

---

# La féminisation de l'encadrement supérieur

---

RAPPORT N° 2016-097  
Décembre 2016

---

Rapport à madame la ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche

monsieur le secrétaire d'État chargé de l'enseignement  
supérieur et de la recherche

---



**igen**  
Inspection générale  
de l'Éducation nationale

**igaenr**  
Inspection générale  
de l'administration  
de l'Éducation nationale  
et de la Recherche



**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

*Inspection générale de l'éducation nationale*

*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

**La féminisation de l'encadrement supérieur**

**Décembre 2016**

Abdenmour BIDAR  
Françoise HOSTALIER  
Annie TOBATY

Évelyne LIOUVILLE  
Laura ORTUSI

*Inspecteurs généraux de l'éducation nationale*

*Inspectrices générales de l'administration de  
l'éducation nationale et de la recherche*



## SYNTHÈSE

L'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN) et l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) ont été chargées, par le directeur du cabinet, de faire un point sur la féminisation de l'encadrement supérieur au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) et de proposer des recommandations destinées à garantir durablement l'équilibre entre les femmes et les hommes assurant les fonctions d'encadrement, aussi bien à l'administration centrale que dans les services déconcentrés.

Cette analyse porte sur un périmètre assez réduit, défini en accord avec le cabinet. Elle concerne essentiellement les emplois fonctionnels des services centraux (chefs de service, sous-directeurs, directeurs de projet, experts de haut niveau) et les emplois de direction des services déconcentrés (secrétaires généraux d'académie, directeurs académiques des services de l'éducation nationale [DASEN], directeurs académiques adjoints des services de l'éducation nationale [DAASEN]) et très peu les emplois à la décision du gouvernement (directeurs d'administration centrale et recteurs) et les emplois de direction non élus des opérateurs et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (hormis les directeurs généraux des services).

**Des objectifs précis** ont été assignés aux inspections générales : analyser les obstacles et les freins à l'évolution des carrières féminines pour proposer des mesures structurelles ; mettre en place des instruments de pilotage pour suivre la féminisation des emplois et bâtir une politique de repérage et d'accompagnement ; définir les moyens d'accompagner les femmes à haut potentiel.

La mission a replacé **l'objectif de la féminisation de l'encadrement supérieur dans le cadre de la politique interministérielle d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique conduite depuis plusieurs années et de la politique gouvernementale récente du renforcement de l'encadrement.**

L'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été longtemps considérée comme un « non-sujet » en raison de l'interdiction de toute distinction, directe ou indirecte, entre les fonctionnaires en raison de leur sexe, prévue par le statut de la fonction publique, et de l'application du seul principe de méritocratie. Au-delà de ces règles apparemment neutres, une autre réalité a été toutefois mise en lumière par une série de rapports et d'études effectués à partir de 1970, celle de l'existence d'un « plafond de verre » pour l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités.

Les causes de la « rareté des femmes », qui représentent environ 30 % des cadres, sont connues. Elles résident principalement dans la mauvaise articulation entre vie professionnelle et personnelle, particulièrement défavorable aux femmes, mais aussi dans le modèle dominant des carrières de l'encadrement supérieur, facteur de discriminations indirectes au détriment des cadres féminins, notamment un schéma de carrière linéaire et cumulatif reposant sur les « bons âges », une forte disponibilité, une mobilité souvent contrainte répétée, l'utilisation, plus sournoise, de biais de genre tout au long de la carrière.

Après une inertie assez considérable des pouvoirs publics, ces constats ont enfin donné lieu, dans les années 2010, à des mesures législatives et réglementaires traduisant une volonté politique forte. **Une étape importante a été franchie avec la loi Sauvadet du 12 mars 2012 (complétée par la loi Fioraso du 22 juillet de 2013 et la loi Vallaud-Belkacem du 4 août 2014) qui a défini des objectifs chiffrés obligatoires, assortis de sanctions financières.** Ce dispositif de « nominations

équilibrées » – et non de parité – prévoit une proportion d’au moins 40 % de personnes de chaque sexe lors des primo-nominations dans les emplois supérieurs et dirigeants de la fonction publique ; après une progression sur quatre ans (20 % en 2013-2014, 30 % en 2015-2016), ce quota sera appliqué à partir de 2017.

Comme la plupart des autres ministères, le MENESR a atteint les objectifs globaux fixés chaque année. Il convient toutefois de nuancer les résultats présentés : le taux global, qui n’est pas décliné par type d’emploi ou par sous-type d’emploi, permet aux administrations de compenser un déficit d’une catégorie d’emplois par un taux supérieur dans une ou d’autres catégories. Tel est le cas du ministère : ses performances sont surtout dues aux nominations dans les emplois du groupe 1 (recteurs - rectrices, directeurs - directrices) qui sont à présent occupés par des femmes à plus de 50 % ; au-delà des fluctuations annuelles, le nombre des primo-nominations féminines dans les emplois du groupe 2 (emplois fonctionnels de l’administration centrale) et les emplois du groupe 3 (emplois de direction dans les services déconcentrés) reste faible, de 24 % à 30 %. À cet égard, il serait certainement **nécessaire d’appliquer l’objectif chiffré par type d’emploi et par académie**.

L’objectif légal de 40 % en 2017 sera certainement difficile à atteindre, alors que le ministère est très féminisé (68 %) et que les personnels viviers susceptibles d’accéder à des fonctions d’encadrement supérieur sont presque paritaires, avec un taux de féminisation s’échelonnant de 42 % pour les inspecteurs d’académie - inspecteurs pédagogiques régionaux [IA-IPR] à 48 % pour les personnels de direction et les administrateurs de l’éducation nationale, de l’enseignement supérieur et de la recherche. La question est donc non pas celle de l’existence de viviers, mais celle de leur mobilisation.

Afin d’apprécier concrètement **les freins et les obstacles auxquels se heurtent les femmes**, la mission a souhaité donner la parole à des cadres supérieurs, déjà en fonction ou pouvant le devenir, essentiellement des femmes, et adopté une méthode d’analyse spécifique reposant sur une centaine de récits de carrière, confidentiels et anonymes. Parallèlement aux visites effectuées dans différentes institutions nationales, elle s’est déplacée dans huit académies (Aix-Marseille, Amiens, Montpellier, Nice, Poitiers, Rennes, Versailles), dont le taux de féminisation des emplois d’encadrement supérieur est très inégal, dans sept universités (Aix-Marseille, Montpellier, Nice Sophia-Antipolis, Paris Diderot, Paris Sud, Rennes 1 et 2) et le CNRS, ainsi que dans les services centraux et trois opérateurs (CNED, CANOPÉ, CNOUS).

Cette enquête de terrain a confirmé les conclusions des recherches menées sur le thème et mis en avant les difficultés que rencontrent les cadres féminins et les freins qui peuvent décourager les candidatures féminines aux postes à haute responsabilité. Ont été pointés notamment la mobilité contrainte, souvent renouvelée et non accompagnée (face aux contraintes familiales liées autant au conjoint qu’aux enfants, qui sont les plus fortes aux moments où les carrières se jouent), le manque d’accompagnement individuel des carrières et l’opacité du système, la culture de l’exercice de l’encadrement et le déficit de confiance en soi, ancré sur les remises en cause, encore fréquentes, de la légitimité des femmes à occuper ces fonctions.

La mission a pu constater que, malgré les politiques publiques engagées, l’insuffisance de la féminisation de ces emplois supérieurs, en particulier dans les services déconcentrés, ne constituait pas, le plus souvent, un sujet de réflexion ou de décision.

**Si le ministère a entrepris une démarche volontariste de féminisation de l'encadrement supérieur, les résultats positifs présentés ne sont pas adossés à une prise de conscience unanimement partagée et à des stratégies qui permettraient leur pérennité.**

C'est la raison pour laquelle le rapport s'est attaché à **analyser les processus, procédures, outils utilisés dans le système de gestion des ressources humaines afin de proposer des mesures structurelles et systémiques destinées à établir un pilotage à tous les niveaux et d'atteindre l'objectif de 40 % de primo-nominations féminines dans les meilleurs délais.**

Trois leviers nouveaux, le plan managérial, les feuilles de routes annuelles sur l'égalité professionnelle femmes - hommes, les mesures de la loi de 2013 pour les universités, ont permis d'engager des stratégies nouvelles de gestion qui peuvent faciliter la féminisation de l'encadrement supérieur.

En témoigne, en particulier, la création récente, en 2014, de la mission de la politique de l'encadrement supérieur (MPES), qui a mis en place des revues de cadres en académie depuis 2015, plus récemment à l'administration centrale. Ce dispositif introduit un repérage collectif et structuré des potentiels dans les viviers, un accompagnement dans la durée, une structuration des processus de recrutement. Même si elles sont destinées à tous les cadres, ces mesures sont susceptibles de faire progresser la féminisation de l'encadrement en aidant à la mobilisation et à la visibilité des viviers féminins, en veillant à une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les revues de cadres, dans les « short lists », en favorisant une objectivation des critères de recrutement.

Par ailleurs, le décret récent du 20 octobre 2016 relatif aux emplois fonctionnels dans les services déconcentrés peut également donner plus de lisibilité aux parcours et favoriser la féminisation de ces emplois, grâce à leur classement en trois groupes intégrant de nouvelles fonctions et au décroisement de leurs viviers de recrutement.

Si les résultats sur la féminisation de 2016 sont encourageants, ils restent fragiles, faute d'une analyse partagée par tous les acteurs des facteurs de moindre valorisation des femmes et des possibles biais de genre dans les procédures de recrutement, faute également d'une meilleure articulation entre la MPES et la direction générale des ressources humaines, qui a en charge la gestion des parcours des corps viviers, ainsi que d'instruments de pilotage partagés.

La principale difficulté réside dans **l'absence de pilotage affirmé d'une politique de féminisation dans les académies**. En l'absence de déclinaisons des quotas par type d'emplois et d'intégration dans la contractualisation, l'objectif de féminisation n'a pas irrigué les académies. Celles-ci n'ont pas encore développé de démarche structurée de mobilisation des viviers féminins et de détection des potentiels beaucoup plus tôt dans les carrières, par exemple en transposant à leur encadrement intermédiaire le dispositif de revues de cadres. Elles ne disposent pas d'objectifs chiffrés de féminisation de leur encadrement supérieur, qui restent fixés au niveau national et sur un périmètre global.

En revanche, sous l'impulsion de la loi Fioraso de 2013, un pilotage est en construction dans l'enseignement supérieur : introduction d'objectifs de féminisation dans la contractualisation ministère / université ; généralisation des chargé.e.s de mission égalité ; création d'un réseau féminin encouragé par le ministère (l'Association des femmes dirigeantes de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'université - AFDESRI). Certaines universités ou établissements de recherche

(Paris-Diderot, CNRS) ont ainsi lancé des politiques plus systémiques en faveur de l'égalité professionnelle.

Pour améliorer le pilotage et développer une gestion prévisionnelle de ces emplois, il convient désormais de faciliter une analyse plus prospective des données sur la féminisation, avec le concours de la recherche. Ces données sont mises à disposition sous plusieurs formats : outre les bilans sociaux sur la situation de l'ensemble des personnels, on trouve le rapport sur la situation comparée (dont la première version a été présentée seulement en octobre 2016) qui comporte des données trop limitées sur l'encadrement supérieur, la feuille de route annuelle sur l'égalité (sur les flux de nominations et des éléments sur les viviers), les chiffres clés des emplois fonctionnels issus des services de gestion dont la diffusion est irrégulière. Toutes ces données mériteraient d'être coordonnées et déclinées précisément par types d'emplois, par types de viviers et surtout par académie.

Au-delà du pilotage, des **modalités nouvelles de management et de gestion des ressources humaines restent largement à définir** pour lutter contre la sous-représentation des femmes aux postes de responsabilité.

**La neutralité des processus de nomination** doit encore être renforcée par un examen pluraliste des candidatures et une objectivation des compétences et des profils des candidats (mise en place systématique de comités d'audition à caractère paritaire, listes de candidats auditionnés également paritaire, traçabilité des procédures et communication aux intéressé.e.s des avis motivés sur leur candidature, etc.).

Dans le passé, des contraintes excessives de mobilité, liées plutôt au concours de CASU, ont freiné les femmes dans leur carrière. Outre **la clarification et l'assouplissement des règles de mobilité**, en partie engagés par le décret précité du 16 octobre 2016, la valorisation de certaines mobilités fonctionnelles reste à assurer (passage en établissement public local d'enseignement, secrétaires généraux des directions des services départementaux de l'éducation nationale). Les mobilités géographiques, quand elles sont nécessaires, doivent être mieux accompagnées et organisées : définition de périmètres de proximité, aménagement des calendriers de mobilité, accompagnement des conjoints, de la scolarité des enfants, de la recherche de logement, comme cela existe par exemple au ministère de la défense. Ce champ est pour l'instant trop laissé aux initiatives locales, dont la mission a pu constater combien elles étaient variables.

Si la revue des cadres permet une approche individualisée des carrières, saluée par les participant.e.s, **l'accompagnement des carrières**, et en particulier celles des femmes, doit être mieux structuré notamment en amont. Dans la première partie de carrière, l'information est trop générale, peu personnalisée, peu diffusée. Elle est finalement laissée aux hasards des rencontres ou aux réseaux. Les évaluations sont plus souvent des bilans d'activités que des moments d'échanges sur des perspectives. Il manque un conseil professionnel spécialisé qui pourrait être, selon les emplois, institué au niveau national (MPES) ou au niveau des régions académiques ou des académies.

Il n'existe pas aujourd'hui de démarche ministérielle organisée pour accompagner les prises de poste de l'encadrement supérieur, et encore moins d'actions spécifiques aux cadres féminins. Des formations à la prise de poste mais aussi aux problématiques de l'égalité professionnelles pourraient aussi être développées pour tous. Des actions spécifiques pour les cadres féminins, dans un premier temps expérimentales, seraient de nature à encourager leurs candidatures, comme les formations

adaptées aux difficultés que peuvent rencontrer les cadres féminins, sur le modèle par exemple du programme interministériel « Potenti'elles », ou une expérimentation de « coaching ».

Enfin une politique active de féminisation de l'encadrement supérieur ne peut faire l'économie d'une réflexion sur **l'évolution des modes de management**. Les effectifs de l'encadrement supérieur sont limités, les responsabilités de plus en plus importantes. La solution peut résider dans le « *faire autrement* » et non pas dans le « *faire toujours plus* » qui, en accroissant les difficultés de conciliation des temps de vie professionnelle et personnelle, est particulièrement défavorable aux femmes.

Une réflexion sur les temps et l'organisation du travail, sur le passage en gestion de projet, avec davantage de délégations, moins de contrôles chronophages, est donc indispensable. Le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle de 2013 demandait déjà qu'une réflexion soit engagée sur la création de chartes sur l'équilibre des temps de vie. De telles chartes existent dans certaines universités, un guide de l'encadrant existe en administration centrale, même s'il est peu diffusé. Une charte nationale proposée par le ministère, à décliner ensuite par académie, administration, serait certainement utile pour les cadres.

La mission estime qu'une politique volontariste de féminisation, objectif impérieux dans un ministère fortement féminisé et promouvant l'éducation à l'égalité entre les filles et les garçons, n'a de chances de réussir qu'à condition :

- d'impulser un pilotage fort, à tous les niveaux, ancré sur des objectifs chiffrés et sur une contractualisation, et doté d'outils et de procédures ;
- d'accompagner individuellement les carrières, en particulier celles des femmes ;
- d'agir sur l'organisation du travail des cadres et les modes de management.

C'est en mobilisant conjointement ces **trois leviers** que la politique de féminisation peut atteindre les objectifs qui lui sont fixés et assurer sa pérennité.



## SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Une place des femmes dans l'encadrement supérieur encore insuffisante, malgré les politiques publiques engagées .....</b>	<b>4</b>
1.1. Des freins persistants à la féminisation de l'encadrement supérieur et analysés depuis de nombreuses années .....	4
1.1.1. <i>L'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, au premier rang des causes structurelles du déficit de présence des femmes aux emplois d'encadrement supérieur.....</i>	<i>5</i>
1.1.2. <i>Un modèle dominant des carrières de l'encadrement supérieur et dirigeant, facteur de discriminations indirectes au détriment des femmes.....</i>	<i>6</i>
1.2. Une impulsion institutionnelle et des actions volontaristes récentes, qui se heurtent encore à des résistances .....	8
1.2.1. <i>Une prise de conscience tardive de la nécessité d'agir de façon volontariste.....</i>	<i>8</i>
1.2.2. <i>Quatre ans après la loi Sauvadet, un bilan mitigé au niveau interministériel, qui peut susciter des interrogations.....</i>	<i>11</i>
1.3. Au MENESR, un bilan très positif pour les emplois à la décision du gouvernement, mais assez décevant pour les autres emplois d'encadrement supérieur, en dépit de viviers importants.....	14
1.3.1. <i>Une volonté politique de renforcement de la place des femmes dans l'encadrement supérieur.....</i>	<i>14</i>
1.3.2. <i>Des résultats très contrastés selon les catégories d'emplois .....</i>	<i>17</i>
<b>2. Des freins et des obstacles nettement identifiables dans les récits de carrière de cadres féminins, moins clairement perçus par les décideurs .....</b>	<b>21</b>
2.1. Des carrières vécues comme des courses d'obstacles par les cadres féminins, avec des freins externes mais aussi internes à l'institution.....	22
2.1.1. <i>Une entrée dans la carrière présentée comme le fruit du hasard, surtout chez les femmes, mais des déroulements de carrières finalement assez semblables .....</i>	<i>22</i>
2.1.2. <i>L'« obligation » de mobilité géographique, premier frein évoqué .....</i>	<i>23</i>
2.1.3. <i>Des freins liés aux contraintes familiales : le conjoint autant que les enfants.....</i>	<i>24</i>
2.1.4. <i>Des carrières peu accompagnées, un système opaque, peu lisible et peu sûr .....</i>	<i>24</i>
2.1.5. <i>Une « culture » de l'exercice de l'encadrement qui décourage les candidatures féminines .....</i>	<i>25</i>
2.1.6. <i>Un manque de confiance en soi ancré, au-delà des représentations, dans une mise en cause récurrente de la légitimité professionnelle des femmes.....</i>	<i>26</i>
2.1.7. <i>La persistance de comportements sexistes .....</i>	<i>26</i>
2.2. Un enjeu peu perceptible parmi les décideurs.....	27

2.2.1.	<i>À l'administration centrale, une politique ministérielle qui ne semble pas mobiliser l'ensemble des services</i>	27
2.2.2.	<i>Des directions d'établissements publics assez attentifs à cet enjeu</i>	28
2.2.3.	<i>Dans les services déconcentrés, une réflexion trop faible et une absence de stratégie</i>	29
2.2.4.	<i>Des président.e.s d'université et des DGS davantage mobilisés</i>	30
<b>3.</b>	<b>La féminisation de l'encadrement supérieur, un enjeu stratégique encore trop peu pris en compte par le système de gestion des ressources humaines du MENESR</b>	<b>30</b>
3.1.	Une approche globale de l'encadrement supérieur en construction	30
3.1.1.	<i>Un pilotage de la gestion de l'encadrement supérieur engagé au niveau central, mais qui a tardé à intégrer la question de la féminisation</i>	30
3.1.2.	<i>Une articulation insuffisante entre le pilotage de l'encadrement supérieur et les politiques de ressources humaines et d'égalité professionnelle</i>	34
3.1.3.	<i>Un pilotage peu affirmé dans les académies, davantage présent parmi les universités et quelques opérateurs</i>	38
3.1.4.	<i>Des données pas assez exploitées pour éclairer le pilotage d'une politique active de féminisation</i>	41
3.2.	Des modalités de management et de gestion des ressources humaines encore peu favorables à la féminisation de l'encadrement supérieur	42
3.2.1.	<i>Des processus de nomination dont la neutralité n'est pas totalement assurée</i>	42
3.2.2.	<i>Une gestion des parcours et de la mobilité longterms sans visibilité et sans accompagnement, plus particulièrement préjudiciable aux femmes</i>	44
3.2.3.	<i>Un accompagnement des carrières récemment initié mais encore incomplet</i>	47
3.2.4.	<i>Une organisation du travail et un management toujours « sous tension », qui pénalisent l'accès des femmes à l'encadrement supérieur</i>	50
	<b>Conclusion</b>	<b>51</b>
	<b>Recommandations</b>	<b>52</b>
	<b>Annexes</b>	<b>57</b>

## Introduction

L'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN) et l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) ont été chargées, par le directeur du cabinet, d'une mission sur la féminisation de l'encadrement supérieur au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR)<sup>1</sup>. Cette mission, qui est destinée à proposer les conditions structurelles permettant de garantir durablement l'équilibre entre les femmes et les hommes dans l'encadrement supérieur, s'inscrit dans un périmètre et des objectifs précisément définis.

Cette analyse porte sur le périmètre relevant de la Mission de la politique de l'encadrement supérieur (MPES), créée en 2014 auprès du secrétaire général du MENESR : les emplois à la décision du gouvernement (directeurs-directrices et recteurs-rectrices), les emplois fonctionnels des services centraux, les emplois de direction des services déconcentrés ainsi que les emplois de direction non élus des opérateurs et établissements d'enseignement supérieur et de recherche – soit environ 800 personnes<sup>2</sup>.

Les objectifs de la mission sont assez larges : analyser les obstacles et les freins à l'évolution de carrière des femmes pour proposer des mesures structurelles ; mettre en place des instruments de pilotage pour suivre la féminisation des emplois et bâtir une politique de repérage et d'accompagnement ; définir les moyens d'accompagner les femmes à haut potentiel (formation, accompagnement adapté) pour les placer sur des emplois d'encadrement supérieur lors des revues de cadres.

L'objectif général de féminisation de l'encadrement supérieur au MENESR s'inscrit dans la politique interministérielle d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique conduite depuis plusieurs années. Parmi les dispositions prises, figure une représentation plus équilibrée de chaque sexe au sein de l'encadrement dirigeant et supérieur, fixée par la loi, dite Sauvadet, du 12 mars 2012<sup>3</sup>, qui repose sur des objectifs chiffrés et progressifs de nominations, assortis de sanctions financières. Conformément à la loi du 14 août 2014, dite loi Vallaud-Belkacem, pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes<sup>4</sup>, un taux global de primo-nominations sur ces emplois d'au moins 40 % de personnes de chaque sexe devra être atteint dès 2017. Par ailleurs, une

<sup>1</sup> Voir annexe 1 : lettre de mission du directeur de cabinet en date du 25 mars 2016.

<sup>2</sup> Le périmètre de la MPES figure dans le premier plan managérial ministériel (cf. 3.1.1) :

<b>Emplois fonctionnels des services centraux (dont emplois à la décision du gouvernement -EDG)</b>	<b>Emplois de direction des services déconcentrés (dont EDG)</b>	<b>Emplois de direction (non élus) des opérateurs</b>
Directeurs (EDG) Chefs de service, sous-directeurs, directeurs de projet, experts de haut-niveau	Recteurs (EDG) Secrétaires généraux d'académie, SG adjoints, IA-DASEN, IA-DAASEN, directeurs de cabinet des recteurs	Directeurs généraux des services en établissement universitaire ou de recherche  Directeurs et SG du CNOUS, du CNED, du CEREQ et de l'ONISEP Présidents et directeurs généraux délégués des grands organismes de recherche

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Loi du 4 août 2014 n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

démarche spécifique a été impulsée par des comités interministériels pour les droits des femmes et l'égalité entre les femmes et les hommes, relayée au niveau ministériel dans le cadre de plans d'action et de feuilles de route actualisées annuellement lors des conférences de l'égalité.

