

GUIDE MANAGÉRIAL
LE CAHIER

S'ENGAGER POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES, UN BÉNÉFICE POUR TOUTES ET TOUS



Les auteurs et les personnes citées sont seuls responsables des opinions exprimées dans ce Cahier. Leurs opinions ne reflètent pas forcément les vues du commanditaire, mais ont pour objet de nourrir un débat jugé nécessaire par l'Observatoire MNT.

GUIDE MANAGÉRIAL

S'ENGAGER POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES, UN BÉNÉFICE POUR TOUTES ET TOUS

Étude réalisée par les élèves administrateurs territoriaux
de la promotion Hubertine Auclert :

Sarah Daunay

Jean-Thomas Eldin-Rouanet

Valérie Strock-Huttepain

Pour l'Observatoire MNT

En partenariat avec l'Institut national des études territoriales (INET)

et l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF)

Juillet 2024

Les auteurs



Sarah Daunay, lauréate du concours interne d'administratrice territoriale, a commencé sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances puis au Secrétariat général des affaires européennes. Pendant sa formation à l'INET, elle a souhaité diversifier ses expériences, auprès de la directrice générale des services de la ville et métropole de Strasbourg, ou en participant à la redéfinition de la politique sportive du Conseil départemental d'Eure-et-Loir. Particulièrement intéressée par les ressources humaines, elle a également contribué au diagnostic et à la révision du Rifseep de la ville de Lille et à l'analyse du baromètre social de l'AP-HP.



Jean-Thomas Eldin-Rouanet, élève administrateur territorial issu du concours interne, a commencé sa carrière au Trésor public puis dans une direction déconcentrée de l'État, avant de rejoindre l'administration centrale du ministère de l'Économie et des Finances. Lors de sa scolarité à l'INET, il a effectué des stages dans chaque type de collectivité et plusieurs domaines (politique éducative, contrôle interne, affaires juridiques). Il s'est également engagé dans des groupes d'élèves, notamment de ressources humaines et management, afin de renforcer son appropriation des enjeux des collectivités territoriales.



Valérie Strock-Huttepain, élève administratrice territoriale issue du concours externe, a obtenu un master d'études urbaines à l'ENS de Lyon. Intéressée par les ressources humaines et l'urbanisme, elle a effectué trois stages au sein du département de Loire-Atlantique, de l'EPT Plaine Commune et du Sytral (Syndicat mixte des transports pour le Rhône et l'agglomération lyonnaise) pour renforcer ses compétences dans ces domaines. Elle s'est également engagée comme référente du groupe ressources humaines et management. L'étude MNT et son stage à la ville de Lille sur le Rifseep lui ont permis de poursuivre son perfectionnement en gestion des ressources humaines.

Sommaire

LES AUTEURS	p. 4	
SOMMAIRE	p. 6	
AVANT-PROPOS	p. 8	
Laurent Besozzi	p. 8	
Belkacem Mehaddi	p. 10	
Remy Berthier	p. 12	
REMERCIEMENTS	p. 13	
INTRODUCTION	p. 14	
A. L'égalité professionnelle femmes-hommes, un facteur de QVCT	p. 16	
B. Un contexte propice à l'engagement des collectivités territoriales	p. 19	
1. Un contexte législatif et réglementaire porteur	p. 19	
2. Le renforcement de l'aspiration à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle depuis la crise sanitaire	p. 20	
3. Des effectifs fortement féminisés, avec d'importantes disparités	p. 21	
C. Méthodologie	p. 25	
		I. L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, VECTEUR DE QVCT : ÉTAT DES LIEUX ET PRÉREQUIS POUR UNE POLITIQUE INTERNE AMBITIEUSE
		p. 28
		A. Égalité professionnelle : quels bénéfices pour la QVCT et globalement pour les collectivités ?
		p. 29
		1. La discrimination de genre, un impact sur la QVCT et l'absentéisme objectivé
		p. 29
		2. Des bénéfices multiples
		p. 31
		B. Sur le terrain, une diversité de portage et de moyens
		p. 35
		1. L'importance du portage politique et administratif
		p. 35
		2. L'influence de la taille et du budget des collectivités territoriales
		p. 37
		3. La structuration d'une démarche et la définition d'objectifs clairs
		p. 38
		II. L'INNOVATION MANAGÉRIALE ET RH AU SERVICE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET DE LA QVCT
		p. 48
		A. Plus d'égalité dans les organisations de travail : tout le monde gagnant
		p. 49

1. Plus de mixité dans les métiers, les leviers de recrutement à actionner p. 49
2. L'instauration d'un climat égalitaire propice à une bonne qualité de vie au travail p. 55

B. Côté RH, une gestion de carrière à repenser p. 61

1. La carrière : un enjeu d'égalité et de QVCT p. 62
2. La rémunération p. 63
3. La conséquence du temps partiel sur les droits sociaux p. 65

C. Le prisme de l'égalité femmes-hommes pour limiter la pénibilité et l'usure professionnelle de tous p. 66

1. L'impact positif pour tous des mesures de prévention genrées p. 66
2. La réorganisation du travail au cœur de la QVCT pour tous p. 70

III. RECOMMANDATIONS POUR AGIR À TOUTES LES ÉTAPES DE LA VIE DES AGENTS p. 74

- A. Construire un portage politique et administratif liant la QVCT à l'égalité femmes-hommes p. 76
- B. Créer un environnement de travail plus sécurisant et attractif pour tous p. 78

- C. S'assurer d'un recrutement plus égalitaire p. 80
- D. Garantir un exercice serein des fonctions p. 82
- E. Favoriser une progression de carrière pour toutes et tous p. 84
- F. Accompagner les agents lors de tous les événements de la vie p. 86
- G. Préparer la fin de carrière p. 88

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE p. 92

BIBLIOGRAPHIE p. 102

CONSEIL SCIENTIFIQUE ET CONSEIL D'ORIENTATION p. 108

CAHIERS DÉJÀ PARUS p. 112

Avant-propos



L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, une dynamique au service de tous

Au-delà d'une évidente, indiscutable et absolue exigence morale, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue un puissant levier dans la recherche d'efficacité des

organisations. En effet, développer les actions et moyens de promotion de cette égalité professionnelle conduit nécessairement à réinterroger les référentiels de valeurs, les pratiques professionnelles, la force des habitudes, les modèles de pensée, pour concevoir des organisations plus justes, plus respectueuses des hommes et des femmes, et donc plus harmonieuses. Le tout au bénéfice de la qualité des services publics et plus globalement de l'action publique.

Parce qu'elles améliorent le climat social, parce qu'elles apaisent les relations professionnelles, parce qu'elles participent à l'attractivité des collectivités, parce qu'elles sont porteuses de sens en interne comme dans la société, et parce qu'elles ont un impact sur l'absentéisme, les politiques en faveur de l'égalité

professionnelle entre les femmes et les hommes contribuent évidemment à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail pour tous (QVCT).

Pourtant, force est de constater que rares sont encore les collectivités territoriales qui développent le lien entre l'égalité professionnelle et la QVCT. Le plus souvent, les politiques de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes sont mises en œuvre de façon cloisonnée par rapport à celles conduites en faveur de l'amélioration de la QVCT. Lorsqu'elles existent, les premières sont portées en général par une mission auprès du chef de l'exécutif ou de la direction générale des services, quand les secondes relèvent d'un service au sein de la direction des ressources humaines. Énième exemple de la verticalité, bien documentée, de nos organisations publiques.

L'originalité de cette étude, confiée par l'Observatoire MNT, social et territorial à trois élèves administrateurs de la promotion Hubertine Auclert, réside dans son approche transversale. À travers ce guide managérial, il est proposé, aux collectivités qui souhaitent s'en saisir ou approfondir leur démarche, une opportunité de fertilisation croisée entre deux problématiques organisationnelles et défis managériaux de notre temps.

Au nom de l'Observatoire MNT et des membres de son conseil scientifique, je remercie Sarah Daunay, Valérie Strock-Huttepain et Jean-Thomas Eldin-Rouanet d'avoir si bien mis en

avant les potentialités d'une démarche couplée de promotion de l'égalité professionnelle entre les genres et d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail pour tous.

« L'égalité pour les femmes n'est pas seulement une question de femmes, c'est une question humaine. »

Ban Ki-moon

Laurent Besozzi
Président de l'Observatoire de la MNT
Vice-président de la MNT
Administrateur de
la Mutualité française



L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, un enjeu managérial pour les cadres dirigeants territoriaux

Le CNFPT est fortement investi au sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes, que nous déclinons en trois axes : sa promotion dans notre offre de services, l'attention portée à l'accès des femmes aux concours et examens professionnels et à la commission d'équivalence des diplômes, et sa prise en compte dans notre politique interne de ressources humaines.

L'offre de formation destinée aux cadres dirigeants territoriaux, portée par l'INET au sein du CNFPT, répond pleinement au rôle essentiel des

collectivités territoriales sur ce plan, soit en tant qu'employeurs soit à travers les politiques publiques qu'elles impulsent. Prendre la mesure de ces leviers pour agir et être force de proposition comme cadre dirigeant territorial fait ainsi pleinement partie des sujets traités dans les formations de l'INET.

C'est le cas à travers de multiples offres de formation continue : notamment les stages « Femmes, osez la DG » ou « Trois jours pour repenser l'égalité professionnelle femmes-hommes », les journées « Egalité femmes-hommes dans les relations professionnelles et la gestion d'équipe », « Culture de l'égalité femmes-hommes, quelle participation des agents publics ? » ou le webinaire « La promotion des femmes scientifiques ».

C'est aussi le cas dans la scolarité des élèves de l'INET, lauréats des concours de conservateur territorial des bibliothèques, de conservateur territorial du patrimoine, d'ingénieur en chef territorial et d'administrateur territorial, *via* des sessions de formation, leurs propres initiatives ou encore des études avec des partenaires sur la base du volontariat. En l'occurrence, la MNT, qui de longue date fait appel aux futurs cadres dirigeants formés à l'INET pour explorer une thématique d'actualité et à enjeux en termes de management et de conduite du changement, a proposé fort utilement cette étude consacrée à l'égalité femmes-hommes, « gage de QVCT et figure de proue de l'égalité professionnelle pour tous ».

L'étude, menée par trois élèves administrateurs territoriaux de la promotion Hubertine Auclert, promotion dont le nom montre, si besoin était, l'attachement à ce sujet de nos élèves administratrices et administrateurs, nous permet de mesurer l'importance des engagements pris par les collectivités, et de montrer qu'ils contribuent à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail pour tous, confortant ainsi l'égalité professionnelle dans son ensemble et la lutte contre les discriminations de manière plus large.

Ce travail de qualité sera, j'en suis convaincu, pleinement utile, et ce particulièrement par les

recommandations formulées par nos élèves pour agir à toutes les étapes de la vie des agents et qui pourront être activées de manière opérationnelle par les élus et les services qui souhaitent accentuer leur action sur ces sujets en s'appuyant notamment sur des logiques d'innovation managériale et RH.

Belkacem Mehaddi
DGA du Centre national de la fonction
publique territoriale
Directeur de l'INET



Porter l'ambition de l'égalité entre les femmes et les hommes, au profit de tous

L'égalité entre les femmes et les hommes est entrée dans le quotidien de la fonction publique territoriale par une approche arithmétique, que ce soit pour garantir le recrutement équilibré des emplois d'encadrement supérieur ou pour évaluer la représentation relative des genres dans les métiers et les responsabilités.

Cette étude, menée par deux élèves administratrices et un élève administrateur, paraît à un moment où ce sujet a pris une dimension tout autre dans un nombre croissant de collectivités, en prenant en compte non seulement son caractère éminemment transversal, mais aussi sa dimension systémique et stratégique. En promouvant une meilleure égalité entre les femmes et les hommes, notre écosystème évolue

et permet une meilleure qualité de vie et des conditions de travail au profit de toutes et tous, mais aussi en faveur des bénéficiaires de nos politiques publiques locales.

Cette publication souligne une fois de plus la pertinence du partenariat établi de longue date entre l'Observatoire de la MNT, le CNFPT-INET et l'AATF.

Jean-Thomas, Sarah et Valérie, vous pouvez être fiers du travail de qualité que vous avez accompli pour approfondir ce sujet et présenter ce document, qui constitue un guide accessible et didactique permettant à tout manager de bien en comprendre les enjeux, mais aussi de l'accompagner pour faire évoluer ses pratiques et mieux porter les évolutions nécessaires dans le périmètre dont il a la charge.

Alors que vous vous préparez à assumer pleinement vos nouvelles fonctions d'administratrices et d'administrateur territoriaux, les collectivités qui vous recruteront pourront compter non seulement sur vos compétences et vos qualités indéniables, mais aussi sur les valeurs humanistes qui vous animent et sur votre ambition pour la qualité du service public.

Au nom de l'AATF, à « égalité » avec Karine Garcin-Escobar, coprésidente, nous vous adressons nos plus sincères félicitations et vous souhaitons un plein épanouissement dans vos futures fonctions.

Remy Berthier
Coprésident de l'AATF



REMERCIEMENTS

Nous souhaitons adresser nos remerciements à Laurent Besozzi, président de l'Observatoire de la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) et à Jean-Marc Joussen, directeur chargé des affaires institutionnelles et de l'expertise territoriale de la MNT, pour les temps d'échange et de partage de savoirs qu'ils nous ont offerts. Nous adressons également nos plus vifs remerciements à l'ensemble des membres du conseil scientifique de l'Observatoire de la MNT pour les retours qu'ils nous ont adressés.

Nous souhaitons également remercier chaleureusement Jeanne Ballot, responsable de l'expertise et de la veille territoriale de la MNT, et Alexandra Bardet, chargée du pilotage de l'étude pour le compte de la MNT, pour nous avoir encadrés, dirigés et guidés durant cette étude.

Nous souhaitons enfin remercier l'ensemble des interlocuteurs, élus, experts et collègues des collectivités territoriales ou des autres fonctions publiques, pour leur disponibilité et leurs retours sur leurs pratiques professionnelles, malgré des emplois du temps contraints. Cette étude est leur étude et le résultat de tout ce qu'ils ont accepté de partager avec nous.

Bonne lecture !

Sarah Daunay, Jean-Thomas Eldin-Rouanet, Valérie Strock-Huttepain



INTRODUCTION

Les collectivités territoriales représentent près de deux millions d'emplois permanents, soit 34% de l'emploi public en France. 61% de ces emplois sont occupés par des femmes (contre 48% dans le secteur privé). La fonction publique territoriale se doit d'autant plus d'être exemplaire afin de représenter le public qu'elle sert et diffuser une culture de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la société.

Par ailleurs, les collectivités territoriales rencontrent des difficultés de plus en plus grandes en termes de fidélisation et d'attractivité. Selon un rapport remis à la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques en janvier 2022¹, 39% des employeurs territoriaux auraient rencontré des difficultés à attirer des candidats en 2021. Une étude du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) de décembre 2023² a mis en avant le choix d'agir sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), *via* le bien-être au travail et en s'engageant vers une responsabilité sociale de l'organisation (RSO). Or les dispositifs en faveur de l'égalité professionnelle participent à ces démarches d'attractivité, de fidélisation, de QVCT et de RSO.

Cette étude s'attache plus particulièrement à rendre compte des engagements pris par les collectivités territoriales en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, contribuant à la QVCT pour tous. En effet, il s'agit de l'un des axes de l'égalité professionnelle les plus développés par les collectivités territoriales et pour lequel de nombreuses bonnes pratiques sont à souligner.

1. Laurent Philippe, Desforges Corinne, Icard Mathilde, *L'attractivité de la fonction publique territoriale*, ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, janvier 2022.

2. *Les métiers territoriaux en tension : attractivité et difficultés de recrutement des collectivités locales*, CNFPT, décembre 2023.

Aborder les politiques de ressources humaines et managériales par le prisme de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes permet de penser l'égalité professionnelle de manière plus large. La lutte contre les discriminations au travail constitue un continuum d'actions pour lutter contre le sexisme, le racisme, le validisme (sur le handicap), les LGBTphobies ou encore l'âgisme (sur les seniors).

À SAVOIR

Une discrimination est le refus opposé à une personne (physique ou morale) d'accéder à un bien ou à un service, ou la restriction de ses droits au regard de critères prohibés par la loi. Selon l'article 225-1 du Code pénal, une discrimination se définit par toute distinction opérée entre les personnes physiques (ou morales) à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur état de grossesse, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

La loi sanctionne tout comportement qui porte atteinte à l'égalité des droits. Elle prévoit des sanctions pouvant aller d'une peine d'amende à une peine d'emprisonnement ou les deux (dispositions législatives, Code pénal, Code du travail), ainsi que des réparations du dommage causé par la discrimination³.

3. Légifrance

A. L'égalité professionnelle femmes-hommes, un facteur de QVCT

La qualité de vie et des conditions de travail a été définie par l'Agence nationale des conditions de travail (Anact) dans le cadre de l'Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020⁴, puis intégrée au Code du travail. Elle découle de la « qualité de vie au travail » (QVT), tout en mettant l'accent sur les conditions d'exercice du travail et la prévention des risques professionnels. Elle désigne ainsi « une démarche collective afin d'améliorer le travail dans le but de développer la santé des personnes au travail et contribuer à la performance globale (opérationnelle, économique, sociale et environnementale) de l'organisation ».

La QVCT est protéiforme et recouvre l'ensemble des conditions qui peuvent influencer sur le bien-être physique, mental et social des agents, soit aussi bien les questions de santé et de sécurité des travailleurs que les conditions de réalisation du travail, le sens de celui-ci, etc. Dès lors, le champ de la QVCT, davantage que la QVT, permet d'agir sur un ensemble de facteurs exerçant une influence sur l'égalité professionnelle.

De plus, la protection de la santé des agents est une obligation de l'employeur public⁵. En la matière, ce sont les dispositions de droit commun du Code du travail qui s'appliquent, les règles ayant été précisées par le décret du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la FPT.

Pour une meilleure QVCT, l'Anact préconise précisément d'intervenir sur l'égalité professionnelle en tant que telle. Celle-ci vient nourrir, en effet, les autres leviers recommandés car ils sont interdépendants :

- Le management participatif
- Les relations au travail
- Le contenu et l'organisation du travail
- La santé et les conditions de travail
- Les compétences et les parcours.

4. Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 relatif à la prévention renforcée et à une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail, BO n° 2021-5, 9 décembre 2020.

5. *Prévention et protection en matière de santé et de sécurité au travail*, Livre VIII du Code général de la fonction publique.



Schéma 1 – Domaines d'actions de la QVCT préconisés par l'Anact

Si l'égalité professionnelle relève en premier lieu de l'objectif de rémunération équivalente dans des situations comparables, elle s'étend plus largement à l'absence de discrimination entre les agents au travail. À ce titre, **l'égalité concerne l'accès aux emplois, les opportunités de carrière ainsi que les conditions de travail au sens large**. La notion recouvre des aspects tant qualitatifs que quantitatifs. Elle va au-delà de la question de la parité, qui concerne la représentation numérique des femmes et des hommes dans une organisation, en s'intéressant également à la visibilité, à l'autonomie, à la participation et aux responsabilités exercées⁶. Enfin, à l'inverse, la littérature parle de ségrégation professionnelle, définie comme « une situation où les travailleurs sont assignés, de droit ou de fait, à des professions différentes en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques, comme leur sexe ou leur origine ethnique⁷. »

Ainsi, une surreprésentation de femmes ou d'hommes au sein d'un secteur professionnel peut être le signe d'une ségrégation professionnelle de fait.

6. Conseil de l'Europe, *Glossaire sur l'égalité entre les femmes et les hommes*, mars 2016.

7. Briard Karine, *Ségrégation professionnelle entre les femmes et les hommes : quels liens avec le temps partiel ?*, Document d'études, Dares, n° 234, juillet 2019, p. 5.

« Notre démarche QVT n'est pas regardée sous le prisme du genre, mais avec 75% des effectifs qui sont des femmes, un grand nombre d'actions s'axe nécessairement sur les femmes. »

Gaëlle Galand, directrice générale adjointe Ressources humaines et Modernisation au département de Seine-Saint-Denis

Par ailleurs, s'engager pour plus d'égalité professionnelle contribue aux autres axes d'intervention. Par exemple, mettre en œuvre des mesures visant à lutter contre les **violences sexistes** au travail bénéficie à l'égalité professionnelle ainsi qu'aux relations de travail. De même, **l'organisation du travail** est un axe majeur d'amélioration de la QVCT, notamment à travers le prisme d'un **meilleur équilibre entre la vie professionnelle** et la vie personnelle et ce, aussi bien pour les femmes que pour les hommes.

Ainsi, la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle ambitieuse s'avère être un levier important d'amélioration de la QVCT. En effet, elle permet de **questionner des normes traditionnelles** et qui s'imposent dans les organisations. Il peut notamment s'agir de normes dites masculines⁸, qui valorisent des compétences pour lesquelles les hommes ont été principalement socialisés (confiance en soi, capacité à entretenir un réseau, goût pour la compétition) ou un engagement professionnel qui nécessite de ne pas avoir à gérer la charge domestique et familiale.

« Quand on travaille pour l'égalité femmes-hommes, on ne travaille pas que pour les femmes, on travaille pour les hommes et les femmes. Donc quand on travaille à rendre l'organisation plus égalitaire, c'est un sujet pour tous. »

Marie-Claude Sivagnanam, directrice générale des services de l'agglomération de Cergy-Pontoise, vice-présidente de Dirigeantes & Territoires et vice-présidente du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT)

Dès lors, l'engagement pour une égalité professionnelle réelle entre les femmes et les hommes apparaît comme une occasion pour repenser des usages et des fonctionnements dommageables à l'égalité entre tous les agents et donc à la QVCT.

8. Rivoal Haude, *La fabrique des masculinités au travail*, La Dispute (coll. « Le genre du monde »), 2021.

B. Un contexte propice à l'engagement des collectivités territoriales

1. Un contexte législatif et réglementaire porteur

a. Dans le champ de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Si les premières mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes datent des années 1970, le sujet a pris plus d'ampleur depuis les années 2010. Après avoir instauré des quotas de femmes dans les conseils d'administration des entreprises⁹, le législateur a prévu dès 2012 des obligations de représentation équilibrée dans les emplois de direction de la fonction publique¹⁰. La signature du premier protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le 8 mars 2013, marque une prise de conscience. Toutefois, c'est le protocole d'accord signé le 30 novembre 2018 qui acte des avancées significatives, notamment en consacrant la responsabilité des employeurs publics et en créant de nouvelles obligations à leur encontre.

À SAVOIR

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique met en œuvre les dispositions de l'accord de 2018 et prévoit notamment :

- Une obligation pour les employeurs publics¹¹ d'élaborer un plan d'action pluriannuel pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Une obligation d'instaurer un dispositif de recueil des signalements des agents qui s'estiment victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel, ou d'agissements sexistes
- Un renforcement de l'obligation de nominations équilibrées
- Une obligation de publication de la somme des dix plus hautes rémunérations des agents.

9. Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

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

11. S'agissant des collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitants.

Plus de dix ans après la loi Sauvadet, la loi du 19 juillet 2023 vise à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique. Elle relève ainsi de 40 à 50% le taux minimal de personnes de chaque sexe pour les primo-nominations aux emplois supérieurs et dirigeants de la fonction publique dans les CT et EPCI de plus de 40 000 habitants, c'est-à-dire celles qui ne sont ni un renouvellement dans un même emploi, ni une nomination dans un emploi analogue. Un quota de « stock » est instauré, les collectivités devant respecter un taux minimal de 40% de personnes de chaque sexe occupant ces emplois. La loi crée également un index de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la fonction publique.

b. Dans le champ de la qualité de vie et des conditions de travail

Parallèlement, la QVCT a fait l'objet de récentes dispositions. Une partie d'entre elles concernent le secteur privé, à l'image de la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail, témoignant d'une prise en compte de ces enjeux dans la société.

Dans la fonction publique, il n'existe pas d'accord spécifique à la QVCT. Des négociations avaient été entamées en 2015, mais en l'absence de majorité du côté des organisations syndicales, aucun cadre n'a pu être défini. Malgré l'échec d'un accord national, cette négociation a favorisé un engagement renforcé des employeurs publics sur le sujet. La signature le 13 juillet 2021 du premier accord relatif à la mise en œuvre du télétravail a néanmoins permis d'aborder plusieurs aspects de la QVCT, en consacrant notamment un droit à la déconnexion des agents publics.

Par ailleurs, au sein du premier plan Santé au travail dans la fonction publique pour la période 2022-2025¹², le troisième axe vise à « favoriser l'appropriation de la démarche de qualité de vie et des conditions de travail ». Dans ce contexte, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a publié un référentiel pour l'élaboration de chartes sur la qualité de vie et des conditions de travail dans la fonction publique¹³.

Ces récentes évolutions démontrent l'importance de l'égalité professionnelle et de la QVCT dans la FPT sur le plan national réglementaire.

2. Le renforcement de l'aspiration à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle depuis la crise sanitaire

Au sortir de la crise sanitaire, de nombreuses publications ont fait état d'un rapport au travail renouvelé. D'une part, l'exercice des missions en télétravail a rendu plus floue la frontière entre vie privée et vie professionnelle. D'autre part,

12. Plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025, DGAFP, mars 2022.

13. Référentiel pour l'élaboration de chartes sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans la fonction publique, DGAFP, juin 2023.

les confinements successifs ont amené les individus à s'interroger sur le sens de leur métier et sur ses conditions d'exercice. Pour la sociologue Dominique Méda¹⁴, la France serait ainsi traversée par une crise du travail qui appelle à repositionner la question des conditions de travail au centre des discussions.

« *Le monde du travail évolue, et les valeurs d'égalité professionnelle et de QVCT attirent les agents et notamment les plus jeunes.* »

Quentin Walter, chargé de projets Ressources humaines et Responsabilité sociétale des organisations au département du Val-d'Oise

L'une des aspirations particulièrement fortes issues de la crise sanitaire est sans conteste celle d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Or cette revendication, initialement portée par les femmes – qui en 2010 consacraient encore 1h28 de plus par jour aux tâches ménagères et familiales¹⁵, y compris lorsque les deux partenaires du couple travaillent –, est désormais largement partagée par les hommes, notamment au sein des plus jeunes générations¹⁶.

Cette évolution du rapport au travail entraîne naturellement des conséquences sur la gestion des ressources humaines au sein des collectivités territoriales, qui font face par ailleurs à des problématiques d'attractivité sur de nombreux métiers. Le lien entre la QVCT et l'égalité professionnelle doit ainsi être investi pleinement dans les politiques de ressources humaines.

3. Des effectifs fortement féminisés, avec d'importantes disparités

Avec 61% de femmes sur un effectif global de 1,9 million d'agents, la FPT est fortement féminisée. À titre de comparaison, les femmes représentent 46% des actifs dans le secteur privé, 56% des agents de la fonction publique d'État et 76% des effectifs de la fonction publique hospitalière¹⁷. Les collectivités territoriales ont donc un rôle majeur à jouer en tant qu'employeurs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

La féminisation des métiers de l'administration s'inscrit dans un temps long. La généralisation du recrutement des femmes sur des emplois publics est intervenue dans un premier temps uniquement sur des fonctions administratives en cohérence avec des qualités perçues comme « naturellement » féminines.

14. Bigi Maëllezig, Méda Dominique, « Prendre la mesure de la crise du travail en France », dans Bruno Palier (éd.), *Que sait-on du travail ?*, Presses de Sciences Po, Le Monde éditions, 2023, pp. 34-50.

15. *Enquête Emploi du temps*, Insee (coll. « Insee Résultats »), juin 2012.

16. *Le rapport au travail post-Covid*, Fondation Jean Jaurès, 2023.

17. *Chiffres clés 2023*, DGAFF, décembre 2023.

En outre, si cette féminisation a eu pour effet de lutter contre la précarité, selon Luc Rouban¹⁸, elle aurait aussi permis de dégager les hommes des tâches plus routinières, notamment de secrétariat, afin qu'ils puissent se consacrer à de plus grandes responsabilités.

Si le statut de la fonction publique semble aujourd'hui protégé de toute discrimination genrée, la réalité montre la persistance d'importantes disparités. Ainsi, malgré la féminisation du travail et de la fonction publique, la répartition des activités demeure encore fortement genrée. Dans la FPT, cela s'illustre notamment par une répartition fortement inégalitaire entre les filières.

Plus de 80% des agents des filières sociale (96%), médico-sociale (95%) et administrative (82%) sont des femmes.



Du fait qu'il s'agisse des filières traditionnellement les moins bien rémunérées, les femmes sont aussi le plus souvent dans des situations plus précaires. D'autant plus que 67% des agents non titulaires sont des femmes.

Selon la DGAFP¹⁹, en 2021, les femmes dans la FPT ont perçu en moyenne 1967 euros nets mensuels, contre 2145 euros pour les hommes. À profil identique (grade, temps partiel, statut, type d'employeur et âge), les femmes perçoivent en moyenne un salaire inférieur de 4,8% à celui des hommes. En outre, les écarts de rémunération s'amplifient avec l'âge et la catégorie.

18. Rouban Luc, « La féminisation des élites administratives : avancée sociale ou nouvelle discrimination ? », *Revue française d'administration publique*, vol. 145, n° 1, 2013, pp. 5-10.

19. *Chiffres clés 2023*, DGAFP, op. cit.

-4,8%

d'écart de salaire entre les hommes
et les femmes en 2022

1967€

nets/mois pour les femmes

2145€

nets/mois pour les hommes

« 2/3 des agents de la FPT sont des femmes, donc si elles n'ont pas de perspectives d'évolution, on va louper des profils. »

Marie-Claude Sivagnanam, directrice générale des services de l'agglomération de Cergy-Pontoise, vice-présidente de Dirigeantes & Territoires et du SNDGCT

Cette situation est à croiser avec une sous-représentation encore très marquée des femmes aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie professionnelle. En moyenne, la part des femmes parmi les dix plus hautes rémunérations des collectivités de plus de 80 000 habitants ne dépasse pas 39% en 2022²⁰. Alors que l'on retrouve 67% de femmes au sein de la catégorie A, elles ne sont plus que 43% en catégorie A+ et 24% aux fonctions de DGS des collectivités de plus de 40 000 habitants. Selon les données de France urbaine et de l'Association des départements de France pour 2023, consolidées par l'Observatoire de l'association Dirigeantes & Territoires, si la féminisation se poursuit au niveau des postes de direction générale adjointe, le nombre de femmes à des postes de direction générale des services demeure faible²¹.

Type de collectivité	% de femmes DGS
Régions	33%
Départements	15%
EPCI de + 80 000 habitants	29%
Communes de + de 80 000 habitants	26%

20. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Édition 2023, DGAFP, décembre 2023.

21. Données agrégées par l'Observatoire de la parité de Dirigeantes & Territoires au printemps 2023.

Certes, les changements sociétaux ne peuvent relever uniquement des collectivités territoriales en tant qu'employeurs.

« C'est un sujet très intriqué dans la société : orientation scolaire, partage des tâches parentales... L'employeur doit rester assez humble par rapport à ce qui est préhensible. »

Icare Le Blanc, directeur Relations sociales et Vie au travail de la ville de Lyon

Les collectivités disposent néanmoins de leviers pour agir sur l'égalité professionnelle, avec un ensemble d'actions qui se répondent et s'alimentent entre elles en tant que :

- Employeurs par leur exemplarité
- Acteurs locaux par les politiques publiques qu'elles impulsent
- Initiatrices de changement *via* la commande publique.

Dans de nombreuses collectivités, l'égalité professionnelle constitue en effet l'un des axes d'une politique plus générale et ambitieuse d'égalité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux. *A contrario*, **son intégration dans une démarche générale de QVCT demeure anecdotique, témoignant d'une approche encore en silo de ces enjeux RH et managériaux.**

Les objectifs de cette étude sont ainsi de plusieurs ordres :

- Caractériser les bénéfices pour tous d'un engagement en faveur de l'égalité professionnelle
- Identifier les freins et les leviers pour la mise en œuvre d'une démarche intégrée liant égalité professionnelle et QVCT
- Proposer des bonnes pratiques à destination des encadrants et des élus qui souhaiteraient engager une démarche volontariste.

C. Méthodologie

La méthodologie adoptée pour cette étude s'appuie sur deux axes :

- Une recherche documentaire, afin de rendre compte de l'état de l'art sur le sujet et alimenter la démarche d'entretiens
- Une enquête de terrain, avec la conduite d'une trentaine d'entretiens.

La recherche documentaire

À partir d'articles issus de revues professionnelles et scientifiques ainsi que d'essais, la recherche théorique a permis d'affiner le périmètre du sujet. La lecture de rapports et études a conduit, dans un deuxième temps, à adopter une approche plus opérationnelle, en amont de la conduite des entretiens. Cette recherche documentaire a contribué à définir les enjeux et à circonscrire le sujet, afin de dépasser les seules problématiques d'accès aux postes à responsabilités et d'inégalités de rémunération.

La structuration de l'échantillon : 36 acteurs rencontrés dans 26 entretiens, sur 20 collectivités

L'étude repose sur nos échanges approfondis avec 36 acteurs, au cours de 26 entretiens individuels ou collectifs, entre novembre 2023 et février 2024. Nous les avons menés seuls, en binôme ou en trinôme selon nos disponibilités. Semi-directifs, d'une durée d'une heure en moyenne, ils ont été effectués en majeure partie en visioconférence, certains en présentiel.

Conformément à la méthodologie de l'étude qualitative, l'échantillonnage a privilégié la diversité des acteurs, types et tailles de collectivités. D'autres structures extérieures à la territoriale ont été approchées afin de recenser les bonnes pratiques transférables. Enfin, des entretiens avec des experts et d'autres personnes ressources ont complété cette étude. Les grilles d'entretiens ont été déclinées par types d'acteurs (élus, managers, agents, personnalités qualifiées) sur trois axes : la santé au travail, les nouvelles modalités d'organisation du travail, la ségrégation horizontale.

Répartition des entretiens dans les 20 collectivités

- 4 communes (50 000, 150 000, 500 000, et 2,1 millions d'habitants)
- 5 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI de 32 000*, 160 000, 220 000, 460 000* et 820 000* habitants), dont 3 mutualisés* commune et intercommunalité
- 8 départements (+/- 500 000, +/- 1 million et +/- 1,5 million habitants)
- 3 régions (environ 3 millions, 6 millions et 12 millions d'habitants).

6 entretiens d'experts

Des entretiens complémentaires ont été menés avec des experts et personnes ressources :

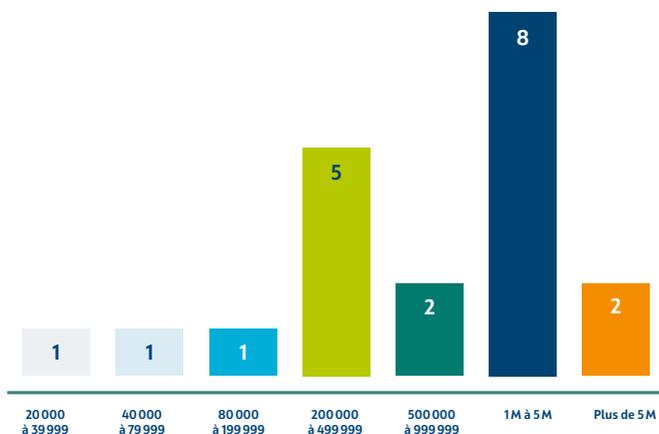
- 1 experte issue du milieu associatif
- 1 agent ayant exercé dans des milieux très masculins
- 2 interlocuteurs d'organisations publiques hors territoriale
- 1 représentant d'une organisation syndicale
- 1 conseiller-formation du CNFPT.

Répartition des 36 acteurs rencontrés par typologie

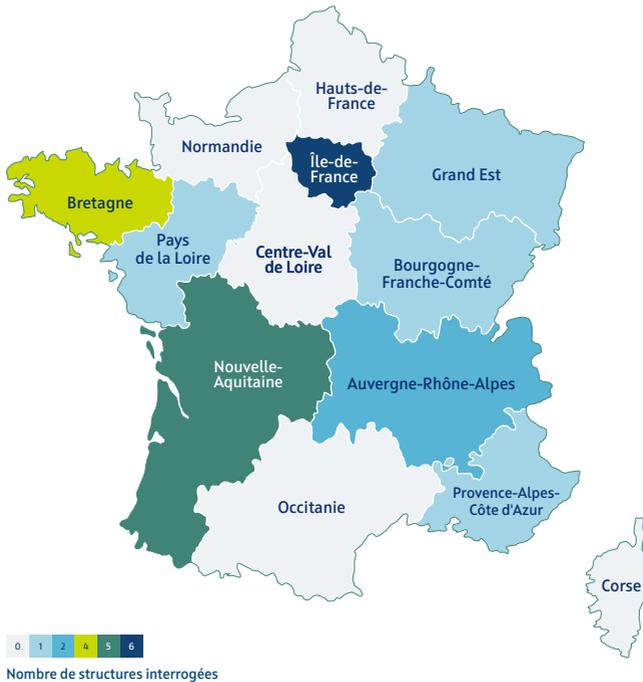
Certains entretiens ont réuni plusieurs acteurs :

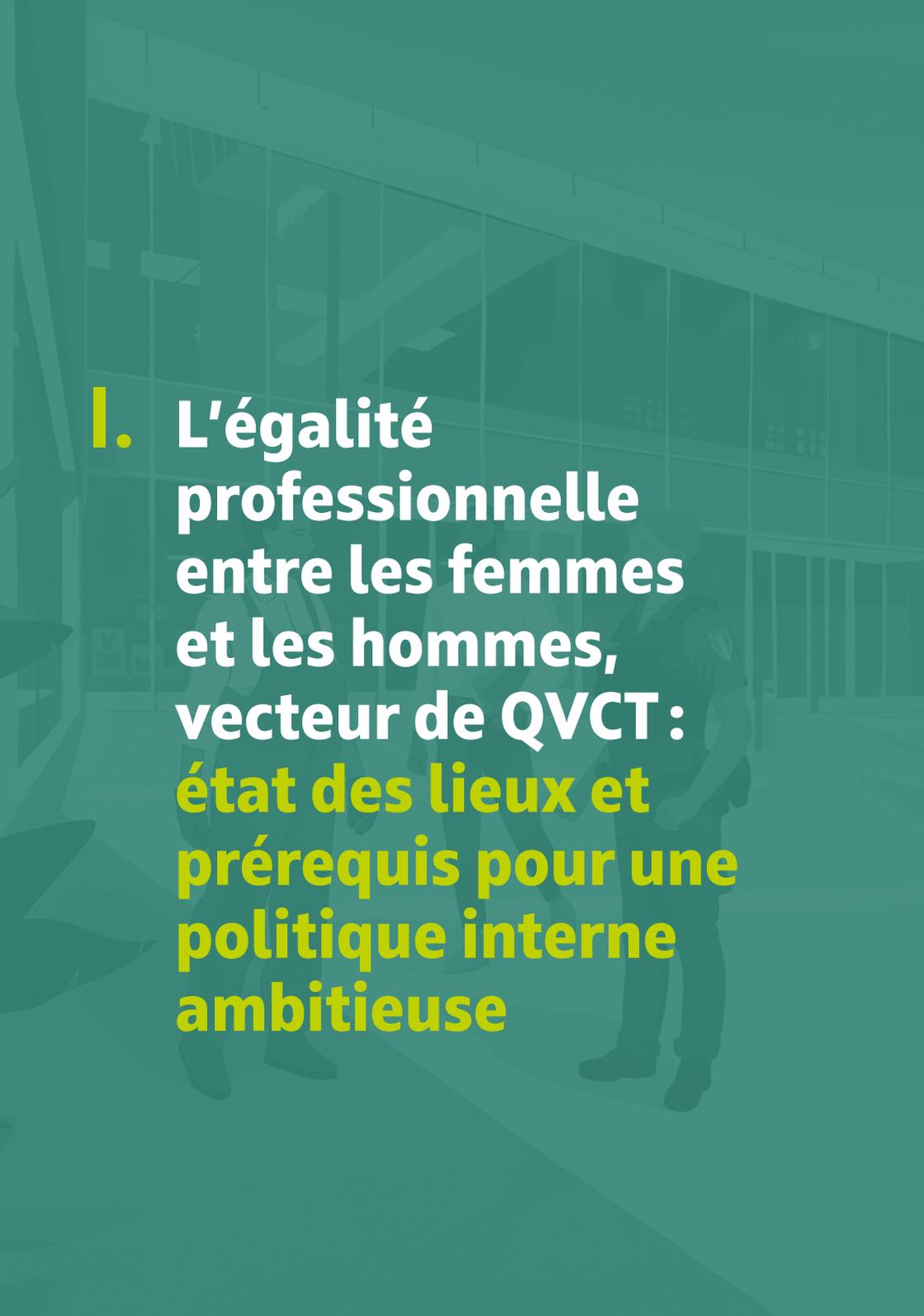
- 1 adjoint au maire en charge des ressources humaines
- 2 directrices générales des services
- 5 directeurs généraux adjoints
- 2 directeurs des ressources humaines
- 6 directeurs ou responsables de missions transversales
- 11 acteurs de l'égalité professionnelle (responsable de service ou chargé de mission)
- 4 acteurs de la qualité de vie au travail (directeur, responsable de service ou chargé de mission)
- 2 acteurs de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail
- 1 conseiller-formation
- 1 agent
- 1 représentant syndical.

Répartition par nombre d'habitants des structures territoriales interrogées



Répartition géographique des structures territoriales de rattachement des personnes interrogées





I. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, vecteur de QVCT : état des lieux et prérequis pour une politique interne ambitieuse

A. Égalité professionnelle : quels bénéfices pour la QVCT et globalement pour les collectivités ?

1. La discrimination de genre, un impact sur la QVCT et l'absentéisme objectif

La discrimination de genre et en particulier les comportements sexistes au travail constituent une réalité dans beaucoup d'organisations ; les collectivités ne font pas exception. Selon le récent rapport du Haut conseil à l'égalité (HCE), le monde du travail reste perçu comme la sphère la plus inégalitaire : plus des trois quarts des Français considèrent que les femmes et les hommes n'y sont pas égaux en pratique²². Dans la fonction publique, ces inégalités seraient particulièrement marquées. Alors que 9% des travailleurs déclarent avoir subi des discriminations au travail, cela concernerait 14% des fonctionnaires. Le sexisme est le facteur de discrimination le plus fréquemment cité²³.

Or, ces discriminations détériorent la qualité de vie au travail des personnes concernées et du climat général. Elles peuvent entraver leur progression de carrière²⁴ ou impacter leur santé mentale et physique.



Les femmes et les hommes ne sont pas, en effet, confrontés aux mêmes conditions de travail.

Selon une étude de l'Insee « Conditions de travail et pénibilité » parue en mars 2022²⁵, les femmes sont plus fréquemment exposées à certains facteurs psychosociaux de risques (FPSR). Elles sont notamment davantage concernées par un travail répétitif (46% des femmes ; 40% des hommes) et par le fait de devoir se dépêcher (49% des femmes contre 41% des hommes) ou répondre à des exigences émotionnelles (33% des femmes ; 22% des hommes), i.e. de devoir cacher ses émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur.

Pour la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du Travail, les conditions de travail diffèrent même entre

22. *Baromètre sexisme - Vague 3*, Viavoice, HCE, janvier 2024.

23. *Enquête Emploi en continu*, Insee (coll. « Insee Résultats »), juillet 2022.

24. Koch Amanda, D'Mello Susan D., Sackett Paul, « A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias in Experimental Simulations of Employment Decision Making », *Journal of Applied Psychology*, 2015.

25. *Femmes et hommes, l'égalité en question*, Insee, mars 2022.

les femmes et les hommes dans les métiers mixtes. Les femmes sont ainsi plus exposées à tous les types de risques (le manque de soutien, les conflits de valeurs, le manque d'autonomie, les exigences émotionnelles, l'instabilité de leur poste), à l'exception des risques physiques (bruit, charges lourdes, postures, produits dangereux...) qui concerneraient davantage les hommes²⁶.

« Les métiers des crèches, de l'entretien, de la restauration sont des métiers pénibles, accidentogènes et féminisés, mais aussi avec une moindre prévention, à la différence de la culture de la prévention des métiers techniques. »

Jérôme Lesavre, directeur général adjoint Ressources de l'agglomération de Cergy-Pontoise

Les statistiques des accidents de travail et maladies professionnelles, remontées par les collectivités territoriales dans leur rapport social unique (RSU) annuel, reflètent également des données très genrées. Les hommes seraient davantage concernés par les accidents de travail au regard de leur poids dans l'effectif total. L'étude nationale sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la FPT, menée par la Fédération nationale des centres de gestion de la fonction publique territoriale (FNCDG) et l'Association nationale des directeurs et directeurs-adjoints des centres de gestion (ANDCDG), montre que les accidents de service concernent davantage les hommes : 51% d'hommes et 49% de femmes, alors que les hommes représentent 39% des effectifs²⁷.

En revanche, les femmes seraient plus concernées par les maladies professionnelles. Si aucune synthèse genrée n'est publiée en ce qui concerne les maladies professionnelles, cet écart entre prévalence et effectif total a pu être observé dans les RSU transmis par les collectivités interrogées dans le cadre de l'étude. Par exemple d'après le RSU 2022 de la **région Île-de-France**, 85% des maladies professionnelles reconnues concernent des femmes alors qu'elles représentent 61% des effectifs.

