, je vais évidemment devoir trouver un nouvel équilibre et m'organiser un peu différemment.

L'annonce de ma grossesse a été bien accueillie tant par le Maire-président que par mes plus proches collaborateurs et nous avons commencé à préparer la période d'intérim.

Il faut dire que mon congé maternité à venir, qui représente une absence de quelques mois tout à fait prévisible, se trouve en quelque sorte « banalisé » car plusieurs proches collaborateurs ont eu récemment des soucis de santé qui se sont soldés par une absence de plusieurs mois. En comparaison, mon absence va être plus facile à organiser car anticipée et précisément bornée dans le temps.

### ***Menez-vous au sein de votre collectivité des actions visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ? Lesquelles ?***

Quimper affiche une volonté forte de s'engager dans ce domaine, tant en externe sur le territoire qu'en interne à la collectivité.

Il existe une élue déléguée à l'égalité entre hommes et femmes, et un certain nombre d'actions ont été initiées à la demande des élus ; on peut par exemple citer l'effort de connaissance des inégalités en interne via un bilan social « amélioré », ou bien en externe le soutien à la constitution d'un réseau de femmes cadres qui viennent de s'implanter sur le territoire et qui ne trouvent pas de travail.

En matière de promotion des femmes aux postes de direction, la question ne se pose pas puisque la direction générale est déjà majoritairement féminine : quatre femmes sur six membres, d'âge et de situation familiale très différents ; certains élus plaisantent parfois en disant qu'il va falloir adopter une charte qui protège les hommes. Si l'on étend au niveau des directions, la parité est quasiment atteinte avec neuf femmes sur vingt postes.

De ce fait, il n'y a pas d'urgence en la matière, mais plutôt une vigilance particulière à conserver pour veiller à l'égalité de traitement. Je me souviens que lors d'un jury de recrutement, l'un des candidats était un homme qui avait par le passé pris un congé parental ; un des membres du jury a trouvé que cela devait révéler un manque d'implication professionnelle. Je constate un effet générationnel, principalement chez les cadres, il est vrai. Les carrières se gèrent en couple, les hommes veulent bénéficier de leur congé de paternité, se réserver du temps lorsqu'ils sont jeunes parents.

### ***Quelles propositions ou suggestions feriez-vous pour faire progresser l'accès des femmes aux postes de direction générale dans les collectivités ?***

La première chose à faire pour nourrir le débat, c'est de pouvoir s'appuyer sur des éléments factuels. Il me semble que le CNFPT devrait avoir un observatoire permanent de l'évolution de la situation en ce qui concerne l'accès des femmes aux postes de direction et de direction générale.

J'étais par exemple surprise d'apprendre récemment que la grande majorité des postes de DG de communes de moins de 3 500 habitants étaient occupés par des femmes, alors que cette proportion est inverse dans les collectivités les plus importantes.

Ces données devraient nourrir les échanges avec les élus, responsables d'exécutifs, qui sont les recruteurs afin de les sensibiliser à cette

problématique. Il serait d'ailleurs intéressant de mener une enquête auprès d'eux afin de mieux comprendre leurs critères de recrutement. Vis-à-vis des femmes qui sont intéressées par ces postes, il faut se dire que s'il n'y a pas de droits acquis, il ne doit pas non plus y avoir d'autocensure, et il faut revendiquer d'être traitée à l'égal des hommes quand ce n'est pas le cas.

Par ailleurs, il est, je pense, de la responsabilité des collectivités employeurs de mener des actions pour faciliter l'organisation des temps professionnel et privé de leurs agents, par exemple en proposant des places en crèche pour les enfants de leur personnel, sur le modèle des crèches d'entreprise. Pourquoi également s'interdire d'imaginer des aménagements de temps ou d'organisation de travail sur les postes de direction (télétravail...)

Enfin, il me semble qu'il faut s'adresser autant aux jeunes pères, et étendre par exemple à leur bénéfice les parcours «sur mesure» qui peuvent être offerts aux jeunes femmes ou aux jeunes mères. Il faut permettre à nos agents et à nos cadres de s'organiser pour que tous les efforts à faire ne reposent pas que sur les femmes.



**Véronique ROBITAILLE,**

***40 ans, Directrice  
générale des services  
du Conseil général des  
Côtes d'Armor depuis  
juillet 2009***

***Quels sont votre parcours et votre carrière ?***

Mon parcours a été le fruit d'une suite d'opportunités et de hasards, à l'occasion desquels mon mari et moi avons essayé de concilier nos deux mobilités professionnelles.

Ainsi, après un premier poste au Conseil général de l'Essonne, j'ai cherché une mobilité dans le Nord lorsqu'il a choisi une affectation à Dunkerque. Trois postes très différents s'offraient à moi : un poste de secrétaire générale d'une petite commune, un poste de chef de service au Conseil

Général et un poste de chargée de mission auprès du directeur général de la Communauté Urbaine de Lille, sur lequel s'est porté mon choix. Je voulais en effet voir de près comment se construit la décision publique, quels étaient les mécanismes à l'œuvre. Il faut dire que j'ai toujours suivi mes envies plutôt qu'une stratégie de carrière, et cela s'est effectivement révélé passionnant: on fonctionnait en petit groupe avec une émulation en mode «brainstorming», avec des tas de projets très concrets dans un contexte en pleine évolution. Je me souviens notamment des débats autour la mise en œuvre de la loi Chevénement sur l'intercommunalité, ou bien encore des arbitrages financiers que nous avons dû réaliser en urgence lorsqu'une usine d'incinération a fermé et qu'il a fallu que l'on mette en place un système de transport des déchets... jusqu'à Paris!

J'ai hésité à passer le concours d'ingénieur territorial, et puis finalement j'ai passé celui d'administrateur territorial, suivant l'exemple d'une de mes collègues, Valérie Chatel, qui venait de le réussir.

Si j'ai passé ce concours pour des raisons essentiellement financières à l'origine, la scolarité à l'INET a changé mon point de vue; le fait d'avoir été déléguée de promotion a sans doute été important, et un certain nombre de rencontres avec des DG et DGA en poste m'ont donné envie de m'investir à fond dans ces métiers.

À la sortie de l'INET, j'ai décroché un poste au Conseil Général du Finistère. J'avais envie de travailler dans l'opérationnel, et en discutant avec le DGS Didier Bacqueville il m'a proposé le poste de directrice des circonscriptions d'action sociale, en lien avec les périmètres des intercommunalités. Précisons que je n'y connaissais pas grand-chose, et que j'arrivais dans un monde où l'ensemble des agents était issu du secteur social, avec une moyenne d'âge supérieure à 50 ans.

Ce poste là, c'est un de ceux que j'ai le plus apprécié; il y avait les projets de territoires, et en même temps une vision très centrée sur la gestion des ressources, avec l'ambition de renouer le dialogue avec les directions des finances et des ressources humaines.

Par la suite, l'organisation du Conseil général a été repensée, avec la création d'une direction générale adjointe en charge des ressources. Après qu'un recrutement externe ait été envisagé, on m'a proposé ce poste que j'ai accepté.