Cet objectif s'inscrit également dans la politique gouvernementale du renforcement de l'encadrement. Il figure dans le plan managérial ministériel prévu par la circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015 relative à la gestion de gestion des cadres et du management dans la fonction publique d'État. Un certain nombre d'actions favorisant l'identification des femmes à haut potentiel dans le cadre de revues des cadres et les nominations de femmes sur les emplois de cadres supérieurs ont été menées, sous la coordination du secrétaire général et de la MPES, avec l'appui de la direction générale des ressources humaines (DGRH).

En 2015, le ministère a atteint un taux global de 31,7 % de primo-nominations féminines sur les emplois de haut niveau<sup>5</sup> et respecté ainsi l'obligation d'au moins 30 % prévue par la loi de 2012. Ce taux de primo-nominations traduit une dynamique réelle. Malgré des progrès, il doit toutefois être nuancé en fonction des catégories et des disparités locales : si le nombre d'emplois à la décision du gouvernement s'est beaucoup accru (une augmentation de plus de 60 % de directrices d'administration centrale et une parité des emplois de recteur), il reste une proportion toujours faible de 27 % de femmes dans les emplois de direction des services déconcentrés (secrétaire généraux d'académie, DASEN et DAASEN) et de 31 % de femmes dans les emplois de chef de service, de sous-directeur, de directeur de projet et d'expert de haut niveau à l'administration centrale.

Ce taux doit aussi être apprécié au regard du taux général de féminisation de l'encadrement supérieur, quelle que soit la définition, souvent variable selon les rapports, du terme d'encadrement supérieur<sup>6</sup> : il ne reflète ni la forte féminisation des personnels du ministère (68 %) ni celle des titulaires d'emplois fonctionnels (40 %, toutes catégories confondues)<sup>7</sup>.

En accord avec le cabinet, ces résultats ont conduit la mission à n'évoquer que brièvement les emplois à la décision du gouvernement, à ne pas approfondir la situation des emplois de direction non élus (hormis les directeurs généraux des services) des opérateurs et établissements d'enseignement supérieur et de recherche et à se concentrer sur les emplois fonctionnels supérieurs des services centraux et déconcentrés ainsi que sur les corps viviers, qui constituent l'enjeu de la féminisation du ministère.

---

<sup>5</sup> Emplois soumis au dispositif des « nominations équilibrées » au MENESR : secrétaire général, directeur général et directeur d'administration centrale, délégué, et chef de service de corps d'inspection générale, recteur, chef de service, sous-directeur, DASEN, DAASEN, secrétaire général d'académie.

<sup>6</sup> Les définitions du terme « encadrement supérieur » varient selon les rapports. Notamment :

Le rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes évoque les emplois de catégorie A+ dans la fonction publique d'État :

- l'encadrement supérieur et les emplois de direction (ESD) : les corps et emplois à la décision du gouvernement (EDG), les autres corps de direction (dont les chefs de service, les sous-directeurs, les administrateurs généraux des fonctions publiques) et l'encadrement supérieur (dont corps ENA) ;
- les corps d'inspection, de contrôle et d'expertise ;
- les corps de l'enseignement supérieur et de recherche ;
- le dispositif Sauvadet porte sur les emplois supérieurs et dirigeants – cf. note *supra* ;
- le périmètre de la MPES – cf. note *supra* – ne correspond pas tout à fait au périmètre des effectifs de l'encadrement supérieur présenté dans le rapport de situation comparée (RSC) ministériel de septembre 2016 : celui-ci inclut tous les emplois fonctionnels, y compris les administrateurs de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (administration centrale, services déconcentrés).

<sup>7</sup> Statistiques du rapport de situation comparée (RSC) – cf. note *supra*.

La mission<sup>8</sup> s’est appuyée sur les nombreux rapports, les études et les statistiques menés sur ce thème, notamment sur les travaux effectués par la MPES, la DGRH et les directions générales de l’enseignement supérieur et de l’insertion professionnelle (DGESIP) et de la recherche et de l’innovation (DGRI). Elle a rencontré des responsables de directions de l’administration centrale et dix recteurs ainsi que les directeurs de l’ESENESR, du CNED, de CANOPÉ et du CNOUS. Elle s’est entretenue avec des responsables de la direction générale de l’administration de la fonction publique (DGAFP), de la mission des cadres dirigeants du secrétariat général du gouvernement et la secrétaire générale du conseil supérieur de l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et a échangé avec une dirigeante d’entreprise privée et des représentants de deux autres ministères particulièrement actifs, le ministère de l’écologie, du développement durable et de l’énergie et le ministère de la défense<sup>9</sup>.

Par ailleurs, les inspectrices et inspecteur ont souhaité donner la parole aux femmes concernées dans le cadre d’entretiens individuels anonymes et confidentiels avec des cadres occupant des emplois fonctionnels ou susceptibles d’accéder à ces emplois, qui ont été menés à l’administration centrale et dans les services déconcentrés. La mission s’est déplacée dans huit académies, dont la taille et le taux de féminisation sont divers (Aix-Marseille, Amiens, Montpellier, Nice, Poitiers, Reims, Rennes, Versailles), et dans sept universités (Aix-Marseille, Montpellier, Nice Sophia-Antipolis, Paris Diderot [Paris 7], Paris Sud [Paris 11], Rennes 1 et 2) où ils ont notamment rencontré quatre président.e.s.

En raison du périmètre qui a été circonscrit, la mission ne s’est pas penchée sur la place des femmes dans le monde universitaire et de la recherche (hormis les directeurs généraux des services), qui a fait l’objet, au mois de septembre dernier, de la neuvième conférence européenne sur l’égalité femmes - hommes dans l’enseignement supérieur et de la recherche organisée à Paris par le MENESR. Il lui a semblé toutefois utile, parallèlement à ses échanges avec l’association des directeurs généraux de services d’établissements publics d’enseignement supérieur et l’association des femmes dirigeantes de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation (AFDESRI), de rencontrer la responsable du dispositif d’égalité professionnelle, très efficace, mis en place par le centre national de la recherche scientifique (CNRS)<sup>10</sup>.

À travers ces travaux et ces témoignages, la mission a pu prendre la mesure à la fois des avancées réalisées et des difficultés rencontrées qui ne permettent pas encore au ministère de remplir l’objectif d’égalité professionnelle entre femmes et hommes, proclamé sur le plan législatif et politique mais, en général, insuffisamment pris en considération. Le rapport constate, dans la première partie, la lenteur de la féminisation de l’encadrement supérieur au niveau interministériel et au MENESR, malgré les politiques volontaristes engagées : cette lenteur est justifiée par la persistance des freins à la carrière des femmes qui ont été analysés depuis longtemps dans de nombreux rapports ou recherches. Ces obstacles sont, dans la deuxième partie, illustrés par les récits de carrière faits par plus d’une centaine de femmes et d’une dizaine d’hommes cadres du ministère,

<sup>8</sup> Cf. annexe 1 : mission composée d’Abdenour Bidar, Françoise Hostalier, Annie Tobaty (IGEN) et d’Évelyne Liouville et Laura Ortusi (IGAENR).

<sup>9</sup> Tableau récapitulatif des entretiens menés par la mission :

Niveau ou nature des entretiens	Hommes	Femmes	Total
Tous types	45	128	173
Dont auditions anonymes	12	101	113
(dont auditions anonymes en académie)	12	78	90

<sup>10</sup> Voir annexe 2 Liste des personnes rencontrées.

dont l'origine et les fonctions sont très diverses. La prise en compte « balbutiante » de cet enjeu stratégique dans la gestion des ressources humaines et ses limites, détaillées dans la troisième partie, aboutit à des propositions destinées à favoriser la mise en place, en matière de pilotage, d'organisation, d'accompagnement, de suivi, d'une véritable politique de féminisation de l'encadrement supérieur au sein du ministère.

## **1. Une place des femmes dans l'encadrement supérieur encore insuffisante, malgré les politiques publiques engagées**

On peut penser que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique ne constitue pas un sujet. Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution de 1958 modifié en 2008, « *La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales* ». Le statut de la fonction publique, qui interdit toute distinction, directe ou indirecte, entre les fonctionnaires en raison de leur sexe, repose sur le seul principe de la méritocratie : il applique aux hommes et aux femmes les mêmes conditions d'accès aux emplois publics basés essentiellement sur le concours, à la rémunération ainsi qu'à l'avancement et aux promotions.

Au-delà de ces règles apparemment neutres apparaît toutefois une réalité mise en lumière par de multiples rapports et études : l'existence d'un plafond de verre<sup>11</sup> pour l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités. Si les femmes représentent 62 % des agents publics (68 % au MENESR), leur proportion baisse à mesure que le niveau de responsabilité s'élève et, en dépit des mesures politiques spécifiques récemment mises en place, elles sont encore globalement sous-représentées dans l'encadrement dirigeant et supérieur de la fonction publique d'État (30 %)<sup>12</sup>, notamment au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

### **1.1. Des freins persistants à la féminisation de l'encadrement supérieur et analysés depuis de nombreuses années**

Dans le rapport remis à la DGAFP en 2014<sup>13</sup>, Catherine Marry, chercheure du CNRS, a fait la synthèse d'un certain nombre « *d'interrogations face à ce qui pourrait apparaître comme un paradoxe : alors que des rapports officiels se sont multipliés et que des politiques d'égalité professionnelle sont mises en place depuis quelques années, le plafond de verre – visible notamment à travers les données quantitatives – persiste dans la haute fonction publique* ».

---

<sup>11</sup> Expression apparue aux États-Unis à la fin des années 1970, utilisée dans un article dans le Wall Street Journal en 1986 pour souligner les difficultés d'accès des femmes aux postes supérieurs, qui a été étendue à d'autres personnes ou d'autres situations (avec d'autres termes comme le mur invisible, la paroi de verre ou la cage de verre). Le plafond de verre est constitué d'une dimension subjective (la représentation classique du travail du cadre supérieur) et d'une dimension objective (l'organisation classique du travail dans les institutions publiques). Dans les travaux de recherche, le plafond de verre Index (GCI – Glass Ceiling Index) est un indice relatif comparant, par niveau, la proportion de femmes avec la proportion de femmes occupant des postes supérieurs.

<sup>12</sup> 30,2 % de femmes dans l'encadrement de la fonction publique d'État en 2013, *rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2015* qui s'appuie des chiffres assez anciens, en 2013 et en 2012

<sup>13</sup> Catherine Marry (coord.) *Le plafond de verre dans les ministères - Une analyse de la fabrication professionnelle des dirigeants.e.s*, rapport de recherche à la DGAFP, 2014 - Enquête auprès de quatre directions générales dans les ministères économiques et financiers et les ministères sociaux.

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/etudes/Plafond-de-verre.pdf>

Comment expliquer ce paradoxe ? Quels sont les facteurs de cette « *construction de la rareté des femmes* »<sup>14</sup> ? À quels obstacles se heurtent encore les femmes ?

Ce phénomène du plafond de verre a donné lieu à de nombreuses études depuis plus de vingt ans, recensées notamment dans un rapport de l'ENA, intitulé « *Les femmes dans la haute fonction publique* »<sup>15</sup>. Ces études circonscrivent les causes de cette rareté des femmes, aussi bien externes qu'internes, qui résident principalement sur la mauvaise articulation entre vie professionnelle et vie privée mais aussi sur le modèle dominant des carrières de l'encadrement supérieur, particulièrement défavorables aux femmes.

### **1.1.1. L'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, au premier rang des causes structurelles du déficit de présence des femmes aux emplois d'encadrement supérieur**

Les femmes continuent, plus encore que les hommes, à se heurter à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle, travail et famille. Comme l'a constaté Catherine Marry<sup>16</sup> :

*« la conciliation entre travail et famille est ressentie et surmontée de façon variable selon l'origine sociale, la génération, l'âge, la configuration familiale est perçue comme une responsabilité personnelle, dont il est légitime que l'on assume soi-même les conséquences : vis-à-vis du conjoint, selon un modèle classique selon lequel le conjoint peut aider mais la charge de l'organisation pèse d'abord sur la femme, mais aussi vis-à-vis de l'organisation du travail dont on conteste rarement l'exigence de surinvestissement professionnel, à laquelle on s'efforce de répondre par des arrangements personnels ».*

L'organisation sociale et familiale repose notamment sur une répartition inégale des responsabilités familiales – inégalité liée à l'histoire, aux représentations sociales, aux stéréotypes qui peut difficilement être combattue par des politiques contraignantes. Malgré la plus grande similitude des temps professionnels entre les deux sexes, les femmes prennent en charge la majeure partie du travail domestique<sup>17</sup>. En dépit du mouvement de convergence des emplois du temps développé dans les années 1970-1980 – qui commence d'ailleurs à se ralentir –, les femmes assurent encore en moyenne 65 % des tâches parentales, à la fois matérielles et morales, et 70 % des tâches domestiques ; la division « genrée » du travail domestique, qui repose sur une distinction selon la nature des tâches, plus ou moins valorisantes, se reproduit d'une génération à l'autre.

Le cumul des charges de travail et des charges de famille est donc surtout un problème pour les femmes. Si les hommes s'investissent effectivement dans la vie familiale, « *la charge mentale de la conciliation, son incidence objective sur la carrière, les difficultés et la culpabilité ressenties, l'épuisement associé sont nettement plus marqués chez les femmes que chez les hommes* »<sup>18</sup>. Même si les femmes délèguent une partie de la prise en charge quotidienne des enfants en bas-âge à des tiers et font appel à des « réseaux de substitution » (assistantes maternelles, crèches, grands-parents, conjoint), cette préoccupation demeure, et s'étend aussi aux adolescents et souvent aux parents âgés malades.

---

<sup>14</sup> *Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement*, Jacqueline Laufer et Pierre Muller – Politiques et management public, vol. 28-02-2011.

<sup>15</sup> ENA, Centre de documentation, septembre 2016, Ena.fr

<sup>16</sup> Cf. rapport Marry déjà cité.

<sup>17</sup> Numéro spécial n° 478-479-480, dossier emplois du temps, INSEE Revue économie et statistique octobre 2015.

<sup>18</sup> Cf. rapport Marry déjà cité.

De façon plus large, la stricte délimitation entre temps du travail et temps personnel est particulièrement difficile pour les cadres, principalement en raison des horaires de travail très lourds, des fréquents dépassements horaires, du développement de « *la culture de la disponibilité* » à tout moment et en tout lieu (en particulier la poursuite du travail à domicile, même pendant les congés, alourdi par la réception intempestive de courriels professionnels). Ces contraintes expliquent souvent le fait que les femmes, beaucoup plus rarement les hommes, renoncent à postuler pour des postes de haut niveau.

Selon la sociologue Dominique Méda<sup>19</sup>, qui appelait dès 2008 à un débat national, cette question est le révélateur d'une crise du rapport que les sociétés entretiennent au travail. Les hommes et les femmes sont à la recherche d'une nouvelle articulation entre le travail et les autres activités et d'un équilibre entre les différentes sphères de la vie tenant en compte du fait que « *les individus se définissent de manière plurielle, par leur travail certes, mais aussi par la qualité de leurs relations amoureuses, parentales, amicales, sociales* ». Il est donc indispensable de revoir en profondeur l'organisation du travail, les méthodes et les temps de travail. Comme le note la directrice de l'ENA, Nathalie Loiseau<sup>20</sup>, « *dotés d'outils du XXI<sup>ème</sup> siècle, nous travaillons comme au XIX<sup>ème</sup> siècle : réunions interminables, circuits de décision aussi longs qu'opaques, mauvaise répartition des responsabilités, délégations insuffisantes, verticalité du pouvoir, cloisonnement de l'information, compétitions internes aux organisations, pertes de temps et d'énergie* ».

Faute d'une telle réorganisation concrète du travail, tous seront toujours victimes d'une mauvaise articulation entre vie professionnelle et vie personnelle mais ce seront toujours d'abord les femmes qui en pâtiront.

### **1.1.2. Un modèle dominant des carrières de l'encadrement supérieur et dirigeant, facteur de discriminations indirectes au détriment des femmes**

Si elles relèvent souvent de l'organisation sociale, des normes sociales, particulièrement appliquées à la famille, les causes des inégalités identifiées se trouvent également au sein des institutions publiques elles-mêmes. Elles sont liées aux représentations et aux normes de carrière et de « *fabrication organisationnelle des dirigeants* »<sup>21</sup> mises en œuvre dans l'administration, qui entraînent pour les femmes une pénalisation des parcours professionnels, notamment :

- un modèle de carrière basé sur des attendus en matière de socialisation professionnelle et de temporalités : selon la formule la plus usitée, « *tout se joue entre 30 et 40 ans* », période pendant laquelle les femmes attendent et élèvent leurs enfants et doivent prendre en compte les conditions d'accès à la parentalité ;

---

<sup>19</sup> *Le temps des femmes, Pour un nouveau partage des rôles*, Dominique Méda Flammarion, collection Champs actuel, 2001, réédité en 2008 ; *Le deuxième âge de l'émancipation - La société, les femmes et l'emploi*, Dominique Méda et Hélène Périvier, La République des idées, Seuil, 2007. Extrait du premier ouvrage : « *Une réorganisation concrète qui passe par la mise à plat des procédures de travail, du rôle des cadres, des mécanismes de délégation, des circuits de travail, de l'analyse des fonctions d'assistante et de secrétaire, d'une révision des horaires de réunion, d'une réflexion sur le rôle de l'urgence dans les organisations, et d'une redéfinition des conditions de la performance collective de celles-ci* ».

<sup>20</sup> *Choisissez tout*, Nathalie Loiseau, Éditions Jean-Claude Lattès, 2014.

<sup>21</sup> *La fabrication organisationnelle des dirigeants - Un regard sur le plafond de verre*, Cécile Guillaume et Sophie Péchic, La Découverte Travail, genre et société, 2007/1 n° 17.

- un schéma de carrière linéaire et cumulatif, excluant les éventuels retards ou ralentissements dus notamment aux contraintes familiale ou privées, qui se décline au masculin, avec une étanchéité entre la sphère professionnelle et la sphère privée ;
- une forte disponibilité présentielle exigée, alliée à un investissement et un dévouement constants. Ce critère non-dit est un des critères d’appréciation et d’évaluation des cadres<sup>22</sup> et donc de promotion, alors que cette disponibilité entraînant des départs systématiques tardifs vers 20 h-21 h ne constitue pas un critère d’efficacité, comme le montre l’exemple des pays anglo-saxons reposant sur une organisation différente des journées de travail (en général, une arrivée très matinale, une courte pause déjeuner, un départ en fin d’après-midi), beaucoup plus favorable aux salariés ;
- une mobilité promotionnelle (liée à une progression dans la carrière) ou horizontale (au même niveau statutaire) ou géographique. Même si, au sein de la fonction publique d’État, la mobilité géographique est généralement faible (en 2013, elle représentait 4,5 % des fonctionnaires)<sup>23</sup>, une mobilité contrainte répétée, essentiellement appliquée dans les services déconcentrés ou lors des concours, représente en réalité pour les femmes un obstacle majeur pour leur carrière. Si les hommes se soumettent plus aisément à cette exigence et sont souvent suivis par leur conjointe (au détriment parfois de leur propre carrière), les femmes cumulent les obstacles : les résistances de leur conjoint, l’affaiblissement du réseau social (surtout pour la garde des enfants), la culpabilité de l’absence et la réprobation sociale en cas de « célibat géographique » de la mère<sup>24</sup> ;
- le poids des processus implicites dans la définition des carrières, comme « *les réseaux dont on sait que les femmes en bénéficient moins que les hommes ou comme les processus de cooptation plus ou moins formalisés qui peuvent être associés à un certain manque de transparence des critères de sélection* »<sup>25</sup> ;
- les normes professionnelles masculines présentées comme neutres avec lesquelles les femmes doivent composer, en essayant d’assurer un équilibre entre l’affirmation de leur féminité (dans leur apparence et leur attitude) et la neutralisation de cette féminité.

À ces discriminations indirectes s’ajoute l’utilisation, plus sournoise, de biais de genre défavorables aux femmes tout au long de la carrière, au nom du caractère « neutre » des règles méritocratiques des promotions et affectations, qui conduit souvent les cadres, y compris les cadres féminins, à « euphémiser », voire à dénier, les inégalités entre les femmes et les hommes dans leurs administrations.

L’impact conjugué de l’ensemble de ces facteurs aboutit à faire perdurer une véritable discrimination dans l’accès aux positions de responsabilité les plus élevées, et à entretenir un véritable système de dissuasion au préjudice de toutes celles qui renoncent dès lors à se porter candidates.

---

<sup>22</sup> Notes de l’association Administration moderne.

<sup>23</sup> *Affectation et mobilité des fonctionnaires sur le territoire*, rapport IGA - IGF, septembre 2013. Dans la FPE, mobilité géographique de 4,5 % (hommes 5,2 % - femmes 4 %) - mobilité des personnels de catégorie A+ : 4,9 % en moyenne – selon les âges : 11,9 % pour les 16-24 ans, 11,3 % pour les 25-29 ans, 5,7 % pour les 30-39 ans, 3,3 % pour les 40-49 ans, 2,5 % pour les 50-59 ans.

<sup>24</sup> Cf. rapport Marry déjà cité.

<sup>25</sup> Cf. Ouvrage Laufer-Muller déjà cité.

## 1.2. Une impulsion institutionnelle et des actions volontaristes récentes, qui se heurtent encore à des résistances

### 1.2.1. Une prise de conscience tardive de la nécessité d'agir de façon volontariste

#### 1.2.1.1 Pendant longtemps, « une inertie considérable des représentations et des pratiques sociales »<sup>26</sup>

Comme le souligne Luc Rouban, directeur de recherches au CNRS, il est indéniable que les femmes ont subi une réelle discrimination dans l'accès à la haute fonction publique jusque dans les années 2000. Très en retard au regard de certains autres pays développés, la France ne comptait qu'un faible nombre de femmes sur ces emplois, alors que la culture de l'administration est égalitaire, du moins à l'intérieur de chaque corps, et que les diplômées sont au moins aussi brillantes que leurs homologues masculins.

Cette question, qui s'inscrit dans une longue histoire de l'entrée des femmes dans les emplois administratifs et de leurs difficultés à faire carrière<sup>27</sup>, est restée longtemps « *cachée dans l'ombre de débats portant sur l'égalité d'accès à la fonction publique, sur les origines sociales de la haute fonction publique ou encore sur les transformations du statut professionnel des fonctionnaires* ». Si la prise de conscience des inégalités entre les hommes et les femmes dans l'administration a, depuis quarante ans, abouti à de multiples mesures, en particulier une révision constitutionnelle en 2008, et à de nombreuses lois, la féminisation de l'encadrement supérieur s'est pendant longtemps heurtée à la lenteur de la mise en œuvre de politiques *ad hoc*.

La situation des hautes fonctionnaires n'a été évoquée que tardivement lors de la réflexion sur la place des femmes dans le personnel politique en 1974, sous l'impulsion du ministère de la condition féminine, dirigé par Françoise Giroud, qui a ensuite donné lieu à une importante recherche sociologique. Après un premier rapport spécifique rédigé par Geneviève Bécane-Pascaud au ministère du travail en 1974<sup>28</sup>, les premiers travaux administratifs ne se sont développés qu'à partir de 1999, avec le rapport d'Anne-Marie Colmou sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'encadrement supérieur de la fonction publique<sup>29</sup>. Plusieurs rapports se sont succédé, notamment les trois rapports du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois

---

<sup>26</sup> *La féminisation des élites administratives : avancée sociale ou nouvelle discrimination ?* Luc Rouban, Revue française d'administration publique 1/2013 (n° 145) <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2013-1-page-5.htm>

<sup>27</sup> Cf. Ouvrage de Luc Rouban déjà cité.