Selon un rapport du Sénat sur la santé au travail des femmes²⁸, il existerait une sous-déclaration des maladies professionnelles plus particulièrement chez les femmes, doublée d'une insuffisante prise en compte des cancers d'origine professionnelle. De surcroît, les risques professionnels des femmes sont sous-estimés, voire méconnus de tous :

26. Briard Karine, « Métiers "de femmes", métiers "d'hommes" : en quoi les conditions de travail des femmes et des hommes diffèrent-elles ? », dans *Femmes et hommes, l'égalité en question. Édition 2022*, Insee (coll. « Insee Références »), mars 2022 et *Conditions de travail et mixité : quelles différences entre professions, et entre femmes et hommes ?*, n° 265, Dares, janvier 2023.
27. *L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la FPT au 31 décembre 2017*, FNCDG et ANDCDG, octobre 2020.
28. *Santé des femmes au travail : des maux invisibles*, rapport d'information n° 780, Sénat, 2022-2023.

- Minimisation de la charge de travail et des risques des femmes
- Manque de réflexion autour des conditions de travail et des situations de précarité professionnelle et sociale
- Expositions différenciées aux risques professionnels en raison de la ségrégation persistante des métiers et des tâches.

« Dans les métiers les plus masculinisés, l'accidentologie reste forte. En revanche, dans les métiers plus féminisés, la reconnaissance des maladies professionnelles n'a de cesse de se développer. On constate aujourd'hui un biais genré d'une moindre reconnaissance de la pénibilité dans les métiers féminisés. »

Icare Le Blanc, directeur Relations sociales et vie au travail de la ville de Lyon

Du fait de la méconnaissance des risques professionnels pour les femmes et de leur intégration dans des mesures de prévention, celles-ci sont plus nombreuses à être déclarées en invalidité. En 2022, sur les 5 322 **nouveaux pensionnés invalides de la FPT**, gérés par la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL), 36,4% étaient des hommes et **63,6% des femmes**, alors même que les hommes représentent 41,7% des effectifs actifs affiliés et les femmes 58,3%²⁹.

2. Des bénéfices multiples



Schéma 2 – Les bénéfices des actions en faveur de l'égalité professionnelle

29. Étude de l'invalidité, CNRACL, flux 2022.

a. Répondre à l'urgence de la fidélisation et de l'attractivité

« L'égalité professionnelle contribue à la justice sociale. Elle est un signe de qualité de vie au travail, et surtout un signe d'attractivité alors même que la fonction publique territoriale est de moins en moins attractive et que le nombre de départs à la retraite va continuer à s'accroître. »

Christophe Couderc, représentant de la fédération CGT des Services publics, président du Conseil national d'orientation du CNFPT

Interrogées sur ce sujet, les collectivités territoriales ont reconnu dans leur ensemble que l'égalité professionnelle pouvait être un facteur d'attractivité. Deux nuances néanmoins ont été apportées :

- La question de l'engagement réel de la collectivité sur le sujet. Pour que l'égalité professionnelle et la QVCT participent à la définition d'une réelle marque employeur, des actions concrètes doivent être menées et ne pas se limiter à de la communication.
- L'impact potentiellement différencié sur les catégories d'agents. Si l'égalité professionnelle est susceptible d'attirer des cadres, le sujet pourrait être plus anecdotique pour le recrutement de candidats non cadres.

A contrario, l'absence d'engagement sur ces sujets semble être de nature à aggraver la perte d'attractivité. Pour certaines catégories de candidats, il s'agit ainsi d'un impératif.

« Quand je suis candidate, je regarde beaucoup les organigrammes, et notamment la question de la parité. Des instances plus paritaires, ce sont des signaux favorables à une organisation plus ouverte. C'est aussi hyper important de voir des femmes sur des postes à responsabilité, cela encourage soi-même à le faire. De plus, la diversité des organisations entraîne une meilleure prise en compte de tous les usages et donc des décisions plus représentatives et pertinentes. »

Une attachée territoriale de 27 ans, ayant principalement exercé dans des milieux très masculins (services départementaux d'incendie et de secours et direction de services techniques)

b. Contenir les absences au travail pour raisons de santé

Comme le souligne le Cahier n° 29 de l'Observatoire MNT³⁰, l'absentéisme dans les collectivités territoriales est fortement corrélé à la qualité de vie et aux conditions de travail. Or, celui-ci a un coût non négligeable. Le baromètre Sofaxis estime le coût direct par agent territorial à 2221 euros en 2020 et 2233 euros en 2021.

³⁰. Absences au travail, des repères pour agir dans les services publics locaux, Cahier n° 29, Observatoire de la MNT (coll. « Perspectives territoriales »), octobre 2023.

Les femmes sont plus nombreuses à s'absenter. Dans la population générale, une étude de l'Insee de 2001³¹ montrait que 13,6% des femmes s'absentaient contre 9,1% des hommes (s'agissant de l'ensemble des absences, pas uniquement médicales). Cet écart est confirmé par des études plus récentes dans le secteur privé. Dans le baromètre Ayming-AG2R La Mondiale³², en 2020, le taux d'absentéisme dans le secteur privé était de 8,24% pour les femmes contre 5,42% pour les hommes. Selon l'étude sur l'égalité femmes-hommes dans la FPT menée par la FNCDG et l'ANDCDG, le taux d'absentéisme médical (hors congé maternité) s'établissait en 2017 à 7,6% pour les femmes contre 6,4% pour les hommes.

Comparaison des absences par genre

Année	Secteur	Part des femmes absentes	Part des hommes absents
2001	FPT ³¹	13,6%	9,1%
2017	FPT hors congé maternité ²⁷	7,6%	6,4%
2021	Privé ³²	8,24%	5,42%

Outre des facteurs internes aux organisations liés aux conditions effectives du travail, l'absence actuelle de prise en compte et d'accompagnement des facteurs de risques liés à la santé des femmes accentue leur taux d'absentéisme. L'étude de l'Insee précédemment citée met ainsi en avant le rôle déterminant de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle parmi les facteurs d'absentéisme non médical des femmes : nécessité de rester auprès d'un enfant malade, absence de solution de garde en cas de grève scolaire. En plus de contribuer à l'attractivité et à la fidélisation, un soutien aux femmes et plus largement à la parentalité participe à la maîtrise de l'absentéisme.

c. Favoriser la performance

Introduire plus de diversité dans les organisations est également bénéfique à leur performance. À noter, les études en ce sens portent majoritairement sur le secteur privé. D'après une note de l'Institut Montaigne parue en 2019³³, sur un échantillon de 300 entreprises dans le monde, celles comptant le plus de femmes dans leurs instances de direction seraient à 47% plus rentables. Certes, la question de la performance ne se pose pas dans les mêmes termes pour les collectivités territoriales qui assurent des missions de service public. Ces études démontrent toutefois un lien entre la part des femmes dans l'organisation et la performance sociale, la diversification des compétences et le renouvellement de l'innovation³⁴.

31. Chaupain-Guillot Sabine, Guillot Olivier, « Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages », *Économie et statistique*, n° 408-409, Insee, mai 2008.

32. 13^e baromètre de l'absentéisme® et de l'engagement, Ayming-AG2R La Mondiale, 2021.

33. *Agir pour la parité, performance à la clé*, Institut Montaigne, 2019.

34. Grésy Brigitte, « Accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : un chemin semé d'embûches », *Géoeconomie*, n°79, éditions Choiseul, 2016, pp. 195-211.

d. Impulser une amélioration sociétale

Les mesures menées en interne par les collectivités peuvent avoir un impact positif sur le territoire à travers les actions publiques mises en œuvre, et inversement. Ces logiques d'interdépendance et d'alimentation mutuelle entre politiques interne et externe sont aussi favorisées par les positionnements des agents en charge de ces sujets. Par exemple, la mise en place par la **région Île-de-France** de distributeurs de protections hygiéniques dans les toilettes des lycées a été étendue par la suite au siège de la Région grâce à la mobilisation de la Mission pilotage, projets transversaux et dialogue social.

Enfin, les collectivités jouent un rôle d'exemplarité vis-à-vis du reste de la société sur les sujets d'égalité et de lutte contre les discriminations. Au-delà de mener une politique égalitaire au sein de l'organisation, il s'agit de l'afficher, surtout dans les missions particulièrement genrées et visibles du public : présence d'hommes dans l'accueil de jeunes enfants, visibilité des femmes à la collecte de déchets ou au service des routes...

B. Sur le terrain, une diversité de portage et de moyens

Les actions mises en œuvre en matière d'égalité professionnelles et de QVCT sont très diversifiées selon l'ambition de la collectivité, les moyens pouvant y être consacrés ainsi que les objectifs poursuivis. Par ailleurs, peu de collectivités investissent l'égalité professionnelle comme un levier d'amélioration de la QVCT.

1. L'importance du portage politique et administratif

Il ne peut y avoir d'engagement en matière d'égalité professionnelle et de QVCT sans un portage politique affirmé pour l'impulser et le relayer auprès des équipes. L'exécutif territorial joue en effet un rôle central en matière d'organisation des services et de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, il est important que les élus se saisissent du sujet. En la matière, ce portage est assez varié.

Dans les collectivités les plus engagées sur le sujet, les questions d'égalité femmes-hommes et de lutte contre les discriminations font partie intégrante des plans de mandat. À la **ville de Villeurbanne**, l'exécutif a fait le choix d'attribuer à la 3^e adjointe une délégation liée à la lutte contre les discriminations, qui travaille étroitement avec l'adjoint en charge des relations humaines. La Ville souhaite se positionner comme un employeur exemplaire, notamment en matière de QVCT pour délivrer le meilleur service à la population.

« Notre plan de mandat est articulé autour des trois transitions : écologique, égalitaire et démocratique. En effet, lutter contre les inégalités et les discriminations est une exigence démocratique et sociale pour faire société commune. L'égalité est donc une question essentielle et transversale. »

Olivier Glück, adjoint au maire de Villeurbanne aux Ressources humaines et Dialogue social

La question de l'inclusion est aussi portée dans le projet de mandature de l'**agglomération de Cergy-Pontoise**, qui se décline dans un plan d'administration. De même, à la **ville de Saint-Ouen**, il s'agit d'un élément clé du plan de mandat, et l'angle de l'égalité professionnelle y est particulièrement développé.

« Il s'agit de penser dès le départ ces questions d'égalité, que ce ne soit pas des dispositifs de fin de chaîne, mais que l'égalité professionnelle soit le fil conducteur des politiques menées, et notamment en matière de dialogue social ».

Antoine Raisseguier, directeur général adjoint aux Ressources humaines et à l'Éducation de la ville de Saint-Ouen

Cette impulsion politique se retrouve dans les actions relayées au niveau de l'administration, qui peut mettre en œuvre des actions concrètes. Le soutien de la direction générale apparaît en effet nécessaire pour promouvoir l'égalité professionnelle auprès des équipes.

« Il y a la limite du discours. Entre les discours et les actes, cela peut être juste du marketing. Mais si les organisations se requestionnent réellement sur la place du travail, du productivisme, cela peut vraiment faire bouger les lignes. L'égalité ne peut s'atteindre que si on requestionne les codes et la culture des organisations, et qu'on mène un sincère travail sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. »

Une attachée territoriale de 27 ans, ayant principalement exercé dans des milieux très masculins (services départementaux d'incendie et de secours et direction de services techniques)

Pour porter ces sujets, de nombreuses collectivités et organisations ont fait état de récentes réorganisations afin de renforcer le caractère transversal de l'égalité professionnelle et de la QVCT. Il s'agit en effet de s'assurer que l'ensemble des directions opérationnelles se sentent concernées. Dans le **département des Landes**, un nouveau service égalité femmes-hommes a été créé avec deux équivalents temps plein (ETP), soutenu pour le volet interne de la politique par des référents égalité au sein de la direction des ressources humaines.

Le choix du positionnement des agents ou services en charge de ces questions permet de donner davantage de poids à leurs actions. Dans le **département du Var**, un chargé de mission est positionné au sein de la direction du secrétariat général et de l'appui aux transformations, rattachée directement à la DGS, ce qui favorise un travail en réelle transversalité avec l'ensemble des pôles de la collectivité.

« Nous n'aurions pas pu avancer sans l'impulsion forte du directeur général, pour mettre en place le plan égalité, puis suivre régulièrement l'avancée des actions. »

Barbara Siguret, secrétaire générale de la Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie et des Finances

Il apparaît ainsi qu'au-delà du portage initial, un suivi régulier par l'exécutif et/ou par la direction générale est garant de la pérennité des actions. Par exemple, l'inscription de points trimestriels en comité de direction à la **Direction générale des entreprises** a permis d'infuser la culture de l'égalité professionnelle auprès des chefs de service. En collectivité, ces sujets peuvent également être abordés en assemblée. La possibilité pour un exécutif d'ouvrir à la discussion, voire au vote, la présentation du rapport – désormais obligatoire – sur la situation en matière d'égalité femmes-hommes permet d'aller au-delà du simple constat chiffré.

2. L'influence de la taille et du budget des collectivités territoriales

Toutes les collectivités n'ont pas les mêmes marges de manœuvre. En pratique, la plupart des organisations rencontrées sont dotées d'un chargé de mission dédié pour le suivi interne et externe. Celui-ci peut généralement s'appuyer de manière transversale sur les autres directions métiers, en particulier les directions des ressources humaines.

Rares sont les collectivités qui ont la possibilité de dédier plusieurs ETP à ces sujets. Dans certaines collectivités, si l'égalité professionnelle fait bien partie des missions, elle est diluée soit au sein d'un poste en faveur de l'égalité femmes-hommes de manière générale (y compris à l'externe dans la conception des politiques publiques), soit dans la lutte contre toutes les discriminations, ou encore dans des enjeux plus larges. Par exemple, la référente égalité du département des Côtes-d'Armor partage son temps avec le sujet de la vie démocratique.

« Au début de la mission, en 2005, la politique régionale d'égalité femmes-hommes était prioritairement à destination de l'externe, avec une mise en œuvre dans nos politiques publiques. Toutefois, par cohérence et pour être crédibles, aussi parce que nous étions confrontés aux mêmes difficultés parfois que nos partenaires extérieurs sur ces sujets, il est apparu nécessaire d'avoir aussi une action en interne pour marcher "sur nos deux pieds", volet interne, volet externe. »

Frédérique Pondemer, responsable du pôle Égalité des droits et innovation sociale à la région Bretagne

Une pratique régulièrement mise en œuvre, à moyens humains constants, pour couvrir l'ensemble de la collectivité consiste à désigner des relais au sein des directions.

BONNES PRATIQUES

Au **département de Loire-Atlantique**, des agents référents volontaires ont été identifiés, à raison d'au moins un par direction. Ils assurent le relais en matière d'égalité professionnelle et de qualité de vie au travail auprès de leur direction opérationnelle.

La ville et la métropole de Dijon ont choisi de structurer un réseau d'ambassadeurs en interne.

Les budgets alloués sont également variables. Sur le volet égalité professionnelle, ils sont généralement dilués dans un budget plus général de politique de ressources humaines. Le **département de la Gironde** dédie néanmoins un budget de fonctionnement spécifique aux actions de la mission Diversité et Égalité, notamment pour mener des actions de sensibilisation et de formation. La montée en puissance d'actions spécifiques peut également donner lieu à la détermination d'une ligne budgétaire propre : à la **ville de Bordeaux**, un budget de 40 000 € est désormais alloué à l'organisation de la semaine de l'égalité, alors que le reste des actions pour l'égalité professionnelle continue à émerger sur d'autres budgets.

Enfin, de nombreuses collectivités s'appuient sur des financements extérieurs. Elles construisent des actions afin de bénéficier du fonds Égalité professionnelle pour lequel un appel à projets est lancé chaque année par le ministère de la Transformation publique. Mis en place pour la fonction publique d'État en 2019, il a été élargi aux trois versants de la fonction publique en 2022. En 2023, 83 lauréats ont été retenus, dont 31 dans la territoriale. En 2023, ce fonds a permis de financer par exemple :

- Une action de sensibilisation aux violences sexistes et sexuelles pour **Rennes Métropole**
- La réalisation de vidéos de sensibilisation sur le sexisme pour le **département de Seine-Saint-Denis**
- Des actions de formation des encadrants pour veiller à l'égalité femmes-hommes et lutter contre toutes les formes de discrimination et de violence pour la **ville de Saint-Ouen-sur-Seine**.

3. La structuration d'une démarche et la définition d'objectifs clairs

a. L'adoption d'une feuille de route

Il s'agit avant toute chose de structurer la démarche par une stratégie globale déclinée en mesures concrètes. Les collectivités territoriales et EPCI **de plus de 20 000 habitants** ont désormais une obligation d'élaborer un plan d'action pluriannuel pour l'égalité professionnelle. Certaines d'entre elles s'étaient lancées

dans cette démarche avant l'obligation réglementaire, telle que la **ville de Lyon** qui vient d'adopter son 4^e plan en la matière. D'autres collectivités, pourtant déjà engagées en faveur de l'égalité professionnelle, n'ont structuré leur démarche dans un plan qu'à la suite de la mise en place de cette obligation.

« Sur l'égalité professionnelle, il est difficile de mettre en place des mesures qui ne soient pas uniquement symboliques. »

Vincent Galibert, responsable du pôle Coordination générale des politiques publiques et transversalités au département des Landes

Pour éviter de se limiter au symbolique, certaines collectivités et organisations ont choisi de s'appuyer pleinement sur leurs agents pour définir les actions du plan égalité professionnelle.

« Pour nous, il était vraiment important que les actions mises en œuvre répondent à des besoins exprimés par les agents. »

Barbara Siguret, secrétaire générale de la Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie et des Finances

BONNE PRATIQUE

À l'**agglomération de Cergy-Pontoise**, le plan égalité femmes-hommes a été conçu de manière participative avec des ateliers d'intelligence collaborative. 50 mesures ont été intégrées pour donner suite aux demandes des agents, telles que l'instauration d'une autorisation spéciale d'absence pour les deux conjoints en cas d'interruption non volontaire de grossesse.

Certaines collectivités, surtout celles de grande taille, ont choisi d'ancrer leur politique à travers une reconnaissance extérieure. Nombre d'entre elles sont signataires de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale, portée par l'Association française du conseil des communes et régions d'Europe (AFCCRE). Cette charte non contraignante permet aux collectivités territoriales de clarifier les objectifs à se fixer en tant qu'employeurs et plus généralement à travers toutes les compétences qu'elles exercent. En janvier 2024, 367 collectivités françaises étaient signataires de cette charte.

Certaines collectivités se sont appuyées sur l'obtention d'une labellisation de l'Association française de normalisation (Afnor) Égalité/Diversité.

À SAVOIR

LA LABELLISATION, UNE POTENTIELLE RESSOURCE POUR S'ENGAGER DAVANTAGE

Un label Afnor est obtenu pour quatre ans, et un audit intermédiaire à mi-parcours vient vérifier l'application effective des plans d'actions prévus. Créé en 2004, le label Égalité professionnelle vise à promouvoir la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les collectivités peuvent en parallèle être candidates au label Diversité, fondé sur un cahier des charges commun.

L'évaluation se fait sur plusieurs critères répartis en trois champs :

- Les actions menées dans l'organisation en faveur de l'égalité professionnelle
- La gestion des ressources humaines et le management
- L'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

Cependant, l'audit nécessaire à l'attribution du label par l'Afnor est facturé aux collectivités, même si ce coût est proportionnel à la taille de l'organisme. Pour les collectivités territoriales, le respect de l'ensemble du cahier des charges peut représenter par ailleurs un travail long et coûteux. En l'absence d'un soutien financier extérieur, comme dans le cas de la transition écologique, l'accès à la labellisation peut être limité. Selon le dernier rapport annuel de la DGAFP sur l'égalité femmes-hommes dans la fonction publique, seules 13 collectivités étaient détentrices du label Égalité professionnelle en septembre 2023, principalement des collectivités de taille importante (une seule commune de moins de 40 000 habitants : **Corcoué-sur-Logne**).

« Les collectivités déjà labellisées interrogées ont mis en avant l'intérêt du chemin pour y arriver (dynamique collective), plus encore que la labellisation en elle-même. »

Emilia Didym, directrice du secrétariat général et de l'appui aux transformations au département du Var

Si le label Égalité professionnelle participe à la marque employeur, les collectivités peinent à évaluer son impact réel sur l'attractivité. À noter toutefois, la ville et métropole de Dijon relève qu'en interne, les directions qui n'investissent pas ces champs reçoivent moins de candidatures.

Plusieurs collectivités déjà labellisées ont choisi de ne pas renouveler leur labellisation, notamment afin de consacrer les fonds à d'autres actions en faveur de l'égalité professionnelle. Alors que la métropole de Bordeaux a opté pour le renouvellement de sa labellisation, la Ville a décidé de consacrer ces moyens à la mise en œuvre de la feuille de route tracée dans le cadre de l'obtention de la labellisation initiale.

En effet, le cahier des charges de la labellisation peut être utilisé comme un outil de structuration d'une démarche d'égalité professionnelle, y compris pour les plus petites collectivités ou celles qui n'envisagent pas forcément la labellisation. Celui-ci s'organise autour de sept domaines d'intervention pour une politique d'égalité professionnelle complète :

- Réalisation d'un état des lieux et d'une analyse de risques
- Définition et mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle et/ou de diversité
- Mise en place d'un dispositif de signalement et d'écoute
- Mise en place d'une communication interne, d'actions de sensibilisation et de formation
- Prise en compte des principes d'égalité professionnelle et/ou de diversité dans la gestion des ressources humaines et gouvernance de l'organisme
- Mise en place d'une communication externe (clients, usagers, fournisseurs) et d'actions territoriales
- Prise en compte et analyse des effets des actions pour en assurer l'amélioration continue.

b. Le choix d'une transversalité organisationnelle

Les politiques d'égalité professionnelle et de QVCT sont encore très souvent pensées de manière indépendante. Il s'agit la plupart du temps de démarches mises en œuvre par deux services distincts, qui ne travaillent pas nécessairement en transversalité, alors que les deux sujets sont fortement liés.

« En tant que responsable du service Diversité Égalité, j'ai de vraies difficultés à travailler en transversalité avec le service QVCT, voire de mise en relation avec ce service sur certains sujets. »

Un responsable de service de grande collectivité

Il n'est pas non plus surprenant d'observer des positionnements stratégiques très différents entre ces services. Ainsi, certaines directions de l'égalité femmes-hommes sont directement positionnées auprès du DGS de façon classique, ce qui est rare, voire inédit, pour les directions portant les enjeux de QVCT.

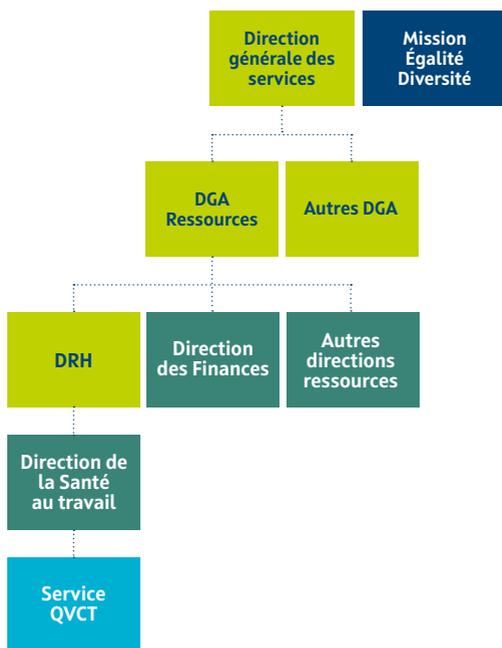


Schéma 3 – Organisation classique observée dans les collectivités

BONNE PRATIQUE

En septembre 2023, à l'**Assistance publique-Hôpitaux de Paris** (AP-HP), un nouveau département de la qualité de vie au travail a intégré les enjeux d'égalité femmes-hommes, se distinguant des organisations classiques. Ce positionnement a le mérite de favoriser le travail en transversalité et la prise en compte de l'ensemble des impacts réciproques des actions mises en œuvre.