Après quelque temps, j'ai été sollicitée par un cabinet de «chasseurs de têtes» pour le poste de DGS du Conseil général des Côtes d'Armor. La discussion a fait que je me suis mise à y réfléchir sérieusement, encouragée par mon mari, même si notre dernière fille n'avait alors qu'un an. Ma candidature a finalement été retenue, et j'ai pris mes fonctions en juillet 2009.

***Peu de femmes sont DGS de grandes collectivités aujourd’hui :  
quels sont les facteurs de votre réussite ? Quel a été l’élément  
déclencheur pour accéder à cette fonction, ce métier ?***

Le fait à la fois d’avoir travaillé dans le social et d’avoir été responsable de la gestion des moyens dans un Conseil général, notamment les ressources humaines, était bien entendu un point positif.

Mais il se trouve que le Président des Côtes d’Armor, Claudy Lebreton, avait demandé spécifiquement à ce qu’on lui présente aussi des candidates, or le cabinet de recrutement a eu du mal à en trouver ; cela a donc été un vrai atout d’être une femme.

***Y a-t-il des circonstances particulières qui ont favorisé votre  
recrutement ? Quels obstacles éventuels avez-vous dû surmon-  
ter ? Avez-vous négocié ou mis en place des modalités d’organi-  
sation ou de management dans l’exercice quotidien du métier ?***

Avant tout, je n’aurais jamais accepté ce poste très prenant de directrice générale des services d’un Département si cela n’avait pas été un projet partagé avec mon mari, C’est lui qui s’est occupé de nos deux grands (10 ans et 8 ans) pendant un an à Quimper, jusqu’à la fin de l’année scolaire, pendant que je déménageais à Saint Brieuc avec la plus jeune. On se retrouvait le week-end.

Pendant cette première année, j’avais mis au point avec le Président une organisation du temps très précise pour organiser ma disponibilité. Par exemple, je restais travailler tard avec lui le lundi soir, par contre je partais tous les vendredis soirs à 17 h 30. Le Président a complètement respecté cette organisation, et n’a jamais insisté pour des fausses urgences. Tout cela nécessite une organisation sans faille qui ne laisse aucune place à l’improvisation. Le soir, je retravaille à la maison lorsque les enfants sont couchés.

Et puis je délègue beaucoup quand je ne suis pas là. Cela veut dire que j’accepte de ne pas tout savoir ni de tout maîtriser, pour ne pas être l’élément bloquant du système.

Je m’astreins également à participer aux instances nationales de l’Assemblée des Départements de France que préside Claudy Lebreton, ce qui entraîne des déplacements à Paris une à deux fois par mois.

***Menez-vous au sein de votre collectivité des actions visant  
à promouvoir l’égalité professionnelle entre hommes et  
femmes ? Lesquelles ?***

Le Conseil général des Côtes d’Armor, qui est signataire de la Charte européenne pour l’égalité des femmes et des hommes dans la vie locale,

a entrepris des actions relativement classiques en la matière, comme par exemple la présentation systématique des données du bilan social de manière sexuée, ou encore une politique active de résorption de la précarité. À titre personnel j'ai souhaité qu'une attention particulière soit portée aux potentiels féminins sur les postes de cadre. C'est aussi lorsque l'encadrement est féminisé (chez nous le comité de direction est paritaire) que cela incite d'autres femmes à postuler pour des postes de direction. Il faut donner aux femmes l'opportunité de postuler en changeant les représentations classiques ou modèles d'identification, et exiger d'avoir des candidates en allant les chercher si besoin.

Par ailleurs, la loi de 2007 permettant aux collectivités locales de voter les ratios d'avancement a permis de réduire les inégalités statutaires entre filière. En effet, la filière technique, plutôt masculine, bénéficiait d'un déroulement de carrière beaucoup plus favorable que par exemple la filière sociale, plutôt féminisée. L'harmonisation des ratios effectuée à l'échelle des quatre départements bretons, avec aussi la Loire-Atlantique, a permis une forte réduction des inégalités de genre sur ce sujet.

### ***Quelles propositions ou suggestions feriez-vous pour faciliter l'accès des femmes aux postes de direction générale dans les collectivités ?***

Ce qui me paraît important, c'est de donner sa chance à chacun et à chacune. Il faut sans doute dans un premier temps accompagner un peu plus les femmes qui ont un réel potentiel pour qu'elles soient en mesure de faire leurs preuves.

Les contraintes liées à la mobilité et à la famille sont bien souvent dans la tête, et le modèle « itinérant » qui va généralement de pair avec la prise de responsabilités importantes dans nos collectivités locales et dans la fonction publique génère plus d'appréhension chez les femmes, au contraire des hommes qui y semblent plus « naturellement » prédisposés. Et puis, il faut aussi lutter contre les stéréotypes de genre et les problèmes d'image et de discrimination inconsciente que subissent les femmes dès qu'il s'agit de postes importants, ne serait-ce que sur la base de critères physiques.

Or un jury paritaire n'empêche pas les stéréotypes, et il faut veiller à ne pas mettre en place des systèmes qui portent en eux des discriminations inconscientes.

Par ailleurs, je suis persuadée qu'il ne faut pas opposer femmes et hommes et surtout ne pas chercher à désigner un coupable. Par exemple, l'articulation des temps de vie concerne tout le monde, hommes et femmes, parents ou non. C'est aussi à nous de changer notre culture de manager.

# Parité entre hommes et femmes : panorama des pistes d'action explorées dans le secteur privé

De nombreux champs d'action pour changer concrètement la situation et faire progresser la parité entre femmes et hommes dans les organisations de travail ont été explorés. Ils s'articulent autour de quelques axes principaux. Parmi ces actions, la plupart ne s'adressent pas spécifiquement aux femmes cadres, mais elles peuvent également avoir pour effet de favoriser l'accès des femmes aux postes de direction. D'autres actions spécifiques concernent plus particulièrement l'encadrement supérieur.

## I. Les stratégies d'égalité professionnelle

Elles prennent en compte les enjeux auxquels sont confrontées les organisations dans leur environnement. La politique qui met en œuvre cette stratégie peut s'organiser autour de six grandes étapes : mobiliser les différents acteurs, ouvrir la négociation, réaliser un état des lieux, élaborer et déployer un plan d'action, communiquer, sensibiliser et informer, suivre et évaluer les actions mises en place.