*Le grand catéchisme de la femme*, Louis Franck, Paris, Bibliothèque Gilon 1894. Seizième leçon : *La Femme dans les Emplois publics*, destinée essentiellement aux femmes célibataires et aux veuves. Extrait : **Question** : *Est-il juste que les femmes aient accès aux emplois bureaucratiques ? Réponse* : *Oui car il ne serait ni équitable ni même honnête que l'homme, qui seul fait les lois, poussât l'égoïsme et la tyrannie jusqu'à prétendre au monopole exclusif de toutes les carrières, de tous les emplois / Question* : *L'admission des femmes dans les services bureaucratiques ne pourrait-elle pas nuire à l'avancement du personnel masculin ? Réponse* : *Aucunement ; car la très grande majorité des femmes préférera n'occuper que des emplois inférieurs, n'exigeant aucune initiative et n'imposant aucune responsabilité. Il en résultera moins de concurrence pour les promotions et les employés auront ainsi plus de chances de parvenir aux emplois supérieurs.*

<sup>28</sup> *Les femmes aux postes de direction de la fonction publique*, Geneviève Bécane-Pascaud, rapport du comité du travail féminin, Paris, ministère du travail, 1974.

<sup>29</sup> *L'encadrement supérieur de la fonction publique : vers l'égalité entre les hommes et les femmes*, Anne-Marie Colmou, rapport au ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation, La Documentation française, 1999.

supérieurs des fonctions publiques installé en 2000 pour cinq ans<sup>30</sup> ; des mesures, souvent éparses et très diverses selon les ministères, ont été mises en place.

En 2011, le rapport de la députée Françoise Guégot sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes dans la fonction publique<sup>31</sup> a mis en lumière la persistance des inégalités et la sous-représentation des femmes dans les emplois de direction (21,4 % dans la fonction publique d'État - FPE, 18 % dans la fonction publique territoriale - FPT, 40 % dans la fonction publique hospitalière - FPH, plus active, alors que les femmes représentaient 60 % de l'ensemble des fonctionnaires). Ce constat a conduit le gouvernement à introduire un amendement dans la loi du 12 mars 2012<sup>32</sup>, dite loi Sauvadet, initialement d'abord limitée aux situations de précarité, qui a instauré un dispositif contraignant de quotas très novateur dans les trois fonctions publiques. Ce dispositif a été ensuite consolidé dans deux lois : la loi du 22 juillet 2013 (dite loi Fioraso)<sup>33</sup> et la loi du 4 août 2014 (dite loi Vallaud-Belkacem)<sup>34</sup>.

### *1.2.1.2 Une étape importante en 2012 : la définition d'objectifs chiffrés obligatoires, assortis de sanctions financières*

#### **Un dispositif nouveau contraignant destiné à casser le plafond de verre**

Le nouveau dispositif législatif favorise la parité dans différents domaines, dans l'enseignement supérieur et de la recherche, dans les entreprises et dans la fonction publique :

- une alternance femme - homme dans les listes électorales et les nominations aux instances de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur ainsi que la parité au conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche, au Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur et au conseil stratégique de la recherche ;
- un quota de représentation de 40 % d'un des deux sexes dans tous les conseils d'administration, les conseils de surveillance ou les organes équivalents des établissements publics de l'État et entreprises publiques et de certaines entreprises privées (dans le prolongement de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite Copé-Zimmermann, appliquée dans les entreprises) ou fédérations sportives ; dans les instances de dialogue social ; dans les jurys de recrutement et les comités de sélection.

---

<sup>30</sup> Rapports au comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques, Anicet Le Pors et Françoise Milewski, La documentation française, 2002, 2003 et 2005.

<sup>31</sup> Rapport au Président de la République sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, Françoise Guégot, janvier 2011.

<sup>32</sup> Loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, déjà citée.

<sup>33</sup> Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>34</sup> Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, déjà citée.

Il prévoit également dans les trois versants de la fonction publique **une proportion d’au moins 40 % de personnes de chaque sexe lors des primo-nominations aux emplois d’encadrement dirigeant et supérieur à partir de 2017.**

*« Au titre de chaque année civile, les nominations dans les emplois supérieurs relevant du décret mentionné à l'article 25 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État, dans les autres emplois de direction de l'État, dans les emplois de direction des régions, des départements ainsi que des communes et des établissements publics de coopération intercommunale de plus de 80 000 habitants et dans les emplois de direction de la fonction publique hospitalière doivent concerner, à l'exclusion des renouvellements dans un même emploi ou des nominations dans un même type d'emploi, au moins 40 % de personnes de chaque sexe. Le nombre de personnes de chaque sexe devant être nommées en application de cette règle est arrondi à l'unité inférieure »<sup>35</sup>.*

Les nominations aux principaux postes de l’encadrement supérieur et dirigeant (ESD) sont soumises à des quotas applicables progressivement, dont les échéances ont été rapprochées par la loi du 4 août 2014 jusqu’en 2017 (et non plus 2018). En cas de non-respect de cette obligation, une contribution est due, également applicable de façon progressive.

Année	Proportion minimale	Contribution par unité manquante
2013-2014	20 %	30 000 €
2015-2016	30 %	60 000 €
À partir de 2017	40 %	90 000 €

Ce dispositif porte potentiellement sur 5 000 emplois (3 000 FPE, 1 600 FPT, 400 FPH). Il s’applique aux nouvelles nominations ou **primo-nominations** prononcées chaque année sur des emplois relevant de statuts d’emplois ou d’échelons fonctionnels, sauf exceptions. Selon le décret n° 2012-601 du 30 avril 2012 modifié relatif aux modalités équilibrées dans l’encadrement supérieur de la fonction publique et sa dernière circulaire d’application du 11 avril 2016, ces emplois sont regroupés en quinze types d’emplois, selon le niveau de fonctions, la nature des fonctions, le regroupement par type d’emploi réalisé par ministère de rattachement pour la FPE (seuls trois des dix types communs à l’ensemble des ministères) ou par type de collectivité territoriale pour la FPT – dix emplois dans la FPE, deux dans la FPH et trois dans la FPT.

**Parmi les emplois de la FPE, au MENESR ont été recensés trois types d’emplois, regroupant dix fonctions stratégiques (cf. annexe 4<sup>36</sup>), qui en 2016 représentent 308 emplois<sup>37</sup> :**

- type 1 : le.la secrétaire général.e, les directeur.rice.s généraux.ales et les directeur.rice.s d’administration centrale, les délégué.e.s, les chef.fe.s de service des corps d’inspection générale, les recteur.rice.s d’académie (42) ;

<sup>35</sup> Article 6 quater de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

<sup>36</sup> Cf. annexe 4 : emplois et types d’emplois dans la fonction publique d’État soumis au dispositif des nominations équilibrées.

<sup>37</sup> Rapport de situation comparée (RSC) relatif à l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du MENESR, septembre 2016, déjà cité.

- type 2 : les chef.fe.s de service et les sous-directeur.rice.s, les expert.e.s de haut niveau et les directeur.rice.s de projet (74) ;
- type 9 : les IA-DASEN et les DAASEN, les secrétaires généraux.ales d’académie (192).

### **Un dispositif toutefois encore limité**

Ce dispositif, enfin institué après une succession de rapports restés lettres mortes et d’actions timides et peu volontaristes, est reconnu comme novateur. Il constitue une avancée réelle : des quotas obligatoires, des sanctions financières et une date butoir, que les administrations vont devoir prendre en compte. Il appartiendra à chaque ministère ou collectivité de mener une politique volontariste et de revoir la gestion de ses ressources humaines.

Ces textes représentent un choix politique, fort mais prudent. Ces mesures sont en effet assez limitées : il s’agit d’une représentation équilibrée et non d’une stricte parité ; seules les primo-nominations sont concernées ; les quotas jouent sur les flux et pas sur les stocks des nominations ; le choix d’un quota global, qui n’impose pas une déclinaison par type d’emploi ou par sous-type d’emploi, peut permettre à une administration de compenser un déficit d’une catégorie d’emplois par un taux supérieur dans une ou d’autres catégories.

Au-delà de ces questions concrètes, on peut s’interroger sur les suites de ces dispositions législatives. La loi est une condition de changement nécessaire mais sans doute insuffisante. En dépit de ces normes légales, les chiffres de la féminisation au plus haut niveau se sont certes lentement améliorés, notamment pour les emplois à discrétion du gouvernement, mais ils semblent globalement assez décevants.

#### **1.2.2. Quatre ans après la loi Sauvadet, un bilan mitigé au niveau interministériel, qui peut susciter des interrogations**

Le chemin parcouru depuis 2012 a été notamment mesuré par la Délégation aux droits des femmes et à l’égalité des chances entre les hommes et les femmes de l’Assemblée nationale qui, à la suite de son colloque sur les femmes et la fonction publique d’État organisé le 2 mars 2016 à l’occasion de la journée internationale des droits des femmes<sup>38</sup> du 8 mars, a constaté de réelles avancées mais aussi le maintien de difficultés<sup>39</sup>.

##### *1.2.2.1 Un processus dynamique dans le cadre, élargi mais peu lisible, de l’égalité entre les femmes et les hommes*

La question de la féminisation de l’encadrement supérieur constitue un des volets de la politique de l’égalité entre les hommes et les femmes. Cet objectif a donné lieu – et donne toujours lieu – à une multiplication de mesures, notamment l’adhésion à des conventions européennes et internationales,

<sup>38</sup> En France, l’intitulé de cette journée internationale varie : journée de la femme ou des droits de la femme ou des droits des femmes.

<sup>39</sup> Rapport d’information de la délégation aux droits des femmes et à l’égalité des chances entre les hommes et les femmes sur l’égalité entre les hommes et les femmes dans la fonction publique d’État, suite au colloque organisé par la délégation du 2 mars 2016, Catherine Coutelle, députée, 20 juillet 2016.

la création d'un ministère des droits des femmes<sup>40</sup> et de délégations parlementaires, l'installation en 2013 du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, une succession de lois et la mise en place de divers dispositifs ou instances.

Outre les lois de parité (cf. annexe 5<sup>41</sup>), deux mesures peuvent être particulièrement mises en lumière : la loi-cadre pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes du 4 août 2014, déjà évoquée, destinée à faire progresser les droits des femmes dans leur vie quotidienne, et les suites du comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes créé en 2012<sup>42</sup>. Ce comité sur la « *troisième génération des droits des femmes* » (après les droits civiques et les droits économiques et sociaux, les droits porteurs d'égalité réelle) souhaite que l'État soit exemplaire : il a donc arrêté des mesures permettant de mettre en œuvre l'égalité professionnelle dans la fonction publique, notamment un protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle (signé le 8 mars 2013 par le Premier ministre, la ministre de la fonction publique et les organisations syndicales), la désignation d'un.e haut.e fonctionnaire en charge de l'égalité des droits dans chaque ministère et la définition d'un plan d'actions 2013-2017 sur l'égalité réelle, qui se décline en feuilles de route adoptées par les ministères<sup>43</sup>.

Le plan interministériel en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2016-2020), présenté en octobre 2016, propose un axe 8 sur le secteur public : la mise en place de dispositions relatives aux responsabilités équilibrées dans les jurys de concours publics (en particulier une présidence alternée femmes / hommes telle que prévue dans le projet de loi en cours sur l'égalité et la citoyenneté) ; le développement des réseaux de femmes dans tous les ministères, à l'instar de l'intérieur, de la justice, les affaires étrangères et des finances ; la présentation du taux de féminisation des nominations et des primo-nominations devant le conseil commun de la fonction publique.

Ont été également mis en place de nouveaux instruments de suivi destinés à pallier l'insuffisance des outils existants en 2011, qui sont détaillés dans un tableau récapitulatif en annexe 6<sup>44</sup> : un rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique ; les rapports de situation comparée (qui s'inspirent des RSC mis en place depuis 2001 dans le secteur privé, imposés à de nombreuses entreprises, sous pénalité financière<sup>45</sup>) intégrés dans les bilans sociaux ; les feuilles de route pour l'égalité présentées annuellement par chaque ministère ; le rapport annuel sur le dispositif des « nominations équilibrées » dans les emplois supérieurs et dirigeants dans la fonction publique ; le « label égalité » qui devrait se rapprocher du « label diversité » et donc la double labellisation que les ministères sont amenés à rechercher.

Ce cadre politique, juridique et administratif, qui va continuer à s'élargir, est évidemment favorable. La complexité de ses composantes, la difficulté à discerner les rôles des nombreuses instances chargées des droits des femmes et les liens entre elles, les confusions fréquentes entre les notions

---

<sup>40</sup> Après la modification de son intitulé, le ministère des droits des femmes de plein exercice créé en 2012 a été intégré dans le ministère des affaires sociales et de la santé et des droits des femmes, avec un secrétariat d'État aux droits des femmes.

<sup>41</sup> Cf. annexe 5 : lois pour le partage à égalité des responsabilités politiques, professionnelles et sociales - Guide de la parité élaboré par le Haut Conseil de l'égalité entre les femmes et les hommes, août 2016.

<sup>42</sup> Décret n° 2012-1097 du 28 septembre 2012 du 28 septembre 2012.

<sup>43</sup> Circulaires du Premier ministre du 23 août 2012.

<sup>44</sup> Cf. annexe 6 : outils de suivi de la politique d'égalité professionnelle dans la fonction publique.

<sup>45</sup> Article L. 2323-57 code du travail, RSC imposés aux chefs d'entreprise et aux dirigeants d'EPIC comptant au moins 50 salariés, qui constituent des outils lors des négociations sur l'égalité professionnelle.

utilisées à mauvais escient (comme l'égalité des femmes et les hommes, l'égalité réelle, l'équité, la parité, les différences et les inégalités, la discrimination ou le genre) peuvent toutefois poser un problème de lisibilité et de cohérence auprès des personnels et des administrations elles-mêmes.

### 1.2.2.2 Une progression des résultats lente et non linéaire, variable selon les ministères

#### Une féminisation des emplois supérieurs et dirigeants qui se poursuit dans l'ensemble de la fonction publique

Alors que les femmes sont plus que majoritaires parmi les catégories A, elles sont déjà peu nombreuses parmi les catégories A+ (un peu plus d'un tiers) et elles sont encore plus rares parmi les emplois supérieurs et dirigeants (ESD).

Même s'il est difficile de la mesurer de façon exacte en raison des limites des rapports qui s'appuient sur des données temporelles ou des bases différentes et sur des chiffres anciens, la place des femmes dans la fonction publique s'améliore un peu, et très progressivement depuis ces dernières années.

Selon le deuxième rapport sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes<sup>46</sup>, la fonction publique a continué à se féminiser. En 2013, elle comprenait globalement 62 % de femmes (sur les 5,4 millions d'agents) alors que le secteur privé représentait 44 % de femmes ; ce taux était de 54 % dans la FPE.

#### Part des femmes dans la fonction publique d'État (viviers) et dans les emplois de direction et d'encadrement en 2013

	Part des femmes %
<b>Total fonction publique d'État</b>	<b>54</b>
Catégorie A	61
Catégorie A+	38
<b>Corps d'encadrement et de direction (10 536)</b>	<b>30,2</b>
dont emplois à la décision du gouvernement	20,4
dont autres corps de direction	25,5
(chef.f.f.e.s de service et sous-directeur.rice.s	28,9
expert.e.s de haut niveau et directeur.rices. de projet)	39,2

Source : deuxième rapport sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

#### Un taux de primo-nominations féminines stable qui nécessite une vigilance particulière

Le rapport annuel pour l'année 2014 sur le dispositif des « nominations équilibrées » dans les emplois supérieurs et dirigeants de la fonction publique (édition 2015) de la DGAFP, annexé au rapport sur l'égalité professionnelle, a détaillé les nominations et primo-nominations en 2013. Tout en saluant les mesures mises en place par la plupart des décideurs publics et mettant en avant les résultats les plus probants en 2014, il a dessiné un paysage nuancé.

<sup>46</sup> Rapport déjà cité, pour l'encadrement supérieur, il présente des chiffres de 2012, et non de 2013 portant notamment sur les effectifs, l'âge (les femmes sont en moyenne plus jeunes que les hommes : écart de 3,3 ans dans la FPE) ou le temps partiel (très faible en général mais avec un écart : 7 % pour les femmes et 1 % pour les hommes).

Dans les trois versants de la fonction publique, le taux global de primo-nominations féminines était de 33 % en 2013, première année d'application, et identique l'année suivante, – 2 544 agents nommés, dont 1 093 bénéficiaires de primo-nominations. L'obligation légale de 20 % a été largement dépassée – cet objectif délibérément fixé à un niveau bas devant permettre à toutes les administrations, féminisées ou non, d'entrer dans ce dispositif.

Ces chiffres ont évolué selon les versants : dans la FPT, le nombre des primo-nominations de femmes, en baisse, est passé de 33 % à 28,5 % et le taux de la FPH a, au contraire, augmenté, en passant de 28 % à 55 %.

**La FPE, elle, a enregistré une baisse du taux global de primo-nominations féminines : 33 % en 2013, 30 % en 2014** (une légère baisse pour les emplois à la décision du gouvernement – de 33 % à 31 % – et pour les emplois de direction de l'administration centrale – de 34 % à 33 %).

La situation différait toutefois selon les ministères : le taux de primo-nominations féminines allait de 55 % (affaires sociales), taux le plus élevé, à 24 % (éducation nationale) et 25 % (économie et finances) pour les moins élevés.

Les tableaux sexués, présentés dans l'annexe 4, distinguent l'ensemble des nominations (tous les agents nommés sur un emploi fonctionnel relevant du dispositif : les primo-nominations, les renouvellements sur un même type d'emplois et les nominations sur un même type d'emplois au sein d'un même département ministériel) et les primo-nominations. Si le dispositif de « nominations équilibrées » s'applique aux seules primo-nominations, il est intéressant de relever la part des primo-nominations dans l'ensemble des nominations : ainsi le fait qu'en 2013 et 2014 plus de la moitié des nominations aient été des primo-nominations (dont plus de 30 % de femmes) montre, selon la DGAFP, que la mise en œuvre de cette obligation légale est un puissant levier pour favoriser l'accès des femmes aux postes à haute responsabilité.

S'ils sont globalement satisfaisants, ces résultats révèlent certaines fragilités. Les statistiques sur les années 2015 et 2016, au cours desquelles a été appliquée l'obligation de 30 %, ne seront rassemblées que lors de la troisième édition de ce rapport. D'ores et déjà, il semble indispensable pour chaque administration de poursuivre les démarches entreprises si elles veulent être en mesure de respecter l'obligation légale de 40 % en 2017.

### **1.3. Au MENESR, un bilan très positif pour les emplois à la décision du gouvernement, mais assez décevant pour les autres emplois d'encadrement supérieur, en dépit de viviers importants**

#### **1.3.1. Une volonté politique de renforcement de la place des femmes dans l'encadrement supérieur**

Le ministère a engagé récemment une politique d'encadrement supérieur volontariste (décrite dans la partie 3 du rapport), qui s'est inscrite dans le cadre de la politique d'égalité entre les femmes et les hommes développée au sein de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche, suivie étroitement par la ministre, ancienne ministre des droits des femmes.

Comme cela a été déjà rappelé, le périmètre de l'encadrement supérieur diffère selon les objectifs utilisés pour l'élaboration de statistiques. Ainsi, le périmètre retenu au plan interministériel pour

l'application des objectifs de nominations équilibrées est plus restreint que celui des emplois fonctionnels, repris par le RSC ministériel (y compris les AENESR - chefs de mission de l'administration centrale et des services déconcentrés) :

- selon le RSC, l'encadrement supérieur *lato sensu* représentait, en janvier 2015, 1 421 agents<sup>47</sup> (140 à l'administration centrale et 1 281 dans les services déconcentrés), dont 42,2 % de femmes ;
- dans le périmètre fixé pour les « nominations équilibrées », le nombre de cadres concernés ne sont plus que 308 agents, dont 30 % de femmes.

Depuis 2013, le ministère a mis en œuvre le dispositif des « nominations équilibrées », qui porte sur trois groupes, déjà précédemment décrits<sup>48</sup>. Comme les autres employeurs publics, il a, en 2013 et en 2014, satisfait à l'obligation légale de 20 % de primo-nominations équilibrées, on peut toutefois remarquer qu'il était, en 2014, « le mauvais élève de la classe des ministères » (avec un taux global de 24 %). Il a également atteint l'objectif de 30 % en 2015 et probablement en 2016.

En 2013 et 2014, l'objectif était de 20 % :

	2013						
	Nominations**			Dont les primo-nominations			%
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	
Groupe 1*	11	6	17	5	4	9	44
Groupe 2*	16	11	27	7	7	14	50
Groupe 9*	52	24	76	31	12	43	28
	<b>65,8 %</b>	<b>34 %</b>		<b>65,2 %</b>	<b>34,8 %</b>		

\*Groupe 1 : recteurs, chefs de corps d'IG, SG, DG et DAC, délégués

\*Groupe 2 : chefs de service, sous-directeurs, experts de haut niveau et directeurs de projet

\*Groupe 9 : SGA, DASEN et DAASEN

\*\*Les nominations regroupent les agents nommés sur un emploi fonctionnel de l'encadrement supérieur relevant du dispositif : les primo-nominations, les renouvellements sur un même type d'emplois et les nominations sur un même type d'emplois au sein d'un même département ministériel)

<sup>47</sup> Cf. annexe 3 effectifs de l'encadrement supérieur au MENESR – année 2014, figurant dans le RSC, déjà cité (ce document établi en septembre 2016 ne prend pas en compte les nominations des rectrices en octobre).

<sup>48</sup> Trois groupes rassemblent le SG, les DAC, les recteurs - les chefs de service, sous-directeurs, EHN/directeurs de projet - les SGA, DASEN, DAASEN, cf. 1.2.1.1.

2014							
Nominations			Dont les primo-nominations			%	
Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total		
Groupe 1	6	4	10	4	2	6	33
Groupe 2	31	11	42	16	5	21	24
Groupe 9	57	18	75	22	6	28	21
	<b>74 %</b>	<b>26 %</b>		<b>76,4 %</b>	<b>23,6 %</b>		

En 2015 et 2016, l'objectif est passé à 30 % :

2015							
Nominations			Dont les primo-nominations			%	
Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total		
Groupe 1	7	4	11	3	3	6	50
Groupe 2	17	8	25	5	4	9	44
Groupe 9	53	19	72	20	6	26	23
	<b>71,3 %</b>	<b>28,7 %</b>		<b>68,3 %</b>	<b>31,7 %</b>		

2016 (en novembre)							
Nominations			Dont les primo-nominations			%	
Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total		
Groupe 1	7	6	13	3	5	8	62,5
Groupe 2	18	3	21	7	3	10	30
Groupe 9	56	19	75	18	7	25	28
	<b>74 %</b>	<b>26 %</b>	<b>100 %</b>	<b>65,1 %</b>	<b>34,9 %</b>		

Source : chiffres de la MPES

Le taux global de primo-nominations féminines a varié entre 2013 et 2016 de façon non linéaire. Après avoir atteint 24 % en 2014, il retrouve en 2016 le même niveau qu'en 2013 (près de 35 %).