« On a un observatoire de la QVCT qui permet de réfléchir de manière structurée, par exemple sur l'égalité professionnelle, mais aussi de développer des projets en faveur de l'amélioration de la QVCT des personnels de l'AP-HP. Comme 76 % de ses professionnels sont des femmes, les deux sujets sont nécessairement liés. »

Albane Trihan, responsable Égalité professionnelle et suivi des projets qualité de vie et conditions de travail à la direction des Ressources humaines de l'AP-HP

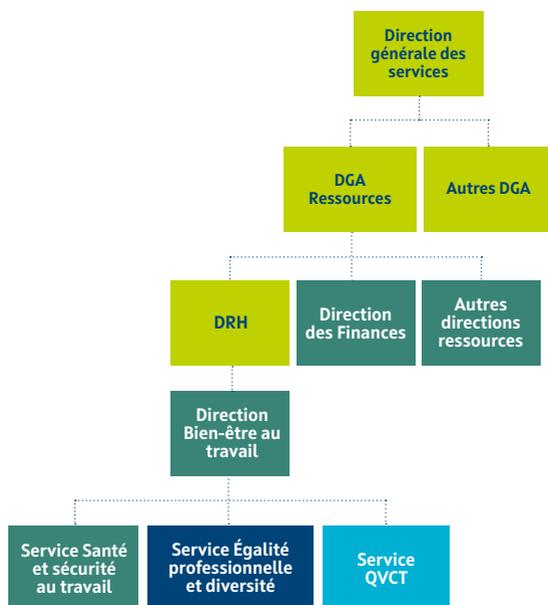


Schéma 4 – Organisation transversale potentielle

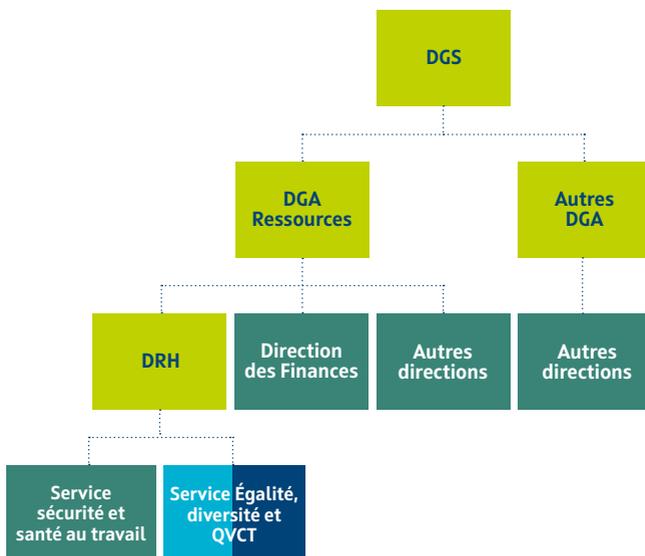


Schéma 5 – Organisation intégrée potentielle

c. La mise en place d'indicateurs et d'analyses internes

L'une des actions mentionnées le plus régulièrement consiste à disposer de données pour pouvoir objectiver les situations. Il s'agit de l'un des axes de travail de l'association Dirigeantes & Territoires, qui a développé un Observatoire de la parité afin de suivre les données relatives aux nominations sur les postes de direction générale des services dans les collectivités.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, les collectivités doivent publier **un rapport social unique** (RSU) annuel, qui s'est substitué au bilan social publié tous les deux ans ainsi qu'au rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes. Si un certain nombre des données incluses dans le rapport social unique sont générées, certaines collectivités regrettent la perte de plusieurs indicateurs.

« On a des statistiques sur l'accidentologie et les maladies professionnelles, mais on en avait plus dans le rapport de situation comparée. Depuis son remplacement par le RSU, on a un peu perdu de la donnée là-dessus. Certes, cette donnée existe et on peut la reconstituer, mais cela demande un autre traitement. »

Rémy Le Floch, chef de projets transverses de la ville de Lyon

BONNE PRATIQUE

À rebours de la dynamique du rapport social unique, la **ville de Villeurbanne** a choisi de continuer à publier spécifiquement un rapport de situation comparée, intégrant la situation entre les femmes et les hommes dans l'emploi, et en l'élargissant à d'autres critères de diagnostic comme l'origine ethnoraciale, réelle ou supposée des agents ou le handicap, selon une méthodologie³⁵ d'étude conforme au droit, poursuivant son engagement dans la lutte contre les discriminations. Elle souhaite désormais reproduire cette analyse tous les trois ans.

Les collectivités s'étant engagées dans une labellisation Afnor ont par ailleurs l'obligation de produire un rapport annuel sur un certain nombre d'indicateurs genrés : rémunération, temps de travail, etc.

La question de la qualité de la donnée demeure toutefois centrale, alors même que de nombreuses collectivités sont confrontées à des logiciels et systèmes d'informations RH obsolètes ou non mis à jour.

D'autres collectivités ont souhaité aller plus loin dans l'analyse. La **ville de Saint-Ouen** a ainsi réalisé une étude genrée de la mise en œuvre de son régime indemnitaire. À la **ville de Paris**, le recrutement d'une doctorante en contrat Cifre a permis de réaliser une approche par corps des différences de rémunération et d'en étudier les facteurs : effet d'auto-censure, femmes qui accèdent moins aux heures supplémentaires et aux tâches plus rémunérées... À l'**AP-HP**, ce sont des partenariats avec le monde de la recherche qui permettent d'avancer de manière plus poussée sur ces sujets.

d. Des marges de manœuvre aux mains des collectivités

En plus de l'application de la réglementation nationale en matière d'égalité professionnelle, les collectivités territoriales disposent de marges de manœuvre pour adapter leur politique.

L'un des axes particulièrement utilisé est celui des autorisations spéciales d'absence (ASA). En effet, la loi de transformation de la fonction publique de 2019 prévoyait une harmonisation des ASA entre les trois versants de la fonction publique. Or en l'absence de décret, les collectivités continuent d'utiliser les ASA de manière diversifiée. Aussi, en dehors des ASA dites « de droit », il appartient aux collectivités de délibérer en la matière selon leur interprétation.

35. Voir les explications pages 5 et 6 du rapport (anonymisation, plusieurs codes chiffrés de traitement des données par le prestataire, impossibilité de rattacher des catégorisations dans les fichiers RH de la Ville, résultats uniquement sur des groupes statistiques d'effectifs suffisants) <https://nondiscrimination.villeurbanne.fr/wp-content/uploads/2018/12/Rapport-de-Situation-Comparee-2021-3-criteres-VF.pdf>

Plusieurs collectivités se sont largement saisies de ce flou pour adopter des autorisations spéciales en lien avec l'égalité professionnelle. C'est notamment le cas de la **communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise** qui a adopté une ASA pour interruption non volontaire de grossesse, ou encore la **ville de Saint-Ouen** qui a prévu une ASA pour règles incapacitantes.

Au-delà de permettre aux agents de la collectivité de s'absenter sans contrainte de leur travail dans des situations précisément définies, il s'agit également pour les exécutifs de ces collectivités de peser sur la rédaction du futur décret.

Cette volonté de peser sur l'évolution du droit a conduit la **ville de Lyon** à instaurer un congé paternité de la même durée que celui du congé maternité. Alors que celui-ci était légalement passé à quatre semaines depuis le 1^{er} juillet 2021, la municipalité a décidé d'aller plus loin en **proposant** de porter ce congé à dix semaines en accordant **une autorisation spéciale d'absence de 30 jours ouvrés supplémentaires**.

« L'ajout de jours de congés à la suite du congé paternité nous permet de pousser le droit. C'est une prise de risque vis-à-vis du juridique, ce n'est peut-être pas très orthodoxe mais cela nous permet d'être précurseur sur ce sujet. »

Icare Le Blanc, directeur Relations sociales et Vie au travail de la ville de Lyon

Par ailleurs, les collectivités territoriales peuvent s'appuyer sur les compétences d'autres acteurs pour agir sur l'égalité professionnelle. Outre la mobilisation de financements extérieurs, et notamment du fonds Égalité professionnelle de l'État mentionné précédemment, la mise en réseau peut faciliter l'acquisition d'une culture de l'égalité et le partage de bonnes pratiques. Les référents égalité femmes-hommes se sont ainsi organisés en réseau par type de collectivité.

« Depuis quelques années, nous nous sommes organisés en réseau au niveau des départements avec pour objectif de nous inspirer les uns des autres et de partager les bonnes pratiques. »

Pauline Salaün, chargée de mission Égalité femmes-hommes et Laïcité au département d'Ille-et-Vilaine

Le lien avec d'autres acteurs du territoire, notamment du milieu associatif, permet aussi d'échanger autour de l'égalité professionnelle ou de développer des actions spécifiques à destination des femmes.

BONNE PRATIQUE

La **région Île-de-France** a impulsé dès 2009 la création du Centre Hubertine Auclert, centre francilien pour l'égalité femmes-hommes. Ce réseau regroupe à la fois des collectivités territoriales du territoire, des associations et des syndicats. Le centre apporte un appui aux collectivités à la fois dans la mise en œuvre de politiques locales d'égalité et dans le développement d'une culture de l'égalité professionnelle au sein de leur organisation.

Enfin, les collectivités territoriales peuvent s'inspirer de pratiques mises en place dans le secteur privé. La **Direction générale des entreprises**, rattachée au ministère de l'Économie et des Finances, a ainsi noué un partenariat avec l'association Parental Challenge, qui propose des recommandations en matière d'accompagnement à la parentalité, et qui a initialement noué des partenariats avec des entreprises privées comme L'Oréal ou encore PwC.



II. L'innovation managériale et RH au service de l'égalité professionnelle et de la QVCT

A. Plus d'égalité dans les organisations de travail : tout le monde gagnant

1. Plus de mixité dans les métiers, les leviers de recrutement à actionner

Face aux difficultés de recrutement, plus de 50% des collectivités³⁶ cherchent à améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail afin d'attirer des candidats. À ce titre, l'égalité professionnelle constitue un axe majeur, et l'amélioration de la mixité l'une de ses composantes.

« L'égalité professionnelle crée de la cohésion, du bien-vivre ensemble, une meilleure dynamique et apporte plus d'énergie au niveau du collectif de travail. »

Célia Escurat, directrice générale des services de Haute-Corrèze Communauté

Des évolutions législatives nombreuses sont intervenues pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Une politique de quota a ainsi été mise en place. Depuis la loi du 19 juillet 2023 visant à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique, le dispositif de nominations équilibrées s'impose aux collectivités et EPCI de plus de 40 000 habitants.

Pour autant, il n'existe pas de mesures sur les autres types de postes et des difficultés particulières se posent. Les filières historiquement occupées par des hommes parviennent à se féminiser de plus en plus, c'est par exemple le cas de la filière technique, chez les ingénieurs territoriaux. 30% des métiers de la protection de la nature et de l'environnement et 40% des ingénieurs et cadres techniques de l'environnement sont féminins³⁷. Cette évolution ne se fait pas sans difficultés. Selon une étude du Conseil économique, social et environnemental (CESE) *Agir pour la mixité des métiers*³⁸, l'intégration de femmes ou d'hommes dans des filières peu mixtes diffère. Les femmes « pionnières » dans les métiers dits d'hommes ont été confrontées à des difficultés réelles d'intégration, conduisant certaines à quitter leur formation ou emploi en raison de l'ambiance viriliste, voire sexiste, de l'environnement de travail (par exemple dans la collecte des déchets).

36. *Les métiers territoriaux en tension : attractivité et difficultés de recrutement des collectivités locales*, CNFPT, décembre 2023.

37. Laisne Xavier, « Femmes de terrain, c'est possible », *La Gazette des communes*, 1^{er} décembre 2022..

38. Liébus Patrick, *Agir pour la mixité des métiers*, CESE, novembre 2014.

La collectivité a pleinement un rôle à jouer en tant qu'employeur pour garantir la qualité de vie au travail de ces femmes (voir *infra*).

A *contrario* les hommes s'inscrivant dans des filières plus féminisées bénéficieraient plutôt d'a priori positifs en raison de leur rareté. Ils demeurent en effet très peu nombreux et des progrès restent encore à faire en matière de masculinisation des filières dites féminines dans l'ensemble de la société. **Ce manque d'attrait des hommes pour ces métiers mériterait des interventions spécifiques.**

« Il y a des progrès à faire dans les métiers les plus féminisés qui ne sont pas les mêmes que dans les métiers les plus masculinisés. Il est plus facile de faire venir des femmes sur les métiers masculinisés que l'inverse. »

Icare Le Blanc, directeur Relations sociales et Vie au travail de la ville de Lyon

« Nous avons très peu de candidatures hommes dans les filières féminines, nous n'avons aucun candidat sur les postes d'agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (Atsem). Les collectivités ont encore peu essayé de changer les mentalités dans ces filières. »

Antoine Raisseguier, directeur général adjoint aux Ressources humaines et à l'Éducation de la ville de Saint-Ouen

a. Des initiatives innovantes pour recruter et motiver, y compris les hommes

Le combat pour l'égalité hommes-femmes s'inscrit aussi dans un contexte sociétal fondé sur cette répartition – des tâches notamment – historique et caricaturale entre les femmes et les hommes. Aussi, toutes les étapes du processus de recrutement peuvent être balayées afin de favoriser la mixité des filières.

« Il y a un intérêt à travailler sur la féminisation des filières et à se demander systématiquement : "pourquoi il n'y a pas de femmes dans ce service et comment faire pour y remédier ?" »

Célia Escurat, DGS de Haute-Corrèze Communauté

Les fiches de postes, soit le premier contact des candidats avec la collectivité, sont particulièrement décisives. Le cadre légal visant à lutter contre les discriminations prévoit que les fiches de postes doivent s'adresser indifféremment aux femmes et aux hommes. Dans la fonction publique, la circulaire du 21 novembre 2017 relative aux règles de féminisation et de rédaction des textes publiés au Journal officiel de la République française a précisé qu'aucune préférence de genre ne devait être marquée dans les actes de recrutement et les avis de vacance.

Toutefois, des bonnes pratiques de rédaction peuvent être incluses dans toute la politique de recrutement. Aux fins de favoriser les candidatures des deux genres, la collectivité peut utiliser un vocabulaire épïcène (invariable en genre, tel que cadre, fonctionnaire ou membre du personnel) ou doubler les formulations (il / elle). Un travail de réflexion peut également être mené sur la formulation des missions du poste, ainsi que sur les compétences exigées. Le SNDGCT avait ainsi organisé, à l'occasion du congrès Territorialis de 2022, un atelier avec des femmes occupant des postes de direction générale (DGA et DGS) pour valoriser ce qu'elles renaient et appréciaient de leur poste, et qui pouvait différer du contenu initial de l'offre. De même, à compétences égales, les femmes postuleraient moins que les hommes³⁹, notamment en raison d'un manque de confiance en leurs capacités. En particulier, les femmes se voient plus souvent reconnaître, dans leurs études puis dans le monde du travail, des compétences dites de savoir-être, alors que les offres de poste valorisent davantage les savoirs et le savoir-faire.

Les collectivités, qui s'investissent dans la promotion de la mixité et de l'égalité professionnelle, ont intérêt à communiquer sur cet engagement au sein de la section « informations sur l'employeur » de la fiche de poste.

BONNE PRATIQUE

Pour stimuler le vivier interne et briser les stéréotypes restants, la **ville de Dijon** monte des actions « vis mon job » sur le modèle des « DuoDay » (pour les personnes en situation de handicap), ou « vis ma vie ». « Vis mon job » vise à accueillir le temps d'une journée des femmes sur des métiers dits masculins et inversement, et donne lieu à une diffusion de vidéos sous forme de web-série sur l'intranet.

Ces actions sont déterminantes, notamment pour travailler sur l'attractivité des filières dites féminines auprès des hommes. En effet, des études⁴⁰ démontrent que



Les hommes qui choisissent de s'orienter vers des filières traditionnellement féminines le font en premier lieu à la suite d'échanges avec des pairs ou des professionnels sur de tels postes.

39. Bosquet Clément, Combes Pierre-Philippe, Garcia-Peñalosa Cécilia, « Pourquoi les femmes occupent-elles moins de postes à responsabilité? Une analyse des promotions universitaires en économie », *Liepp Policy Brief*, n° 14, 2014, pp. 1 - 6.

40. Olivier Alice, « Des hommes en formation "féminine" : le poids du genre dans l'enseignement supérieur », *Observatoire national de la vie étudiante*, n° 41, mai 2020.

Pour aller plus loin, les collectivités peuvent chercher à rencontrer de potentiels futurs candidats, assez tôt dans le parcours d'études ou le processus de recherche de poste, afin d'informer plus largement sur les opportunités au sein de la FPT. À ce titre, elles disposent d'un levier essentiel *via* leur rôle dans les politiques d'éducation, que ce soit au niveau de l'école pour les communes, du collège pour les départements ou des lycées pour les régions.

BONNE PRATIQUE

Le **département des Côtes-d'Armor** intervient chaque année auprès des collégiens dans le cadre du mois de l'égalité. Des rencontres sont organisées entre les élèves et des personnalités locales aux parcours inspirants et aux métiers atypiques au regard des stéréotypes de genre. L'objectif est d'inviter les élèves à réfléchir à la place des filles et des garçons dans la société.

En outre, communiquer largement les offres d'emploi dans le cadre de la participation à des forums, événements et réseaux permet de diversifier le vivier de candidats.

« Je crois qu'il faut plutôt aller à la source, aller dans les instituts de formation en soins infirmiers, par exemple, pour dire aux hommes élèves infirmiers que le département recrute. »

Vincent Galibert, responsable du pôle Coordination générale des politiques publiques et Transversalités du département des Landes

b. L'analyse des candidatures

De nombreuses collectivités mettent en place des formations aux biais de genre pour leurs managers et recruteurs. Souvent inconscients, ces biais⁴¹ rendent l'embauche et la promotion des femmes plus difficiles, tout comme certaines minorités ou populations discriminées. Ils peuvent également nuire à la qualité de vie au travail. L'objectif consiste donc à éviter toute discrimination dans l'appréciation du candidat reçu en entretien.

41. N'Dobo André, « Biais sexistes et marques d'inégalité de genre dans le discours des recruteurs : un effet de la persistance des discriminations sexistes dans l'accès au travail », *Revue internationale de psychologie sociale*, tome 22, 2009, pp. 107-136.

BONNE PRATIQUE

La **région Île-de-France**, où la fonction recrutement est centralisée au sein du pôle RH, prévoit que tous les agents recruteurs soient systématiquement formés aux biais de genre dans le processus de recrutement.

Par ailleurs, certaines collectivités, telle **Cergy-Pontoise Agglomération**, expriment la volonté d'avoir des jurys de recrutement paritaires pour lutter contre les biais de genre lors des processus de recrutement.



Depuis la loi du 12 mars 2012, la composition des jurys de recrutement par concours doit respecter une obligation de représentation minimale de 40% de chaque sexe. Toutefois, aucune obligation ne s'impose pour les autres types de recrutement, il s'agit donc de procédures qui peuvent être mises en œuvre par les collectivités.

À noter, la forte féminisation des fonctions RH peut induire une sur-représentation des femmes dans les jurys de recrutement.

Dans le respect du principe de non-discrimination, il est aussi possible d'envisager une politique de recrutement visant à renforcer la mixité dans toutes les filières.

« Nous avons une politique volontariste de recrutement de femmes dans le domaine des sports et de la sécurité. »

Antoine Raisseguier, directeur général adjoint aux Ressources humaines et à l'Éducation de la ville de Saint-Ouen

« Tous les hommes qui postulent sur des postes d'assistantat seront reçus en entretien. »

Marie-Claude Sivagnanam, directrice générale des services de Cergy-Pontoise Agglomération

Cette volonté implique un cadrage fin afin de ne pas produire des recrutements discriminatoires, notamment en suivant une même grille d'analyse des candidatures. Sur ce sujet également, un portage de l'égalité professionnelle au plus haut niveau permet de créer un cadre, des outils et des pratiques harmonisés.

c. La formation

La formation est un levier important de lutte contre les biais de genre, souvent intériorisés et inconscients. La sensibilisation sera réellement efficace en étant menée à un rythme régulier et de manière multimodale : formation en présentiel, *via* des actions de communication sur l'intranet, *via* l'organisation d'événements institutionnels ou en s'appuyant sur la journée internationale des droits des femmes.

Le référentiel de la DGAFP de 2019, portant sur les formations à l'égalité professionnelle et la lutte contre les stéréotypes de genre et les discriminations dans la fonction publique, développe un cadre complet sur ces actions de formation. Ainsi, identifie-t-il sept publics-cibles en formation continue, en formation initiale ou en formation d'intégration :

- Tous les agents publics, notamment lors d'une formation à la prise de poste
- Les agents en situation d'encadrement supérieur ou dirigeant
- Les agents en situation d'encadrement intermédiaire
- Les référents et référentes Égalité et / ou Diversité
- Les agents des services des ressources humaines
- Les représentants du personnel
- Les présidents et membres des jurys de concours et instances de sélection pour le recrutement, l'avancement ou la promotion interne d'agents publics.

« Nous organisons une sensibilisation pour tous les nouveaux arrivants lors de la journée d'accueil dans la collectivité, et insérons un module sur l'égalité professionnelle lors de la formation obligatoire de deux jours pour tous les managers. »

Cédric Philibert, directeur des Ressources humaines
de la ville de Dijon

Ces formations permettent d'appréhender les enjeux en matière d'égalité professionnelle et les principaux repères de la politique relative à l'égalité professionnelle au sein de la fonction publique, ainsi que les conséquences des représentations et stéréotypes dans les discriminations, notamment de genre.



Les agents sont amenés à identifier leurs stéréotypes et représentations, pour modifier le cas échéant leurs comportements et porter une culture partagée d'égalité professionnelle au sein de la collectivité.



Les modalités de formation différenciées préconisées par la DGAFP

Source : DGAFP

2. L'instauration d'un climat égalitaire propice à une bonne qualité de vie au travail

« Le boulot de la collectivité est de voir comment, en amont, susciter l'envie d'[y] travailler. »

Vincent Galibert, responsable du pôle Coordination générale des politiques publiques et transversalités au département des Landes

a. La lutte contre les violences sexistes et sexuelles

Depuis la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, précisée par le décret 2020-256 du 13 mars 2020 pour les collectivités, chaque employeur public doit disposer d'une cellule « de signalement qui a pour objet de recueillir les signalements des agents qui s'estiment victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes et de les orienter vers les autorités compétentes ».