### 1. Promouvoir l'égalité professionnelle en évitant les approches uniquement centrées sur les femmes :

«Les hommes ont bien davantage à gagner dans une société plus égalitaire : il ne s'agit pas d'un jeu à somme nulle. Le renforcement du rôle des femmes n'aboutit pas à l'affaiblissement de la position des hommes» ; «L'égalité autorise chacun et chacune à avoir une vie plus complète». (Conseil de l'Europe)

Après 25 ans de politique publique en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le constat s'impose : les approches spécifiquement sur les femmes ont montré leurs limites, l'égalité professionnelle ne peut se faire sans impliquer les hommes et valoriser les bénéfices qu'ils peuvent en tirer. La société a connu ces trente dernières années des évolutions majeures : les femmes ont massivement investi le monde du travail, les couples sont devenus majoritairement biactifs, les constructions familiales ont muté, sans que les organisations du travail le prennent suffisamment en compte. L'identité masculine a elle aussi évolué. Certaines études montrent que les hommes sont aussi en quête d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et familiale et plus enclins au partage des tâches familiales et domestiques. Sortir du clivage hommes

femmes pour repenser l'égalité professionnelle consiste à repenser la culture d'entreprise pour rendre obsolète les stéréotypes de genre, reconstruire la question de la mixité sous l'angle de l'égalité professionnelle et instaurer un véritable dialogue entre hommes et femmes sur les bénéfices d'une égalité partagée. Il s'agit aussi de revisiter l'ensemble des processus RH et notamment l'organisation du travail et la gestion des trajectoires professionnelles pour que les hommes tout comme les femmes puissent mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle.

## **2. Réaliser un diagnostic :**

Le rapport de situation comparée constitue un outil privilégié de la négociation sur l'égalité professionnelle. Il doit répondre à trois objectifs : mesurer, comprendre et agir. Plusieurs outils pour réaliser ce Rapport annuel de Situation Comparée (RSC) sont proposées sur le site [www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/femmes-equalite](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/femmes-equalite) : un guide de réalisation de ce rapport, des modèles types de rapport, une liste d'indicateurs à faire figurer dans ce rapport. Les indicateurs définis par l'article D 2323-12 du code du travail porte sur les conditions générales d'emploi, les rémunérations, la formation, les conditions de travail et l'organisation du temps de travail.

## **3. Communiquer**

Les organisations qui s'engagent dans une politique d'égalité professionnelle se doivent de communiquer sur le sujet. Les enjeux de cette communication sont doubles : faire évoluer les comportements des acteurs dans l'organisation et valoriser l'image de l'organisation. Comment en effet intégrer les préoccupations d'égalité dans les comportements de tous les acteurs de l'entreprise si ceux-ci ne sont pas sensibilisés ? C'est un sujet complexe où s'imbriquent des dimensions culturelles, d'organisation du travail, des représentations. La mise en œuvre d'une politique globale et cohérente d'information et de sensibilisation s'avère donc essentielle pour créer une « culture » de l'organisation qui soit explicitement porteuse de ces valeurs, sachant qu'il faut du temps pour modifier les comportements et les traduire en actions concrètes. Certaines entreprises ayant réalisé ce type de communication soulignent quelques axes de communication à développer : souligner les enjeux humains, économiques et sociaux d'une plus forte mixité, remettre en cause des stéréotypes sur les métiers ou les compétences dit féminins ou masculins, valoriser la mixité et la parentalité, inclure les hommes. En direction des femmes, des actions ont

été réalisées pour susciter des candidatures à des postes occupés en majorité par des hommes. En direction des hommes, ont pu être proposés : une sensibilisation accrue en direction des salariés masculins sur les dispositifs de congés parentaux, les stéréotypes de genre, la valorisation d'hommes ayant pris un congé parental par exemple, la création de réseaux d'hommes notamment lorsqu'ils sont parents...

## II. Les plans d'actions

Ils s'articulent généralement autour de trois axes principaux : la politique de ressources humaines, l'organisation du travail, et enfin l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée.

### 1. La politique de ressources humaines

- **le recrutement** : au niveau du recrutement, l'engagement de l'organisation pour l'égalité professionnelle entre femmes et hommes se manifeste par le respect du principe de non discrimination à l'embauche et par le renforcement de la mixité des emplois. L'organisation pourra : mettre en œuvre des actions de formation et de sensibilisation des équipes de recrutement, revoir l'ensemble des processus de recrutement, se fixer des objectifs chiffrés en terme de recrutement hommes / femmes.
- **le parcours professionnel** : une véritable politique de mixité des emplois implique que les femmes puissent avoir les mêmes parcours professionnels que les hommes, les mêmes possibilités de carrière.
- **la mixité des métiers** : l'engagement en faveur de la mixité se manifeste dans les deux sens : féminiser les métiers fortement masculins mais aussi l'inverse. Dans ce domaine, il s'agit notamment de :
  - établir un état des lieux
  - réaliser des actions de sensibilisation et d'information afin de briser les représentations stéréotypées
  - valoriser l'ensemble des métiers (ex : prix l'Oréal l'Unesco pour les femmes et la science, EDF prix de la diversification de l'apprentissage au féminin)
  - orientation de jeunes femmes vers les filières techniques ou industrielles
  - élargissement des choix d'orientation des femmes et des hommes à la recherche d'un travail
  - orientation des femmes déjà embauchées vers des métiers technologiques
  - recrutement,

- appui à l'intégration des femmes dans des équipes masculines (soutien d'un tuteur, sensibilisation des cadres de proximité, mise en place de binômes hommes-femmes...)
  - lutter contre le harcèlement sexuel: le harcèlement, les propos sexistes, la diffusion d'images à caractère pornographique peuvent créer un climat de tension, de violence morale et physique entre les deux sexes
  - sensibiliser les collaborateurs à la question des stéréotypes
- **la mobilité fonctionnelle et géographique:** la mobilité fait partie intégrante de la stratégie de gestion des ressources humaines. Or les principaux freins à cette mobilité sont l'emploi du conjoint (en France 2/3 des couples sont biactifs) ainsi que la scolarité des enfants.

Or l'employeur dispose de leviers pour accompagner cette mobilité :

- favoriser la recherche d'emploi du conjoint salarié: identification des employeurs susceptibles de proposer des emplois aux conjoints,
- aider à l'implantation de la famille le cas échéant: scolarité, intégration locale,
- aider à la recherche d'un logement

Pour les entreprises des pistes ont été identifiées sans pour autant être transposable directement aux collectivités vu leur organisation mais une réflexion à ce sujet pourrait être menée :

- Proposer la mobilité dans les premières années de carrière quand le salarié est encore célibataire où après 45 ans quand un couple peut facilement se partager entre deux lieux d'habitation alternés
- Proposer la mobilité inter-métiers en alternative à la mobilité géographique
- Pour le conjoint du salarié: participation financière à la recherche d'emploi, aide financière à la création d'entreprise, proposition de séances de formation, à la recherche d'emploi financées par l'entreprise, financement de reprise d'études, de bilan de compétences.
- Pour le salarié: une allocation pour conserver la perte de salaire du conjoint, mise en place d'une organisation permettant le travail à domicile à domicile 2 à 3 jours par semaine.

- **les compétences et la formation:** l'accès des femmes et des hommes est un élément déterminant pour assurer une réelle égalité de traitement. Afin d'assurer un égal accès des hommes et des femmes à l'emploi, les critères retenus doivent être non discriminants et strictement fondés sur les compétences requises et les qualifications des candidats.