Ce taux global qu'on peut considérer comme satisfaisant mérite toutefois une analyse plus approfondie :

- il faut noter que, si moins de la moitié de l'ensemble des nominations (autour de 26 % en moyenne) sont des primo-nominations, le nombre de femmes primo-nommées par rapport au nombre total de femmes nommées est croissant : cette part s'élève chaque année – 39 % en 2014, 41 % en 2015, 53 % en 2016 (qui rejoint presque le taux exceptionnel de 56 % en 2013) – en 2015, le taux de primo-nominations féminines était lié à l'augmentation du nombre important des femmes dans le groupe des emplois à la

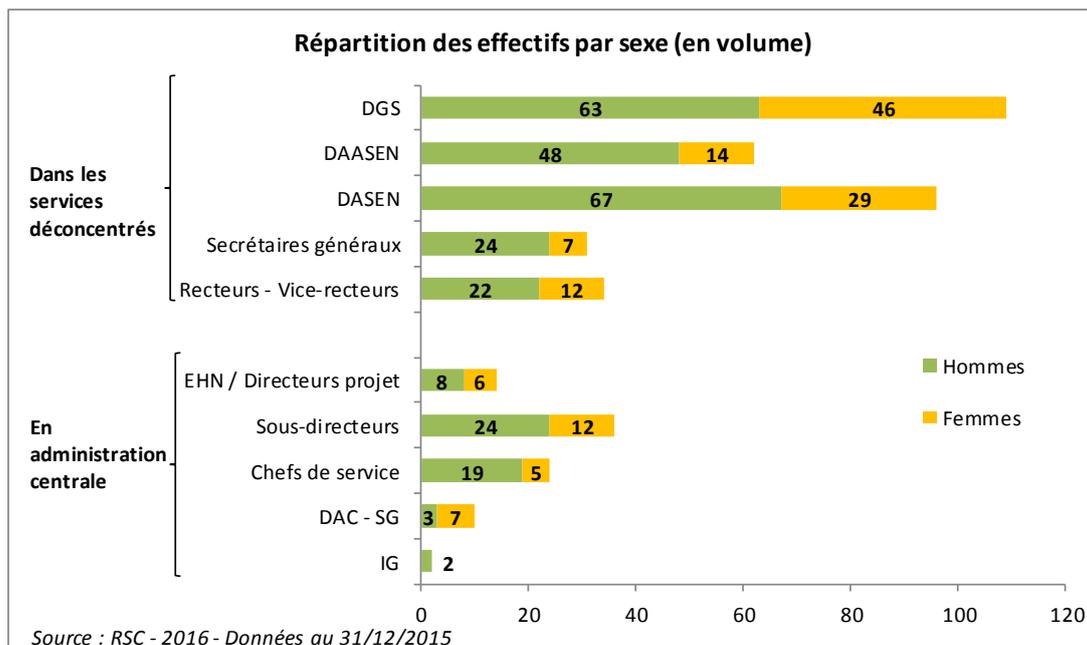
décision du gouvernement. Le nombre des primo-nominations dans les autres emplois (28,9 %) n'aurait pas permis d'atteindre l'objectif de 30 % ;

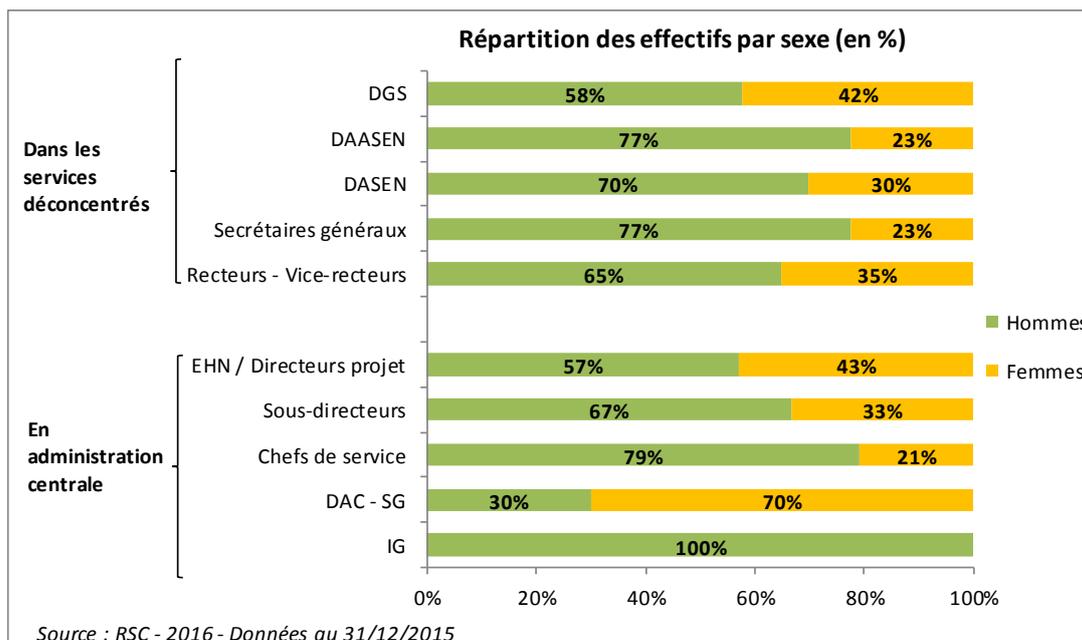
- la féminisation des primo-nominations par type d'emploi doit être examinée au regard des volumes respectifs de primo-nominations pour chaque type d'emploi ou même au sein de chaque type d'emploi. Ainsi les emplois de type 1 qui sont les moins nombreux présentent le taux de féminisation le plus important ; à l'inverse les emplois des types 2 et 9 ont un taux plus faible alors qu'ils font l'objet d'un nombre plus élevé de nominations.

De façon plus générale, la différence de taux de féminisation selon les emplois concernés suscite certaines interrogations ou même certaines inquiétudes.

### 1.3.2. Des résultats très contrastés selon les catégories d'emplois

Au 31 décembre 2015, l'impact des primo nominations sur la féminisation des emplois, inclus dans le champ de la mission, qui ont été publiés dans le cadre du rapport sur la situation comparée établi pour le MENESR, est encore modeste, sauf pour les emplois à la décision du gouvernement en administration centrale (la parité pour les recteurs.rices ayant été atteinte en septembre 2016).





NB : Les deux chefs de service de l'IGAENR et de l'IGEN, qui figurent dans le RSC, étaient des hommes fin 2015

La situation est également très variable selon les académies mais ces écarts ne donnent pas lieu à une analyse approfondie (cf. 3.1.3).

### 1.3.2.1 Une attention particulière aux emplois à la décision du gouvernement

Depuis 2013, le ministère favorise la nomination sur les emplois à la décision du gouvernement. Il compte aujourd'hui un nombre élevé de femmes au plus haut niveau : **52 % des 46 emplois correspondants**. Au cours de ces quatre dernières années, quatorze femmes ont été désignées pour la première fois, avec un pic de taux de primo-nominations de plus de 62 % en 2016 (cinq rectrices).

À l'administration centrale, 70 % de femmes occupent les emplois de secrétaire général et de directeurs d'administration centrale : trois directrices générales (DGRH, DGESIP, DGESCO), deux directrices d'administration centrale (DAJ, DEPP) et deux déléguées (DREIC, DELCOM). Dans les services déconcentrés, la part des femmes a, en octobre 2016, atteint, pour la première fois, la parité dans les emplois de recteur : quinze rectrices et deux vice-rectrices (mais seulement quatre d'entre-elles nommées à la tête des douze régions académiques).

Ces femmes ont pris un certain nombre de postes très stratégiques, dont certains étaient traditionnellement occupés par des hommes. Leurs profils sont très divers mais beaucoup d'entre-elles appartiennent au monde éducatif ou à l'administration du ministère.

Ces nominations constituent une avancée très importante au sein du ministère. En raison du niveau de responsabilité et du caractère politique des emplois à la décision du gouvernement, le taux de féminisation est toutefois évidemment aléatoire et à la merci de changements gouvernementaux ou même ministériels.

### 1.3.2.2 Des résultats plus ou moins décevants dans les autres emplois d'encadrement supérieur

Au-delà de la poursuite de la recherche de la parité dans les emplois du plus haut niveau, l'enjeu pour le ministère est d'assurer une meilleure représentativité des femmes dans les emplois de type 2

et de type 9 et de maintenir le nombre de femmes dans les emplois de DGS qui ne relèvent pas du dispositif légal mais constituent une partie importante des cadres du MENESR.

### **Des taux de féminisation fluctuants mais toujours bas dans les emplois de direction (chefs de service, sous-directeurs) et les directeurs de projet et experts de haut niveau (groupe 2)**

En 2015, ces emplois représentaient 68 agents, dont 30 % de femmes : 26 % (sur 23 chefs de service), 26 % (sur 31 sous-directeurs), 36 % (sur 14 directeurs de projet et experts de haut niveau)<sup>49</sup>.

En raison du nombre limité de l'ensemble de nominations et de primo-nominations dans chacune des trois catégories identifiées, il serait peu probant de se référer à des pourcentages, qui sont d'ailleurs très fluctuants sur les quatre années (taux de primo-nominations féminines : 50 %, 24 %, 44 %, 30 %). On ne peut toutefois que constater la faiblesse du nombre de primo-nominations féminines sur les emplois de chef.fe.s de service et de sous-directeur.rice.s : 3 sur 8 en 2015 et 3 sur 10 en 2016 (il faut à cet égard remarquer qu'en 2016, une femme et un homme ont été désignés chef.fe de service, mais que deux femmes et quatre hommes sont devenus sous-directeur.rice.s).

Si l'objectif de 30 % a été aisément rempli en 2015 (44 %), il sera tout juste atteint cette année. L'objectif de 40 % risque de pas l'être en 2017.

### **Un nombre de femmes très faible parmi les IA-DASEN, les adjoints et les SGA**

Comme pour les chef.fe.s de service et les sous-directeur.rice.s, la situation des DASEN / DAASEN et des SGA est très défavorable pour les femmes. En 2015, les emplois du groupe 9 comprenaient 184 agents, dont **seulement 27 % de femmes** : 27 % (sur 153 DASEN / DAASEN), 26 % (sur 31 SGA).

Le taux de nominations féminines a toujours été faible, d'environ 25 %. Le taux de primo-nominations a été inférieur à 30 % de 2013 à 2016 : les taux de 2015 (23 %) et de 2016 (apparemment 28 %) ne correspondent pas à l'objectif de 30 %. Les chiffres sont semblables pour les IA-DASEN / DAASEN et les SGA : en 2015, pour les premiers, un taux de nominations de 27 % et de primo-nominations de 24 % et pour les seconds, un taux de nominations de 24 % et de primo-nominations de 20 %.

### **Une situation plus équilibrée parmi les directeurs généraux des services**

Les emplois des DGS (122) sont occupés par 42,2 % de femmes. La baisse de leur nombre, liée aux mouvements de regroupements ou de fusions des établissements d'enseignement supérieur, pourrait toutefois créer des tensions lors des recrutements.

#### *1.3.2.3 Une situation favorable des autres personnels d'encadrement qui témoigne de l'existence de viviers*

Ces chiffres peuvent être considérés comme décevants au regard de l'importante féminisation de l'ensemble des personnels du MENESR (68 % de femmes) et de celle des viviers.

---

<sup>49</sup> Chiffres repris dans la déclaration du MENSER à la DGAFP en 2015 qui précise les nombres de nominations et de primo-nominations ainsi que le nombre d'agents du « stock » au 31 décembre. Ils diffèrent très légèrement par rapport aux chiffres figurant dans le RSC ministériel établi en septembre 2016.

Dans les corps viviers, bien que plus réduite, la féminisation reste importante en pourcentage et en effectifs. Selon le bilan social 2014-2015, l'encadrement représente **17 511 agents, dont 46,7 % de femmes** – 36,3 % à la centrale, 47,6 % dans les services académiques et les EPLE, 43,7 % dans les inspections (notamment 35,6 % à l'IGAENR et 31,1 % à l'IGEN). Ce taux de féminisation, qui cache des disparités, s'échelonne de 28 % pour les IA-DASEN et les DAASEN à 48 % pour les personnels de direction.

Le RSC établi en septembre 2016, déjà cité, précise le nombre de femmes occupant les fonctions leur permettant d'accéder aux emplois de haut niveau :

- 42,8 % des 791 emplois d'AENESR (737 dans les services déconcentrés et 54 à l'administration centrale) ;
- 41,9 % des 1 131 inspecteur.rice.s d'académie - inspecteur.rice.s pédagogiques régionales (IA-IPR) ;
- 46,9 % des 2 099 inspecteur.rice.s de l'éducation nationale (IEN) ;
- 47,8 % des 13 319 personnels de direction (avec toutefois seulement 38 % dans les catégories 4 et 27 % dans les catégories exceptionnelles<sup>50</sup>).

Il faut d'ailleurs noter que les recrutements de ces dernières années dans ces diverses catégories d'emplois sont presque paritaires (par exemples, en 2015, 55 % de lauréates dans les concours de personnels de direction, 58 % dans les concours d'IEN ou 46 % dans les concours d'IA-IPR).

La question est donc non pas celle de l'existence de viviers, souvent mise en avant, mais celle de la mobilisation des cadres féminins susceptibles de postuler aux postes d'encadrement supérieur, qui fait partie d'une des missions de la MPES évoquée *infra* dans la partie 3.

À présent que les études et les rapports ont livré un diagnostic concordant, que la règle légale a été fixée, peut-on penser que les choses vont vraiment changer ? Le bilan dressé en 2016, à la fois optimiste et pessimiste, nécessite une volonté politique forte et un réel investissement des dirigeants dans chaque ministère, et peut-être plus particulièrement au MENESR qui doit poursuivre ses efforts (cf. partie 3). Il nécessite également de « *s'attaquer aux non-dits, aux stéréotypes et aux "bonnes vieilles habitudes" qui conduisent à reproduire les schémas du passé sans trop de poser de questions* »<sup>51</sup>, qu'ont pu constater les inspecteurs généraux lors de leurs entretiens avec plus d'une centaine de cadres de l'éducation nationale (cf. partie 2).

---

<sup>50</sup> Les établissements sont classés en cinq catégories (de 1 à 4 exceptionnelle ou 5) en fonction de leur taille et de leur complexité.

<sup>51</sup> Les femmes et la haute fonction publique : interview le 25-04-2013 de Bénédicte Boyer, journaliste et auteure du livre éponyme

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-1135>

## 2. Des freins et des obstacles nettement identifiables dans les récits de carrière de cadres féminins, moins clairement perçus par les décideurs

Parallèlement à ses entretiens avec les décideurs, la mission a donné la parole à des cadres supérieurs du ministère, essentiellement à des femmes, occupant déjà des fonctions d'encadrement supérieur ou des fonctions permettant un accès à l'encadrement supérieur, dans les services déconcentrés et à l'administration centrale, de telle sorte que ce soit de l'intérieur et de façon incarnée dans des parcours de vie et de carrière que la question soit appréhendée et analysée. Plutôt qu'une énième étude théorique, cette enquête de terrain s'est appuyée sur des récits de carrière d'une heure, confidentiels et anonymes, faits par des cadres faisant partie d'un échantillon arrêté par la mission, qui ont permis de mieux identifier les causes structurelles du plafond de verre au MENESR.

Lors de ses visites, la mission s'est déplacée dans huit académies reflétant leur diversité – des académies, de petite ou très grande taille, dans lesquelles le taux de féminisation de l'encadrement supérieur est élevé (Reims, Rennes), moyen (Montpellier, Poitiers, Versailles) ou faible (Amiens, Nice, Marseille). Elle y a rencontré 98 personnes (dont 20 hommes)<sup>52</sup>, la plupart acceptant de « raconter leur carrière ». Elle a, par ailleurs, eu des échanges avec dix rectrices et recteurs, dont celles et ceux des académies visitées.

Elle s'est également déplacée dans sept universités et un établissement public de recherche, le CNRS<sup>53</sup> où elle s'est entretenue avec deux présidentes (Paris Diderot, Paris Sud) et deux présidents (Aix-Marseille, Rennes 2), six chargés de mission égalité femmes - hommes et lutte contre les discriminations, quelques universitaires, des responsables administratifs (dont quatre DGS) – avec des auditions avec sept cadres féminins.

À l'administration centrale, la mission a auditionné huit cadres féminins et rencontré douze responsables de haut niveau. Elle a aussi rencontré les directeurs de certains opérateurs (CANOPÉ, CNED, CNOUS) et, de façon confidentielle, trois de leurs collaboratrices.

Ces auditions confidentielles d'une heure avec plus de 110 personnes (dont une quinzaine d'hommes) ont mis en lumière les freins et les leviers qui ont eu des effets concrets et un impact réel sur leurs trajets professionnels. Ces freins, tels qu'ils sont déclinés *infra*, sont ordonnés en fonction de la fréquence avec laquelle ils ont été évoqués par les femmes et les hommes auditionnés.

<sup>52</sup> Tableau des personnes rencontrées par la mission en académie par type de fonction et sexe :

Fonction	Femmes	Hommes	Fonction	Femmes	Hommes
SGA	2	7	Directeur de cabinet	5	
DASEN	6	8	Conseiller de recteur	7	1
DAASEN	4	3	IA IPR	11	
SGA adjoint	10	1	IEN	11	
SGDSDEN	12		Personnel de direction	5	
Chef de division	5		Total	<b>78</b>	<b>20</b>

<sup>53</sup> Universités : Aix-Marseille Université, Montpellier, Nice, Rennes 1 et 2, Paris-Diderot, Paris-Sud, CNRS.

## **2.1. Des carrières vécues comme des courses d'obstacles par les cadres féminins, avec des freins externes mais aussi internes à l'institution**

### **2.1.1. Une entrée dans la carrière présentée comme le fruit du hasard, surtout chez les femmes, mais des déroulements de carrières finalement assez semblables**

*« J'ai eu une carrière atypique. »*

Environ 20 % des femmes auditionnées estiment ne pas avoir eu de plan de carrière : leur carrière, non linéaire, serait le fruit du hasard ou liée aux personnes rencontrées qui ont pu les encourager, les soutenir. Alors que la plupart des cadres féminins jugent souvent leur parcours atypique, les déroulements de carrière sont assez identiques jusqu'au seuil de l'encadrement supérieur. De fait les carrières des personnes rencontrées, hommes ou femmes, se déroulent à l'intérieur de « tuyaux d'orgue », étanches, très « endogamiques ».

Ainsi les carrières des DASEN obéissent aux schémas suivants : professeur.e des écoles, conseillers - conseillères pédagogiques, IEN, IEN-A (IEN adjoint du DASEN), IA-IPR, DAASEN ; ou professeur.e, IA IPR,-DAASEN ; ou chef.fe.s d'établissement puis IA-IPR, DAASEN.

Les SGA ou SGA adjoint.e.s ont été conseiller.ère.s d'administration scolaire et universitaire (CASU<sup>54</sup>), parfois DGS. Les mêmes schémas de carrière existent dans les corps viviers : IRA (Institut régional d'administration) et/ou diplôme de droit, chef.fe de bureau, puis chef.fe de division ou agent(e) comptable en EPLE (Établissement public local d'enseignement) avec le passage obligé du concours de CASU ou d'APASU, puis éventuellement SG de DSDEN.

Ce constat est d'ailleurs confirmé par les statistiques du ministère de janvier 2015<sup>55</sup> qui signalent par exemple que 66,7 % des DAASEN étaient IA IPR, 18,3 % personnel de direction, 13,3 % IEN. Les SGA étaient, à presque 84 %, attaché.e.s d'administration.

Les cadres à l'administration centrale ont, en majorité, les mêmes parcours : après un master et le concours de l'ENA ou l'examen au tour extérieur d'administrateur civil passé par les attachés, beaucoup ont exercé des fonctions de chef.fe de bureau, sous-directeur.rice, chef.fe de service.

Les DGS, eux, peuvent avoir des origines ou des parcours plus variés : des agents relevant majoritairement de l'éducation nationale (plus de la moitié d'attaché.e.s, quelques ingénieur.e.s d'études ou de recherche) mais aussi d'autres corps provenant d'autres administrations comme celles des collectivités territoriales. Ces emplois d'encadrement supérieur sont les plus féminisés du ministère : à cet égard, on peut penser qu'un recrutement plus ouvert, moins endogamique est plus favorable aux femmes.

Il convient d'ailleurs de remarquer que seuls 20 % agents de l'échantillon ont une carrière plus originale (par exemple, une expérience en entreprise privée, plus rarement en collectivité territoriale ou dans un autre ministère).

---

<sup>54</sup> Corps de CASU mis en extinction depuis 2011.

<sup>55</sup> RSC septembre 2016, déjà cité.

### 2.1.2. L'« obligation » de mobilité géographique, premier frein évoqué

*« Je suis intéressée par la fonction de DAASEN, mais je suis arrêtée par la question de la mobilité : deux de mes enfants sont autonomes ou en voie de l'être mais le petit est en sixième. »*

C'est le frein le plus souvent mis en avant, quelles que soient les fonctions exercées, même si, à l'université ou à l'administration centrale, il n'existe pas réellement d'obligation de mobilité géographique – c'est d'ailleurs sans doute une des raisons pour lesquelles dans ces deux secteurs on trouve davantage de femmes dirigeantes (par exemple, elles sont 42 % des DGS) – avec la particularité de l'Île-de-France, siège de nombreuses administrations, où les cadres peuvent changer de postes sans devoir s'éloigner.

Les femmes rencontrées ont été, pour la plupart, très mobiles en début de carrière, qu'elles aient eu ou non des enfants, liée souvent à la mobilité leur conjoint. Toutefois, plusieurs femmes ont, en raison de la contrainte de mobilité, renoncé à postuler pour des postes importants et à franchir une étape de carrière.

Les femmes excluent souvent cette mobilité quand les enfants sont adolescents ; elles l'évitent aussi quand elles ont des parents âgés ou malades - seuls quelques très rares hommes figurant dans l'échantillon étudié ont évoqué ce frein familial. Cette décision peut aussi être liée à la fonction des conjoints (chef d'entreprise, exerçant une profession libérale, haut-fonctionnaire, exploitant agricole, directeur d'une agence, etc.). Les hommes confrontés au même problème franchissent le pas en acceptant de devenir « célibataires géographiques », parfois en prenant le risque d'un divorce. Parmi les hommes rencontrés, un seul a fait toute sa carrière dans la même académie et un autre a démissionné à un moment donné de sa carrière parce qu'il ne parvenait pas à revenir dans sa région d'origine. Tous disent faire des choix avant tout professionnels.

Ce refus de la mobilité, et plus encore de « *la spirale de la mobilité* »<sup>56</sup>, explique le fait que la période pendant laquelle les femmes « s'autorisent » une carrière soit plus brève : entre 40-45 ans et 55 ans environ, après que les enfants ont été élevés et avant que parfois la charge de parents âgés ne pèse sur elles. Leurs expériences, jugées alors moins variées, peuvent donc les pénaliser lors des entretiens avec les recruteurs qui disent privilégier la diversité des expériences, les recrutements extérieurs au département, voire à l'académie ou à l'université, en arguant de la difficulté supposée à imposer une autorité à d'anciens collègues ou de la nécessité d'enrichir les pratiques locales grâce à des recrutements extérieurs à l'académie ou à l'université. À ce jeu les femmes sont presque systématiquement perdantes.

L'obligation de mobilité exposée comme préalable lors des inscriptions aux concours des corps d'encadrement justifie le choix de nombreuses femmes, qui préfèrent demander des détachements pour rester dans leur académie, ou renoncer au bénéfice du concours, ou tout simplement ne pas s'inscrire aux concours comme ceux d'IEN et d'IA-IPR. La plupart des personnes rencontrées, y compris les hommes, soulignent à cet égard que cet « affichage » de l'obligation de mobilité est d'une part contre-productif et d'autre part injustifié puisque la majorité des lauréats de ces concours exercent très vite, voire immédiatement, dans leur académie d'origine sans que cela pose de problème.

---

<sup>56</sup> Cette spirale de la mobilité se construit à travers l'enchaînement de fonctions pouvant entraîner une mobilité : par exemple, IA IPR dans une autre académie, puis DAASEN ailleurs, DASEN encore ailleurs etc.

### 2.1.3. Des freins liés aux contraintes familiales : le conjoint autant que les enfants

*« Je ne chercherai pas un autre poste avant deux ans car j'attends que mon fils passe son bac l'année prochaine. », « Mon conjoint n'est pas du tout mobile en raison de son travail et il n'est pas prêt à assumer les responsabilités des enfants. »*

Au titre des contraintes familiales, les femmes mettent d'abord en avant leurs obligations de mères en évoquant souvent une pression sociale extérieure : « à situation égale, les femmes sont plus soucieuses de la situation de leurs enfants », « les représentations et les mœurs sont restés classiques », « les femmes veulent trop souvent être des "super modèles" à la fois professionnels et familiaux ».