Portées en interne ou par un prestataire extérieur à l'administration, ces cellules doivent être accessibles à tous les agents de manière confidentielle quel que soit leur statut (titulaire ou non titulaire, apprentis, de droit privé, en stage, ou ayant quitté le service depuis moins de six mois) ou affectation. L'employeur doit mettre en place une procédure de recueil des signalements par les victimes ou les témoins

de tels agissements et s'assurer que ces agents soient correctement orientés vers les services en charge de leur accompagnement ou soutien, et vers les autorités compétentes à même de traiter les faits rapportés. L'employeur a l'obligation de traiter le signalement et, le cas échéant, de mettre fin aux violences identifiées, donc de protéger la victime et le collectif de travail.

Le spectre des agissements rapportés couvre de nombreux cas de violence au travail : atteintes à l'intégrité physique, agissements sexistes, harcèlement moral et sexuel, menace et intimidation. À noter, le Code du travail définit les agissements sexistes comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Contrairement au harcèlement sexuel, l'agissement sexiste ne suppose pas la répétition. Cette notion a été introduite par la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi dans le but de combattre le « sexisme ordinaire » auquel peuvent être confrontés les salariés. Les faits de harcèlement sexuel, assimilés au harcèlement sexuel, ou les agissements sexistes peuvent être le fait de personnes internes ou externes à l'entreprise⁴².

De nombreux centres de gestion (CDG) portent une telle cellule pour les collectivités affiliées ou non. Ce choix permet d'externaliser le dispositif, et ainsi de bénéficier d'un regard extérieur et d'éviter les potentiels conflits d'intérêts, tout en disposant d'une expertise sur les questions spécifiques au statut de la fonction publique territoriale.

BONNE PRATIQUE

Afin de proposer aux collectivités du **département du Nord** un dispositif adapté, le CDG 59 a mis en place deux cellules. Une « cellule d'écoute », chargée de recueillir les signalements, et une « cellule de signalement », composée d'experts et professionnels du CDG et d'un représentant du personnel, siégeant au Comité social territorial (CST), chargée de « caractériser les faits et d'identifier les structures compétentes pour accompagner le signalant dans ses démarches et de préconiser les mesures à mettre en place pour traiter la situation ». Cette cellule de signalement travaille avec un dossier anonymisé permettant de respecter la confidentialité du signalement.

42. « Contexte réglementaire » *Harcèlement sexuel et agissements sexistes*, INRS, 2023

Le **département des Côtes-d'Armor** a fait le choix de contractualiser avec un cabinet dédié, composé d'avocats et de juristes pour recueillir les signalements – anonymes sauf autorisation expresse du signalant –, et gérer leur orientation vers les personnes ressources de la collectivité.

La **région Île-de-France** a, quant à elle, fait le choix de porter en interne cette cellule, au sein du pôle RH, mais avant de décider de la repositionner au sein de l'inspection générale, placée auprès de la présidente de la Région, afin d'assurer son indépendance.

Pour toutes les collectivités, notamment celles employant des agents dans des structures déconcentrées (écoles, établissements publics locaux d'enseignement, équipements sportifs), il est important de prendre en compte l'éloignement du siège et la potentielle moindre utilisation des supports numériques dans le choix des moyens de saisine de la cellule (e-mail, numéro vert, courrier, formulaire sur l'intranet...).

Enfin, la mise en place de ce dispositif est l'un des critères de l'attribution des labels Diversité et Égalité professionnelle.

b. Des services pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

En tant qu'employeurs, les collectivités peuvent mettre en œuvre des services favorisant l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, et couvrant des domaines très variés.

Une conciergerie, par exemple, peut proposer des services facilitant le quotidien des agents : aide aux démarches administratives, pressing, retouche, vente d'articles de première nécessité, séances d'ostéopathie, etc. Dans le secteur public, la Société coopérative de consommation du personnel du ministère des Finances (CoopMinéfi), fondée le 24 mai 1939, initialement tournée vers la gestion de magasins réservés aux agents des ministères, propose maintenant des services de conciergerie larges et appréciés des agents (cordonnerie, pressing, traiteur, livraison de boissons...).

De tels services permettent aux agents de se décharger de tâches qu'ils auraient réalisées en dehors du temps de travail, leur évitant du stress ou de quitter le travail plus tôt.

Outre une éventuelle meilleure performance de leurs salariés, les employeurs du privé se saisissent de ces nouveaux services⁴³ pour les attirer et les fidéliser. Ces services offerts répondent à une attente de plus en plus clairement formalisée, notamment de la part des plus jeunes. C'est par exemple le cas d'une conciergerie au **département de la Seine-Saint-Denis**, selon son dernier baromètre social.

43. « Ces entreprises mettent en place des conciergeries pour faciliter le quotidien de leurs salariés », *Les Échos*, 21 février 2023.

Les employeurs peuvent également se saisir du **sport comme levier de QVCT**, via la promotion de l'activité physique ou sportive adaptée au service de la santé des agents⁴⁴. Cette problématique est d'autant plus importante que perdure une inégalité issue des filières traditionnellement genrées dans l'appropriation du sport comme facteur de lutte contre l'usure professionnelle. En effet, les agents des filières sécurité bénéficient d'un droit à des heures de sport sur le temps de travail. Pourtant, les métiers des filières sociale et médico-sociale, où les femmes représentent 96% et 95% des effectifs, mobilisent aussi fortement le corps et l'esprit dans leur pratique professionnelle.



Les femmes dans les filières sociale et médico-sociale sont sujettes à une réelle usure professionnelle et pourraient bénéficier, au même titre que dans la filière sécurité, d'une reconnaissance collective à travers des heures d'activités physiques proposées par l'employeur.

Les troubles musculosquelettiques et les risques psychosociaux étant liés, l'activité physique adaptée est utile, surtout dans des métiers à forte charge émotionnelle.

De manière plus générale, de nombreuses collectivités, en lien avec leurs services de conciergerie et d'accompagnement à la QVCT, proposent des activités sportives sur le temps de pause méridien ou après les horaires de travail, notamment via des associations sportives. L'**agglomération de Cergy-Pontoise**, en partenariat avec la Fédération française de sport d'entreprise, subventionne l'association sportive avec un créneau de sport par jour.

c. La prise en compte de la parentalité au sens large : des mesures qui profitent à tous

La parentalité est apparue comme un sujet central dans l'ensemble des entretiens réalisés, à la fois par la multiplicité de réflexions et des mesures de QVCT qui lui sont profitables : souplesse dans l'organisation du travail, services proposés facilitant la vie personnelle... Elle est appréhendée au sens large, telle que conceptualisée par Brigitte Grésy, à savoir une « parentalité tout au long de la vie professionnelle », qui dépasserait la question des seuls enfants avec la prise en compte de l'ensemble de la parentèle (parents d'enfant, parents-aidants familiaux d'enfant en situation de handicap ou de personne en perte d'autonomie liée à l'âge, à la maladie ou à un handicap)⁴⁵.

44. Nony-Davadie Maximilien, Robin Cézanne, Schweitzer Antoine, *Le sport-santé, une opportunité pour repenser le rapport au travail*, Cahier n° 27, Observatoire de la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF (coll. « Guide managérial »), juillet 2022.

45. Grésy, Brigitte, « Temps, famille, discriminations professionnelles », *Pouvoirs*, vol. 173, n° 2, 2020, pp. 75-87.

« Du fait de la moyenne d'âge dans les collectivités, nos agents se retrouvent dans une génération sandwich, prise entre deux parentalités, le lien avec leurs enfants et le lien avec leurs parents, dont ils doivent s'occuper. »

Vincent Galibert, responsable du pôle Coordination générale des politiques publiques et transversalités au département des Landes

Dès lors, la question de l'organisation du travail et des temps qui y sont consacrés représente un enjeu important, susceptible de favoriser la QVCT de tous. La mise en place de chartes du temps pour limiter les réunions tardives, la flexibilité dans le choix des cycles horaires, la souplesse dans l'exercice du télétravail sont autant de mesures qui participent à faciliter la vie des parents. La banalisation de ces possibles adaptations du temps et de l'organisation du travail profite aux parents de jeunes enfants ou aidants familiaux, en évitant notamment leur stigmatisation dès lors que ces souplesses sont ouvertes à tous.

La prise en compte de la parentalité

La garde d'enfant et l'accompagnement à la parentalité constituent une problématique identifiée par les collectivités, de toutes strates et localisation géographique, rencontrées dans le cadre de l'étude. Chacune propose ou souhaite proposer des modalités d'aides aux jeunes parents pour la garde de leurs enfants.

Pour autant, il existe un large spectre d'aides, corrélées à la situation géographique des agents plus ou moins éloignés du siège et au nombre de potentiels bénéficiaires. Ainsi, des grandes villes interrogées indiquent privilégier le portage en interne d'une crèche d'entreprise. Quant aux EPCI, départements et régions avec des agents travaillant sur de nombreux sites préfèrent acheter des places dans des crèches privées.

Le **département du Var** a inauguré une halte-garderie ouverte aux agents, avec une possibilité d'accueil de deux jours par semaine afin qu'elle bénéficie au plus grand nombre d'agents possible. Située au sein de l'Hôtel de département, elle est accessible aux agents travaillant sur des sites déconcentrés.

Les collectivités doivent néanmoins être vigilantes à ce que leurs actions en faveur d'un meilleur équilibre vie personnelle et professionnelle ne contribuent pas à entériner une inégale répartition des tâches ménagères au sein du couple au détriment des femmes.

« Il faut faire attention, comme employeur, à ne pas tomber dans "comment faciliter le rôle des femmes pour assurer leur rôle de mère". »

Antoine Raisseguier, directeur général adjoint aux Ressources humaines et à l'éducation de la ville de Saint-Ouen

S'agissant plus particulièrement de la maternité, les collectivités peuvent mettre en œuvre de nombreuses actions afin de favoriser l'accompagnement des nouveaux parents. En premier lieu, il s'agit de bien communiquer auprès des agents sur leurs droits, mais aussi auprès des managers afin de favoriser une prise en compte homogène des situations de grossesse. Plusieurs d'entre elles publient un guide de la parentalité, qui suppose toutefois une actualisation régulière. Des actions de communication, à l'échelle de la collectivité ou de manière ciblée auprès des nouveaux parents, peuvent également encourager la prise du congé pour le deuxième parent. Les **villes de Lyon et d'Arras** ont délibéré sur le principe d'une autorisation spéciale d'absence pouvant aller jusqu'à six semaines, s'ajoutant au congé paternité mis en place au niveau national.

Enfin, des réflexions sont menées sur l'accompagnement des femmes lors de leur reprise après leur accouchement⁴⁶, moment particulièrement fragilisant dans une carrière professionnelle et faisant pourtant l'objet de peu de mesures spécifiques. Le **département du Val-d'Oise** a ainsi amorcé une réflexion sur le retour sur poste et sur l'accompagnement des nouvelles mères. La **région Île-de-France** a, quant à elle, systématisé les entretiens de reprise après les congés de parentalité.

Par ailleurs, une attention particulière doit être portée aux conséquences potentielles sur les carrières. Selon une étude de la Dares⁴⁷, les conditions de travail et les carrières des pères et des mères n'évoluent pas de la même manière, les femmes réduisant plus fréquemment leur temps de travail et changeant moins fréquemment de poste. De nombreuses femmes témoignent encore, lors d'entretiens de recrutement, de questions pourtant interdites par la loi sur leurs potentielles futures grossesses. La formation des recruteurs, que ce soit au sein des ressources humaines ou dans les exécutifs des collectivités, paraît essentielle. Enfin, les directions générales sont invitées à faire preuve d'exemplarité en favorisant la culture d'une parentalité égalitaire au sein de leur organisation. En effet, l'un de nos interlocuteurs nous a confié que



La prise du congé paternité par un directeur général adjoint avait exercé une influence positive sur le nombre de jours pris par les autres agents de la collectivité.

La prise en compte du rôle d'aïdant

Plusieurs collectivités, comme le département des Landes, ont développé des actions en faveur des proches aidants, par exemple avec la mise en œuvre d'un système de dons de congés. La **ville de Villeurbanne** envisage de mettre en réseau

46. Pham Thi Nhu An, *La reprise : le tabou de la condition des femmes après le congé maternité*, Payot, 2023.

47. Erb Louis-Alexandre, Olivia Tom, Breda Thomas, *Après la naissance d'un enfant, les conditions de travail diffèrent entre les pères et les mères*, Dares, juin 2022.

les agents parents d'enfants en situation de handicap afin qu'ils puissent échanger sur leurs difficultés et proposer des évolutions. Enfin, la **région Île-de-France** porte une réflexion sur un parcours global pour faciliter la vie des aidants, dans un souci de prise en compte transversale du sujet : aménagement des horaires, facilitation d'accès aux congés, éventuel accompagnement des assistants sociaux sur les démarches possibles.

« La question de la parentalité renvoie aussi aux politiques d'actions sociales des collectivités, aux structures qu'elles peuvent mettre en place (crèche, halte-garderie...) pour leurs habitants comme pour leurs propres agents. »

Christophe Couderc, représentant de la fédération CGT des Services publics, président du Conseil national d'orientation du CNFPT

La question de la parentalité recouvre pleinement les politiques publiques menées par les collectivités, que ce soit sur les métiers de la petite enfance⁴⁸ ou du grand âge⁴⁹. L'accompagnement des agents concernés par ces sujets peut ainsi faire l'objet d'une réflexion plus générale.

B. Côté RH, une gestion de carrière à repenser

Contrairement aux idées reçues, le statut de la fonction publique ne protège pas des inégalités de genre, en raison de plusieurs effets secondaires. Au contraire, davantage concernées par les « pauses » professionnelles, les femmes sont susceptibles d'être promues plus tard du fait du mécanisme d'ancienneté pour l'avancement.

De plus, la mobilité est plus complexe pour les familles monoparentales où les femmes sont surreprésentées. Or cette mobilité est fortement attendue, voire obligatoire, après une promotion ou réussite aux concours, pour exercer un poste correspondant à son nouveau cadre d'emploi ou à son nouveau grade. Cela constitue une inégalité entre les femmes et les hommes dans les déroulements de carrière.

48. Dumontel Jean, *Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension*, Cahier n° 3, Observatoire de la MNT, novembre 2011.

49. Denès Laurence, Dumontel Jean, *Les métiers territoriaux du grand âge, des professionnels du lien en attente de stabilité*, Cahier n° 28, Observatoire de la MNT, septembre 2022.

Malgré un système de rémunération relativement transparent et objectivable, les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes subsistent à compétences identiques. En effet, les employeurs publics arrivent en bout de chaîne dans la fixation de la rémunération par rapport à une situation pouvant présenter des inégalités antérieures (choix d'une filière plus ou moins rémunératrice, premiers salaires dans le privé...).

Enfin, les femmes sont également plus souvent représentées parmi les bénéficiaires des temps partiels (volontaires) ou des temps incomplets (subis), ce qui entraîne des conséquences sur leur rémunération et leur ouverture de droit à la retraite.

Tous ces effets secondaires nécessitent une prise en compte globale.

1. La carrière : un enjeu d'égalité et de QVCT

Garantir l'égalité professionnelle tout au long de la carrière ne nécessite pas d'inventer de nouveaux dispositifs RH mais implique plutôt d'en mesurer l'impact sur la situation des agents.

La revue des lignes directrices de gestion en vigueur au sein de la collectivité portant sur les obligations de mobilité – pour ou après un avancement de grade ou une promotion – au sein d'un cadre d'emploi permettra d'identifier les éventuelles incidences et d'accompagner les agents dans la réalisation de cette obligation.



Il peut être envisagé par ailleurs d'inclure un plan d'actions visant à garantir un égal accès des femmes et des hommes aux avancements de grade, notamment aux postes de direction.

« Les comités de direction sont encore souvent masculins, même quand les services sont à 90 % composés de femmes. »

Frédérique Pondemer, responsable du pôle Égalité des droits et Innovation sociale à la région Bretagne

La réflexion que toutes les collectivités mènent sur les cycles horaires, quelques années après la généralisation des 1607 heures, est un exercice privilégié pour promouvoir l'égalité professionnelle.

BONNE PRATIQUE

La **ville de Paris** a instauré des cycles horaires pour leurs agents de voirie et du service déchets adaptés aux horaires d'écoles afin de favoriser le recrutement de femmes. La Ville favorise la coexistence de plusieurs cycles horaires différents, allié à une souplesse des managers pour les agents de bureau pour autoriser des plages variables.

« La plupart des cycles horaires n'ont pas été conçus avec l'objectif d'égalité professionnelle mais en pratique, ils la facilitent. »

Marie Lahaye, responsable de la mission Égalité professionnelle et Inclusion à la direction des Ressources humaines de la ville de Paris

Les collectivités peuvent proposer à un vivier d'agents femmes une offre d'accompagnement et de formation dédiée, notamment pour l'accès aux emplois d'encadrants, afin d'augmenter le nombre de femmes candidates et promues.

Si ce changement de paradigme implique un engagement et une évolution sociale et sociétale plus large, en tant qu'employeurs les collectivités peuvent l'accompagner et l'encourager en mobilisant les dispositifs évoqués.

2. La rémunération

« Pour améliorer l'égalité professionnelle, il faut favoriser trois axes : la rémunération, l'accès des femmes aux postes à responsabilité, la formation à la négociation – notamment salariale – des femmes. »

Olivier Glück, adjoint au maire de Villeurbanne en charge des Ressources humaines et du Dialogue social

Dans la FPT en 2022⁵⁰, les femmes gagnaient en moyenne 130 € brut par mois de moins que les hommes. Ces inégalités s'expliquent principalement par le temps de travail et l'âge. En effet, les femmes sont plus représentées parmi les agents à temps partiel, et sont encore moins représentées dans les emplois avec les rémunérations les plus élevées, ce qui accentue les écarts de rémunération.

50. Observatoire de la masse salariale de la fonction publique territoriale, Adeyco, 2023.

Un autre facteur déterminant de ces écarts persistants de rémunération tient dans l'inégale répartition genrée des agents au sein des différentes filières. En effet, de nombreuses collectivités ont connu une survalorisation des régimes indemnitaires de la filière technique, traditionnellement masculine, par rapport aux filières sociale, médico-sociale et administrative, qui sont encore très majoritairement féminines.

Depuis la généralisation du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep), les collectivités s'engagent dans un mouvement de convergence indemnitaire menant au respect du principe « à travail égal, régime indemnitaire égal ». Cette avancée est facilitée par la rationalisation et la simplification du régime de primes, nombreuses et complexes, avec l'instauration de l'indemnité de fonction, de sujétions et d'expertise (IFSE). La part mensuelle du Rifseep – en proposant une prime unique, en lieu et place de plusieurs autres spécifiques à chaque cadre d'emploi ou filière – rend possibles les comparaisons entre les situations individuelles.

Un grand nombre de collectivités interrogées pour cette étude ont indiqué réaliser des études comparatives des rémunérations entre agents à un niveau de granularité plus fin que les filières. À ce titre, plusieurs services des ressources humaines comparent les écarts observables par direction, puis entre les directions. Ces études s'intéressent aux écarts de rémunération à métiers équivalents et ancienneté équivalente. Si l'analyse individuelle indique une moindre rémunération pour une femme, **une réévaluation automatique de la rémunération est nécessaire à ancienneté et métiers équivalents.**

BONNE PRATIQUE

La **région Île-de-France** cherche à réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, *via* un accompagnement des situations professionnelles individuelles, en complément d'une démarche globale de convergence indemnitaire entre les filières. Pour les agents qui sont sur un emploi de catégorie supérieure, la collectivité a décidé d'accorder le régime indemnitaire de la catégorie de l'emploi occupé. En effet, le travail préparatoire au premier plan sur l'égalité professionnelle de la Région a fait apparaître que les femmes étaient surreprésentées dans ce cas de figure. De même, les chefs de service adjoints ou directeurs adjoints bénéficient désormais du régime indemnitaire des chefs de service ou directeurs, au regard de la plus forte part de femmes sur les postes d'adjoints.

À noter, le meilleur moyen de réduire cet écart de rémunération est de fixer avec justesse le niveau de rémunération dès la phase de recrutement.

« La collectivité est attentive à ne pas négocier à la baisse et à minima les salaires des femmes. »

Cédric Philibert, directeur des Ressources humaines de
Dijon Métropole

Enfin, concernant la détermination de la rémunération des contractuels, plus libre que celle des fonctionnaires, les collectivités pourront veiller à ne pas perpétuer des inégalités passées (choix des filières de formation, premières négociations salariales...), notamment dans le cas d'agents contractuels venant du secteur privé.

Malgré les récentes mesures dites « Guerini » et la revalorisation du point d'indice, qui mettent sous tension le pilotage de la masse salariale des collectivités territoriales, le rapprochement indemnitaire et les mesures de correction individuelle doivent être maintenus pour réduire encore les écarts de rémunération qui subsistent entre les femmes et les hommes.

3. La conséquence du temps partiel sur les droits sociaux

Les femmes sont largement surreprésentées parmi les agents à temps partiel. Selon la DGAFP, en 2023, plus de 23% des agents femmes occupaient un emploi à temps partiel, contre 8% des agents hommes⁵¹. Cela entraîne des conséquences sur les situations personnelles et les droits sociaux, en sus d'un effet immédiat sur la rémunération.

Répartition emplois à temps partiel :



(source : DGAFP, 2023)

51. Chédorge-Farnier Daphné, *Dans la fonction publique, le temps partiel et le sous-emploi concernent davantage les contractuels*, n° 42, DGAFP (coll. « Point Stat »), juin 2023.

Or, statistiquement, les agents non promus dans un cadre d'emploi supérieur ont passé plus de temps en temps partiel ou hors position normale d'activité dans leur carrière que les promus, comme démontré dans le rapport parlementaire du 27 décembre 2016⁵² de l'ancienne députée Françoise Descamps-Crosnier.

Le calcul des droits à la retraite est lui aussi affecté par le temps partiel. En effet, si la durée d'assurance requise n'est pas modifiée par la quotité du temps de travail effectué, le calcul de la pension diffère selon que le temps partiel soit de droit ou sur autorisation.

Le calcul de la durée d'assurance considère les périodes à temps partiel comme des services à temps plein (qu'il soit de droit du fait d'une naissance ou d'une adoption, pour s'occuper d'un parent malade ou handicapé, ou du fait d'une situation de handicap de l'agent lui-même, ou par choix personnel). Au contraire, pour le calcul de la pension de retraite, seules les périodes à temps partiel de droit sont comptabilisées comme des périodes de travail à temps plein. Les périodes à temps partiel sur autorisation sont prises en compte au prorata de la quotité de travail, avec des conséquences importantes sur le taux de remplacement du dernier revenu d'activité par la pension de retraite.