## 2. L'aménagement et l'organisation du temps de travail

Les organisations doivent s'attacher à ce que les modalités d'organisation du travail au sein d'une même fonction ne constituent pas un facteur volontaire ou involontaire de discrimination dans la répartition des tâches et dans les possibilités d'évolution. Elles seront particulièrement attentives à ce que les **aménagements d'horaires** qui auraient pu être mis en place notamment pour concilier la vie professionnelle et la vie familiale, ne puissent faire obstacles à des propositions d'évolution de carrière. Elles étudieront des **modalités de temps partiel** qui ne désavantagent pas les femmes. Les organisations doivent veiller à ce que les **changements dans l'organisation du travail et dans les temps de travail** concilient les besoins individuels personnels ou familiaux des salariés avec les besoins collectifs de l'entité ou du service. Les organisations peuvent être confrontées à des difficultés dans ce type d'actions car certains postes de travail ne se prêtent pas à une activité réduite, la réorganisation du poste au moment du passage du temps plein à temps partiel et inversement peut poser problème. Il peut être difficile de prendre en compte la présence de tous les salariés lors de la **programmation des moments de vie collective de l'entreprise**.

Le temps partiel est accessible autant aux femmes qu'aux hommes.

L'accès à temps partiel entraîne souvent un ralentissement dans le déroulement des carrières des salariés, surtout s'il s'agit de l'accès des postes à responsabilité. Les organisations devront veiller à ce que les **«retards de carrière» dus au temps partiel** soient identifiés et corrigés mais aussi prévenus par des actions précises :

- entretien avec le responsable des RH pour les salariés n'ayant pas changé de postes depuis... temps afin de faire le point sur leurs évolutions professionnelles
- appréciation individuelle des agents fondée sur le travail accompli sans particularisme entre les femmes et les hommes et sans prendre en compte le régime du temps de travail
- redéfinition des objectifs, des missions et de la charge de travail en fonction de la réalité du temps de travail lors d'un passage à temps partiel.

Il s'agit aussi de s'interroger sur les discriminations volontaires ou involontaires que certaines organisations de travail peuvent engendrer. Cela peut concerner aussi bien le **poste de travail** (ergonomie du poste, exposition à des risques industriels, travaux répétitifs sous cadence...) ou l'**aménagement des locaux** (vestiaires, postes de travail, sanitaires...). Des dispositifs d'amélioration peuvent être mis en place et concerné : l'adaptation et l'ergonomie du poste de travail,

l'adaptation des tenues vestimentaires et des équipements de protection aux femmes, les conditions de déplacement entre les sites, l'aménagement et la diminution des horaires de travail pendant la grossesse, la création de vestiaires séparés... Les organisations peuvent aussi repenser certains processus : intégration d'une composante ergonomique dans les équipements permettant leur utilisation par du personnel aussi bien féminin que masculin, réflexion sur la définition des postes qui posent problème, aussi bien pour les femmes que pour les seniors, les handicapés...

### **3. l'équilibre travail - vie familiale**

Mieux équilibrer les temps de vie c'est permettre aux hommes et aux femmes de mieux vivre et mieux travailler.

Parmi les exemples d'actions on peut citer les **garanties et améliorations des droits sociaux des salariés bénéficiant d'un congé familial** et la compensation de leur perte de rémunération.

Il s'agit aussi de **favoriser une gestion de carrière adaptée à la conciliation des temps de vie** : tout au long de leur vie active, les salariés, femmes et hommes sont confrontés à différents événements de la vie familiale qui leur demandent une disponibilité en terme de temps qui ne correspond pas toujours avec les rythmes de l'organisation. Celles qui souhaitent intégrer la parentalité dans leur processus RH pourront agir au mieux pour accompagner les trajectoires professionnelles des salariés parents :

- baliser les étapes clés du départ et du retour de congé maternité ou parental : afin de conforter le parcours professionnel des femmes durant les périodes de maternité, l'organisation devrait faire attention à neutraliser l'effet de ces interruptions par des actions concrètes : préparer le départ, le retour, organiser le travail pour les collègues du salarié absent.
- Exemples d'outils utilisés par les entreprises : équipes internes volantes dédiées, plate forme ressource centralisée pour assurer une continuité de service, rassurer les managers et dédramatiser les départs en congés, redécoupage des attributions,

Ceci peut du reste être valable tant pour les congés maternité, que pour les projets personnels des salariés ou la garde des descendants ascendants en cas de maladie.

**Par ailleurs, l'entreprise peut également développer des services spécifiques pour ses salariés** : il s'agit de tous les services qui peuvent être offerts et faciliter la conciliation vie professionnelle vie familiale, qui peuvent prendre diverses formes.

Un premier volet concerne **l'accueil des enfants** : création de crèches, micro-crèches, halte garderie, jardins d'enfants, centres de loisirs périscolaires. Dans l'hypothèse où elles souhaitent investir dans un mode de garde collectif, les organisations étudient des questions spécifiques qui permettent d'adapter le service offert aux besoins de leurs salariés : amplitude des horaires d'ouverture et de fermeture, pyramide des âges des salariés, niveau de participation de l'organisation et des salariés.

Par ailleurs, l'entreprise peut également mettre en place des **structures d'informations** et de services pour aider les salariés à mieux concilier vie professionnelle et personnelle : structure physique d'accueil, site d'information, mise en relations avec des prestataires, etc. Certaines entreprises développent aussi d'autres services liés à la vie quotidienne à leurs salariés : repassage, cordonnerie, aide administrative...

Enfin, un soutien financier pour faciliter le quotidien des salariés peut être mis en place et abondé par l'employeur : Aide financière aux frais de garde réguliers, CESU abondé pour la consommation de services à domicile, aides pour des modes de garde urgents et ponctuels, assurance garde d'enfants malades à domicile...

#### 4. L'accès des femmes à l'encadrement supérieur

Un certain nombre d'entreprises ont mis en place des politiques de ressources humaines spécifiques pour la **gestion des cadres à haut potentiel**. Ces « hauts potentiels » sont des viviers, créés par repérage de « personnes à potentiel d'évolution dans l'organisation » et à qui vont être proposés des parcours de carrière devant les amener à occuper des postes à responsabilité importante.

La plupart de ces politiques portent une attention toute particulière à la place des femmes.

Ainsi, la **sélection** des cadres à haut potentiel peut se faire de différentes manières :

- binôme composé d'un homme et d'une femme
- contrôle et validation par le comité de direction des candidatures proposées par les managers. S'il n'y a pas de femmes dans la sélection, une justification est demandée systématiquement
- augmentation de l'âge limite de détection des hauts potentiels
- application des mêmes critères de détection des hauts potentiels pour les femmes comme pour les hommes

Concernant le parcours des cadres à faux potentiels, l'obligation de mobilité géographique dans le parcours professionnel peut être

aménagée, tandis que de manière générale les différents cycles de la vie d'un homme ou d'une femme sont pris en compte en envisageant pour certaines périodes des postes sans contraintes de déplacement, des aménagements d'agenda, une mobilité leur étant proposée quelques années plus tard.