Beaucoup cependant ont su trouver des solutions pour concilier vie familiale et vie professionnelle : des solutions de garde satisfaisantes, envisageables parfois grâce à des salaires élevés, une pratique professionnelle organisée et efficace, y compris avec des aménagements horaires certains jours (pratique observée par une jeune femme cadre dirigeante d'un opérateur ou par une autre en entreprise au début de sa carrière professionnelle.). D'autres évoquent la disponibilité de leur conjoint, par exemple quand la réussite à un concours impose une année de formation lointaine, ou celle de leurs parents.

Le vrai frein familial est souvent le fait des conjoints qui peuvent les dissuader de passer un concours ou d'accepter un poste à responsabilité éloigné lorsqu'ils ne sont pas mobiles ou pas prêts à accepter la responsabilité des enfants, ou parfois souffrent d'un besoin de reconnaissance car leur salaire moins élevé que celui de leur épouse.

À l'inverse, de très nombreuses femmes soulignent que leurs carrières doivent beaucoup à un « conjoint aidant », soit parce qu'il assume la responsabilité des enfants dans les périodes d'éloignement, soit parce qu'il encourage et donne confiance ou encore parce qu'il prend en charge la vie quotidienne et ainsi leur donne une grande disponibilité.

Faute d'un équilibre relatif entre la vie familiale et la vie professionnelle, l'acceptation et le partage des contraintes par le conjoint apparaît donc comme une condition préalable à toute projection dans une carrière, parfois davantage que les responsabilités parentales. Cependant, et même dans ce cas, nombreuses sont les femmes auditionnées qui témoignent d'un sentiment de culpabilité face à ce qu'elles désignent comme une insuffisance d'attention portée à leurs enfants, en particulier aux adolescents. Rares sont les hommes rencontrés qui en ont fait état : ceux-ci mettent plus en avant le tort fait par leur carrière à celle de leur épouse.

### 2.1.4. Des carrières peu accompagnées, un système opaque, peu lisible et peu sûr

*« Je ne vois pas quel est le bon parcours pour moi. J'ai le soutien de ma hiérarchie mais je n'ai pas vraiment de conseil de carrière. »*

Les femmes rencontrées déplorent presque toutes le manque d'accompagnement, marqué d'abord par la difficulté à obtenir des informations sur les possibilités de carrières, sur les postes, parfois même sur les procédures. Les femmes se méfient de « l'absence de visibilité des parcours », des postes dont on ne connaît ni les contours, ni les suites, ou des risques liés au « fait du prince » que certaines ont connues.

Si quelques hommes font état de réseaux permettant d'assurer cet accompagnement, les femmes le font plus rarement et toujours à propos de réseaux-métiers. Certaines hautes fonctionnaires ont toutefois bénéficié de réseaux de promotion (ENA) ou d'un passage dans d'autres institutions (par exemple la Cour des comptes).

L'absence de « conseils de carrière » et de bilans de compétence qui pourraient les aider dans leurs choix est aussi soulignée par les femmes. La procédure d'évaluation des personnels de direction ou celle des entretiens professionnels annuels sont les deux seules formes instituées qui ont été évoquées. Si la première est reconnue comme pouvant détecter des potentiels par les DASEN (les chefs d'établissement sont plus sceptiques), la seconde est perçue plus comme un retour sur l'activité, un bilan qu'un entretien-conseil.

Le manque de sécurisation des carrières a été aussi signalé comme un facteur dissuasif. C'est particulièrement le cas pour les DGS, dont la nomination et la fin de fonctions dépendent du choix du président qui est élu. Il peut en être de même pour certaines fonctions comme celles de directeur de cabinet ou de conseiller auprès du recteur ou du directeur d'administration centrale, qui sont naturellement « précaires ». Par ailleurs, plusieurs femmes ont regretté l'absence de « droit au retour », notamment quand la personne s'aperçoit que la nouvelle fonction ne la satisfait pas.

#### **2.1.5. Une « culture » de l'exercice de l'encadrement qui décourage les candidatures féminines**

*« Il y a aussi autre chose dans la façon de manager les équipes : une tendance très déresponsabilisante vis-à-vis de nos propres personnels, on ne délègue pas assez, on se surcharge soi-même, nos pratiques ne sont pas les meilleures. Et donc on ne constitue pas de viviers, on construit un système repoussoir. »*

Il s'agit là du quatrième frein le plus souvent cité par les femmes, en référence à une conception du travail du cadre et au modèle dominant, ancrés sur la totale disponibilité, sur des horaires « à rallonge » qui empiètent sur la vie personnelle.

Les SGA et les DASEN, hommes ou femmes, rencontrés l'expliquent de plusieurs manières : une sorte d'« habitus » non remis en cause (« c'est ce que l'on attend de nous ») ; le « célibat géographique » des responsables qui n'ont pas de contraintes personnelles et prennent l'habitude de réunions tardives ; la crainte de paraître incompétente qui conduit les femmes à s'imposer des charges de travail encore plus importantes ; une absence de réflexion sur l'organisation, prise en étau entre les agendas des recteurs et de la centrale ou soumise à l'agenda du cabinet ministériel ; enfin un modèle de management archaïque, déresponsabilisant vis-à-vis des personnels, avec une absence de délégation.

Ces facteurs aboutissent à la construction d'un « système repoussoir », aggravé par une conception de l'encadrement privilégiant des codes se voulant très masculins : « autorité descendante, disponibilité, représentation, capacité à s'imposer », dont les femmes « seraient » dépourvues, celles-ci étant renvoyées aux seules qualités d'empathie.

Ces représentations et parfois même ces stéréotypes, assez largement partagés, peuvent contribuer à une forme de « *dumping professionnel* » permettant d'éliminer une concurrence dans des postes rares et convoités.

### 2.1.6. Un manque de confiance en soi ancré, au-delà des représentations, dans une mise en cause récurrente de la légitimité professionnelle des femmes

*« Pour un poste d'autorité, la femme doit justifier de ses capacités, faire comprendre comment elle est arrivée à ce niveau, alors que la question ne se pose pas pour un homme. »*

Une grande partie des femmes auditionnées (mais pas toutes !) se sentent rarement totalement légitimes quand elles postulent sur un emploi et pensent que d'autres candidats sont plus capables qu'elles, même lorsqu'elles ont le profil du poste. Ainsi, une femme qui se voit proposer une fonction se demande toujours si elle a les compétences, ce qui est beaucoup plus rare chez les hommes, selon leurs propres dires.

Les femmes tentent de se rassurer, en passant des concours (ce fut particulièrement le cas du concours CASU) ou en multipliant les diplômes supérieurs, comme une thèse ou des diplômes d'écoles ou d'établissements (par exemple les instituts d'études politiques). Elles le font, y compris en cours de carrière, en allant parfois jusqu'à se mettre en disponibilité pour reprendre des études.

La confiance des supérieurs et de l'entourage constitue également un puissant facteur de renforcement de la confiance en soi. Ce manque de confiance en soi, loin d'être un trait psychologique de caractère féminin, apparaît lié aux représentations des fonctions d'autorité mais aussi à des pratiques très fréquentes de remise en cause de la légitimité des femmes à exercer ces responsabilités (cf. *infra*).

### 2.1.7. La persistance de comportements sexistes

*« Mes quatre collègues étaient des hommes et avaient le titre d'adjoint, moi non. Les relations avec mon directeur, très macho, étaient très difficiles : une série d'accrochages, d'humiliations devant tout le monde ("tu peux encore progresser"), etc. »...*

Il existe plusieurs définitions du sexisme. Certaines l'assimilent à la discrimination dont serait victime l'un ou l'autre sexe<sup>57</sup>; d'autres, plus larges, distinguent ce qui est de l'ordre de la conviction et ce qui est de l'ordre des « actes basés sur une distinction injustifiée opérée entre les sexes et entraînant des conséquences préjudiciables pour un ou plusieurs individus de l'un ou l'autre sexe »<sup>58</sup>.

La secrétaire du conseil de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Brigitte Grésy, que la mission a rencontrée, définit ainsi le sexisme ordinaire dans son *Petit traité contre le sexisme ordinaire*<sup>59</sup> : « des stéréotypes et des représentations collectives qui se traduisent par des mots, des gestes, des comportements ou des actes qui excluent, marginalisent ou infériorisent les femmes ». Ce que les inspecteurs ont pu constater correspond à cette définition, les comportements sexistes n'étant d'ailleurs pas, le plus souvent, perçus comme tels.

---

<sup>57</sup> Cf. définition du CRIPS d'Île-de-France dans un dossier thématique sur l'égalité filles - garçons, *Attitude discriminatoire envers une personne en raison de son sexe*.

<sup>58</sup> Magda Michielson et Walter Angioletti in *Définition du concept de sexisme*, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

<sup>59</sup> *Petit traité contre le sexisme ordinaire*, Brigitte Grésy, Albin Michel, 2008. Mme Grésy fait allusion à Pierre Bourdieu qui écrivait : « les femmes ont en commun d'être séparées des hommes par un coefficient symbolique négatif » dans son ouvrage *La domination masculine*.

Un certain nombre de discours recueillis par la mission mettent en lumière les conséquences de la rareté des femmes dans les fonctions de décisions : au-delà des discours humiliants ou sexistes, plus rares, un sentiment d'isolement lors des réunions institutionnelles (plusieurs femmes, DASEN et SGA, ont ainsi expliqué qu'il fallait supporter les prises de paroles masculines systématiques qui ont pour effet de les priver de la parole ou les obligent à parler haut et fort : « *effet testostérone* » dit l'une, « *ils font les coqs* » dit une autre), le sentiment d'être une « femme alibi », les difficultés à travailler uniquement avec des hommes qui restent entre eux, dans un fonctionnement qualifié de très masculin, avec une logique descendante, le manque de diversité.

Cette masculinisation des directions, qui alimente les représentations de métiers et fonctions masculines, peut justifier à elle seule les réticences des femmes.

Les pratiques d'évaluation parfois imprécises, peu ancrées sur une approche par compétences ou privilégiant certaines compétences (en particulier de représentation, de communication), qui dépendraient du plus ou moins grand « charisme » supposé de la personne, sont également dénoncées comme peu favorables aux femmes.

Enfin, il faut signaler la persistance, dans certaines académies, de comportements masculins ouvertement sexistes, dans l'expression (les femmes sont qualifiées de « petites », on s'étonne de leur capacité à prendre la parole en public, etc.), dans les promotions ou dans la vie quotidienne (par exemple, pour l'autorisation de l'usage de véhicules de fonction). Ces comportements ou attitudes sont cependant rares et n'ont été évoqués de façon récurrente que dans un nombre très limité d'académies.

## **2.2. Un enjeu peu perceptible parmi les décideurs rencontrés**

### **2.2.1. À l'administration centrale, une politique ministérielle qui ne semble pas mobiliser l'ensemble des services**

Très conscients de cet enjeu, le secrétaire général et la MPES considèrent que l'insuffisance de la féminisation de l'encadrement supérieur au MENESR pose un réel problème de recrutements, aussi bien à l'administration centrale que dans les services déconcentrés. Le ministère se prive de ressources et de compétences.

Même si la norme législative et les préconisations du protocole d'accord de 2013 sont connues, il n'a toutefois pas semblé à la mission que cette analyse soit partagée dans toutes les directions.

Les responsables rencontrés, dans l'ensemble, reconnaissent ces difficultés, en particulier pour le choix des chefs de services, mais ils l'attribuent surtout au petit nombre de candidates, le ministère se montrant d'ailleurs souvent plus soucieux de recruter davantage de sous-directrices. Une des directrices seulement évoque la nécessité d'une politique plus directive de quotas, seule susceptible d'avoir des effets durables.

Peut-être parce qu'ils sont convaincus de l'absence de discrimination vis-à-vis des cadres féminins de l'administration centrale, où s'applique toujours le principe de la méritocratie, la plupart des interlocuteurs se sentent peu concernés. De façon plus générale, les services ne sont pas sensibilisés, *a fortiori* pas formés, à cette question.

Au quotidien, la question de l'organisation du travail ne donne pas lieu vraiment à réflexion ou à débat, la mission a pu d'ailleurs constater la méconnaissance du guide de l'encadrant à l'administration centrale. En pratique toutefois, au moins dans deux directions rencontrées, les directrices sont attentives à ne pas imposer d'horaires excessifs à leurs cadres, par exemple en refusant qu'ils participent à des réunions tardives au cabinet. Cette pratique mériterait certainement une généralisation dans tous les services et surtout devrait s'intégrer dans un cadre plus institué.

La mise en place de la MPES constitue un progrès évident. Pour des raisons matérielles, cette structure en construction s'est tournée essentiellement vers les services déconcentrés et elle ne s'est pas encore imposée à l'administration centrale (et dans les universités). En tout état de cause, elle n'est pas identifiée comme un outil spécifique au service de l'objectif de la féminisation des cadres.

Au-delà de la MPES, il est évident que la politique ministérielle d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n'a pas donné lieu à la mise en place d'une politique de féminisation de l'encadrement supérieur reconnue comme telle au sein de l'administration centrale.

### **2.2.2. Des directions d'établissements publics assez attentifs à cet enjeu**

Les directeurs des opérateurs rencontrés (CANOPÉ, CNED, CNOUS<sup>60</sup>), tous des hommes, semblent attentifs à un certain équilibre dans le recrutement de leurs collaborateurs.rices : volontairement ils ont tous recruté des femmes, qui une secrétaire générale, qui une directrice adjointe. La situation diffère toutefois selon l'établissement.

CANOPÉ compte un nombre de femmes assez élevé : un nombre presque égal de femmes et d'hommes parmi les emplois fonctionnels, trois derniers recrutements donnant lieu à la nomination de femmes. Le directeur souhaite équilibrer la présence des hommes et des femmes dans les directions territoriales. Il est intéressant de noter que la mobilité géographique n'est pas requise, un ancrage local ancien pouvant être un atout pour l'établissement, ce qui peut expliquer une présence quasi paritaire des femmes à la tête des directions territoriales.

Le directeur général du CNED est conscient de la faiblesse du nombre de femmes parmi les cadres dirigeants de l'établissement (elles représentent 25 % du comité de direction, 25 % des responsables de site, 29 % des responsables de fonctions stratégiques). Si, de façon générale, il a du mal à recruter des fonctionnaires, hommes et femmes, en raison de la localisation de l'établissement à Poitiers (difficultés relevées par l'ensemble des organismes installés à Poitiers, mais aggravées par la décision du directeur qui veut appliquer plus strictement que précédemment la règle de résidence des cadres), il souhaite se pencher sur ce problème spécifique de la féminisation. Il a notamment demandé que toutes les statistiques soient sexuées et qu'une étude sur les parcours des femmes en interne soit réalisée, afin de mieux les accompagner vers des fonctions supérieures.

Le nouveau directeur du CNOUS a également du mal à féminiser l'encadrement : une équipe de direction presque paritaire mais 23 % de femmes directrices des CROUS seulement et 35 % des membres du conseil d'administration. Même s'il n'a pas encore eu le temps d'élaborer de stratégie particulière, il se déclare particulièrement sensible à cette question.

---

<sup>60</sup> Deux opérateurs installés à Poitiers : CANOPÉ, réseau de création et d'accompagnement pédagogiques, qui a regroupé le centre national de la documentation pédagogique (CNDP) et ses centres régionaux en 2015 et est composé de douze directions territoriales / CNED, centre national d'enseignement à distance.

Le CNOUS, centre national des œuvres universitaires et scolaires, et ses centres régionaux.

### 2.2.3. Dans les services déconcentrés, une réflexion trop faible et une absence de stratégie

Les entretiens avec « les décideurs », les « managers » – rectrices et recteurs, DASEN, SGA – montrent que la faible féminisation des emplois d'encadrement supérieurs ne paraît encore que très rarement être un sujet.

La faible féminisation est surtout évoquée à travers les commentaires sur « *la moindre ambition des femmes, ou le manque de confiance* », ce qui renvoie le problème aux femmes elles-mêmes, ou aux conditions extérieures (famille, conventions sociales).

Si le développement d'une politique académique volontariste de féminisation des viviers est souvent présenté comme une nécessité, les propositions restent rares (comme la création d'une revue de cadres académique pour un repérage plus précoce de façon à ce que les cadres se projettent dans le temps). En pratique, trop souvent la constitution du vivier, en particulier dans la perspective de la revue des cadres en particulier, se fait en « silos » :

- les DASEN se chargent du repérage parmi les IEN et les personnels de direction, sans toujours le formaliser. S'il existe bien des entretiens (lors de l'évaluation ou des mutations) pour les personnels de direction, il n'y a aucune procédure systématisée d'entretiens avec les IEN. Le caractère flou des procédures d'accompagnement des carrières, quand elles existent, peut expliquer l'impression d'un repérage incomplet dans lequel la façon de se mettre en avant tend à se substituer à une vision objective des compétences ;
- les SGA, eux, effectuent le repérage au sein des services académiques : leurs adjoint-e-s, les SG de DSDEN (en ce cas, ils prennent l'attache des DASEN), les chef.fe.s de divisions. L'entretien professionnel annuel ne sert pas toujours de base à ce repérage, mais il a le mérite d'exister ;
- enfin, dans la plupart des cas, les recteurs ou rectrices repèrent certains conseillers et inspecteurs du second degré. À cet égard, la mission craint qu'en l'absence de procédure d'évaluation ou d'entretiens de carrière, le repérage de ces inspecteurs et inspectrices soit incomplet.

D'une façon générale, une réflexion sur les modes de gestion, l'organisation de la gestion des ressources humaines, le management, une approche stratégique ou des mesures structurelles restent très peu développées. La seule mesure discutée concerne l'application de quotas : une partie importante des recteurs et des rectrices rencontrées n'y semblent pas favorables, alors même que les quotas existent de fait au moins pour les primo-nominations.

Peu de recteurs affichent une forte conviction et font des propositions : d'abord afficher clairement cette exigence (notamment en imposant l'utilisation du terme « rectrice ») ; établir des statistiques sexuées précises par académie (par exemple sur la répartition hommes / femmes dans les diverses catégories de postes de direction d'établissement) ; imposer des obligations de mixité, au moins dans les candidatures ; introduire l'objectif de féminisation dans la contractualisation des académies ; obliger les autorités rectORALES à rendre compte de leur politique de féminisation au ministre.

#### **2.2.4. Des président.e.s d'université et des DGS davantage mobilisés**

L'existence imposée de chargé.e.s de mission sur l'égalité femmes / hommes explique en grande partie cette plus grande mobilisation. Dans les sept universités où elle s'est déplacée, la mission a noté la considération plus grande portée à ces chargé.e.s de mission. Certain.e.s sont devenu.e.s vice-président.e.s statutaires (vice-présidence chargée des ressources humaines ou du conseil d'administration) ou vice-président.e.s délégué.e.s. Quel que soit leur statut, ces personnels disposent de décharges partielles d'enseignement, variables d'une université à l'autre.

Dans la plupart des universités visitées, des mesures ont été prises à l'initiative de ces chargé.e.s de mission : chartes d'équilibre des temps de vie ; formations aux stéréotypes de genres, destinées toutefois davantage aux étudiants qu'aux personnels (par exemple, les agents en charge des ressources humaines); obligation de représentation des deux sexes dans les jurys d'habilitations à diriger des recherches ; production de statistiques sexuées communiquées au conseil d'administration (CA). Certain.e.s souhaitent aussi une obligation pour les président.e.s d'université de rendre compte de leur politique de féminisation devant leur CA (y compris sur la féminisation du corps des professeur.e.s d'université qui reste très en retard) et d'en faire un élément de contractualisation avec le ministère.

La mission ne s'est pas penchée sur les organismes de recherche. Elle a pu toutefois analyser l'exemple, particulièrement intéressant, du CNRS<sup>61</sup>, qui développe une politique systémique sur l'égalité femmes / hommes.

### **3. La féminisation de l'encadrement supérieur, un enjeu stratégique encore trop peu pris en compte par le système de gestion des ressources humaines du MENESR**

#### **3.1. Une approche globale de l'encadrement supérieur en construction**

##### **3.1.1. Un pilotage de la gestion de l'encadrement supérieur engagé au niveau central, mais qui a tardé à intégrer la question de la féminisation**

En 2013, un rapport conjoint de l'IGEN et de l'IGAENR sur l'encadrement, complété par un second rapport de l'IGAENR<sup>62</sup> sur l'encadrement supérieur, a analysé la problématique du renforcement de l'attractivité des fonctions d'encadrement dans les deux ministères, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche, en ciblant les questions de vivier, de formation, de mobilité, d'ouverture et de décloisonnement. Il indiquait en conclusion qu'une gestion des carrières de l'encadrement fondée à la fois sur une gestion prévisionnelle des emplois et sur la connaissance fine des personnels restait à construire.

---

<sup>61</sup> CNRS centre national de la recherche scientifique, voir annexe 8.

<sup>62</sup> *Le renforcement de l'attractivité des fonctions d'encadrement : vivier, formation, ouverture, mobilité et décloisonnement*, rapport IGEN - IGAENR n° 2013-021, avril 2013 ; *Pour une politique et une gestion renouvelées de l'encadrement supérieur au ministère de l'éducation nationale et au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche*, rapport IGAENR n° 2013-097, novembre 2013.

L'absence d'une politique structurée de l'encadrement supérieur apparaissait dans les constats effectués (faiblesse de la détection des hauts potentiels, absence de cadrage national, initiatives de type revue des cadres balbutiantes) et les préconisations.

Il convient de noter que ces rapports, établis peu après la définition des mesures législatives sur l'égalité professionnelle, n'abordaient pas spécifiquement la situation des cadres féminins, perceptible cependant dans l'évocation des difficultés liées à la mobilité<sup>63</sup>.

La question de la féminisation de l'encadrement supérieur n'a été posée que récemment au MENESR. Évoquée dans le plan managérial ministériel établi en 2016, elle est développée dans le cadre des feuilles de route annuelles ministérielles depuis 2012. Elle est plus particulièrement suivie dans l'enseignement supérieur.

### **Une simple évocation de la féminisation dans le premier plan managérial ministériel élaboré sous impulsion interministérielle**

L'impulsion majeure pour une politique structurée de l'encadrement supérieur est d'origine interministérielle, avec la circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique d'État.

Rappelant les progrès accomplis (constitution d'un vivier interministériel, trois propositions pour chaque nomination de directeur.rice d'administration centrale, comité d'audition pour les fonctions les plus transversales et stratégiques, élaboration d'une grille de compétences managériales des cadres dirigeants, etc.), la circulaire affirme le rôle pilote des secrétaires généraux.ales et leur demande d'élaborer un plan managérial autour de sept priorités : gouvernance, revues de cadres, parcours, mobilité interministérielle, accompagnement, évaluation, dernières parties de carrière.

Avant même ces directives, le secrétariat général du ministère avait amorcé une réflexion stratégique sur la gestion de l'encadrement supérieur, conduisant à la **création dès 2014<sup>64</sup> d'une mission de la politique de l'encadrement supérieur (MPES)**, dirigée par un expert de haut niveau et chargée auprès du secrétaire général « *de la définition et du suivi de la politique de l'encadrement supérieur, en matière d'identification des viviers, recrutement, évaluation, suivi et accompagnement individualisé des parcours et des formations, mobilités internes et externes* ». Le champ de la mission recouvre les emplois du haut encadrement et de direction en administration centrale et en académie ainsi que les emplois de directeur.rice général.e des services en universités.

Cette réflexion a débouché, deux ans plus tard, sur l'élaboration d'une **version initiale du plan managérial**, affirmation de l'enjeu stratégique de la politique ministérielle de l'encadrement.