Il existe néanmoins des dispositifs permettant de surcotiser, afin de compenser un temps partiel. Mais dans la fonction publique, cette possibilité est limitée à l'acquisition de quatre trimestres sur l'ensemble de la retraite.

C. Le prisme de l'égalité femmes-hommes pour limiter la pénibilité et l'usure professionnelle de tous

1. L'impact positif pour tous des mesures de prévention genrées

Comme pour l'ensemble du monde du travail, la fonction publique s'est peu adaptée au travail des femmes. Selon l'ergonome Karen Messing⁵³, une partie significative des problématiques de santé au travail pour les femmes peut être attribuée au manque d'adaptation en termes de formation mais également de dimension des équipements et des outils de travail. La méconnaissance des

52. Descamps-Crosnier Françoise, *La force de l'égalité*, rapport parlementaire au Premier ministre, 27 décembre 2016.

53. Messing Karen, « Deuxième corps, deuxième rôle, deuxième santé : le choix forcé entre égalité et santé des femmes au travail », Le Garrec Sophie (dir.), *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*, Érès, 2021, pp. 189-204.

conséquences de leur morphologie et de leurs fonctions physiologiques spécifiques comme les menstruations, la grossesse, la ménopause, peut entraîner du mal-être au travail ou des conséquences plus graves, avec une plus faible prise en charge des symptômes d'AVC ou d'infarctus différenciés en fonction du sexe.

« D'une manière générale, quand on pense les aménagements pour les femmes, tout le monde en profite : alléger les charges, déconstruire des cultures un peu virilistes ("moi, je vais porter tout seul"), chariot de ménage pré-imprégnation, par exemple, pour le ménage dans les écoles. »

Icare Le blanc, directeur Relations sociales et Vie au travail de la ville de Lyon

a. Les équipements de protection individuelle : au-delà du genre, protéger tout le monde

Les collectivités territoriales sont responsables de la santé et de la sécurité de leurs agents. À ce titre, elles doivent fournir, pour les métiers qui le nécessitent, des équipements de protection individuelle (EPI). Cette obligation réglementaire est encore parfois difficile à respecter.



Le manque de mixité de certaines filières, techniques notamment, n'encourage pas les fournisseurs à faire évoluer l'offre d'EPI pour s'adapter à toutes les morphologies quel que soit le sexe.

Ainsi, certaines collectivités sont freinées par l'absence de vêtements ou d'équipements adaptés à tous leurs agents. C'est le cas de **Dijon Ville et Métropole** qui vient seulement de trouver comment fournir à ses agents de police municipale femmes des gilets pare-balles adaptés.

Pourtant, en tant que donneuses d'ordre et responsables des cahiers des charges de leurs marchés publics, les collectivités ont le pouvoir de faire évoluer les gammes. D'ailleurs, toutes les collectivités interrogées ont à cœur de fournir des EPI adaptés à tous.

« Les EPI prennent en compte toutes les morphologies, ce qui n'est pas forcément le cas des équipements de la police municipale. Il y a des progrès, même s'il reste encore des différences entre ce qui est prévu pour les hommes et les femmes, pour la restauration scolaire par exemple. Il faut aussi que les fournisseurs évoluent. »

Rémy Le Floch, chef de projets transverses de la ville de Lyon

Certaines collectivités dépendent aussi de leurs fournisseurs pour proposer des EPI qui conviennent aux agents pendant leur grossesse. Précurseur en la matière, la **ville de Paris** propose cette option aux agents des espaces verts.

« Des salopettes pour femmes enceintes ont été prévues pour les jardinières. Avant, elles devaient se débrouiller avec des pantalons de taille plus grande. »

Marie Lahaye, responsable de la Mission égalité professionnelle et inclusion à la direction des Ressources humaines de la ville de Paris

En élargissant le sujet, c'est aussi la question des locaux et des équipements qu'il faut aborder. Le manque de vestiaires féminins, ou encore l'absence de réflexion sur les charges, les outils et leur maniabilité, entravent non seulement l'accès des femmes aux métiers concernés, mais aussi limitent dans le temps la carrière de l'ensemble des agents. En effet, poser la question des outils permet de faciliter l'accès des femmes aux emplois, mais aussi de limiter la pénibilité du travail pour tous, en réduisant le port de charges lourdes, en améliorant les outils de levage, en favorisant le travail en équipe.

b. La reconnaissance de la pénibilité des filières féminisées

Entamer la réflexion à partir des EPI, par exemple, contribue à diffuser la culture de la prévention des filières techniques – où elle est plus répandue – vers les autres filières. Aborder la question de la prévention de l'usure professionnelle et de la pénibilité des métiers sous un angle genré permet d'investir des champs aujourd'hui laissés de côté dans les collectivités.

« [On] aimerai[t] trouver des montres connectées pour faire un suivi santé sur les agents volontaires des filières féminisées pour obtenir de la data. »

Antoine Raisseguier, directeur général adjoint aux Ressources humaines et à l'Éducation de la ville de Saint-Ouen

Les chiffres montrent que **la culture de la prévention** est plus répandue dans les filières techniques, les plus accidentogènes mais aussi les plus masculines.

En revanche, les filières féminisées, plus sujettes aux maladies professionnelles, sont étrangères à cette culture de la prévention. Or, porter un sac de ciment ou un enfant comporte le même risque de blessures ou de troubles musculosquelettiques (TMS).

« Pour beaucoup de métiers féminisés (en Ehpad, crèches, ou les Atsem), on peut penser que ce sont des métiers faciles car dans le soin, alors qu'il y a des charges lourdes. »

Nolwenn Martin-Guillermo, chargée de Mission égalité et diversité professionnelle à la ville et métropole de Rennes

Des collectivités portent une attention nouvelle à la prévention dans les filières plus féminisées car ce sont aussi les femmes qui sont **les plus nombreuses à se retrouver mises à la retraite d'office pour inaptitude**.

BONNE PRATIQUE

Sur le cas précis des TMS, la **région Île-de-France** propose des formations spécifiques à la prévention de ces troubles pour son personnel, avec une attention particulière pour les femmes.

L'**AP-HP** a mené un séminaire sur les différents temps de la vie de la femme, avec des résultats plus larges que la seule prise en compte du genre, allant jusqu'à la simulation de la vieillesse. Une action qui permet à tous de prendre conscience de la situation et de la qualité de vie au travail réelle des autres agents.

« Nous avons organisé un séminaire sur la santé des femmes autour des temps de la vie d'une femme : la charge mentale et l'impact sur le travail ; la périnatalité ; la deuxième partie de carrière (burn-out, TMS). Il a émergé de ce groupe l'idée de proposer un costume de simulation de la vieillesse, comme en gériatrie pour montrer aux personnels de quelle façon l'avancée en âge impacte les gestes du quotidien. Là, il s'agit de montrer ce qui arrive aux femmes et ce qu'elles peuvent subir (douleurs de règles, symptômes de ménopause). »

Albane Trihan, responsable Égalité professionnelle et suivi des projets QVCT à la direction des Ressources humaines de l'AP-HP

La prise en compte de la santé des femmes passe à la fois par des actions très pratiques, comme proposer des distributeurs de protections hygiéniques (sur le modèle des dispositifs dans les collèges et lycées), jusqu'à des actions innovantes comme en région Nouvelle-Aquitaine. Ici, la collectivité a porté attention aux femmes, mais également aux agents en surpoids, à ceux porteurs de handicap ou avec des restrictions médicales, dans une démarche de proximité au-delà du genre.

« On a lancé une expérimentation d'exosquelettes pour la prévention de l'usure professionnelle et le maintien dans l'emploi, adaptée à l'activité dans le métier et à la morphologie de l'utilisateur. »

Bénédicte Moulier, directrice des Ressources humaines
à la région Nouvelle-Aquitaine

Cependant, ces avancées ne doivent pas faire oublier que la prise en compte de la santé des femmes et de leur sécurité au travail en est encore à ses balbutiements dans la plupart des collectivités. Comme très souvent, elle dépend des moyens alloués au renouvellement des équipements (allègement des tables de cantine, chariot de ménage pré-imprégnation⁵⁴, nouveaux systèmes de lavage, etc.) et de l'attention portée à des filières pendant longtemps tenues éloignées de la culture de la prévention.

2. La réorganisation du travail au cœur de la QVCT pour tous

L'organisation du travail est souvent citée parmi les facteurs les plus courants du mal-être au travail. Pour favoriser à la fois le bien-être au travail et le bien-être personnel, les pratiques des collectivités évoluent et « apprennent en marchant » au gré des avancées et de mesures à portée individuelle de prime abord.

Que l'intention initiale soit de faciliter la parentalité des jeunes parents ou des aidants familiaux, ou un engagement citoyen (associatif ou politique) ou sportif, les mesures d'aménagement du cadre du travail bénéficient *in fine* à tous.

a. Les collectivités territoriales à l'heure du défi organisationnel

Les collectivités investissent largement le champ des nouveaux cycles horaires, non seulement pour les parents mais aussi pour les proches aidants, les bénévoles associatifs ou encore les pratiques sportives.

Des collectivités proposent plusieurs cycles horaires, telle la très médiatique « semaine de quatre jours », ou des cycles plus expérimentaux qui suivent les jours de garde pour les parents divorcés, ou encore des cycles horaires qui permettent de récupérer les enfants à l'école ou de dégager les soirées pour sa vie personnelle.

54. Entretien des locaux : technique de nettoyage par pré-imprégnation, fiche prévention, Centre de gestion de la FPT de la Seine-Maritime.

Par ailleurs, si limiter la prise de temps partiel pour les femmes est un fort enjeu d'égalité professionnelle, certains acteurs publics, comme le **CHU de Nice**, notent une augmentation du nombre de temps partiels demandés par des hommes « pour leurs loisirs ou leur vie de famille », révélatrice de la nouvelle place accordée au travail dans la vie des agents.

L'adaptation des cycles de travail, l'adoption d'une charte des temps, la multiplication du télétravail permettent aux collectivités d'innover et d'accompagner ces évolutions du rapport au travail.

Le cas de l'expérimentation du congé menstruel, mis en place pour la première fois par la **ville de Saint-Ouen**, sous la forme d'ASA accordée sur présentation d'un courrier du médecin traitant, est un exemple intéressant de réflexion globale sur le nouvel enjeu que constitue la santé au travail. Au-delà de ce congé, plusieurs collectivités ont ainsi instauré une sensibilisation plus globale à la santé gynécologique des femmes.

BONNE PRATIQUE

Le **département de Seine-Saint-Denis** a mis en place des facilités pour l'accès au dépistage de certaines maladies comme l'endométriose, et permet à ses agents de consulter des spécialistes sur le temps de travail.

Cependant, il semble important de penser la réorganisation du travail, en faveur de l'égalité professionnelle et de ses effets sur la QVCT, en intégrant davantage les enjeux liés à l'intérim ou le travail en binôme, les cycles de prise de décision, ou encore en restreignant les temps de réunion.

BONNE PRATIQUE

La **ville de Villeurbanne** incite à limiter les réunions tôt le matin, tard le soir et le vendredi après-midi.

Cet aspect mérite d'être porté politiquement auprès des élus, concernés au plus haut point puisqu'ils cumulent souvent leur mandat avec une activité professionnelle.

« Les femmes élues peuvent être plus réceptives à l'absence de réunions tardives, elles ont les mêmes contraintes. On peut essayer de porter ces questions auprès des élus en général, qu'ils en aient l'habitude ou pas. »

Une attachée territoriale de 27 ans, ayant principalement exercé dans des milieux très masculins (services départementaux d'incendie et de secours et direction de services techniques)

b. Les avantages de repenser les circuits de décision

Au-delà d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, repenser les circuits et la prise de décision permet d'apporter une solution à de nouveaux enjeux.

La création de binôme de direction ou des modalités de **prise de décision plus collégiale** assurent la continuité de l'encadrement et du portage administratif des projets, pendant les congés, l'aménagement du temps de travail, l'absence du responsable ou du chef de projet. Ainsi en est-il du management de la subsidiarité qui constitue un vrai levier pour l'égalité, à la fois pour alléger la charge de travail des encadrants, améliorer la QVCT, notamment des femmes, et permettre aux femmes avec de nouvelles responsabilités de se projeter plus aisément dans des fonctions d'encadrement⁵⁵. Sans diluer la responsabilité, cette démarche allège le stress de devoir porter seul un projet ou la peur d'être absent, et libère l'agent pour sa famille ou ses centres d'intérêt personnels.



« On est un pays stressé par l'obligation professionnelle au détriment du devoir parental. Il faut passer de "devoir être celui qui en fait le plus" à trouver ça normal de freiner en début de parentalité. »

Antoine Raisseguier, directeur général adjoint aux Ressources humaines et à l'Éducation de la ville de Saint-Ouen

À titre d'exemple, le binôme entre le maire de Lyon et sa première adjointe a permis à celui-ci de poser l'entièreté de son congé parental, sans aucune incidence pour la municipalité. Les réflexions menées actuellement autour du statut de l'élu, notamment pour permettre aux femmes maires de prendre un véritable congé maternité, participent à la diffusion de cette culture de l'égalité dans les organisations.

De manière pragmatique, la réflexion autour des circuits de décision, par exemple hors ligne hiérarchique, contribue à protéger les agents contre certaines discriminations

⁵⁵ La 27^e Région, *Capacités publiques – Renforcer la résilience des administrations face aux crises*.

(liées à leur état de santé, leur situation familiale ou encore leur genre ou orientation sexuelle), ou contre la divulgation de leurs données de santé personnelles.

BONNE PRATIQUE

Le **département de Seine-Saint-Denis** dispose de canaux de transmission des autorisations spéciales d'absence (ASA) qui renvoient directement vers les services des ressources humaines. Les agents qui demandent ces congés spécifiques n'ont de fait pas à justifier le motif de leur absence devant leur supérieur hiérarchique, ce qui est souvent un frein à la pose de ces « congés » liés à des événements intimes (fausses couches, procréation médicalement assistée, santé menstruelle).



III. Recommandations pour agir à toutes les étapes de la vie des agents

Ces fiches actions ont pour objectif de proposer un cadre d'actions non exhaustif, qui recouvre les principaux temps de la vie d'un agent dans une collectivité.

RECOMMANDATIONS

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| A. Construire un portage politique et administratif liant la QVCT à l'égalité femmes-hommes | p.78 |
| B. Créer un environnement de travail plus sécurisant et attractif pour tous | p.80 |
| C. S'assurer d'un recrutement plus égalitaire | p.82 |
| D. Garantir un exercice serein des fonctions | p.84 |
| E. Favoriser une progression de carrière pour toutes et tous | p.86 |
| F. Accompagner les agents lors de tous les évènements de la vie | p.88 |
| G. Préparer la fin de carrière | p.90 |

A. Construire un portage politique et administratif liant la QVCT à l'égalité femmes-hommes

Enjeu :

L'engagement des élus et des managers est un prérequis indispensable pour penser l'égalité professionnelle comme levier de QVCT pour tous. Cela se traduit par une organisation et des moyens définis sur le long terme, et le cas échéant, la preuve par l'exemple (congé parental, congé aidant familial...).

Objectifs :

- Assurer un portage politique et managérial à la création d'un environnement de travail serein pour tous au moyen d'une direction ou d'un service spécifique
- Allouer les moyens nécessaires (ergonomie, EPI, ETP, rémunérations) sur le temps long
- Traduire ces engagements politiques dans les pratiques managériales.

Description de l'action :

Construire un schéma organisationnel (organigramme, pratiques managériales, budgets) qui traduise une ambition politique et un portage administratif de croisement des enjeux d'égalité, d'inclusion et de QVCT.

Services et partenaires mobilisés :

- Les élus
- Le collectif de direction et plus largement les cadres.

Indicateurs d'évaluation proposés :

- Nombre d'ETP et structuration de l'organigramme
- Montant des budgets alloués
- Présence d'une délégation au niveau des élus.

COLLECTIVITÉS INSPIRANTES

La **ville de Villeurbanne** dispose d'une délégation dédiée à la lutte contre les discriminations au niveau de la 4^e adjointe. La collectivité a choisi de continuer à publier spécifiquement un rapport de situation comparée, intégrant la situation entre les femmes et les hommes dans l'emploi, et en l'élargissant à d'autres critères de diagnostic comme l'origine géographique supposée ou le handicap. Elle souhaite désormais reproduire cette analyse tous les trois ans

Le **département des Landes** a créé un service égalité femmes-hommes disposant de deux ETP.

Le **département de la Gironde** dédie un budget de fonctionnement spécifique aux actions de sa mission Diversité et Égalité, notamment pour mener des actions de sensibilisation et de formation.

B. Créer un environnement de travail plus sécurisant et attractif pour tous

Enjeu :

Avant même le recrutement des agents, il semble important de construire en interne un environnement qui reflète les engagements de la collectivité en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Objectifs :

- Mettre en cohérence politique interne et externe
- Appuyer la construction d'une marque employeur attractive
- Considérer la question de l'égalité femmes-hommes comme un enjeu global d'environnement de travail
- Aller plus loin que les dispositifs réglementaires, en termes de prévention des violences sexistes et sexuelles (VSS).

Description de l'action :

Il s'agit de mettre en œuvre les dispositifs réglementaires disponibles et des mesures propres à la collectivité en faveur du bien-être au travail. La mise en place de cellules d'écoute, de formations, de réseaux de référents... constitue un éventail de dispositifs mobilisables par les agents selon les situations rencontrées. Cette démarche traduit le portage politico-administratif du sujet et dépend des moyens alloués.

Services et partenaires mobilisés :

- Exécutif de la collectivité, notamment les élus aux ressources humaines, à l'égalité et à la lutte contre les discriminations (si cette délégation existe)
- Direction des ressources humaines
- Centre de gestion si externalisation du dispositif réglementaire de prévention et de lutte contre les VSS et les discriminations
- Communauté des cadres et managers de proximité
- Associations.

Indicateurs d'évaluation proposés :

- Nombre d'appels à la cellule d'écoute VSS/Allo discrim'
- Nombre d'agents formés
- Suivi des sanctions disciplinaires
- Baromètre du bonheur au travail des agents.

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE : LE DÉPARTEMENT DE LOIRE-ATLANTIQUE

- Un réseau de référents Égalité et diversité formés sur les enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes et plus largement sur les discriminations raciales, l'orientation sexuelle ou le handicap
- Un éventail de dispositifs et d'accompagnements proposés aux agents ou aux équipes qui en ressentent le besoin : formation pour tous contre les VSS, coaching à la prise de poste, accompagnement des transitions professionnelles. Par exemple, le dispositif « équipe en tension » peut être mobilisé par les managers et les agents quand les relations professionnelles sont tendues dans une équipe. Cela permet de proposer un accompagnement par un tiers extérieur pour résoudre des conflits ou réorganiser le travail
- Des campagnes de communication récurrentes sur le sexisme au travail, les préjugés et les métiers genrés.

C. S'assurer d'un recrutement plus égalitaire

Enjeux :

Limiter les biais de genre lors des recrutements et améliorer la mixité des filières.

Objectifs :

- Dégenrer les fiches de postes
- Assurer la composition de jurys mixtes
- Former les recruteurs à détecter les biais de genre, mais aussi racistes ou âgistes pour favoriser la diversité des recrutements. Cela peut aussi concerner la discrimination des personnes en situation de handicap par des personnes valides (validisme)
- Porter une attention particulière aux négociations de rémunérations pour ne pas jouer sur des vulnérabilités (retour à l'emploi après des coupures longues, reconversion, sentiment d'illégitimité ou phénomène d'autocensure) ni accentuer des inégalités. Pour les titulaires, ces négociations portent sur la partie indemnitaire (Rifseep notamment).

Description de l'action :

Il s'agit de penser de manière globale le recrutement et ses effets sur la mixité de l'organisation. De la rédaction des offres à la négociation de la rémunération, de nombreux biais peuvent limiter l'accès aux emplois publics, notamment sur les emplois qui ne sont pas concernés par la loi sur les primo-nominations équilibrées.

Services et partenaires mobilisés :

- Direction des ressources humaines
- Associations de lutte contre les discriminations et universités (campagne partenariale de *testing*⁵⁶)
- Directions opérationnelles quand le recrutement est déconcentré.

56. *Testing* : pratique légale consistant à faire constater, afin qu'elle soit sanctionnée, toute forme de discrimination liée au sexe, à l'origine ou au handicap d'une personne (test de discrimination).

Indicateurs d'évaluation proposés :

- Nombre de recrutements de l'autre genre dans des filières féminisées ou masculines
- Nombre de personnes formées.

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE : LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

- Propose d'envoyer des candidatures anonymes, et anonymise les candidatures reçues
- Forme les recruteurs à tous les types de discrimination lors des entretiens et, de manière complémentaire, les managers à « manager la diversité »
- Envisage des sensibilisations *ad hoc* pour les membres de jury de recrutement sur les biais lors des recrutements.

D. Garantir un exercice serein des fonctions

Enjeux :

Adapter au mieux le temps de travail, dans le respect des 1607 heures, pour prendre en compte les nouvelles attentes vis-à-vis du travail, les structures familiales monoparentales ou recomposées, par exemple, ou encore les enjeux de santé au travail (pénibilité, RPS, santé menstruelle). Intégrer dans ce temps de travail de l'activité physique adaptée pour les métiers impliquant une forte usure physique ou psychique, en particulier dans les filières féminines (médico-sociale, administrative) parfois moins sensibilisées que la filière technique aux risques de la pénibilité.

Objectifs :

- Penser les cycles de travail, dans les limites des nécessités de service, comme un outil au service des agents et de leur qualité de vie au travail
- Utiliser le prisme de l'articulation de la vie professionnelle avec la vie personnelle (loisirs, activité physique adaptée, responsabilités associatives, familles séparées, dépendance des aînés) pour penser l'organisation horaire du travail. Par exemple, proscrire les réunions le mercredi ou après 17h30
- Utiliser le télétravail à des fins d'assouplissement de l'organisation de travail, pour notamment faciliter la carrière des femmes et mieux prendre en compte les enjeux émergents comme la santé menstruelle, en veillant à ce que le télétravail ne supplée pas au temps partiel.

Description de l'action :

- Utiliser les marges de manœuvre à la disposition des collectivités, dans le cadre des 1607 heures, pour favoriser une meilleure articulation entre les temps de vie professionnelle et les temps de vie personnelle (*via* l'aménagement des cycles horaires ou le télétravail). La possibilité de choisir un cycle horaire adapté à ses contraintes familiales est un atout en faveur de la QVCT et de l'égalité professionnelle si la collectivité encourage les hommes à adopter ces cycles. Par exemple, la semaine en quatre jours permet de libérer le mercredi pour les parents, de même pour le cycle en 4,5 jours qui permet de libérer une après-midi ou bien un jour toutes les deux semaines. Le télétravail quant à lui permet de limiter les temps de transport, et donc d'être plus disponible pour les responsabilités familiales, ou bien de réduire la fatigue et favoriser les temps de loisirs

pour tous. Le sport santé peut être intégré au temps de travail ou simplement favorisé (cf. le Cahier n° 27 de l'Observatoire de la MNT⁵⁷).