**L'accompagnement individualisé des femmes à haut potentiel** peut prendre différentes formes :

- **Mentoring** : c'est un système de parrainage développé avec un programme doté d'objectifs clairs et précis avec à la clé la possibilité d'accéder à un poste senior. Le mentor peut être un membre du comité de direction de l'entreprise. Et le mentee est une personne à fort potentiel sélectionnée. Ils définissent ensemble les attentes et la fréquence des rencontres. Les sujets abordés sont larges : conseils pour un changement de poste, conseils sur un travail spécifique à faire, aide à la prise de décision, aide à la gestion de conflit.
- **Coaching** : le coaching est un acte et un outil de management : c'est un accompagnement individuel, dans un moment clé de la vie professionnelle du salarié. Ce dernier est le plus souvent extérieur à l'entreprise, mais ce peut être aussi un coach interne. Le moment clé pour suivre un coaching est souvent la prise d'un nouveau poste par exemple un premier poste d'encadrement. L'objectif est d'accélérer la courbe d'apprentissage d'une nouvelle fonction et d'amener la personne à mieux connaître son potentiel de changement et à le mettre en action.

Enfin, une dernière piste consiste à **valoriser les réseaux de femmes et de promotion de la mixité**.

Citons le rapport du Conseil économique et social de 2007 intitulé *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité* : « De nombreuses normes et règles organisationnelles présentées comme neutres sont en fait calquées sur des modèles masculins d'investissement professionnel, de disponibilité, de mobilité qui peuvent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et entretenir la rareté de celles-ci au sommet des différentes entités.

Qu'ils s'agissent de réseaux d'anciens ou de réseaux professionnels le fait d'appartenir à l'un voire plusieurs d'entre eux constitue un véritable atout voire une condition sine qua non pour progresser en termes aussi bien de secteur privé que public. Outre un partage d'expériences et une prise de conscience des obstacles à surmonter pour progresser dans leur parcours professionnel, de tels réseaux (de femmes) peuvent contribuer à diffuser des modèles variés de femmes dirigeantes dont le déficit constitue un autre frein ».

Parmi les exemples d'actions menées en entreprise, on peut par exemple mentionner :

- Sessions de coaching, de formation pour les femmes
- Parrainage pour anticiper départ et retour de congés maternité
- Échange de bonnes pratiques
- Petits-déjeuners,
- Groupes de travail
- Annuaires des membres du réseau.

# **Réflexions et travaux sur l'égalité hommes / femmes dans le corps des directeurs d'hôpital**

Contribution au rapport par le groupe de travail Parité & Égalité des chances de l'Association des directeurs d'hôpital (ADH)

## **L'Association des directeurs d'hôpital en bref : Une représentativité socio-professionnelle, géographique et paritaire**

Association loi 1901 créée en 1961, l'ADH célèbre en 2011 ses 50 ans d'existence. L'ADH détient une forte représentativité socio-professionnelle et géographique :

### **DH adhérents :**

34 % sont chefs d'établissement (directeurs, directeurs généraux de CHU, directeurs d'ARH),

60 % sont adjoints

6 % en cours de formation (élèves directeurs d'hôpital EDH) – ce dernier chiffre est en progression constante.

63 % d'adhérents homme, 37 % d'adhérents femmes (62 % h/ 38 % f dans le corps)

Présidée par Jean-Luc Chassaniol, Directeur du centre hospitalier Sainte-Anne à Paris depuis 2004, l'Association est administrée par un conseil d'une quarantaine de membres (14 élus nationaux, 20 délégations régionales, des responsables fonctionnels et des représentants des élèves-directeurs).

### **Missions**

- Promouvoir le métier de Directeur d'hôpital,
- Assurer la défense d'une profession exposée,
- Constituer une force de proposition à destination des pouvoirs publics.

## **L'Association des directeurs d'hôpital et l'égalité hommes / femmes**

L'ADH se positionne en faveur de l'égalité professionnelle pour plusieurs motifs :

- Égalité d'accès à la fonction publique ≠ Égalité des parcours professionnels ;
- La parité n'est pas une contrainte mais une chance et un progrès, qui permet à la haute fonction publique d'être plus en phase avec la société - la diversité des points de vue et des méthodes d'approche améliorera les performances au service des patients et des citoyens ;
- Une évolution de conditions de travail bénéficiera à tous, et convergera avec les souhaits des jeunes collègues masculins qui aspirent désormais comme leurs homologues féminines à une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Depuis 2008, l'ADH a mandaté, Laurence Garo, élue nationale, en charge d'une réflexion sur la place des femmes dans le corps des Directeurs d'hôpital.

Un groupe de travail a été constitué en vue de :

- recenser et objectiver les disparités existant dans le corps des DH
- établir une veille & des rencontres avec les homologues d'autres corps, du secteur privé, et de la sphère académique
- mettre en œuvre des débats & réflexions au sein de la profession, afin d'ajuster la politique à adopter
- consulter et accompagner les pouvoirs publics dans les mesures et plans en faveur de l'égalité hommes / femmes.

## **Un état des lieux probant, mais une cause qui divise les générations**

Dans la fonction publique hospitalière, les femmes représentent 89 % des personnels de la filière administrative mais seulement 38 % du corps des DH. Fin 2005, elles n'occupent que 18 % des emplois de chefs d'établissement avec une proportion décroissante à mesure qu'augmente la capacité de l'Hôpital. On compte 28 % de femmes parmi les chefs d'établissement de classe normale, 18 % parmi les chefs d'établissement hors classe.

Les emplois fonctionnels de plus haut niveau n'en comprennent que 9 %... Pour un « vivier » de 25 %...

Ces disparités s'observent également dans les instances nouvellement créées par la loi Hôpital, patients, santé et territoires comme l'atteste un sondage réalisé par l'ADH en juillet 2010 auprès de 100 établissements : seulement 15,3 % des Conseils de surveillance sont présidées par des femmes tous établissements confondus, et les Directoires à « parité », avec au moins trois femmes ne concernent que près de 32 % des organisations.

Pourtant, les promotions d'élèves – directeurs se féminisent depuis les dix dernières années, même si la réduction des effectifs ne permet pas de confirmer cette tendance.

À la faveur d'une enquête menée en mai 2010 auprès de 700 directeurs d'hôpital, la profession a été sondée sur son approche de la problématique de l'égalité hommes / femmes. Comme dans toute question de société, les avis sont tranchés et contradictoires.

L'égalité hommes / femmes dans le corps des DH n'est pas un enjeu pour 55 % du panel interrogé – 41 % pense le contraire. Ils sont plus nombreux encore à réfuter l'idée que le sexe a une incidence sur la carrière (59 % de non). Mais on remarque que 67 % des réponses négatives à la question de l'enjeu de la parité sont masculines (avec une sensible surreprésentation des profils « chefs », fixée à 22 %), et que 59 % des réponses positives sont féminines, confirmant un biais attribué au genre dans le traitement de la problématique. Les opinions s'infléchissent toutefois avec le temps, et les jeunes générations d'élèves directeurs et directrices sont en revanche unanimes à considérer ces questions comme fondamentales.