Le plan rappelle le contexte de tension sur les ressources et de pression de l'environnement et des usagers qui nécessitent un pilotage toujours plus performant, une réactivité dans la prise de décision et la gestion des priorités, ainsi qu'une très large responsabilité des services déconcentrés et des

---

<sup>63</sup> Cf. rapport IGEN - IGAENR, déjà cité : « (...) la mobilité, qui est favorisée, entre en contradiction avec les impératifs de la vie familiale (...) Certains cadres sont parfois pris en tenaille, entre une proposition de nature intéressante, et les contraintes d'une vie familiale pour laquelle ils ne reçoivent aucune aide ».

<sup>64</sup> Décret n° 2014-133 du 17 février 2014 fixant l'organisation de l'administration centrale des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche et arrêté du même jour. Le secrétaire général est ainsi chargé « en lien avec les directions de programme, de la définition de la politique de l'encadrement supérieur ainsi que de sa gestion prévisionnelle et personnalisée ».

opérateurs. Le ministère doit pouvoir compter sur un encadrement supérieur dont l'effectif global est particulièrement réduit au regard de l'ensemble des personnels. Afin d'être pleinement mobilisé, il doit être « *préparé, accompagné et reconnu dans l'exercice de ses missions* ».

Ciblé dans un premier temps sur l'encadrement supérieur (population d'environ 800 personnes, dans le périmètre déjà défini) le plan a vocation à être progressivement étendu à l'ensemble des personnels d'encadrement, qui constituent d'ailleurs le vivier de recrutement de la plupart de ces emplois<sup>65</sup>. Les emplois à la décision du gouvernement (EDG : directeurs.rices, recteurs.rices et certain.e.s dirigeant.e.s d'organismes de recherche) répondent à des problématiques prises en compte spécifiquement par la mission des cadres dirigeants placée auprès du secrétariat général du gouvernement.

Le plan managérial est construit autour de trois grands principes, déclinés en douze actions :

- des règles de gestion plus claires, sécurisantes et dynamiques ;
- une approche structurée autour de la notion de parcours de carrière ;
- un accompagnement et un dialogue renforcés.

Parmi ces actions, ne figure toutefois qu'une seule action relative à l'égalité professionnelle : la « démarche de promotion des femmes aux postes de responsabilité ». Celle-ci mentionne l'objectif des nominations équilibrées mais n'est assortie d'aucune mesure spécifique.

L'absence de mesures ciblées dans la circulaire interministérielle et le plan managérial ministériel pourraient aussi être interprétés comme le signe d'une difficulté à intégrer, de manière transversale et globale, la question de l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités, non seulement au regard d'un objectif de justice et d'équité, mais sous un angle plus stratégique d'amélioration de l'efficacité et de la performance de l'action publique.

Cependant, l'impact sur la féminisation de l'encadrement supérieur du MENESR des actions non spécifiques aux femmes proposées par le plan, en particulier de la mesure la plus significative et structurante que représente la revue des cadres, mérite d'être attentivement examiné.

### **Un bilan annuel de la féminisation de l'encadrement supérieur présenté dans les feuilles de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes**

La place des femmes dans l'encadrement supérieur est développée dans un autre cadre, celui des feuilles de route ministérielles, déjà évoquées, qui sont préparées chaque année à l'occasion des conférences de l'égalité, par la Haute fonctionnaire en charge de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes, la directrice générale des ressources humaines. La dernière feuille de route relative au bilan de l'année 2016 et aux mesures prévues pour 2017 a été examinée lors de la conférence du 15 octobre 2016<sup>66</sup>.

Les feuilles de routes annuelles, qui ont été lancées en 2012 mais paraissent peu connues au sein du ministère, sont structurées en deux parties (bilan de l'année précédente et priorités d'action pour

---

<sup>65</sup> Voir la définition de l'encadrement supérieur et dirigeant dans le rapport IGA - CGEDD - CGEF de juillet 2014, *L'encadrement supérieur et dirigeant de l'État*.

<sup>66</sup> Ces conférences réunissent les responsables du ministère concerné et ceux du ministère en charge des droits des femmes. Elles servent notamment à préparer les comités interministériels aux droits des femmes.

l'année à venir). Ces parties sont elles-mêmes ventilées, depuis 2015, en trois volets : politiques de ressources humaines en faveur de l'égalité professionnelle, politiques conduites dans le champ de l'enseignement scolaire d'une part et dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche d'autre part.

Cette cinquième édition met l'accent, davantage que les précédentes, sur le renforcement de la place des femmes dans l'encadrement supérieur et met en exergue les avancées de l'année 2016, comme étant le fruit d'une politique volontariste, globale et transversale. Elle se félicite d'un bilan qui, après quatre ans de mise en œuvre, est, pour les primo-nominations, conforme, voire supérieur, aux objectifs fixés par la loi.

Il convient cependant de rappeler que ces résultats restent relativement modestes au regard de la forte féminisation du ministère et bien inférieurs à ceux du champ des affaires sociales. Ils sont largement redevables aux nominations à la décision du gouvernement.

La feuille de route reconnaît néanmoins que l'atteinte de l'objectif de 40 % pour 2017 nécessite désormais une politique active en matière de nomination et en direction des viviers, ainsi qu'une réflexion plus globale sur l'aide à la prise de poste. Plusieurs axes de travail sont définis (formation, soutien logistique à la prise de poste, charte de gestion et d'accompagnement) qui reprennent pour une part ceux de la feuille de route 2016 (identification des viviers avec les revues de cadres, accompagnement à la prise de poste, repérage et accompagnement des cadres féminins dans leur carrière) dont une partie seulement (revue de cadres) a été mise en œuvre.

## **Une démarche d'égalité professionnelle plus marquée dans l'enseignement supérieur et de la recherche**

### ***Des mesures spécifiques à l'enseignement supérieur et la recherche (ESR)***

Les objectifs chiffrés de féminisation ne s'appliquent pas à l'encadrement supérieur des universités. D'ailleurs, la féminisation des emplois de DGS se situe, comme cela a été précisé, déjà au-delà de 40 %.

Les mesures spécifiques à l'ESR ont d'abord été ciblées sur le recrutement (équilibre dans la composition des jurys), le déroulement de carrière (suivi des avancements et promotion, campagne de sensibilisation pour encourager les femmes à candidater, etc.), la parité dans les instances représentatives et consultatives (renouvellement du conseil national des universités).

La préoccupation majeure demeure celle de la proportion des femmes dans les corps d'enseignant.e.s –chercheur.e.s qui a certes progressé au cours des vingt-cinq dernières années<sup>67</sup> en passant de 33 % à 44 % chez les maître.sse.s de conférences (MCF), mais reste limitée parmi les professeur.e.s d'université (PR), qui ne comptent encore que 25,9 % de femmes en 2016, contre 14 % en 1992.

En matière de dialogue social, plutôt que de décliner *in abstracto* le protocole sur l'égalité professionnelle de 2013<sup>68</sup>, le ministère a choisi de développer ses objectifs dans le cadre de son

---

<sup>67</sup> Source DGRH A1.

<sup>68</sup> Protocole d'accord du 8 mars 2013 relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la fonction publique, déjà cité.

agenda social pour l'enseignement supérieur et la recherche (amélioration des bilans sociaux, adoption de bonnes pratiques relatives à l'égalité femmes - hommes, lutte contre le harcèlement sexuel<sup>69</sup>).

L'étude des carrières au sein de l'ESR devrait être prochainement approfondie dans un groupe de travail associant notamment la conférence des présidents d'université (CPU) et des représentant.e.s des chargé.e.s de mission Égalité, des vice-président.e.s RH et des DRH d'université. Les thèmes qui seront traités (phénomènes d'autocensure aux périodes charnières de la carrière, d'endo-recrutement, conséquences de la mobilité sur la progression de la carrière des femmes), bien que s'adressant prioritairement aux enseignant.e.s chercheur.e.s, semblent de nature à favoriser des démarches plus transversales.

### ***Des avancées dans le supérieur portées par la loi Fioraso du 22 juillet 2013 et par une dynamique européenne***

Les avancées dans l'enseignement supérieur ont été puissamment soutenues par les dispositions de la loi du 22 juillet 2013, déjà évoquées, favorisant l'égalité professionnelle, relatives notamment au pilotage et à la gouvernance des universités.

La loi ESR comporte vingt-deux articles relatifs à la lutte contre les discriminations et/ou en faveur de la parité et, parmi eux, l'article 44 relatif à la mise en œuvre dans les universités de la mission égalité entre les hommes et les femmes. La référence à cette disposition législative figure aussi dans les statuts des grands établissements.

Par ailleurs, plusieurs dispositifs européens ont contribué à développer des démarches d'égalité professionnelle. La dernière feuille de route appelle à intégrer les politiques françaises dans une dynamique européenne et internationale et incite les établissements à s'engager dans un processus de labellisation mis en place par la commission européenne (HRS4R) pour le recrutement des chercheur.e.s<sup>70</sup>.

#### **3.1.2. Une articulation insuffisante entre le pilotage de l'encadrement supérieur et les politiques de ressources humaines et d'égalité professionnelle**

La réussite de la politique de féminisation de l'encadrement supérieur dépend de la convergence de deux démarches : un pilotage plus stratégique des personnels d'encadrement traduite dans le plan managérial d'une part, une politique d'égalité professionnelle portée par les feuilles de route d'autre part. Elle nécessite une bonne articulation entre la MPES, chargée de la politique de l'encadrement supérieur, et la DGRH, responsable de la politique de ressources humaines en faveur de l'égalité professionnelle. Cette convergence est encore loin d'être réalisée.

---

<sup>69</sup> Ce bilan met en exergue plusieurs actions :

- lutte contre les stéréotypes pour favoriser la mixité des filières et métiers scientifiques et promouvoir la place des femmes dans les postes à responsabilités en soutenant l'association pour les femmes dirigeantes de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (AFDESRI) dans leurs actions de constitution d'un vivier, de coaching et de mentorat, et dans la création et la mise à jour d'un annuaire des femmes dirigeantes dans l'enseignement supérieur et la recherche ;
- lutte contre les comportements sexistes et les violences dans l'enseignement supérieur (notamment harcèlement) ;
- soutien aux études sur le genre et le renforcement de l'articulation entre les recherches, la formation et les politiques publiques.

<sup>70</sup> Programmes européens : INTEGER, ERA-NET, GENDER-NET.

## La mise en place de démarches favorables à la féminisation par la MPES

La priorité assignée à la MPES est de concevoir et mettre en œuvre les procédures favorisant l'attractivité des emplois supérieurs du ministère, la diversification des parcours professionnels, le développement des mobilités entre administration centrale, services déconcentrés et opérateurs, ainsi que la détection et le suivi des potentiels. À cet effet, elle assure un suivi personnalisé des cadres supérieurs (candidatures, nomination et parcours de carrière) ainsi qu'une concertation avec l'ensemble des acteurs du ministère<sup>71</sup>.

La MPES a mis en place trois démarches susceptibles de favoriser la féminisation de l'encadrement supérieur, même si cela n'apparaît pas comme l'objectif premier.

Les revues de cadres constituent le premier moyen d'action mis en œuvre par la MPES en 2015 et 2016 dans les académies, plus récemment en administration centrale. La liste des candidat.e.s présélectionné.e.s pour participer à la revue de cadres est arrêtée par le recteur ou la rectrice sur proposition de son comité de direction. D'autres phases de la démarche (entretiens des présélectionné.e.s avec la MPES, repérages directs de la mission, etc.) permettent à la MPES de veiller à la féminisation de la revue.

En deuxième lieu, la MPES peut appuyer la présence de candidates dans la composition des « short lists » qu'elle propose aux décideurs, et, à défaut de candidatures spontanées, en solliciter au sein du vivier qu'elle a constitué.

Enfin, en conduisant une analyse des parcours des cadres supérieurs et des cadres à potentiel valorisant les compétences, la mission contribue à une plus grande objectivation des recrutements et promotions, et à prévenir les biais de genre.

Malgré un faible recul, la politique de constitution de viviers alimentés par les revues de cadres semblerait avoir eu un impact positif sur la féminisation des nominations réalisées en 2016 (cf. 1.3.1.). Au cours des onze premiers mois de l'année, les femmes représentent 28 % des primo-nominations dans le groupe 9 (SGA, DASEN, DAASEN), alors que leur part avait baissé après 2013 (28 % en 2013, 21 % en 2014 et 23 % en 2015). Ces résultats provisoires restent à confirmer.

En revanche, les emplois de direction et d'expertise de l'administration centrale (groupe 2), après un taux élevé en 2015 (44 % de femmes parmi les 9 primo-nominations), reviennent en 2016 à un taux plus faible de 30 %. Il faut toutefois noter que la revue des cadres a été engagée plus tardivement en administration centrale, avec la nomination seulement fin 2015 d'une chargée de mission particulière au sein de la MPES.

---

<sup>71</sup> La MPES est opérationnelle depuis octobre 2014. Elle anime et supervise, en s'appuyant sur la DGRH (le service de l'encadrement et ESENER), l'ensemble des processus relatifs :

- à la conception des méthodes et outils de détection et de gestion prévisionnelle des personnels relevant de l'encadrement supérieur ;
- aux nominations que le SG propose au ministre : publication des avis de vacance de poste, traitement des candidatures, détermination des conditions de recrutement et de rémunération ;
- au suivi individualisé des parcours et carrières ainsi qu'à leur gestion prévisionnelle ;
- à l'expertise et à l'appui méthodologique apporté aux directeurs et responsables des services centraux ainsi qu'aux recteurs et aux présidents d'université, dans le pilotage de leur encadrement supérieur ;
- à la constitution et à l'exploitation du vivier des cadres dirigeants et aux revues ministérielles pour les cadres, ainsi qu'aux relations avec le délégué interministériel aux cadres dirigeants placé auprès du secrétariat général du gouvernement.

Globalement, l'impact de ces actions reste encore modeste pour plusieurs raisons, la première étant que la féminisation n'apparaît pas comme une priorité partagée par tous les participants au processus.

La MPES se positionne en appui et en aide à la décision, pour favoriser une adéquation des postes et des profils, dans le cadre d'un processus de concertation, et *in fine* dans le respect du choix des recruteurs<sup>72</sup> (bien que l'autorité de nomination reste ministérielle). Si ces derniers prennent en compte les propositions de la MPES pour l'audition de candidats, l'objectivation de leurs critères de choix reste limitée et les facteurs de sous-estimation, ou de moindre valorisation des parcours féminins, ne paraissent pas réellement pris en considération.

En constituant un vivier national de cadres disponibles à relativement court terme, à partir des propositions faites par les services académiques, en définissant des principes et en apportant un appui méthodologique (charte, protocole, vade-mecum), la MPES peut encourager mais non garantir une représentation équilibrée des nominations. Elle n'a pas compétence en amont sur la gestion des parcours, qui relève de la DGRH, et dispose de ce fait d'une moindre connaissance des publics concernés pour élargir et diversifier les viviers, alors même que le système est réticent à recruter hors de ses rangs.

Consciente de la nécessité d'outiller sa démarche, la MPES s'est appuyée sur le système d'information des cadres dirigeants (SICD), déployé dans les ministères par la mission aux cadres dirigeants (MCD) placée auprès du SGG, pour développer l'outil d'enregistrement des *curriculum vitae* (sous forme de CV-thèque) et élargir son usage aux cadres supérieurs et aux viviers qu'elle a repérés. La mission dispose cependant de moyens réduits pour mettre en œuvre ce projet qui n'est pas encore pleinement opérationnel.

Cet outil fait également défaut à la DGRH, pourtant en charge de la gestion des carrières des cadres supérieurs : ainsi la mission, qui souhaitait analyser leurs profils par catégorie d'emploi (origine, ancienneté et âge moyen à la première nomination en emploi supérieur, nombre de postes occupés...), n'a pu obtenir les éléments de CV nécessaires, ni de la DGRH, ni de la MPES qui a toutefois pu lui communiquer les nominations les plus récentes.

### **Une DGRH mobilisée sur les statuts et la gestion, moins visible sur l'enjeu de la féminisation de l'encadrement supérieur**

La politique des ressources humaines pour l'égalité professionnelle ressort de la compétence directe de la directrice générale des ressources humaines, nommée Haute fonctionnaire à l'égalité femmes - hommes. Un positionnement à ce niveau pouvait être de nature à favoriser une approche globale et transversale de cette politique. La lourdeur des missions de la DGRH a, de façon assez prévisible, nécessité une délégation, non formelle, du suivi à un sous-directeur qui, malgré son investissement, et en raison du poids de ses propres charges institutionnelles, ne peut toutefois pas vraiment mobiliser l'ensemble des services de la direction générale sur cette question.

Des actions ont ainsi porté sur des sujets ciblés (féminisation des jurys, des instances du dialogue social) dans le cadre des dispositions légales ou réglementaires, sans que l'on puisse discerner un examen coordonné des processus de ressources humaines sous l'angle de l'égalité professionnelle. Si

---

<sup>72</sup> Note de service du 16 novembre 2016 : « le choix définitif se fait en lien et en concertation avec les recteurs pour permettre la meilleure adéquation des postes et des profils ».

les constats concluent à une représentation des femmes relativement conforme à leur présence dans les corps correspondants, ou une évolution favorable dans le recrutement des personnels de direction et d'inspection du fait de l'augmentation des candidatures féminines, rien ne permet de l'attribuer à une politique particulièrement active de féminisation, notamment dans le cadre d'une gestion plus prévisionnelle.

La situation semble pourtant évoluer, au cours des derniers mois, avec la publication récente du premier RSC établi en collaboration avec la DEPP, et de quelques pistes évoquées dans les feuilles de route. À cet égard, la préparation de la candidature du ministère au label égalité-diversité de la DGAFP, qui n'a été engagée que très récemment<sup>73</sup>, constitue une avancée prometteuse, pour l'instant limitée à une démarche d'expérimentation.

La féminisation de l'encadrement supérieur ne semble pas, de façon générale, une priorité manifeste de la DGRH. Exercé pendant plusieurs années par une direction dédiée, le pilotage de la politique de l'encadrement a vu son poids et sa visibilité réduites par sa transformation en service. La préparation des mouvements concernant les emplois de l'encadrement supérieur avait été confiée, au sein du service, à une seule personne qui suivait uniquement les mouvements des DASEN ou DAASEN et dont les pratiques peu outillées se sont limitées à des traitements au cas par cas sans vision d'ensemble dans la durée. À cet égard, la création de la MPES a redonné de la visibilité à une gestion personnalisée des parcours de l'encadrement supérieur.

En revanche, l'activité statutaire du service reste un champ d'action important pour la féminisation de l'encadrement supérieur. La publication récente du décret du 20 octobre 2016 relatif aux emplois fonctionnels des services déconcentrés de l'éducation nationale<sup>74</sup> et les nouveautés qu'il introduit (cotation des postes, harmonisation de la durée d'occupation des postes, élargissement des viviers) sont, sans aucun doute, de nature à mieux éclairer et organiser les parcours et constituent une opportunité de favoriser la féminisation de ces emplois.

Plus largement, il n'existe toujours pas de travaux sur les différents leviers qui permettent d'atteindre les objectifs chiffrés, au-delà du seul repérage des potentiels. Les mesures d'organisation, de management et de gestion des ressources humaines ne donnent pas lieu à un examen systématique de leur impact sur l'égalité professionnelle, ce qui supposerait une approche coordonnée de différents services.

Dans le cadre des entretiens qu'elle a conduits avec les représentants des deux structures, la mission a pu constater que, s'il n'existait pas de blocages avérés entre elles, notamment dans la mise en œuvre des procédures de nomination, une coordination plus étroite entre ces deux acteurs de la féminisation de l'encadrement supérieur restait à organiser.

---

<sup>73</sup> Nomination prochaine d'un directeur de projet à la DGRH du MENESR (publication d'un emploi classé en groupe III en septembre 2016), qui a pour objectif et mission la préparation de la candidature au label « Diversité » relatif à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines, certifié par l'AFNOR et au label « Égalité professionnelle ». Cette candidature aux labels « Diversité » et « Égalité professionnelle » certifiés par l'AFNOR s'appuiera sur la méthodologie de conduite de la démarche préconisée au plan interministériel. Prévu pour une durée minimale de 18 mois, ce projet devrait être mis en œuvre dès 2017 sur un premier périmètre couvrant un ou plusieurs services à définir de l'éducation nationale et un ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche, dans une logique d'expérimentation, avant d'envisager une généralisation.

<sup>74</sup> Décret n° 2016-1413 du 20 octobre 2016, déjà évoqué, relatif aux emplois fonctionnels des services déconcentrés de l'éducation nationale.

À cet effet, l'indispensable développement d'instruments de pilotage ne peut se passer de la mise en place d'un dispositif de suivi partagé des flux et de gestion prévisionnelle de ces emplois, ainsi que du déploiement plus rapide de l'outil répertoriant les profils et compétences des viviers (CVthèque).

Le.la haut.e fonctionnaire à l'égalité femmes - hommes, chargé.e à plein temps de cette mission, serait plus utilement placé.e auprès du.de la.le secrétaire général.e du ministère. Il.elle veillerait notamment à la mise en œuvre d'une communication publique sans stéréotypes de sexe, en s'inspirant des dix recommandations du guide pratique du Haut conseil pour l'égalité entre les femmes et les hommes, et de la règle de la féminisation des noms de fonction, grade ou titre rappelée par la circulaire du Premier ministre du 6 mars 1998, en harmonisant les pratiques, affranchies des interprétations personnelles (avec l'utilisation pour une femme du terme de rectrice et non de recteur).

Pour renforcer le pilotage d'une politique d'égalité professionnelle et de féminisation au niveau national, il conviendrait que l'ensemble des directeurs-directrices et des recteurs-rectrices puissent être réunis au moins une fois par an dans le cadre d'un comité ministériel de l'égalité. Ils.elles examineraient une feuille de route nationale à caractère plus stratégique, avec des objectifs clairement définis et évaluables en matière d'égalité professionnelle.

### **3.1.3. Un pilotage peu affirmé dans les académies, davantage présent parmi les universités et quelques opérateurs**

#### **Une faible réflexion sur la féminisation des postes d'encadrement dans les académies**

Alors que le rapport IGEN / IGAENR de 2013, déjà évoqué, relevait que le vivier des cadres, ainsi que celui des hauts potentiels, reposait principalement sur l'engagement des académies, sans véritable cadrage national, ce cadrage national est à présent en voie de construction.

Si les académies ont apporté activement leur concours à la MPES dans l'exercice de la revue des cadres, la démarche a été peu expliquée et accompagnée auprès des personnels. Les principaux concernés l'ont cependant appréciée, regrettant souvent de ne pas en avoir bénéficié plus tôt.

La mission n'a pas constaté, auprès des interlocuteurs.rices rencontré.e.s dans les huit académies visitées, de projet de transposition de la démarche nationale pour constituer des viviers académiques pour l'accès à leurs emplois d'encadrement intermédiaire. Quant au développement d'une politique académique volontariste de féminisation des viviers, si cela est souvent évoqué comme une nécessité, les propositions restent rares (cf. *supra* 2.2.3.).

Une des raisons principales réside dans le fait que le dispositif interministériel pour la mise en œuvre des objectifs chiffrés prévus par la loi a défini un périmètre global pour l'ensemble des trois catégories d'emplois d'encadrement supérieur concernés du MENESR<sup>75</sup>. Ainsi que cela a été déjà rappelé (cf. 1.2.1.2), il n'impose pas de déclinaison par type d'emploi ou territoire, afin de permettre des stratégies de compensation dans les ministères qui rencontreraient une insuffisance de féminisation des viviers, notamment dans les services déconcentrés ou des fonctions plus techniques. Cela n'est pourtant pas le cas au MENESR.

---

<sup>75</sup> Groupe 1 : emplois de directeurs.rices, recteurs.rices.

groupe 2 : emplois de direction, d'expert.es de haut-niveau et directeur.rice.s de projet à l'administration centrale.

groupe 9 : emplois de SGA, DASEN, DAASEN.