- Concevoir une charte des temps ou une charte managériale qui interdise les réunions tôt le matin (incompatible avec la gestion des enfants et l'ouverture de l'école) ou tard le soir (incompatible avec la vie de famille ou des loisirs).

Indicateurs d'évaluation proposés :

- Diminution des temps partiels féminins choisis et/ou de droit
- Étude genrée des types de cycles horaires choisis
- Diminution des absences pour raison de santé.

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE : L'AGGLOMÉRATION DE CERGY-PONTOISE

Réflexion pour aménager les cycles horaires, qui permettrait notamment aux parents divorcés de s'organiser en fonction de la garde d'enfant.

Par exemple : la collectivité propose aux agents avec enfant en garde alternée d'adopter un cycle horaire permettant d'alterner les semaines en 4 jours et en 5 jours. Ce rythme est ouvert à tous les agents, quelle que soit leur organisation familiale. Ce choix de cycle horaire est adopté en fonction des obligations de service et avec l'accord du supérieur hiérarchique. Il est aussi possible de repenser les cycles horaires de certains métiers comme celui de jardinier pour permettre aux agents d'être présents à l'heure de la sortie des classes.

57. Nony-Davadie Maximilien, Robin Cézanne, Schweitzer Antoine, *Le sport-santé, une opportunité pour repenser le rapport au travail*, Cahier n° 27, Observatoire de la MNT, *op. cit.*

E. Favoriser une progression de carrière pour toutes et tous

Enjeux :

D'elles-mêmes, les femmes sollicitent moins les mobilités ascendantes par autocensure. En raison d'un partage des responsabilités familiales encore inégales, elles sont aussi moins nombreuses à préparer et réussir les concours pour accéder à des postes avec plus de responsabilités. L'organisation du travail étant encore largement basée sur le présentisme et les réunions tardives, elles disposent de moins d'opportunités d'évolution.

Objectifs :

- Repenser les organisations pour faciliter les mobilités ascendantes pour tous
- Accompagner et former pour limiter l'autocensure, qui concerne aussi les personnes en situation de handicap, par exemple.

Description de l'action :

- Utiliser la formation interne pour mieux accompagner les agents dans la préparation des concours et systématiser l'abord du sujet lors des entretiens professionnels annuels
- Accentuer l'accompagnement à la prise de responsabilité managériale
- Sensibiliser les élus lors des recrutements stratégiques pour diversifier les profils retenus
- Inclure un plan d'actions visant à garantir un égal accès des femmes et des hommes aux avancements de grade, notamment aux postes de direction.

Pour compléter : Le CNFPT « Osez la DG ! »

Pour lutter contre l'autocensure des femmes vis-à-vis des positions managériales ou de direction, le CNFPT propose une formation à destination des femmes cadres de la FPT pour les accompagner dans leur cheminement vers des mobilités ascendantes.

Indicateurs d'évaluation proposés :

- Parité sur les postes de direction (et dans le détail : distribution hiérarchique, postes d'adjoints, etc.)
- Écarts de salaires
- Promotions, réussites de concours.

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE : LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

Un budget annuel de 300 K€ pour assurer l'égalité salariale, après avoir voté l'alignement des filières pour le siège, *via* trois options :

1. Pour les faisant-fonction (agent de catégorie C sur un poste de catégorie B, par exemple) : dès la prise de poste, le régime indemnitaire est aligné sur le poste et non sur la catégorie de l'agent.
N.B. : d'après la première évaluation réalisée par un bureau d'études, les femmes sont les principales concernées.
2. Pour les adjoints : obtention du même régime indemnitaire que les responsables de service ou directeurs, ce qui bénéficie surtout aux femmes, surreprésentées aux postes d'adjoint.
3. Mesure complémentaire : à présent, la Région affiche moins de trois points d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. Après les mesures systémiques, la collectivité complète sa démarche. Chaque année, une étude est menée sur les écarts de salaires résiduels, à métiers équivalents et ancienneté équivalente. Si cet écart se révèle défavorable aux femmes, la Région aligne les salaires.

F. Accompagner les agents lors de tous les évènements de la vie

Enjeux :

Au cours de leur carrière, les agents sont amenés à vivre des évènements personnels plus ou moins heureux. L'employeur peut faciliter l'articulation entre ces moments choisis ou subis et la vie professionnelle. L'enjeu est d'améliorer les conditions de vie au travail, mais aussi de minimiser ou compenser les effets négatifs de ces évènements personnels sur la vie professionnelle et de garder l'engagement des agents malgré les aléas.

À noter, ces recommandations valent aussi pour les élus, notamment pour les femmes qui peuvent rencontrer des difficultés dans l'exercice de leur mandat puisqu'aucune disposition n'a été prévue pour leur congé maternité (cf. maire de Poitiers).

Objectifs :

- Accompagner au mieux les agents
- Limiter les potentielles discriminations résultant d'évènements de la vie
- Faciliter l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Description de l'action :

Mettre en place des dispositifs permettant d'accompagner les évènements familiaux (projet de naissance, fausse couche, dépendance d'un parent âgé, etc.) :

- ASA liées au projet de naissance : aller plus loin que les ASA réglementaires en instaurant une homologation pour les conjoints et conjointes, instaurer une ASA fausses couches
- Congés proche-aidant, *via* des dons de congés par exemple
- Guide de la parentalité, accompagnement à la reprise après congé maternité/paternité ou parental.

Indicateurs d'évaluation proposés :

- Nombre de seconds parents prenant la totalité des congés réglementaires, voire plus
- Suivi précis des ASA
- Nombre de jours de congés donnés.

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE : LA VILLE DE LYON

- Volonté de faire évoluer le droit national concernant le congé paternité
- Alignement de la durée de ce congé sur la durée du congé maternité
- Cette initiative a été suivie par la **ville d'Arras**.

G. Préparer la fin de carrière

Enjeux :

Adopter un prisme genré pour analyser les risques d'usure professionnelle ou d'AT/MP s'avère avoir des retombées positives sur la santé et la fin de carrière de tous les agents.

Objectifs :

- Limiter les risques d'accidents du travail en fournissant des EPI adaptés à tous et à tous les moments de la vie (grossesse par exemple)
- Limiter les risques de maladies professionnelles (notamment TMS) en repensant les outils de travail et les charges pour tous les métiers, et pas seulement les métiers techniques
- Mieux reconnaître les maladies professionnelles liées aux métiers féminisés
- Sensibiliser les services de médecine de travail aux enjeux propres à la santé des femmes, notamment des symptômes différenciés selon le sexe, comme pour les AVC ou les infarctus.

Description de l'action :

Il s'agit de fournir les équipements nécessaires à la féminisation de certains métiers, et par là même de déconstruire une certaine culture professionnelle « viriliste », à l'inverse d'étendre la culture préventive, tout en améliorant la qualité de vie au travail des agents et en limitant les risques d'usure ou l'exposition à la pénibilité. Cela passe par la modernisation des machines, la diminution des charges, ou la prise en compte de nouveaux risques tels que le poids et le bruit des enfants pour les Atsem.

Indicateurs d'évaluation proposés :

- Suivi genré des AT/MP
- Marchés d'EPI intégrant toutes les morphologies / tous les marchés de renouvellement des équipements et machines
- Suivi des inaptitudes.

COLLECTIVITÉ INSPIRANTE : LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

La Région expérimente des exosquelettes pour prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien dans l'emploi dans le cadre d'une réflexion d'adaptation à l'activité dans le métier et à la morphologie de l'utilisateur (soit une adaptation large au genre, au surpoids, au handicap, à l'âge, etc.).

Conclusion

Encouragées par les évolutions législatives et réglementaires, les collectivités territoriales se sont de plus en plus saisies de la question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. En parallèle, la crise de fidélisation et d'attractivité de la fonction publique territoriale les a conduites à investir le sujet de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Si ces démarches existaient déjà dans certaines collectivités, elles bénéficient aujourd'hui d'un engagement renouvelé, à la hauteur des exigences nouvelles en matière de sens au travail et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'égalité professionnelle apparaît ainsi comme un levier majeur pour agir sur la QVCT, avec pour objectif d'améliorer le bien-être des agents aujourd'hui et tout au long de leur carrière. En effet, les discriminations ne sont pas sans conséquences sur la qualité de vie au travail des personnes concernées. Les mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes sont d'autant plus intéressantes qu'elles tendent à améliorer la QVCT de tous : par la réflexion transverse engagée, par la remise en cause de l'organisation traditionnelle, par des mesures individuelles innovantes qui, *in fine*, bénéficient à tous les agents (les pères, les personnes en situation de handicap, les seniors...).

Si l'égalité femmes-hommes relève d'une évolution sociétale plus large, l'étude a démontré le rôle des collectivités locales en tant qu'employeurs ainsi que leur périmètre d'actions, sans pour autant mobiliser d'importantes ressources. Un engagement gagnant, puisqu'il peut déboucher sur un réel bénéfice en termes d'exemplarité sur le territoire, de fidélisation des agents, d'attractivité de la marque employeur et d'amélioration de l'action publique grâce à une meilleure représentativité interne propice à une plus grande adéquation avec les besoins et attentes de la population ainsi qu'à un meilleur climat de travail, favorable à l'atteinte des objectifs par les agents, à la prise d'initiatives et *in fine* à la qualité du service rendu.

La réussite de ces actions dépend de l'engagement conjoint de l'exécutif et de l'administration, davantage que les ressources consacrées à l'égalité professionnelle. La structuration d'une démarche d'égalité au bénéfice de la QVCT pour tous, portée par des objectifs clairs, constitue une étape clé. Il apparaît également important de diffuser largement une culture de l'égalité au sein de l'organisation, auprès de l'ensemble des agents, et en particulier des personnels de recrutement et d'encadrement.

Aborder le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à toutes les étapes de la vie et de la carrière d'un agent, soit de la création d'un environnement d'embauche et d'intégration égalitaire au départ à la retraite, à le mérite de bénéficier à tous. En effet, chaque agent peut être confronté à une naissance, un décès, un parent dépendant, des violences sexistes ou racistes... Or les différents entretiens menés au cours de l'étude ont souligné l'impact positif, direct ou indirect, des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes pour lutter contre tous les types de discrimination.

Toutefois, force est de constater que peu de collectivités investissent réellement ce champ d'action reliant l'égalité professionnelle et la QVCT pour tous. D'une part, les deux sujets sont le plus souvent abordés en silos organisationnels. D'autre part, les progrès et innovations observés relèvent en majorité de mesures individuelles – au sens de mesures répondant à une situation ou à un besoin particulier, tel que le l'ASA menstruelle ou le congé parent aidant –, là où une approche plus structurée et pensée « au profit de tous » aurait une portée et des bénéfices plus larges.

Née d'une intuition, l'étude se situe aux prémices d'une réflexion globale et structurante d'évolution des politiques de ressources humaines et de management vers une égalité professionnelle, partie intégrante de la QVCT pour tous. En plus d'accompagner les collectivités dans leur cheminement vers une organisation plus égalitaire et un environnement de travail favorable à la QVCT pour tous, nous espérons que ce guide encouragera les acteurs publics à aborder le sujet de manière transversale.



SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE



Alors que les collectivités territoriales représentent 34% de l'emploi public en France, elles se doivent d'être exemplaires en étant représentatives de la population. Si la fonction publique territoriale est fortement féminisée, d'importantes disparités peuvent être observées. Cette étude s'attache particulièrement à rendre compte des engagements pris par les collectivités en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et à proposer un pas de plus pour montrer qu'ils contribuent à améliorer l'égalité professionnelle dans son ensemble et à lutter contre les discriminations de manière plus large.

En effet, l'Agence nationale des conditions de travail (Anact) considère l'égalité professionnelle comme l'un des axes d'action recommandés dans le cadre d'une démarche d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Intervenir sur ce champ bénéficie à d'autres axes de la QVCT, tels que le contenu et l'organisation du travail ou la reconnaissance des compétences et des parcours.

Ces réflexions s'inscrivent, en outre, dans un contexte favorable à un engagement ambitieux des collectivités territoriales, porté par de nombreuses évolutions législatives et réglementaires forces de progrès. Les conséquences de la crise sanitaire ont également conduit à faire évoluer les aspirations des agents au travail, notamment avec une volonté de plus en plus vive d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'égalité femmes-hommes représente une évolution sociétale majeure. Bien sûr, les changements sociétaux ne reposent pas, loin s'en faut, sur le seul engagement des collectivités territoriales. Néanmoins, celles-ci ont un rôle à jouer et disposent de nombreux leviers pour agir sur l'égalité professionnelle en tant qu'employeurs d'une part, à travers les politiques publiques qu'elles impulsent d'autre part.

Cette étude a ainsi pour objectifs de caractériser les bénéfices pour tous d'un engagement en faveur de l'égalité professionnelle, d'identifier les freins et les leviers pour la mise en œuvre d'une démarche intégrée liant égalité professionnelle et QVCT, et enfin de proposer des bonnes pratiques à destination des encadrants et des élus qui souhaiteraient engager une démarche volontariste.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Une recherche documentaire diversifiée

Une recherche théorique a permis d'affiner le périmètre du sujet. La lecture de rapports et études a contribué, dans un deuxième temps, à l'adoption d'une approche plus opérationnelle, en amont de la conduite des entretiens.

La conduite de 36 entretiens

Les entretiens se sont articulés autour de trois axes : la santé au travail, les nouvelles modalités d'organisation du travail, la ségrégation horizontale. Ces entretiens, avec des élus, des directeurs généraux des services ou adjoints, des responsables RH ainsi que des chargés de mission pour l'égalité femmes-hommes, ont permis de recenser les bonnes pratiques des collectivités, mais également les idées et perspectives d'évolutions dans la prise en compte de l'égalité professionnelle. Des entretiens avec des experts et personnes ressources ont complété cette étude.

La diversité des collectivités et structures a été recherchée selon la méthodologie de cette étude qualitative :

- 3 régions
- 8 départements
- 1 communauté d'agglomération
- 1 communauté de communes
- 3 communes et EPCI mutualisés
- 4 communes.

6 entretiens complémentaires ont été menés avec des experts et personnes ressources :

- 1 experte issue du milieu associatif
- 1 agent ayant exercé dans des milieux très masculins
- 2 interlocuteurs d'organisations publiques hors territoriales
- 1 représentant d'une organisation syndicale
- 1 conseiller-formation au sein du CNFPT.

A. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, vecteur de QVCT : état des lieux et prérequis pour une politique interne ambitieuse

1. Égalité professionnelle : quel impact sur la QVCT, quels bénéfices pour les collectivités ?

Les discriminations, et notamment la discrimination de genre, ont un impact objectivé sur la QVCT. De nombreuses études mettent ainsi en lumière des conditions de travail différenciées selon le genre, y compris dans des métiers considérés mixtes. Les statistiques de l'absentéisme, et en particulier des accidents de travail et des maladies professionnelles, reflètent des données très genrées. Les hommes étant davantage concernés par les accidents de travail au regard de leur poids dans l'effectif total, et les femmes davantage concernées par les maladies professionnelles.

Alors que la fonction publique territoriale rencontre des problématiques de fidélisation et d'attractivité, investir une réelle démarche d'égalité professionnelle favorable à la QVCT apparaît comme un élément clé pour la marque employeur. Si l'égalité n'en est pas l'unique composante, des engagements en faveur de la parité et de la diversité sont à même de séduire les candidats, notamment les profils de cadres.

Par ailleurs, l'existence d'inégalités entre les femmes et les hommes agents des collectivités territoriales peut représenter un coût non négligeable, en premier lieu en termes d'absentéisme. *A contrario*, les mesures en faveur de l'égalité professionnelle contribuent à une action publique de meilleure qualité.

2. Sur le terrain, une diversité de portage et de moyens

Les actions mises en œuvre en matière d'égalité professionnelle et de QVCT sont très diversifiées selon l'ambition de la collectivité, les moyens consacrés ou disponibles, ainsi que les objectifs poursuivis.

L'étude révèle qu'il ne peut y avoir d'engagement en matière d'égalité professionnelle et de QVCT sans un portage politique affirmé. L'exécutif territorial joue en effet un rôle moteur en matière d'organisation des services et de gestion des ressources humaines. Il est important que les élus se

saisissent du sujet pour l'impulser et le relayer auprès des équipes. Le portage par les directions générales est aussi le gage d'une politique ambitieuse et réussie en faveur de l'égalité professionnelle.

Toutefois, même avec un portage affirmé, toutes les collectivités n'ont pas les mêmes possibilités d'agir en faveur de l'égalité professionnelle et de la QVCT, et même d'investir le lien entre les deux sujets. Rares sont celles qui ont la capacité de dédier plusieurs ETP à ces enjeux. Les budgets consacrés à l'égalité femmes-hommes sont également variables. Sur le volet égalité professionnelle, ces budgets sont généralement dilués dans un budget plus général de politique de ressources humaines ou alimentés par des financements extérieurs. En outre, il s'agit la plupart du temps de démarches mises en œuvre par deux services distincts, qui ne travaillent pas nécessairement en transversalité, alors que les deux sujets sont fortement liés.

Les collectivités montrent des structurations très diversifiées de leurs démarches. Pour éviter des actions qui pourraient être qualifiées de symboliques, certaines collectivités ont choisi de s'appuyer pleinement sur leurs agents afin de définir les actions du plan égalité professionnelle. D'autres se sont appuyées sur des reconnaissances extérieures. À noter, trois éléments participent à un engagement renforcé des collectivités : la mise en place d'une transversalité organisationnelle, l'adoption d'indicateurs d'analyse interne approfondie, et enfin l'exploitation de l'ensemble des marges de manœuvre réglementaires, RH et managériales aux mains des collectivités.

B. L'innovation managériale et RH au service de l'égalité professionnelle et de la QVCT

1. Plus d'égalité dans les organisations de travail, tout le monde gagnant

Le recrutement constitue un premier levier pour renforcer l'égalité dans les organisations de travail. De nombreuses évolutions législatives ont favorisé l'accès des femmes aux postes à responsabilités, toutefois il n'existe pas de mesures sur les autres types de postes, et des difficultés particulières se présentent.

À ce titre, de nombreuses collectivités ont fait preuve d'initiative, voire d'innovation pour recruter. En particulier, des travaux importants ont été menés sur les fiches de postes, qui sont souvent le premier contact des candidats avec la collectivité.

Pour aller plus loin, la collectivité, en tant qu'employeur, peut chercher à rencontrer en amont de potentiels futurs candidats en participant à des événements ou forums. En outre, certaines collectivités s'appuient sur les politiques publiques dont elles ont la charge, notamment en matière d'éducation, pour favoriser la diffusion d'une culture de l'égalité professionnelle dès le plus jeune âge et déconstruire des stéréotypes concernant certains métiers encore très genrés. Concrètement, la lutte contre les biais de genre avec la mise en place de formations et de jurys de recrutement diversifiés constitue un axe de travail partagé par plusieurs collectivités.

Il s'agit également pour les collectivités d'instaurer un climat professionnel égalitaire et propice à une bonne qualité de vie au travail. La lutte contre les violences au travail, principalement contre les violences sexistes et sexuelles, est sur ce point essentielle. En complément, certaines collectivités portent des réflexions sur la mise en place de services proposés *in situ* afin de faciliter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, témoignant d'un engagement en faveur de la QVCT de tous et de l'égalité professionnelle. Enfin, l'attention particulière portée à la parentalité, tout au long de la carrière professionnelle – que l'on soit père ou mère, ou proche aidant d'un enfant dépendant ou d'une personne âgée – et de plus en plus aux aspirations individuelles (loisirs, engagement associatif ou politique) se matérialise par des mesures profitables à tous.

2. Côté RH, une gestion de carrière repensée

Le déroulement de carrière est identifié comme l'une des inégalités centrales entre les femmes et les hommes. De nombreuses actions peuvent être mises en place à ce sujet : formation, accompagnement des femmes vers les postes à responsabilités, révision des référentiels de compétences... En outre, si le statut prévoit des grilles indiciaires non différenciées entre les hommes et les femmes, la structuration des filières impacte fortement les niveaux de rémunération. Ainsi, de nombreuses collectivités interrogées réalisent des études comparatives fines des rémunérations entre agents, par exemple sur les fonctions d'adjoints souvent occupées par des femmes, afin d'opérer des correctifs en cas d'écart constatés.

Du fait de déroulés différenciés de carrière, ces inégalités perdurent une fois les agents à la retraite. Ainsi, un nombre croissant de collectivités s'engagent dans des réflexions pour sensibiliser les agents femmes notamment, en anticipation de leurs choix de carrière, en particulier sur la prise de temps partiels ou de congés parentaux. Il s'agit également de mieux accompagner les agents dans la préparation de leur départ en retraite.

3. Le prisme du genre pour limiter la pénibilité et l'usure professionnelle de tous

Comme dans l'ensemble du monde du travail, la fonction publique s'est peu adaptée au travail des femmes. Responsables de la santé et de la sécurité de leurs agents, les collectivités employeurs doivent fournir des équipements de protection individuels (EPI) pour les métiers qui le nécessitent. Toutefois, le manque de mixité dans certaines filières n'encourage pas les fournisseurs à faire évoluer leurs offres pour s'adapter à tous. En tant que donneuses d'ordres, les collectivités ont le pouvoir de faire évoluer la gamme d'EPI proposée. En élargissant la problématique, c'est aussi la question des locaux et des équipements qu'il faut aborder. L'absence de vestiaires féminins, ou encore le manque de réflexion sur les charges, les outils et leur maniabilité perdurent. Ce qui entrave non seulement l'accès des femmes aux métiers concernés, mais aussi limite l'évolution professionnelle dans le temps de tous les agents.

Initier une réflexion globale, en partant des EPI par exemple, contribue à diffuser la culture de la prévention des filières techniques, où elle est traditionnellement plus répandue, vers des filières où cette culture n'est pas encore présente. Des collectivités portent ainsi une attention nouvelle à la prévention dans les filières plus féminisées, car ce sont aussi les femmes qui subissent le plus les situations de mise à la retraite d'office pour inaptitude. Enfin, la question de l'usure professionnelle renvoie à un questionnement plus large sur la réorganisation du travail, pour limiter la fatigue et aménager un cadre de travail agréable et serein qui bénéficie *in fine* à tous.

C. Recommandations & bonnes pratiques à toutes les étapes de la vie des agents

Cette étude s'achève sur un ensemble de sept fiches actions en s'appuyant sur des bonnes pratiques de collectivités inspirantes. Elles apportent des éléments concrets sur les mesures à mettre en place (enjeux, objectifs, actions, services et partenaires mobilisés, indicateurs d'évaluation). Leur objectif est de proposer un focus sur des recommandations opérationnelles pour les élus et services souhaitant s'investir sur ces sujets.