## Des leviers... pour des actions concrètes à différents niveaux

Le groupe de travail ADH a organisé en 2009 un premier débat avec la présentation du label Égalité et un état des lieux dans la fonction publique hospitalière, et auditionné différentes personnalités. Un reportage nourri de témoignages de directrices d'hôpital a été également publié dans le *Journal de l'Association des directeurs d'hôpital (JADH)* ainsi qu'une interview Roselyne Bachelot-Narquin en sa qualité de Ministre de la Santé.

L'ADH réfléchit à diverses mesures favorisant l'évolution des cultures et des pratiques professionnelles :

### Sensibilisation

- Introduire des enseignements inspirés des « *gender studies* » dans la formation initiale à l'Ecole des Hautes Études en Santé publiques et dans les formations d'adaptation à l'emploi dans les accès aux chefferies
- Proposer de nouveaux critères d'évaluation aux organisations gérant les établissements de santé de la procédure de l'évaluation annuelle des chefs d'établissements sur leur type de management auprès de

leur équipe de direction et de leurs cadres et des mesures incitatives à définir inspirées du Label Égalité et de la Charte de la Parentalité.

### **Outils de diagnostic**

- Application opérationnelle de remontées statistiques sexuées dans les administrations publiques, y compris au niveau des candidatures aux postes.
- Établissement d'un baromètre parité des instances hospitalières

### **Transposabilité de modèles dans la fonction publique**

- Le Label Égalité
- La charte de la Parentalité
- Le modèle de la magistrature (absences longues)

# Les 15 propositions de l'AATF pour améliorer l'accès des femmes aux postes de direction générale dans les collectivités locales

Comme l'illustre la création en novembre 2000 d'un comité *ad hoc* de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques, la problématique de la parité s'est imposée dans l'administration française.

Plus que la parité elle-même, c'est l'exemplarité sociale de l'administration qui est en jeu. Dans ce cadre, la fonction publique territoriale, proche des usagers - citoyens aujourd'hui, également usagers et clients des services publics, doit répondre au souci paritaire. Or, nombreux sont les obstacles, réels, visibles, ou invisibles, qui continuent de restreindre l'accès des femmes aux postes de responsabilité publique.

Mais si la féminisation des postes est une tendance qui prédomine actuellement au sein de la fonction publique et du monde professionnel en général, et ce, dans une dynamique paritaire, le cas de la fonction publique territoriale ne semble pas échapper à la règle. L'idée préconçue selon laquelle les postes traditionnellement les plus élevés en terme de responsabilités sont aussi ceux où l'on retrouve la plus forte présence masculine (et inversement une moindre proportion de femmes) doit ainsi passer à l'analyse critique. Alors que la parité a dorénavant pris le sens d'une mise à niveau des droits entre hommes et femmes (accès à l'emploi, égalité des traitements, égalité des droits), on peut aujourd'hui s'interroger sur la place effective des femmes dans la fonction publique.

L'aboutissement de la parité dans la fonction publique signifie dans un premier temps le dépassement d'un ensemble de pesanteurs et contraintes qui font obstacle à une féminisation des emplois de direction. Si une logique paritaire s'est imposée dans chaque fonction publique par des compromis entre les différentes sources de droit, cette logique demeure aujourd'hui inaboutie. C'est pourquoi de larges voies d'amélioration de la parité restent perceptibles et pourraient advenir, notamment au sein de la fonction publique territoriale.

## **Mesurer les inégalités et les rendre visibles**

- 1. «Sexuer» l'ensemble des indicateurs** du bilan social de chaque collectivité et intégrer dans le bilan social des indicateurs spécifiques sur les femmes cadres et les postes de direction :
- Rang de la première femme dans le classement des rémunérations
  - Écart moyen de rémunération entre hommes et femmes par catégorie, filière et niveau de poste occupé
  - Taille moyenne de l'équipe encadrée pour les femmes et pour les hommes
  - Pourcentage de femmes sur l'ensemble des postes de direction générale, des postes de direction et des postes de chef de service

- 2. Mettre en place un observatoire permanent** chargé d'agréger ces données au niveau national et d'analyser les évolutions sur la durée

- 3. Développer les «gender studies»** et travaux de recherche appliquée sur les inégalités entre femmes et hommes dans les collectivités locales

**4. Créer les conditions du partage du diagnostic :**

- Diffuser tous les ans des données actualisées sexuées à l'ensemble de l'encadrement et des agents
- Incrire une fois par an leur présentation à l'ordre du jour des instances paritaires afin de donner lieu à un débat

### FOCUS

#### **Le rapport de situation comparée**

Le rapport de situation comparée constitue un outil privilégié de la négociation sur l'égalité professionnelle. Il répond à trois objectifs: mesurer, comprendre et agir. Plusieurs outils pour réaliser ce Rapport annuel de Situation Comparée (RSC) sont proposées sur le site [www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/femmes-equalite](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/femmes-equalite): un guide de réalisation de ce rapport, des modèles types de rapport, une liste d'indicateurs à faire figurer dans ce rapport. Les indicateurs définis par l'article D 2323-12 du code du travail porte sur les conditions générales d'emploi, les rémunérations, la formation, les conditions de travail et l'organisation du temps de travail.

## **Corriger ces inégalités**

- 5. Fixer par voie législative des objectifs nationaux de réduction des inégalités entre hommes et femmes**

**6. Pénaliser financièrement les collectivités locales** qui n'auront pas mis en place dans un délai bref un plan d'actions de réduction de ces inégalités, adopté en CTP et délibéré en assemblée plénière

**7. Créer au sein du CNFPT un ou des modules de formation et un référentiel de compétences relatifs au « métier » de conseiller en charge de la lutte contre les inégalités entre hommes et femmes**

**8. Afficher une volonté forte d'agir:**

- « Mise à l'agenda » politique via la désignation d'un élu référent
- Adhésion à la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale, inscription dans la démarche du Label Égalité
- Identifier des moyens humains et financiers dédiés, y compris pour le suivi des mesures

FOCUS

**La Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale**

Cette charte est destinée aux collectivités locales et régionales d'Europe qui sont invitées à la signer, à prendre publiquement position sur le principe de l'égalité des femmes et des hommes, et à mettre en œuvre, sur leur territoire, les engagements définis dans la Charte.

Pour assurer la mise en œuvre de ces engagements, chaque signataire rédige un Plan d'action pour l'égalité qui fixe les priorités, les actions et les ressources nécessaires à sa réalisation. De plus, chaque autorité signataire s'engage à collaborer avec toutes les institutions et organisations de son territoire afin de promouvoir l'instauration, dans les faits, d'une véritable égalité.

La Charte a été rédigée dans le cadre d'un projet (2005- 2006) mené à bien par le Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE). Le projet a été soutenu par la Commission européenne dans le cadre du 5e Programme d'action communautaire pour l'égalité des femmes et des hommes.

Lancée en 2006, la Charte a été signée par près de 1000 collectivités territoriales mais encore peu de collectivités territoriales françaises.