Le ministère n'a donc pas eu l'obligation de définir d'objectifs, intégrés dans la contractualisation des académies, sur lesquels les recteurs et rectrices auraient à proposer des stratégies de progression, tout en conservant un poids prépondérant dans le choix final de leurs plus proches collaborateurs.rices.

Les écarts entre les académies restent souvent méconnus et les facteurs qui les déterminent (taille et attractivité de l'académie, dimension managériale, caractère plus ou moins durable des facteurs etc.) ne sont ni recherchés ni analysés. La question ne semble pas plus débattue dans les différentes instances de concertation, locales et nationales. En conséquence, la situation des académies, sur ce sujet comme sur d'autres, est fortement contrastée et la présence des femmes dans les emplois d'encadrement supérieur n'est ni équilibrée ni même assurée sur l'ensemble du territoire (certaines académies n'en ont aucune).

Deux types d'actions pourraient être envisagées pour mettre un terme à une situation qui n'est guère défendable compte tenu de la forte féminisation des personnels du ministère, ou exemplaire au regard de sa mission éducative en vue de promouvoir l'égalité entre les filles et les garçons.

En premier lieu, une représentation équilibrée dans la composition de la revue des cadres pourrait, sans grande difficulté, être obtenue dans chacune des académies. En effet, la fixation d'objectifs chiffrés de féminisation des viviers n'entre pas en contradiction avec le choix des collaborateurs.rices, car elle intervient bien en amont des procédures de recrutement. Elle n'est pas contrainte par le volume d'emplois et les prévisions de nominations dans l'académie. Son niveau devrait être aligné au moins sur l'objectif légal (40 % en 2017). La mission estime, pour sa part, qu'un objectif de parité est parfaitement envisageable et de nature à dynamiser la politique de féminisation de l'encadrement supérieur.

Sur les nominations elles-mêmes, les académies disposent d'un nombre variable d'emplois d'encadrement supérieur du groupe 9 (SGA, DASEN, DAASEN), ce qui n'assure pas une fréquence suffisante de nominations pour respecter un quota annuel. La définition d'une période plus longue (de trois ans) et l'application de l'objectif à toutes les nominations et non aux seules primo-nominations (trop réductrices du champ) devraient permettre d'envisager au moins deux nominations de femmes pour cinq nominations dans la plupart des académies.

Par ailleurs, pour élargir le vivier féminin d'accès à ces emplois, il pourrait être envisagé d'appliquer le même objectif, soit 40 % des nominations réalisées sur une période de trois ans, aux nominations de directeur.rice.s de cabinet et de conseiller.ère.s de recteurs.rices, qui figurent désormais dans le classement des emplois fonctionnels des services déconcentrés établi par le décret du 20 octobre 2016. En 2015, la proportion de femmes y était inférieure à 22 %.

En tout état de cause, l'atteinte de l'objectif de 40 % de primo-nominations en 2017 et la fin de la sous-représentation des femmes dans l'encadrement supérieur des services déconcentrés resteront problématiques si les académies, qui ne disposent pour l'heure ni d'objectifs, ni de responsables chargé.e.s spécifiquement de l'égalité professionnelle, ne sont pas davantage impliquées dans la mise en œuvre de la politique de féminisation voulue par le législateur.

La fixation de ces objectifs pourrait figurer dans la contractualisation entre l'administration centrale et les académies et donner lieu à l'établissement d'une feuille de route académique.

## Un pilotage en construction dans le supérieur

Du fait des dispositions de la loi de 2013 et des discussions conduites au niveau national avec les organisations syndicales représentatives de l'enseignement supérieur et la conférence des présidents d'université, dans le cadre de l'agenda social de l'enseignement supérieur, les universités ont été davantage sensibilisées aux thématiques relatives à l'égalité femmes-hommes, dont leurs conseils d'administration ont été généralement saisis.

En matière de pilotage, la question de l'égalité des sexes peut être introduite dans la contractualisation entre le ministère et les établissements de la vague A (2016-2020) afin qu'elle soit prise en compte dans la stratégie politique de site et sera incluse dans celle des vagues suivantes, de manière à s'assurer en cours de route de la mise en œuvre d'actions concrètes<sup>76</sup>.

La généralisation des missions chargées de l'égalité (parfois élargies à la lutte contre les discriminations) dans les universités, malgré les moyens souvent réduits dont elles disposent, semblent jouer un rôle non négligeable dans la sensibilisation à la problématique au sein des universités. Les fonctions de chargé.e.s de mission sont, le plus souvent, assurées par des maître.sse.s de conférences, parfois aussi par des vice-président.e.s. Leur réseau national, régulièrement réuni, contribue à la diffusion des réflexions et bonnes pratiques et à leur visibilité dans le monde universitaire.

Quelques universités, particulièrement celles qui ont développé des recherches et études sur le genre<sup>77</sup>, se sont engagées depuis de nombreuses années dans une politique active d'égalité professionnelle et ont parfois créé un véritable service (par exemple le pôle spécifique à Paris Diderot)<sup>78</sup>.

L'association pour les femmes dirigeantes de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (AFDESRI) s'est constituée pour assurer la promotion de la place des femmes dans les postes à responsabilités. Elle souhaite contribuer à la constitution de viviers, conduire des actions de coaching et de mentorat, et s'est engagée dans la construction d'un annuaire des femmes dirigeantes dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Par ailleurs, comme l'indique le bilan des feuilles de route, tous les organismes de recherche seraient désormais dotés d'objectifs de progression de la parité dans les recrutements et les promotions, ce qui n'est pas encore le cas des opérateurs de l'éducation nationale rencontrés (CNED, CANOPÉ)<sup>79</sup>.

Ainsi que cela a été déjà évoqué, le cas du CNRS mérite à cet égard d'être souligné. L'égalité professionnelle constitue une priorité du CNRS qui a placé auprès de sa présidence une mission pour

---

<sup>76</sup> Outre la question du harcèlement, les critères suivants devraient être pris en compte :

- existence d'un dispositif de prévention et traitement des violences sexistes et sexuelles ;
- développement de la mission égalité, positionnement des référent.e.s égalité ;
- mise en place d'un plan d'action pour la parité et l'égalité professionnelle.

<sup>77</sup> Voir le rapport n° 4105 du 11 octobre 2016 sur les études de genre présenté par la délégation de l'Assemblée nationale des droits des femmes.

<sup>78</sup> L'université Paris Diderot, où se développent depuis plusieurs années différentes études de genre, a créé en 2014 le Pôle de l'égalité hommes-femmes (PEFH), composé de 4 agents, très actif (formations, actions financées notamment par le programme européen Tregger, organisation à Paris de la 9<sup>ème</sup> conférence européenne sur l'égalité H-F dans le supérieur et la recherche, etc.).

<sup>79</sup> À signaler que l'ONISEP, que la mission n'a pas rencontrée, présente une féminisation importante de son équipe de direction.

la place des femmes et adopté un plan d'action pluriannuel. Il donne l'exemple le plus avancé d'une politique globale et transversale en faveur de l'égalité professionnelle (cf. annexe 8).

### **3.1.4. Des données pas assez exploitées pour éclairer le pilotage d'une politique active de féminisation**

Les données relatives aux politiques d'égalité professionnelle et de féminisation de l'encadrement supérieur ont été, jusqu'à une date récente, présentées dans le cadre des bilans sociaux ministériels d'une part, et des chiffres clés diffusés par le service de l'encadrement d'autre part.

Le bilan social de l'enseignement scolaire est élaboré principalement par la DEPP à partir des données des applications de gestion des personnels et d'autres systèmes d'information (paye) avec l'appui de la DGRH. Le bilan social de l'enseignement supérieur est, lui, réalisé directement par les services de la DGRH. Les indicateurs sont nombreux, mais leur complexité et leur diversité ne permettent pas toujours de les présenter sous forme sexuée, sauf à rendre de nombreux tableaux peu lisibles.

Le protocole d'accord de 2013 sur l'égalité professionnelle dans la fonction publique prévoyait de regrouper annuellement dans un document unique, le RSC, les principales données statistiques concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, avec des rubriques comparables pour toutes les administrations.

Ainsi que cela a été déjà précisé, le premier RSC ministériel vient d'être réalisé à partir des informations figurant dans les deux bilans sociaux du ministère, auxquels il sera désormais annexé. On ne peut que se réjouir de cette réalisation, tout en regrettant son caractère tardif.

Concernant l'ESR, la feuille de route pour 2017 prévoit d'inciter les établissements d'enseignement supérieur à systématiser les statistiques sexuées dans leurs bilans sociaux structurés, de se doter de rapports sur la situation comparée et d'en assurer une diffusion publique, notamment sur « l'open data ».

Ainsi que le mentionne la feuille de route, le RSC doit favoriser la prise de conscience de la problématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du ministère et devenir un outil d'analyse prospective à tous les niveaux du système éducatif. Cependant, sa présentation actuelle comporte trop peu d'informations sur l'encadrement supérieur puisqu'un seul tableau lui est consacré.

Il est également souhaitable que cette analyse prospective puisse être alimentée par la production plus régulière des chiffres clés des emplois fonctionnels par le service de l'encadrement, qui permettent une approche plus détaillée par type d'emploi et par académie. Afin de pouvoir les mobiliser dans le cadre du pilotage, non seulement national mais aussi académique, il conviendrait également de les compléter par des données relatives aux flux, actuellement limitées à quelques corps et emplois.

Il est curieux de constater que les flux de nominations dans les emplois d'encadrement supérieur ne sont présentés dans aucun de ces documents, et n'apparaissent que dans les feuilles de route. Une communication coordonnée serait pourtant de nature à en améliorer l'exploitation.

Dans les académies, de telles démarches ne sont pas généralisées, et les quelques statistiques fournies lors du passage de la mission ont provoqué souvent étonnement et prise de conscience. La déclinaison des RSC, annexés aux bilans sociaux académiques, devrait constituer une première étape en ces sens.

Plus généralement, il n'existe pas de programmes d'études sur l'égalité professionnelle dans l'enseignement scolaire permettant de croiser les regards et de bénéficier des apports de la recherche, contrairement à l'ESR où des programmes européens ont permis leur développement.

La mission recommande donc de développer et de mieux coordonner la production de données sur la situation de l'encadrement supérieur et de faciliter leur analyse en sollicitant le concours de chercheur.e.s.

### **3.2. Des modalités de management et de gestion des ressources humaines encore peu favorables à la féminisation de l'encadrement supérieur**

Les différentes modalités de management et de gestion concernent évidemment tous les cadres masculins et féminins mais, comme ce rapport l'atteste, elles aboutissent à une pénalisation particulière des femmes. Au-delà des mesures d'amélioration nécessaires, elles justifient des actions spécifiques.

#### **3.2.1. Des processus de nomination dont la neutralité n'est pas totalement assurée**

La mise en place de la MPES fait intervenir un nouvel acteur essentiel dans le processus. Elle s'est accompagnée d'une formalisation renforcée des procédures de nomination dans les emplois de type 9 (secrétaires généraux d'académie, DASEN, DAASEN). Les circuits de nomination dans les emplois de direction de l'administration centrale restent, quant à eux, étroitement pilotés au niveau interministériel.

Les nominations dans les emplois de SGA, de DASEN et de DAASEN ont vu leur cadre redéfini par le décret du 20 octobre 2016 relatif aux emplois fonctionnels des services déconcentrés de l'éducation nationale, cité à plusieurs reprises, qui les classe en trois groupes comportant des conditions de nomination propres à chacun, en référence à un niveau indiciaire sommital, une ancienneté dans un corps ou une durée d'occupation d'emplois fonctionnels. En ne limitant pas l'accès à des corps déterminés, ces dispositions favorisent un décloisonnement des filières de recrutement (fonctions publiques d'État, territoriale, hospitalière, officiers).

Même si les autorités et le circuit de nomination peuvent varier selon le type d'emploi<sup>80</sup>, le rôle des trois principaux acteurs (recteur, MPES, DGRH) est clairement défini dans un processus comportant quatre étapes<sup>81</sup> dont l'extrême précision n'est pas suffisante pour assurer à elle seule une

---

<sup>80</sup> Décret pour les DASEN et DAASEN, arrêté ministériel pour les autres.

<sup>81</sup> Les quatre étapes sont les suivantes :

- établissement de la fiche de poste et réception des candidatures après publication sur la BIEP, identification d'éventuels candidats hors BIEP (vivier amont) en adéquation poste / profil ;
- réception et analyse des candidatures, établissement de tableaux de synthèse (CV, analyse, ...);
- entretiens et propositions : la MPES effectue des propositions de *short list* après réception et entretiens avec des candidats, les candidats pré sélectionnés sont reçus par le recteur qui les classe et argumente ses choix puis les transmet à la DGRH sous couvert de la MPES ;
- nomination préparée par la DGRH.

objectivation optimale des choix. Elle est surtout trop récente pour que l'on puisse en apprécier toute l'efficacité.

L'entretien des candidat.e.s avec le recteur ou la rectrice n'est pas toujours précédé d'auditions à caractère collectif permettant de croiser les regards sur l'appréciation des profils, afin de donner un avis éclairé au décideur final. C'est pourtant une méthode qui tend à se développer à ce niveau de recrutement : c'est celle qui a été choisie pour la nomination des chef.fe.s de service en administration centrale<sup>82</sup>, et qui est de plus en plus utilisée pour le recrutement des DGS des universités.

Les recruteurs.rices et les participant.e.s aux auditions n'ont, en général, pas été formés à identifier les possibles biais de genre dans l'examen des profils et des parcours des candidat.e.s et à se prémunir contre la tentation du « clonage », plus particulièrement défavorable aux candidatures des femmes. Le discours des recruteurs.rices sur le strict respect des critères des compétences et de l'expérience, dans le droit fil des traditions méritocratiques, n'est que très rarement objectivé et la part inévitable de subjectivité de tout recrutement n'est pas interrogée.

À l'occasion de l'étude d'un échantillon d'une quarantaine de dossiers de nominations effectuées au cours des deux dernières années, qui a été effectuée par la mission, il est apparu que les procédures manquaient singulièrement de traçabilité (non conservation des noms des candidats et de leurs CV), même si une amélioration a pu être notée dans les dossiers les plus récents. Ainsi que la mission a pu le constater, les dossiers transmis aux autorités de nomination sont insuffisamment documentés et comportent une faible motivation des propositions, à l'exception, pour les cadres de l'administration centrale qui relèvent d'une procédure interministérielle, d'un tableau détaillé qui classe les candidats, en identifiant leurs points forts et leurs points faibles. Même si les commentaires peuvent être rédigés de telle façon qu'un.e seul.e candidat.e émerge alors que d'autres auraient les mêmes compétences, ce document constitue un outil très utile.

En amont, le processus n'intègre à aucun moment l'examen préalable de la situation de l'académie au regard d'une éventuelle sous-représentation féminine, et le principe d'une représentation équilibrée entre les hommes et les femmes dans les listes de candidat.e.s présélectionné.e.s n'est pas systématiquement évoquée. Dans l'hypothèse d'un faible nombre de candidatures féminines, les causes de ce déficit ne sont guère recherchées, et la relance d'une nouvelle procédure est rarement envisagée (de type « procédure infructueuse »). La mission a pu cependant constater que, dans une académie, une procédure avait été suspendue car aucune femme n'avait été sélectionnée dans la « short list ».

Comme le préconise le protocole d'accord de 2013 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, il conviendrait de mettre en place une démarche systématique de vérification du caractère non discriminatoire des processus de recrutement, sans que cela apparaisse comme une défiance à l'égard de quiconque. Cette démarche pourrait

---

<sup>82</sup> Décrets du 24 mai 2016 relatifs aux chefs de service : création d'un **comité d'audition, et non de comité de sélection**, qui doit permettre de croiser les regards sur les candidats, de faire intervenir un peu moins les réseaux et un peu plus l'analyse des compétences et de repérer des candidatures pour d'autres postes. Le comité, présidé par le secrétaire général de l'administration qui recrute, est composé du directeur d'administration centrale auprès duquel le chef de service sera placé, d'un représentant de la DGAFP (chef de service) qui apporte son regard de RH et d'une personne qualifiée extérieure à l'administration d'emploi (DGAFP ou autre).

ultérieurement relever du processus de labellisation des processus RH engagé sur un champ plus large par le MENESR<sup>83</sup>.

Des pistes d'amélioration peuvent être envisagées sans attendre pour assurer un examen pluraliste des candidatures et une objectivation des compétences et des profils des candidat.e.s (mise en place systématique de comités d'audition à caractère paritaire, listes de candidat.e.s également paritaire, traçabilité des procédures et communication aux intéressé.e.s des avis motivés sur leur candidature, etc.).

### **3.2.2. Une gestion des parcours et de la mobilité longtemps sans visibilité et sans accompagnement, plus particulièrement préjudiciable aux femmes**

La mesure 8 du protocole d'accord de 2013 demande à chaque employeur public d'engager une réflexion sur les raisons qui peuvent limiter les promotions ou les avancements et de « *veiller à ce que l'obligation de mobilité géographique lors d'un avancement ou d'une promotion soit strictement justifiée par les caractéristiques de la carrière ou du corps ou du cadre d'emploi* ».

#### **Dans le passé, des contraintes excessives de mobilité qui ont freiné les femmes dans leur carrière**

Les entretiens conduits auprès des cadres féminins du MENESR ont montré que les contraintes répétées de mobilité auxquelles elles avaient été soumises dans le passé avaient constitué une des difficultés majeures dans la progression de leurs parcours. Ces difficultés étaient notamment liées à l'organisation des carrières dans certains corps, imposant en droit ou en fait une mobilité géographique.

Pour les générations qui ont connu le concours de CASU, les changements d'académies lors de l'accès aux corps d'inspection ou des personnels de direction, les contraintes d'une mobilité géographique sont intervenues relativement tôt dans la carrière, à des moments où les femmes assumaient souvent les charges familiales les plus lourdes. À des stades plus avancés des parcours, la mobilité géographique s'imposait à nouveau pour accéder à des emplois fonctionnels supérieurs. Pourtant, la nécessité de mobilité proclamée a été diversement appliquée. Les modifications intervenues depuis lors (suppression du corps des CASU, des obligations de mobilité dans les corps des d'IEN, d'IA IPR, de personnel de direction<sup>84</sup>) ne se répercuteront que progressivement.

#### **Des règles de mobilité qui varient au fil du temps**

Par-delà les discours, les évolutions législatives ou réglementaires des dernières années n'expriment pas de véritable consensus ou de continuité sur la question de la mobilité. La loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels s'était donné pour ambition de lever les obstacles statutaires et financiers à la mobilité en introduisant dans le statut général un

---

<sup>83</sup> Voir *supra* 3.1.2.

<sup>84</sup> Rapport IGEN - IGAENR précité : « *alors que le statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement prévoyait, pour l'accès à la première classe, que les candidats devaient avoir occupé préalablement au moins deux emplois de direction, une telle obligation a été supprimée lors de la dernière modification résultant du décret n° 2012-932 du 1<sup>er</sup> août 2012. De même, aucune obligation de mobilité n'existe pour les IEN et les IA-IPR, ces derniers ayant vu cette obligation récemment supprimée pour passer à la hors-classe.* »

« droit au départ en mobilité », sans toutefois produire les effets escomptés<sup>85</sup>. Ces dispositions ont été abrogées par la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

L'harmonisation des règles de gestion de la mobilité constitue également une condition facilitant sa mise en œuvre. Le rapport précité IGEN - IGAENR de 2013 notait ainsi la difficulté à passer des objectifs affichés à une mobilité effective, tant dans la pratique que dans les textes. Il soulignait les disparités des dispositions applicables, notamment quant aux règles fixant les durées d'occupation des emplois, sans que celles-ci puissent trouver leur justification dans des besoins spécifiques liés à ces emplois.

Une étape significative vient d'être franchie avec la publication du décret précité du 20 octobre 2016 relatif aux emplois fonctionnels des services déconcentrés de l'éducation nationale, dont plusieurs dispositions sont susceptibles d'améliorer les conditions de mise en œuvre de la mobilité.

En procédant à une cotation des postes en trois groupes déterminés par le niveau de responsabilités fonctionnelles et territoriales, en répartissant les emplois de SGA et de DASEN dans les deux premiers et en classant les DAASEN dans un troisième groupe, le texte donne davantage de visibilité aux parcours qui peuvent s'y déployer, favorise une mobilité fonctionnelle et ascendante sans privilégier de filière de recrutement, quelle que soit la nature des fonctions. En harmonisant la durée d'occupation de l'ensemble de ces postes à quatre ans renouvelable une fois, le décret favorise la gestion prévisionnelle de ces emplois.

La seule obligation de mobilité mentionnée est celle requise par les corps de fonctionnaires auxquels les candidats appartiennent.

### **Une mobilité fonctionnelle pas assez valorisée**

Si la mobilité fonctionnelle est très généralement plébiscitée, elle n'est pas toujours ni identifiée comme telle ni reconnue. Toutes les mobilités fonctionnelles ne sont pas valorisées de la même manière. Par exemple, les parcours de cadres féminins qui ont exercé des fonctions de gestionnaire comptable en établissement (parfois dans plusieurs), puis de cheffe de division en académie et/ou de secrétaire générale de DSDEN, voire de SG adjointe, ne sont pas toujours considérés comme assez diversifiés et porteurs de compétences jugées suffisantes pour accéder à des emplois d'encadrement supérieur, quelle que soit par ailleurs leur manière de les exercer.

Face à la complexité de la gestion et l'exposition aux risques, les recruteurs perçoivent souvent les parcours féminins comme moins confirmés et souhaitent avant tout se protéger en choisissant des personnalités qui les rassurent, ce qui ne facilite pas l'ouverture des profils de recrutements et ce dont les femmes pâtissent plus que d'autres.

Plus généralement, le rôle et l'intérêt de la mobilité dans les parcours et son caractère potentiellement discriminant, sont encore sous-évalués. Les référentiels de compétences ne sont ni généralisés, ni suffisamment actualisés ou diffusés. Faute de recueil et de traitement des CV, les études et comparaison de trajectoires, les capacités à lire les parcours et les analyser peinent à se

---

<sup>85</sup> *L'encadrement supérieur et dirigeant de l'État*, rapport de l'inspection générale de l'administration (IGA), du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et du Contrôle général économique et financier (CGEFI), juillet 2014.

développer. Cette absence de suivi des parcours peut accroître les dérives vers une « hyper mobilité » subie mais parfois aussi souhaitée par certains pour accélérer leur carrière. La pratique des revues de cadres et l'initiative de la MPES de développer la CVthèque vont dans le sens d'une limitation de ces risques.

### **Une mobilité géographique insuffisamment organisée et peu accompagnée**

Autant la diversité fonctionnelle d'un parcours constitue à l'évidence un facteur d'enrichissement des compétences, autant l'intérêt de la mobilité géographique dépend de l'environnement des postes. Certaines académies présentent une variété de contextes et de milieux qui permettent de diversifier les expériences, d'autres moins. Certaines régions offrent l'opportunité d'exercer des emplois de nature différente sans réelle mobilité géographique : dans les services centraux et académiques (Île-de-France), dans une université, et même si cela est plus rare, dans une collectivité ou une autre administration.

La mobilité géographique peut être souhaitable et favorisée, mais il n'apparaît pas pertinent qu'elle constitue une position de principe, trop souvent dissuasive pour l'expression des candidatures féminines. Ainsi, l'acceptation préalable d'une mobilité géographique ne devrait en aucun cas constituer une condition pour l'inscription dans une revue des cadres.