RECOMMANDATIONS

1. Construire un portage politique et administratif reliant les enjeux de QVCT à la prise en compte de l'égalité femmes-hommes
2. Créer un environnement de travail plus sécurisant et attractif pour tous
3. S'assurer d'un recrutement plus égalitaire
4. Garantir un exercice serein des fonctions
5. Favoriser une progression de carrière pour toutes et tous
6. Accompagner les agents lors de tous les évènements de la vie
7. Préparer la fin de carrière

Conclusion

Poussée par des évolutions législatives et réglementaires, les collectivités territoriales se sont de plus en plus saisies de la question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. En parallèle, les crises de fidélisation et d'attractivité de la fonction publique territoriale les a conduites à davantage penser leurs démarches de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Or les discriminations ont une incidence majeure sur la qualité de vie au travail des personnes concernées.

Certes les collectivités territoriales n'ont pas à elles seules le pouvoir de faire évoluer la société. Néanmoins, elles ont un rôle à jouer en tant qu'employeurs et disposent de multiples moyens d'actions pour s'engager en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans leur organisation ainsi qu'à travers les politiques publiques, sans pour autant mobiliser d'importantes ressources. En effet, cet engagement peut déboucher en retour sur un réel gain en termes d'exemplarité sur le territoire et d'amélioration de la conduite de l'action publique.

Pour conclure, si peu de collectivités investissent aujourd'hui réellement la relation entre l'égalité professionnelle et la QVCT, il s'agit d'un enjeu sociétal mais aussi managérial gagnant-gagnant, tant il bénéficie directement ou indirectement à tous et contribue à lutter contre tous les types de discrimination.

Née d'une intuition, l'étude se situe aux prémices d'une réflexion globale et structurante d'évolution des politiques de ressources humaines et de management vers une égalité professionnelle, partie intégrante de la QVCT pour tous. En effet, une approche plus structurée et pensée « au profit de tous » aurait une portée et des bénéfices plus larges.

BIBLIOGRAPHIE

Les références juridiques et institutionnelles

Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 relatif à la prévention renforcée et à une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail, BO n° 2021-5, 9 décembre 2020.

Code général de la fonction publique.

Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, JO n° 0023, 28 janvier 2011.

Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, JO n° 0062, 13 mars 2012.

Plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, mars 2022.

Référentiel pour l'élaboration de chartes sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans la fonction publique, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, juin 2023.

Les rapports et études

13^e baromètre de l'absentéisme® et de l'engagement, Ayming-AG2R La Mondiale 2021.

Absences au travail, des repères pour agir dans les services publics locaux, Cahier n° 29, Observatoire de la MNT (coll. « Perspectives territoriales »), octobre 2023.

Agir pour la parité, performance à la clé, Institut Montaigne, 2019.

Agnoux Émilie, Blesbois Christophe, Chabaud Élodie, Dalphin Justine, Daniaud Maëlle, Lloret-Linares Camille, Suzat Elena, Zainane Anne-Laure, promotion Paul Éluard, *Égalité professionnelle hommes-femmes : des clés pour agir*, CNFPT-INET (coll. « Un cahier des élèves administrateurs territoriaux »), mai 2013.

Baromètre sexisme – Vague 3, Viavoice, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, janvier 2024.

Bensussan Constance, Branchu Christine et Laloue Frédéric, *La politique d'égalité professionnelle en France. Éléments de comparaison avec le Québec, la Belgique et la Suède*, Inspection générale des affaires sociales, janvier 2013.

Briard Karine, *Conditions de travail et mixité : quelles différences entre professions, et entre femmes et hommes ?*, Document d'études, n° 265, Dares, janvier 2023.

Briard Karine, « Métiers "de femmes", métiers "d'hommes" : en quoi les conditions de travail des femmes et des hommes diffèrent-elles ? », dans *Femmes et hommes, l'égalité en question. Édition 2022*, Insee (coll. « Insee Références »), mars 2022.

Briard Karine, *Ségrégation professionnelle entre les femmes et les hommes : quels liens avec le temps partiel ?*, Document d'études, n° 234, Dares, juillet 2019, p. 5.

Chaupain-Guillot Sabine, Guillot Olivier, « Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages », *Économie et statistique*, n° 408-409, Insee, mai 2008.

Chédorge-Farnier Daphné, *Dans la fonction publique, le temps partiel et le sous-emploi concernent davantage les contractuels*, n° 42, DGAFP (coll. « Point Stat »), 2 juin 2023.

Chiffres clés 2023, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, décembre 2023.

Chiffres de l'Observatoire de la parité, Dirigeantes & Territoires en partenariat avec Relyens, mars 2024.

Cohen Laurence, Jacquemet Annick, Richer Marie-Pierre et Rossignol Laurence, *Rapport d'information sur la santé des femmes au travail*, Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes du Sénat, 2023.

« Contexte réglementaire », *Harcèlement sexuel et agissements sexistes*, INRS, 2023.

Denès Laurence, Dumonteil Jean, *Les métiers territoriaux du grand âge, des professionnels du lien en attente de stabilité*, Cahier n° 28, Observatoire de la MNT en partenariat avec l'Unccas (coll. « Métiers territoriaux et santé au travail »), septembre 2022.

Descamps-Crosnier Françoise, *La force de l'égalité. Les inégalités de rémunération et de parcours professionnels entre femmes et hommes dans la fonction publique*, rapport parlementaire au Premier ministre, 27 décembre 2016.

Dumonteil Jean, Errieau Gilles, *Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : Auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension*, Cahier n° 3, Observatoire de la MNT (coll. « La santé des territoriaux au travail »), novembre 2011.

Égalité femmes/hommes dans la fonction publique territoriale. Des engagements et des progrès, Weka et GMF, novembre 2022.

Égalité professionnelle femmes-hommes. Guide d'élaboration du plan d'action, PFRH Grand Est, juin 2021.

Enquête Emploi du temps, Insee (coll. « Insee Résultats »), juin 2012.

Enquête Emploi en continu, Insee (coll. « Insee Résultats »), juillet 2022.

Femmes et hommes, l'égalité en question, Insee (coll. « Insee Références »), mars 2022.

Erb Louis-Alexandre, Olivia Tom, Breda Thomas, *Après la naissance d'un enfant, les conditions de travail diffèrent entre les pères et les mères*, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, juin 2022.

Étude de l'invalidité, Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales, flux 2022.

Feltesse Vincent, *Égalité femmes/hommes dans les territoires : état des lieux des bonnes pratiques dans les collectivités locales et propositions pour les généraliser*, Rapport à Madame la ministre des Droits des femmes, 17 juin 2013.

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la FPT au 31 décembre 2017, FNCDG et ANDCDG, octobre 2020.

Le rapport au travail post-Covid, Fondation Jean Jaurès, 2023.

Les métiers territoriaux en tension : attractivité et difficultés de recrutement des collectivités locales, CNFPT, décembre 2023.

Laurent Philippe, Desforges Corinne, Icard Mathilde, *L'attractivité de la fonction publique territoriale*, ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, janvier 2022.

Liébus Patrick, *Agir pour la mixité des métiers, avis du Conseil économique, social et environnemental*, novembre 2014.

Nony-Davadie Maximilien, Robin Cézanne, Schweitzer Antoine, *Le sport-santé, une opportunité pour repenser le rapport au travail*, Cahier n° 27, Observatoire de la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF (coll. « Guide managérial »), juillet 2022.

Observatoire de la masse salariale de la fonction publique territoriale, Adelyce, 2023.

Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, septembre 2022.

Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Édition 2023, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, décembre 2023.

Réaliser un rapport sur la situation en matière d'égalité femmes-hommes. Guide pratique pour accompagner les collectivités territoriales, Centre Hubertine Auclert et ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, mai 2016.

Santé des femmes au travail : des maux invisibles, rapport d'information n° 780, Sénat, 2022-2023.

Situation comparée entre les femmes et les hommes territoriaux : en marche vers l'égalité professionnelle ?, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT, CNFPT, septembre 2016.

Télétravail et égalité femmes-hommes : état des lieux, enjeux et recommandations, Centre Hubertine Auclert, février 2022.

Les essais

Alix Céline, *Merci mais non merci*, Paris, Payot, 2021.

Carcillo Stéphane et Valfort Marie-Anne, *Les discriminations au travail. Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018.

Holin Sandrine, *Chères collaboratrices*, Paris, La Découverte (coll. « Cahiers libres »), 2023.

Pham Thi Nuh An, *La reprise : le tabou de la condition des femmes après le congé maternité*, Paris, Payot, 2023.

Peytavin Lucile, *Le coût de la virilité*, Paris, Éditions Anne Carrière, 2021.

Rivoal Haude, *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La Dispute (coll. « Le genre du monde »), 2021.

Les articles

Amarrutu Aude, « QVT et travail des femmes, quel rapport ? », *Égalité femmes/hommes, MagRH*, 17 décembre 2018.

Bigi Maëlezig, Méda Dominique, « Prendre la mesure de la crise du travail en France », dans Bruno Palier (éd.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, Le Monde éditions (coll. « Que sait-on ? »), 2023, pp. 34-50.

Bosquet Clément, Combes Pierre-Philippe, Garcia-Peñalosa Cécilia, « Pourquoi les femmes occupent-elles moins de postes à responsabilité ? Une analyse des promotions universitaires en économie », *Liepp Policy Brief*, n° 14, 2014, pp. 1-6.

Bui-Xuan Olivia, « Égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique territoriale », *AJCT*, 2022, p. 199.

Grésy Brigitte, « Temps, famille, discriminations professionnelles », *Pouvoirs*, vol. 173, n° 2, 2020, pp. 75-87.

Grésy Brigitte, « Accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : un chemin semé d'embûches », *Géoéconomie*, n° 79, éditions Choiseul, 2016, pp. 195-211.

Guillaume Apolline, « L'adhésion aux valeurs féministes est une adaptation de la masculinité. Entretien avec la sociologue Haude Rivoal », *Philonomist*, 12 décembre 2023.

Koch Amanda, D'Mello Susan D., Sackett Paul, « A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias in Experimental Simulations of Employment Decision Making », *Journal of Applied Psychology*, 2015.

Krassovsky Julie, « Égalité professionnelle : l'utilité du label pour les collectivités », *La Gazette des communes*, 4 avril 2023.

Laisne Xavier, « Femmes de terrain, c'est possible ! », *La Gazette des communes*, 1^{er} décembre 2022.

« L'égalité professionnelle au cœur de la stratégie QVT du CHU de Nice », *Permuteo*, 19 décembre 2019.

Marriault Chloé, « Ces entreprises mettent en place des conciergeries pour faciliter le quotidien de leurs salariés », *Les Échos*, 21 février 2023.

Messing Karen, « Deuxième corps, deuxième rôle, deuxième santé : le choix forcé entre égalité et santé des femmes au travail », Sophie Le Garrec (éd.), *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*, Érès, 2021, pp. 189-204.

N'Dobo André, « Biais sexistes et marques d'inégalité de genre dans le discours des recruteurs : un effet de la persistance des discriminations sexistes dans l'accès au travail », *Revue internationale de psychologie sociale*, tome 22, 2009, pp. 107-136.

Olivier Alice, « Des hommes en formation "féminine" : le poids du genre dans l'enseignement supérieur », *Observatoire national de la vie étudiante*, n° 41, mai 2020.

Parnaudeau Maud, « Égalité professionnelle : une journée d'ateliers organisée à Saint-Quentin », *La Gazette des communes*, 10 mars 2023.

Rouban Luc, « La féminisation des élites administratives : avancée sociale ou nouvelle discrimination ? », *Revue française d'administration publique*, vol. 145, n° 1, 2013, pp. 5-10.

Autres ressources

ADGCF (Association des directeurs généraux des communautés de France), *Accélérer la parité au sein des directions d'intercommunalités*, septembre 2020.

La 27^e Région, *Capacités publiques – Renforcer la résilience des administrations face aux crises*, site : <https://capacitespubliques.la27region.fr/>

Centre de gestion de la FPT de la Seine-Maritime, *Entretien des locaux : technique de nettoyage par pré-imprégnation*, fiche prévention.

Centre Hubertine Auclert, *Égalité professionnelle. Réaliser un plan d'action. Guide pratique*, septembre 2020.

Centre Hubertine Auclert, *Kit d'action contre les violences sexistes et sexuelles au travail pour les collectivités territoriales*, 2020.

Conseil de l'Europe, *Glossaire sur l'égalité entre les femmes et les hommes*, mars 2016.

Weka, « Égalité professionnelle femmes hommes : et si la QVT permettait de (re) poser la question ? », webconférence du 12 septembre 2023, avec L'Union Mutame et l'association Dirigeantes & Territoires.

Weka, « Égalité professionnelle : un levier de performance et d'attractivité », webconférence du 18 janvier 2024, avec GMF Assurances, Dirigeantes & Territoires et l'ANDRHDT.



Conseil scientifique et conseil d'orientation

Membres du conseil scientifique

Remy Berthier, coprésident de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), DGA Ressources du département du Val-d'Oise

Laurent Besozzi, vice-président de la MNT, président de l'Observatoire MNT, vice-président de la Mutualité fonction publique (MFP), administrateur de la FNMF, directeur général adjoint des services au conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Françoise Clech Del Tedesco, directrice régionale de la délégation CNFPT Occitanie, vice-présidente nationale du Syndicat national des directeurs généraux de collectivités territoriales (SNDGCT)

Pierre Coilbault, administrateur de Smacl Assurances, ancien directeur général du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, ancien maire de L'Haÿ-les-Roses et ancien vice-président du conseil général du Val-de-Marne

Jean Dumonteil, directeur de la Lettre du secteur public, ancien rédacteur en chef de La Gazette des communes, journaliste spécialisé des collectivités locales et animateur pour le Congrès des maires

Claire Edey Gamassou, maîtresse de conférences HDR à l'université Paris-Est Créteil (UPEC) en sciences de gestion

David Le Bras, délégué général de l'Association des directeurs généraux des communautés de France et maître de conférences associé à l'université de Grenoble Alpes

Georges Le Corre, représentant de l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF) et co-animateur du groupe de travail gestion des risques de l'AITF, président de l'Observatoire national des DT-DICT et intervenant au CNFPT

Cédric Martinez, administrateur MNT, sous-directeur Prévention santé et Actions sociales de la région Nouvelle-Aquitaine

Hélène-Sophie Mesnage, déléguée générale adjointe, Union nationale des centres communaux d'action sociale (Unccas)

Jean-René Moreau, vice-président honoraire de la MNT, président d'honneur de l'Observatoire MNT, ancien directeur général des services du Syndicat d'agglomération nouvelle Ouest Provence, ancien directeur du master 2 Administration publique-gestion des collectivités locales à l'UPEC, intervenant pour la Commission européenne

Claude Soret-Virolle, administratrice de la MNT, directrice générale adjointe du Centre interdépartemental de gestion de la Grande Couronne de la région Île-de-France, ancienne présidente de l'ADT-INET, vice-présidente de la Maison des obsèques (société SAFM)

Christian Schwartz, adjoint au directeur de l'INET, directeur de la scolarité à l'Institut national des études territoriales (CNFPT-INET)

Marie-Claude Sivagnanam, directrice générale des services de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, vice-présidente du SNDGCT aux transitions sociétales et managériales, vice-présidente Dirigeantes & Territoires aux relations institutionnelles et partenariats

Avec l'appui de

Jeanne Ballot, responsable expertise et veille sur les services publics locaux de la MNT

Alexandra Bardet, chargée du pilotage de l'étude pour l'Observatoire MNT

Jean-Marc Jousen, directeur chargé des affaires institutionnelles et de l'expertise territoriale de la MNT

Philippe Mollière, responsable du département prévention gestion du risque de la MNT

Laetitia Paolaggi, médecin-conseil national de la MNT

Safidy Ratsimbarison, chargée d'études à l'Observatoire MNT

Membres du conseil d'orientation, en tant que personnalités qualifiées

Didier Jean-Pierre, professeur agrégé de droit public à l'université d'Aix-en-Provence, directeur scientifique de la Semaine juridique administrations et collectivités territoriales

Nathalie Martin-Papineau, maîtresse de conférences en sciences politiques à la Faculté de droit, vice-présidente de l'université de Poitiers

Membres extérieurs du conseil d'orientation, en tant que partenaires institutionnels de la MNT

Christophe Bouillon, président de l'Association des petites villes de France

François Sauvadet, président de l'Assemblée des départements de France

Luc Carvounas, président de l'Union nationale des centres communaux d'action sociale.

Gil Averous, président de Villes de France

Michel Fournier, président de l'Association des maires ruraux de France

Vincent Bimbard, président de l'Association des ingénieurs territoriaux de France

Élie Maroglou, président de l'association ResPECT (Réseau des préventeurs et ergonomes territoriaux)

Sébastien Martin, président d'Intercommunalités de France

Carole Delga, présidente de Régions de France

Dr Faouzia Perrin, présidente de Méditoriales, l'association nationale des médecins territoriaux

Hélène Guillet, présidente du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales

Régis Petit, président de l'Association des directeurs généraux des communautés de France

Johanna Rolland, présidente de l'Association France urbaine

Estelle Walter-Serre, présidente de l'Association des techniciens territoriaux de France

Isabelle Vatinel, présidente de l'Association nationale des cadres communaux d'action sociale

Cahiers déjà parus

L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent

Cahier n° 1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF – décembre 2010

Les précarités dans la fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?

Cahier n° 2. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Robert Schuman, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2011

Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension

Cahier n° 3. Jean Dumonteil – novembre 2011

Dans la peau des agents territoriaux

Cahier n° 4. Philippe Guibert, Jérôme Grolleau et Alain Mergier – janvier 2012

Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la fonction publique territoriale

Cahier n° 5. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Salvador Allende, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2012

Jardinier, un métier en mutation. Mieux vivre au travail, mieux vivre la ville

Cahier n° 6. Jean Dumonteil – novembre 2012

L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail des agents territoriaux

Cahier n° 7. Claire Edey Gamassou – août 2013

Le directeur des ressources humaines dans la fonction publique territoriale

Cahier n° 8. Anne Grillon – juillet 2013

Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale

Cahier n° 9. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Paul Éluard, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2013

La restauration collective, des contraintes sanitaires au plaisir de la table

Cahier n° 10. Jean Dumonteil – décembre 2013

La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial

Cahier n° 11. Jérôme Grolleau – mars 2014

Les mobilités : un levier de management ?

Cahier n° 12. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Simone De Beauvoir, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2014

Les départements, dix ans de transferts des agents de l'État et d'évolution des ressources humaines, et demain ?

Cahier n° 13. Jean Dumonteil, en partenariat avec l'ADF et Complémenter – juin 2014

La gestion consolidée des collectivités locales : le pilotage stratégique des satellites face aux nouveaux enjeux de management territorial

Cahier n° 14. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Václav Havel, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2015

Les jeunes agents territoriaux, relations et motivations au travail

Cahier n° 15. Anne Grillon – septembre 2015

Nouvelle donne territoriale : de l'opportunité à la nécessité de changer ?

Cahier n° 16. Jérôme Grolleau – avril 2016

Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?

Cahier n° 17. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Hannah Arendt, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – mai 2016

Le statut de la fonction publique territoriale : pour qui ? Pour quoi ? Et après ?

Cahier n° 18. Avec les contributions de Vincent De Briant et de Clarisse Jay – mars 2017

Les nouvelles temporalités territoriales, conséquences pour les managers et les agents

Cahier n° 19. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Léo Lagrange, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – septembre 2017

Réenchanter le quotidien : le sens de l'action publique locale

Cahier n° 20. Jérôme Grolleau – mai 2018

La santé au travail comme levier d'innovation managériale

Cahier n° 21. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Nina Simone, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2018

Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ?

Cahier n° 22. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Gaston Monnerville, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2019

Réintégrer le collectif et réussir à reprendre le travail après un arrêt long

Cahier n° 23. Élèves administrateurs de l'INET, promotion George SAND, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – novembre 2020

Directeur général des services : DGS, que deviens-tu ?

Cahier n° 24. Jérôme Grolleau, en partenariat avec Sofaxis – novembre 2020

Pour une fonction publique heureuse. Sciences – innovations – inspirations

Cahier hors-série. La fabrique Spinoza – décembre 2020

10 années qui ont tout changé

Édition spéciale. Laurence Denès et Jean Dumonteil – décembre 2020

Pour un accueil expert de la relation usagers dans les services publics locaux

Cahier n° 25. Nasiha Aboubeker et Étienne Bufquin – mars 2021

Repenser la santé au travail et les organisations à l'aune de la Covid-19

Cahier n° 26. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Abbé Pierre, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2021

Le sport-santé, une opportunité pour repenser le rapport au travail

Cahier n° 27. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Gisèle Halimi, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2022

Les métiers territoriaux du grand âge, des professionnels du lien en attente de stabilité

Cahier n° 28. Laurence Denès et Jean Dumonteil – septembre 2022

Absences au travail, des repères pour agir dans les services publics locaux

Cahier n° 29. MNT – octobre 2023

Faire le pari du collaboratif

Cahier n° 30. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Georges Brassens, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – décembre 2023

Mentions légales

Mutuelle Nationale Territoriale

4 rue d'Athènes – 75009 Paris

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II

du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire SIREN 775 678 584

Impression :

Imprimerie Desbouis Grésil

ZI du Bac d'Ablon

10-12 rue Mercure

91230 Montgeron

Directeur de la publication :

Didier Bée (président de la MNT)

Responsables de la rédaction :

Jean-Marc Joussen et Jeanne Ballot

Mise en page et illustrations intérieures :

The Links

Illustration de couverture :

The Links

Date de parution : juillet 2024

L'Observatoire MNT remercie Alexandra Bardet, société Scriptease, pour son pilotage de l'étude avec les élèves administrateurs de l'INET, et Laurence Maas pour sa relecture.

Les Cahiers de l'Observatoire MNT

ISSN 2800-6615





Amélioration du climat social, des relations professionnelles, de l'attractivité, du sens au travail, baisse de l'absentéisme : les politiques en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes contribuent indéniablement à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail pour tous (QVCT).

Pourtant, rares sont encore les collectivités territoriales qui développent le lien entre l'égalité professionnelle et la QVCT, et les dispositifs restent souvent cloisonnés. Par son approche transversale, ce cahier managérial propose une opportunité de fertilisation croisée pour relever ces défis organisationnels et managériaux.

Les auteurs

Sarah Daunay, Jean-Thomas Eldin-Rouanet et Valérie Strock-Huttepain ont réalisé cette étude dans le cadre de leur formation initiale d'élèves administrateurs territoriaux à l'INET au sein de la promotion Hubertine Auclert.



Je vous invite à découvrir notre Observatoire, créé par la Mutuelle Nationale Territoriale dans le but de mieux connaître l'environnement social des agents qu'elle protège. En complément des actions de santé au travail menées par notre mutuelle, nos études, centrées sur l'analyse des collectivités et de ses agents, proposent des recommandations opérationnelles aux managers et aux ressources humaines afin d'améliorer la qualité de vie au travail et la santé des agents."

Didier Bée, président de la MNT



**RETROUVEZ TOUTES LES ÉTUDES
SUR [MNT.FR](https://mnt.fr)**

1^{re} mutuelle des agents
des services publics locaux

ÊTRE UTILE EST UN BEAU MÉTIER