**L'article 11 de la Charte : la collectivité dans sa responsabilité d'employeur**

1. Dans ses fonctions d'employeur, le signataire reconnaît le droit à l'égalité des femmes et des hommes dans tous les aspects de l'emploi, y compris l'organisation du travail et les conditions de travail.
2. Le signataire reconnaît le droit à la conciliation de la vie professionnelle, sociale et privée, ainsi que le droit à la dignité et à la sécurité au travail.
3. Le signataire s'engage à prendre toutes les mesures raisonnables, y compris des actions positives dans la limite de ses pouvoirs légaux, pour concrétiser les droits ci-dessus énoncés.

Les mesures citées au 3 comprennent ce qui suit:

- (a) La révision des politiques et procédures concernées relatives à l'emploi au sein de son organisation, ainsi que le développement et la mise en œuvre de la partie « emploi » de son Plan pour l'égalité afin de traiter des inégalités dans un délai approprié, et couvrant notamment, entre autres:
- L'égalité des rémunérations, y compris un salaire égal pour un travail de valeur équivalente

- Des dispositions permettant la révision des salaires et rémunérations, des modes de paiement et des retraites
  - Des mesures pour assurer d'une manière équitable et transparente la promotion et les opportunités de développement de carrière
  - Des mesures pour assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les niveaux, notamment pour corriger tout déséquilibre aux niveaux supérieurs de l'encadrement
  - Des mesures pour supprimer toute ségrégation professionnelle fondée sur le sexe, et pour encourager le personnel à solliciter et remplir des postes non traditionnels
  - Des mesures pour assurer un recrutement équitable
  - Des mesures pour assurer des conditions de travail appropriées, sans danger pour la santé et en toute sécurité
  - Des procédures de consultation des employés et de leurs syndicats assurant une participation équilibrée des femmes et des hommes dans tout organisme consultatif ou de négociation;
- (b) L'interdiction du harcèlement sexuel sur les lieux de travail au moyen d'une déclaration publique sur le caractère inacceptable d'un tel comportement, à laquelle s'ajoutent le soutien apporté aux victimes, l'introduction et la mise en oeuvre de politiques transparentes sur la façon de traiter les coupables, et des efforts destinés à éveiller les consciences sur cette question;
- (c) La recherche d'une composition du personnel, à tous les niveaux, conforme à la diversité sociale, économique et culturelle de la population locale.
- (d) L'aide à la conciliation de la vie professionnelle, sociale et privée par:
- L'introduction de politiques permettant, quant il convient, des aménagements du temps de travail et des dispositions d'aide vis-à-vis des personnes dépendant des employés.
  - L'encouragement donné aux hommes pour qu'ils fassent usage de leurs droits quant aux absences pour cause d'aide vis-à-vis des personnes à charge

**Les grandes collectivités françaises signataires<sup>1)</sup>**

Besançon, Brest (communauté urbaine), Dijon (communauté d'agglomération), Dunkerque, Evry, Grenoble Alpes Métropole (communauté d'agglomération), La Rochelle (ville et communauté d'agglomération), Lille, Nantes, Paris, Périgueux, Puteaux, Quimper, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulouse, Bas Rhin, Bouches du Rhône, Charente, Côtes-d'Armor, Essonne, Finistère, Gard, Isère, Martinique, Puy-de-Dôme, Saône-et-Loire, Val-de-Marne, Vaucluse, Auvergne, Bourgogne, Bretagne, Centre, Champagne-Ardennes, Ile de France, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Pays-de-la-Loire, Picardie, Rhône-Alpes.

1) Liste à jour en septembre 2010

## **9. Travailler en partenariat avec le réseau en régions de la Délégation interministérielle aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes**

## **10. Communiquer régulièrement pour favoriser la prise de conscience:**

- Lutter contre les stéréotypes de genre (actions de communications ciblées sur les métiers, sur les clichés)
- Sensibiliser les élus, les managers et les agents tant sur les règles à respecter que sur les avantages au profit de tous de la mixité
- Mettre en valeur des modèles, des femmes à hautes responsabilités qui ont réussi

FOCUS

**Le label Égalité professionnelle**

**Un quart des employeurs labellisés issus du secteur public**

Le label Égalité Professionnelle est le témoignage de l'engagement des organismes et de la mise en place d'actions concrètes en matière d'égalité liée au genre, dans le domaine professionnel. Il est délivré Afnor Certification en tant qu'organisme d'évaluation de la conformité, choisi pour une durée déterminée par l'Etat, en concertation avec les partenaires sociaux. Le dossier de candidature rédigé en français, est composé d'une lettre d'engagement, d'un formulaire de demande de labellisation, d'un rapport d'auto-évaluation, du rapport de situation comparée prévu par la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité entre les femmes et les hommes, du plan d'action triennal en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et du contrat. Ce dossier est soumis à l'avis consultatif de la commission égalité professionnelle de l'organisme candidat ou, à défaut, des représentants élus du personnel. Le candidat adresse alors le dossier de candidature « label Égalité ». Il est examiné afin de vérifier la conformité des informations et pièces au cahier des charges. Un auditeur qualifié procède à l'analyse des pièces du dossier de candidature. La commission de « labellisation Égalité » rend un avis à la majorité au cours d'une réunion qui fait l'objet d'un procès verbal.

La labellisation est valable pour une durée de trois ans à partir de sa date d'obtention. Un suivi à 18 mois est effectué pour s'assurer que le labellisé continue de satisfaire aux critères de labellisation et qu'il s'inscrit dans un processus d'amélioration continue.

**Les employeurs du secteur public labellisés<sup>1</sup>**

SFVP – Services Funéraires de la Ville de Paris, SAGEP (SOCIETE ANONYME DE GESTION DES EAUX DE PARIS), EDF SA, La Poste, ADOMA, Gaz de France, Ville de Rennes et CCAS, Réunion des Musées Nationaux, Préfecture de Haute-Loire, Banque de France, Conseil régional de Picardie.

1) Situation en septembre 2010: 44 entités labellisées et 712 603 salariés concernés dont un quart de structures publiques (11 administrations de l'Etat, collectivités territoriales, EPIC, SEM et entreprises publiques)

## **11. Se fixer des objectifs internes en matière de politique de ressources humaines en préférant les obligations de résultat aux obligations de moyens, par exemple :**

- Réduire les inégalités entre les filières de la fonction publique territoriale, celles-ci étant souvent très sexuées
  - Imposer pour chaque recrutement qu'il y ait des candidats des 2 sexes
  - Veiller à la mixité des jurys de recrutement
- Imposer la parité entre hommes et femmes pour les représentants syndicaux au sein des CTP, CHSCT et CAP via l'alternance d'hommes et de femmes sur les listes de candidats
- Rechercher la parité des avancements de grades et promotions internes, en neutralisant les critères liés au temps de travail (ex: temps partiel, notion de disponibilité) ou à l'obligation de mobilité géographique



FOCUS

**Rennes, une longue expérience**

Depuis 25 ans, la Ville de Rennes a engagé une politique active d'égalité professionnelle en direction de son personnel. Impulsée par une politique volontariste, cette démarche, portée par le maire, l'équipe municipale et la direction générale, concerne tous les domaines de la gestion des ressources humaines: le recrutement, l'évolution des carrières, la rémunération, la qualité de l'emploi, les conditions de travail, la formation, l'articulation des temps de vie professionnelle et privée.

Cette politique s'appuie sur des outils d'analyse et statistiques afin d'identifier les inégalités, les corriger puis évaluer les dispositifs mis en place. Elle est conçue dans le cadre d'un dialogue social permanent avec les agents (femmes et hommes) et les représentants du personnel.

L'engagement de la Ville de Rennes a été reconnu en mars 2008 par l'obtention du label Egalité professionnelle. Rennes a été la première administration publique à obtenir cette certification Afnor. Depuis 1995, une élue déléguée aux droits des femmes et une mission "droits des femmes" pilote cette politique. Depuis 2001, une stricte parité est respectée au conseil municipal, notamment pour les fonctions d'adjointe au maire et de vice-présidente au Conseil de Rennes Métropole. La Ville de Rennes est signataire de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale, rédigée par le Conseil des communes et régions d'Europe.

Créé en 2002, le Bureau des temps de la Ville de Rennes travaille aussi sur l'articulation des temps sociaux et propose des réponses au bénéfice d'une meilleure qualité de vie, notamment pour les femmes.

**Exemple de l'articulation des temps pour les agents de propreté**

Destiné à améliorer l'articulation des temps professionnels et personnels afin de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le projet EQUAL « Rennes, égalité des temps » s'est penché sur un premier cas exemplaire à plus d'un titre: celui des agents de propreté de la municipalité. Ceux-ci – il s'agit en fait essentiellement de femmes – travaillaient seul(e)s au nettoyage des bureaux à temps incomplet, le matin et le soir.

A l'issue d'un certain nombre de rencontres et de concertations, une nouvelle organisation du travail a été mise en place. Elle s'articule autour de quatre mesures phares: la mise en place de deux horaires types (7 h 30-15 h 30 ou 10 h 45-18 h 45), un travail mené en binôme; la création d'emplois complets engendrant la mise en place d'un encadrement de proximité, la professionnalisation du métier par la formation.

Les agents concilient mieux leurs temps et sont mieux intégrés à la vie de l'administration: le service rendu s'améliore, l'absentéisme baisse.

## 12. Élargir le « vivier » des femmes candidates aux postes de direction générale

- En adaptant les modalités de préparation aux concours (territorialisation accrue, usage de la visio conférence, etc.)
- En agissant dès les écoles de formation afin que cette problématique y soit abordée (sensibilisation, accompagnement des élèves)

FOCUS

**Mixité des short list à France Télécom**

France Télécom a pris l'engagement de vérifier la mixité des *short list*, en particulier pour les postes à responsabilité. En cas d'absence de mixité, le manager recruteur doit expliquer pourquoi il n'y en a pas et quelles sont les actions qu'il compte mener à l'avenir.

- 13. Identifier et soutenir les femmes** d'ores et déjà capables d'occuper ces postes, qui accusent en général un déficit de visibilité et d'appui par rapport à leurs homologues masculins :
- Mettre en place un soutien et un accompagnement individualisé : tutorat, « mentoring », parrainage, coaching
  - Favoriser l'accès des femmes aux réseaux stratégiques (formations, conférences, groupes de travail externes à la collectivité, etc.), voire mettre en place en interne un lieu d'échanges dédié aux femmes

**14. Contractualiser sur le moyen terme avec certains cadres des parcours de carrière** les amenant à accéder à terme à des postes de direction générale, en prenant en compte les contraintes pouvant exister à certaines périodes

**FOCUS**

**AREVA et La Poste sur les évolutions de carrière**

AREVA : lors des people review, AREVA a mis en place un examen des populations féminines en priorité pour s'assurer qu'elles seront prises en compte lorsqu'il y a des opportunités d'évolution.

La Poste (extrait de l'accord 2008) : « de façon générale le Courrier favorisera l'alternance entre les postes à responsabilité opérationnelles et les postes à responsabilité fonctionnelle ce qui devrait faciliter la gestion des carrières des femmes comme des hommes, selon les périodes de leur vie qui peuvent présenter de plus fortes contraintes familiales. Une communication en sera assurée dans le cadre des dispositifs RH ».

**15. Agir sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail en vue de faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée :**

- Mieux accompagner la mobilité lors du recrutement d'un cadre dirigeant : aide à la recherche d'emploi pour le conjoint (partenariats, aide financière), aide à l'implantation (logement, scolarité, déménagement, etc.)
- Programmer les moments professionnels importants – par exemple les comités de direction générale – dans des créneaux horaires où tous et toutes peuvent être présents (ni trop tôt le matin, ni trop tard le soir, ni pendant les vacances scolaires, ni pendant les jours de temps partiel)
- Offrir de nouveaux services aux agents : crèche et centre de loisirs au sein de la collectivité avec une amplitude horaire adaptée, participation de l'employeur à certaines prestations de services (frais de garde des enfants, ménage, etc.)
- Développer et organiser le travail à distance pour qu'un poste de direction voire de direction générale puisse être exercé avec une moindre présence sur place.

# Table des matières

Avant-propos, par Jean-Christophe Baudouin, président de l'Association .....	3
Remerciements .....	5
Introduction .....	6
Les postes de direction occupés par les femmes dans les grandes collectivités territoriales. Analyse des organigrammes des plus importants employeurs territoriaux .....	12
Du plafond de verre aux plafonds de verre .....	21
La promotion interne reste favorable aux hommes. Analyse statistique des promotions internes publiées au Journal officiel.....	43
Le concours d'administrateur territorial. Un accès globalement paritaire entre femmes et hommes .....	53
Portraits d'administratrices territoriales en poste de direction générale. Témoignages sur quelques parcours professionnels ...	58
La parité entre hommes et femmes : panorama des pistes d'action explorées dans le secteur privé.....	78
Réflexions et travaux sur l'égalité hommes / femmes dans le corps des directeurs d'hôpital .....	87
Les 15 propositions de l'Association des administrateurs territoriaux de France.....	91

Édité et diffusé par les Éditions du Secteur Public  
pour l'Association des administrateurs territoriaux de France  
www.editionsdusecteurpublic.fr – 27 rue des Sablons 75116 Paris France  
Tel : + 33 (0)1 47 27 11 85 – Fax : + 33 (0)1 43 54 00 09

ISBN 978-2-917483-09-1

Numéro d'impression : xxxxxx

Achevé d'imprimer sur les presses du groupe Corlet imprimeur  
– Condé-sur-Noireau –  
Mars 2011

*Pour l'éditeur, le principe est d'utiliser des papiers composés de fibres naturelles, renouvelables, recyclables et fabriquées à partir de bois issus de forêts qui adoptent un système d'aménagement durable. En outre, l'éditeur attend de ses fournisseurs de papier qu'ils s'inscrivent dans une démarche de certification environnementale reconnue.*

*Photos DR et Samuel Carnovali.*