Des contraintes inévitables de gestion peuvent, en revanche, l'imposer pour pourvoir tous les postes sur l'ensemble du territoire dans le cadre d'un recrutement ouvert, à caractère national. C'est en général le cas pour les SGA et les DASEN, cela est moins patent pour les DAASEN. Lorsque des circonstances particulières motivent des contraintes géographiques, il conviendrait également dans l'esprit du protocole d'accord de 2013 de les expliciter et les motiver afin de s'assurer qu'elles ne présentent pas un caractère potentiellement discriminant. Il ne semble pas à la mission que la réflexion prévue par la mesure 8 ait été approfondie comme il le conviendrait.

En tout état de cause, une gestion plus prévisionnelle, avec une meilleure anticipation des besoins, un repérage en amont des candidat.e.s potentiel.le.s par les revues de cadres, une préparation des mouvements davantage coordonnée, sont autant de facteurs permettant de rechercher la meilleure conciliation possible entre les souhaits géographiques des candidat.e.s, le cas échéant en prenant en compte une zone élargie comme celle des régions académiques<sup>86</sup>.

La récente note de service du 16 novembre 2016 relative aux opérations de mobilité ou de nomination dans les emplois de DASEN ou DAASEN confirme les avancées dans le conseil et le suivi personnalisé des candidats, mais ne répond pas encore à toutes les préoccupations, notamment celle de nominations trop souvent réalisées au fil de l'eau.

D'autres réflexions sur les aides à la mobilité et l'organisation des transitions restent à développer : délai de prévenance, affectations en harmonie avec le calendrier scolaire pour faciliter la scolarisation des enfants, aide à la recherche d'un logement, examen des possibilités de réservation de logements en établissements avec les collectivités territoriales. La mobilité du conjoint, quand elle

---

<sup>86</sup> Le rapport des IGEN - IGAENR de 2013, déjà cité, constatait que si en théorie la mobilité fonctionnelle comme principe inscrit dans un projet de carrière ne pose pas de problème à des cadres, elle connaît dans la réalité des freins qui sont au nombre de cinq : un manque de visibilité des parcours professionnels, des rémunérations non harmonisées, des régimes indemnitaires pas toujours encourageants, une absence d'aide à la mobilité et à la poursuite de carrière, un manque de valorisation, en concluant qu'il serait souhaitable d'organiser la mobilité en lui donnant une dimension positive et en fixant des règles claires.

est possible, peut être facilitée lorsque celui-ci est enseignant ou adjoint de chefs d'établissement ou lorsqu'il travaille dans un service administratif, en s'inspirant d'actions conduites dans d'autres ministères (défense) ou dans des entreprises.

La feuille de route de l'égalité pour 2017 identifie d'ailleurs ces besoins d'accompagnement en proposant deux pistes de travail dans ce sens : soutien logistique à la prise de poste (logement, garde d'enfants, etc.) et publication d'une charte de gestion et d'accompagnement.

### **3.2.3. Un accompagnement des carrières récemment initié mais encore incomplet**

Les deux inspections générales établissaient en 2013 le constat d'une administration du ministère qui « *ne regarde pas les parcours professionnels de ses cadres, ne les connaît pas et n'a aucune gestion prospective* ». Malgré les nouvelles démarches mises en place, notamment les revues des cadres, cette appréciation est toujours très répandue parmi les cadres rencontrés dans les académies.

La revue des cadres a été organisée conformément à un protocole qui détaille les différentes phases de l'opération, animée et suivie par le comité de direction, sous l'autorité du recteur ou de la rectrice<sup>87</sup> : repérage, établissement de la liste des personnes auditionnées par la MPES. Ces revues de cadres en académie et les premières interventions de la MPES sont perçues comme un progrès en ce qu'elles permettent d'instaurer un repérage et une approche individualisée des parcours. Elles constituent un premier support pour accompagner les femmes dans leur progression professionnelle. Elles sont cependant encore trop peu utilisées, et interviennent parfois tardivement dans leur carrière.

#### **En amont de la revue des cadres, une gestion des carrières et des parcours peu outillée**

Dans la première partie de la carrière, l'information semble trop générale, insuffisamment personnalisée et diffusée. Les conseils sont souvent donnés au hasard de rencontres personnelles, ou dans le cadre de réseaux auxquelles les femmes sont peu associées. Ils le sont rarement de façon organisée et institutionnalisée.

L'évaluation, dont les modalités varient selon les corps d'origine, concerne essentiellement l'activité (sans toujours approfondir la question des compétences) et peu les perspectives d'évolution de carrière. Par ailleurs, nombre de cadres féminins rencontrés ne souhaitent pas que ces perspectives soient abordées dans un strict cadre hiérarchique, qui peut limiter l'expression des projets, souhaits et ambitions.

Dans ces conditions, le recours à des conseiller.ère.s de carrière est fréquemment évoqué et le souhait de bilans de compétence parfois exprimé. Si le bilan de compétences est davantage adapté à des problématiques ciblées, l'organisation d'un conseil professionnel spécialisé délivré par un agent

---

<sup>87</sup> Le protocole détaille différentes étapes :

- identification des personnes susceptibles d'entrer dans le vivier par les DASEN, SGA, recteur ;
- établissement de la liste des personnes présélectionnées dans le cadre d'une revue interne (comité de direction), arrêtée par le recteur ou la rectrice ;
- établissement des dossiers personnels complétés par les personnes présélectionnées ;
- visite de la MPES qui conduit les entretiens individuels ;
- renseignement du SICD<sup>87</sup> et de la CVthèque ;
- suivi du vivier (renouvelé chaque année) par la MPES qui s'appuie sur ces données à l'occasion des procédures de recrutement.

ou par une cellule *ad hoc*, disposant de l'expertise requise, ne paraît pas présenter de difficultés insurmontables.

Le niveau pertinent de positionnement des ressources est à déterminer : le niveau national (auprès de la MPES principalement) pour les personnes ayant vocation aux emplois d'encadrement supérieur, ou le niveau des académies ou des régions académiques pour une mutualisation des moyens, en ce qui concerne les personnes pouvant postuler à d'autres emplois fonctionnels.

### **Une démarche organisée pour accompagner les prises de poste**

L'accompagnement à la prise de poste est utile pour l'ensemble des personnes qui accèdent à un emploi d'encadrement supérieur et peut l'être davantage encore pour les femmes dont les conditions de prise de fonctions sont parfois rendues plus difficiles.

Cet accompagnement, outre celui quotidien, qui relève du supérieur immédiat, doit naturellement s'appuyer sur un premier niveau de formation adapté à chaque type de responsabilité. Or, d'une manière générale, la formation continue est peu développée ; l'accompagnement à la prise de poste, notamment pour l'encadrement supérieur des services déconcentrés, est encore limité mais un plan de formation dédié à l'encadrement supérieur vient d'être annoncé par le secrétaire général.

D'autres ministères (comme le ministère de l'intérieur pour le corps préfectoral) ont mis en place de telles formations dès les années 1990. D'autres formations sont aussi organisées au niveau interministériel pour les dirigeants et personnels de direction des administrations centrales, et ce depuis plusieurs années.

Il n'existe, par ailleurs, aucun module portant sur les problématiques de l'égalité professionnelle (formation des managers aux stéréotypes de genre, aux entretiens de carrière et à la détection des biais de genre par exemple). Pour l'heure, l'offre de formation à l'égalité est organisée, dans le champ de l'enseignement scolaire, essentiellement à destination des enseignant.e.s ou des référent.e.s « pour l'égalité entre les filles et les garçons ». Les formations sur la thématique de l'égalité professionnelle doivent devenir systématiques et pérennes.

### **Des actions plus spécifiques aux cadres féminins**

Les feuilles de route préconisent des formations adaptées aux difficultés que peuvent rencontrer les femmes pour accéder à un certain niveau de responsabilités. L'efficacité de ces formations sera d'autant plus grande qu'elles accompagneront les femmes à différents moments de leur parcours, pour les soutenir dans la présentation de leur candidature, pour les préparer à l'exercice de leurs responsabilités, pour les accompagner dans leur prise de poste, pour valoriser leur action.

Ce dispositif pourrait prendre la forme d'un cycle expérimental destiné à un groupe de femmes volontaires inscrites sur la liste nationale de la revue des cadres, sur le modèle du programme interministériel Potenti'elles mis en place par la mission des cadres dirigeants placée auprès du SGG<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> La mission des cadres a mis en place un programme expérimental interministériel Potenti'elles proposé à trente femmes à partir de 2016, qui est destiné à accompagner des femmes à haut potentiel du vivier des futurs cadres dirigeants de l'État. Après une sélection par chaque secrétaire général de ministère, celles-ci sont conviées à s'engager dans un programme conçu sur deux ans, sur la base d'un accompagnement individuel sur mesure et collectif (formations

Une autre expérimentation pourrait développer séparément une des dimensions de ce programme, celle du « coaching ». Ce type d'actions s'est installé, depuis plusieurs années, dans le cadre des dispositifs d'accompagnement de la fonction managériale (notamment dans les ministères de l'agriculture, de la défense, de l'environnement et au secrétariat général de la modernisation de l'action publique) et a fait l'objet, dès 2009, d'un guide de la DGAFP. La démarche répond aux orientations de la circulaire du Premier ministre de 2015 précitée relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État.

L'intérêt de ce dispositif est de pouvoir s'adapter aux différents profils issus des filières d'emploi ministérielles et de mobiliser des ressources internes au MENESR dans le cadre des troisièmes carrières, mais aussi celles des réseaux de cadres supérieurs féminins.

### **Un réseau des dirigeantes en voie de développement qui doit être étendu**

Les thèmes du développement de l'accompagnement des cadres, de la consolidation des communautés de cadres et des échanges de pratique pour développer la transversalité et la mixité des cultures professionnelles composent l'un des sept axes d'actions définis par la même circulaire du Premier ministre de 2015<sup>89</sup>.

Alors que la participation aux réseaux constitue de longue date un levier pour le développement des carrières masculines, des réseaux féminins s'organisent depuis plusieurs années dans quelques ministères, comme *Les femmes de l'intérieur*, de la justice, du ministère de l'environnement.

Tel n'est pas le cas au MENESR où il n'existe pas d'association généraliste comme *Les femmes de l'éducation* ou *Les femmes de l'enseignement supérieur*. Émerge toutefois un réseau spécifique dans l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, l'AFDESRI, déjà évoquée, qui a été créée en septembre 2014 et compte aujourd'hui une soixantaine de membres, pour l'essentiel des femmes présidentes d'université, directrices et rectrices. L'association a pour ambition de remplir un rôle d'alerte, d'interlocutrice des pouvoirs publics et d'assurer des missions de coaching et d'accompagnement des femmes de l'encadrement supérieur et dirigeant<sup>90</sup>. Malgré une subvention de la DGESIP, elle manque toutefois de moyens, qu'elle recherche auprès de fondations d'entreprise ; elle se heurte aussi à un problème de disponibilité de ses membres, dont le niveau élevé limite la capacité à s'investir pleinement et à développer l'association. L'association gagnerait sans doute à élargir son vivier pour réaliser ses objectifs.

Cette démarche pourrait, avec le soutien financier et matériel du ministère, s'étendre également au secteur scolaire. Ces réseaux permettraient d'apporter un son concours précieux au mouvement de féminisation de l'encadrement supérieur du ministère.

---

collectives et ateliers / mentorat collectif, à l'origine entre femmes puis mixte, avec petits déjeuners / RDV individuels avec le ou la mentor / *coaching* individuel avec des séances de deux heures).

<sup>89</sup> Dans le cadre des plans managériaux ministériels, la DGAFP place également parmi ses trois priorités la création de communautés de cadres féminins, qu'elle estime nécessaire d'outiller par la mise à disposition d'outil d'échanges simples, d'annuaires...

<sup>90</sup> Outre l'organisation de séminaires, la participation à des colloques nationaux et européens et les échanges avec d'autres réseaux de femmes de l'administration, l'AFDESRI s'efforce d'outiller ses démarches par la constitution d'un annuaire donnant de la visibilité aux femmes dirigeantes du ministère, pouvant servir de point d'appui pour des actions futures.

### 3.2.4. Une organisation du travail et un management toujours « sous tension », qui pénalisent l'accès des femmes à l'encadrement supérieur

L'ambition de faire de l'égalité professionnelle et de la féminisation de l'encadrement supérieur une politique globale et intégrée ne saurait se concevoir sans une évolution des modes de management qui implique, notamment, une meilleure gestion des priorités aux différents niveaux et un pilotage plus performant. L'effectif global de l'encadrement supérieur étant en effet réduit au regard du nombre d'agents du ministère, la solution réside, selon la mission, non pas dans le « *faire toujours plus* » mis en pratique par quelques-uns mais dans le « *faire autrement* ».

Dans le cadre d'une politique de l'encadrement permettant de « *concilier les exigences collectives de l'institution et les attentes individuelles des cadres* », il est douteux que l'absence de perspectives équitables de carrière puisse contribuer à la pleine mobilisation des femmes, minoritaires parmi l'encadrement supérieur, mais de moins en moins dans l'encadrement intermédiaire. La perspective de sacrifices croissants dans leur vie personnelle ne facilitera sans doute pas non plus à l'avenir l'investissement d'une nouvelle génération de cadres, féminins et masculins.

Cependant, le modèle de l'encadrement supérieur, majoritairement masculin, qui ne compte pas ses heures, mis en lumière par la recherche, est encore dominant dans les services centraux et déconcentrés, bien que son efficacité ne soit pas démontrée. La réflexion sur les temps et l'organisation du travail peine à se développer en académie, de même que l'évolution des modes de management, notamment pour passer plus souvent en gestion de projet (un objectif, un calendrier, des modalités d'évaluation des résultats) et permettre une autre organisation du travail des cadres. Actuellement on continue à vouloir tout voir, tout contrôler, se sécuriser en « *débriefant* », en multipliant les réunions.

Dès lors, il n'est pas rare de constater des temps de travail atteignant dix à douze heures par jour, se poursuivant bien après 19 heures, non seulement parmi l'encadrement supérieur, mais aussi parmi l'encadrement intermédiaire. Ce travail se poursuit très fréquemment à la maison où continuent d'affluer les mails. Cette réalité est pourtant peu connue dans le grand public, dissimulée par un temps de travail officiel bien moins élevé.

Pour aller vers plus d'égalité professionnelle, facteur de modernisation de l'administration, le protocole d'accord de 2013 cible plusieurs mesures concernant l'organisation du travail :

- définir des dispositifs d'organisation du temps de travail visant à une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et les promouvoir dans les concertations ;
- négocier au sein des administrations des chartes du temps de travail et les mettre en œuvre ;
- favoriser l'implication de l'encadrement, la transparence dans l'application des chartes et leur évaluation afin pour les ajuster en fonction des résultats.

Ces chartes n'existent pas dans l'administration de l'enseignement scolaire, mais elles sont présentes dans certaines universités. Leurs chargés.e.s de mission égalité femme - homme ont parfois élaboré et proposé aux président.e.s et aux conseils d'administration des chartes sur l'équilibre des temps de

vie, personnelle et professionnelle, qui prévoient la possibilité d'aménager les horaires, de modifier l'organisation du travail (suppression des réunions le soir, limitation de la durée des réunions, etc.).

À l'administration centrale, un guide de l'encadrant a été établi pour promouvoir de nouveaux modes de management à l'égard des équipes, mais il ne cible ni l'encadrant lui-même, ni son temps de travail en particulier. En tout état de cause il semble encore peu connu.

La définition d'une charte nationale précisant les grands principes d'une organisation des activités et des temps de travail de l'encadrement, permettant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, semble plus adaptée à ce public. Les services centraux et déconcentrés pourraient être invités à décliner les modalités de mise en œuvre de la charte nationale dans le cadre d'un dialogue avec les publics concernés et incités à expérimenter de nouveaux modes d'organisation du travail en fonction de la situation locale.

La charte et ses déclinaisons prévoiraient en particulier les horaires de travail à ne pas dépasser (pas de présence répétée le soir au-delà d'une heure fixée, sauf cas d'urgence avérée ou de pic d'activité ; pas de réunion débutant après 18 heures ou s'achevant après 19 heures ; limitation des connexions hors du temps de travail, etc.). Malgré le scepticisme de certains cadres, celles-ci permettraient de poser des règles constituant un cadre de référence, notamment dans certaines situations de tension. Plus généralement, toute mesure d'organisation du travail devrait faire l'objet d'un examen préalable de ses effets ou de l'impact sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Cette démarche pourrait constituer une étape vers la formalisation d'une approche plus globale et intégrée, à l'exemple des plans d'actions développés par le CNRS depuis quinze ans et structurés autour de quatre axes : « *impliquer les dirigeant.e.s* », « *agir sur les progressions de carrière* », « *agir sur la structure organisationnelle* » et « *favoriser l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle* » (voir annexe 8).

## Conclusion

La féminisation de l'encadrement supérieur au MENESR apparaît aujourd'hui très, et même trop, contrastée. Largement dépassés pour les emplois à la décision du gouvernement qui sont occupés à plus de 50 % par des dirigeantes, directrices ou rectrices, les objectifs chiffrés fixés par le législateur peinent à être réalisés pour les emplois de direction les plus stratégiques à l'administration centrale (chef.fe.s de service), confirmant la résistance d'un plafond de verre, et pour l'équipe rapprochée des rectrices et des recteurs dans les académies (SGA, DASEN, DAASEN).

Plus préoccupante, la sous-représentation féminine aux fonctions de responsabilité qui se manifeste dans certaines académies révèle une prise de conscience encore loin d'être opérée et partagée par tous les acteurs, à rebours des besoins de mobilisation de l'ensemble de l'encadrement que la transformation du système éducatif requiert et des valeurs d'égalité qu'il se doit d'illustrer.

Pourtant, le contexte institutionnel n'a jamais été aussi favorable qu'au cours de ces dernières années. Les dispositions législatives de 2012 et 2014 ont tranché dans le sens du volontarisme les débats sur les moyens de progresser plus rapidement vers une égalité professionnelle réelle entre les femmes et les hommes, qui, sans être ouvertement contestée, s'annonçait lointaine et incertaine, au rythme trop lent des évolutions des années précédentes.

La fixation d'objectifs chiffrés, progressifs et contraignants, de féminisation de l'encadrement supérieur de la fonction publique, qui constituent une forme de quotas, se révèle le levier le plus efficace pour accélérer cette évolution et rattraper une partie du retard français sur cette question, en cohérence avec des politiques publiques volontaristes et transversales d'égalité entre les femmes et les hommes, dans différents champs de l'action publique.

Au regard de la forte féminisation du MENESR, particulièrement dans les corps de catégorie A, qui reste importante dans les corps d'encadrement pédagogique ou administratif, ces objectifs ne devaient poser aucune difficulté de mise en œuvre, d'autant qu'ils étaient fixés de façon souple (application aux seules primo-nominations, caractère « équilibré » et absence de stricte parité, compensation entre types d'emplois) pour en permettre la réalisation par des ministères disposant de viviers beaucoup plus limités.

Tel a été effectivement le cas pour les emplois à la décision du gouvernement, ce qui démontre qu'une politique de féminisation ambitieuse est possible – la plupart des dirigeantes sont issues de la sphère du MENESR – dès lors que la volonté politique est bien au rendez-vous.

La situation est plus complexe pour les autres emplois fonctionnels supérieurs de l'administration centrale et des services déconcentrés, qui respectent pour l'heure les objectifs de 30 % de primo-nominations féminines, mais nécessitent un effort significatif pour atteindre l'objectif de 40 % en 2017.

Pour cela, il reste sans doute à combattre encore certains préjugés qui entourent la démarche, comme l'illustrent les trop nombreuses observations recueillies par la mission, qui expriment des doutes latents sur la compétence des cadres féminins (parcours pas assez riches, personnalités n'inspirant pas assez confiance, etc.) ou les craintes d'une discrimination positive réduisant les perspectives de carrières des cadres masculins, qui ne reposent sur aucun élément chiffré tangible comme le rappelle le rapport, déjà cité, de l'IGA, du CGEDD et du CGEFI de 2014.

Mais l'exigence principale doit porter sur le renforcement du pilotage stratégique de la politique de féminisation de l'encadrement supérieur, amorcé avec la mise en place du plan managérial et de la MPES, à mieux coordonner avec la politique ministérielle de gestion des ressources humaines, en prenant appui sur une pluralité de leviers (procédures, accompagnement, organisation, management...). Ce pilotage stratégique ne peut surtout pas faire l'impasse sur la mobilisation des académies qui doivent aussi être dotées d'objectifs chiffrés et développer à leur tour des démarches structurées d'égalité professionnelle.

## Recommandations

Appliquer l'objectif chiffré de féminisation des nominations, par académie ou par type d'emploi :

- dans chaque académie, les femmes représenteront 40 % au moins des nominations aux emplois d'encadrement supérieur effectuées sur une période de trois ans ;
- l'objectif chiffré de 40 % minimum sera étendu aux nominations de femmes dans les emplois de conseiller-ère-s, conseiller-ère-s techniques et directeurs.rices de cabinet de recteurs.rices, sur une période de trois ans ;

- à l’administration centrale, l’objectif de 40 % au moins de femmes dans les primo-nominations sera appliqué à chacune des catégories d’emplois de direction, chef.fe.s de service d’une part et sous-directeurs.rice.s d’autre part ;
- un objectif de parité sera appliqué dans la composition des revues de cadres, au niveau académique et au niveau national.

#### Développer le pilotage d’une politique d’égalité professionnelle et de féminisation au niveau académique et au niveau national :

- dans le cadre de la contractualisation avec l’administration centrale, chaque académie formalisera sa propre feuille de route de l’égalité professionnelle et de la politique de féminisation de l’encadrement et des viviers, et dressera le bilan de ses actions chaque année ;
- l’ensemble des directeurs.rice.s et des recteurs.rice.s réunis au moins une fois par an dans le cadre d’un comité ministériel de l’égalité examineront une feuille de route nationale à caractère stratégique, avec des objectifs clairement définis et évaluables en matière d’égalité professionnelle ;
- le.la haut.e fonctionnaire à l’égalité femmes - hommes, chargé.e à plein temps de cette mission, sera placé.e auprès du.de la secrétaire général.e du ministère. Il.elle animera un réseau de correspondants académiques pour l’égalité professionnelle, en s’inspirant du dispositif de chargé.e.s de mission égalité dans les établissements et organismes d’enseignement supérieur et de recherche. Il.elle veillera notamment à la mise en œuvre d’une communication publique sans stéréotypes de sexe<sup>91</sup> et de la règle de la féminisation des noms de fonction, grade ou titre<sup>92</sup> ;
- les instruments de pilotage seront développés avec la mise en place d’un dispositif de suivi partagé des flux (à partir notamment de tableaux de bord) et de gestion prévisionnelle de ces emplois, le renforcement de la production de données sur la situation de l’encadrement supérieur et leur analyse avec le concours de chercheur.e.s, ainsi que le déploiement de l’outil répertoriant les profils et compétences des viviers (CVthèque) piloté par la MPES.

#### Garantir la transparence des procédures et le caractère non-discriminatoire des processus de nomination en organisant un examen pluraliste des candidatures et une objectivation des compétences et des profils des candidats :

- mettre en place systématiquement des comités d’audition à caractère paritaire pour toutes les procédures ministérielles de nominations dans l’encadrement supérieur, en s’inspirant de la procédure interministérielle qui existe pour les emplois de direction d’administration centrale ;
- assurer la parité dans la liste des personnes auditionnées par les comités ; dans l’hypothèse où le nombre et le profil des candidates ne permettraient pas cette parité, relancer un second appel à candidature ;

<sup>91</sup> En s’inspirant des dix recommandations pour une communication publique sans stéréotypes de sexe dans le guide pratique du Haut conseil pour l’égalité entre les femmes et les hommes.

<sup>92</sup> Circulaire du Premier ministre du 6 mars 1998 et note ministérielle du 6 mars 2000.

- former les membres des comités au repérage des biais de genre et à l’identification des compétences pour objectiver les profils ;
- garantir la traçabilité des procédures en conservant les listes et les CV de tous les candidat.e.s ainsi que les rapports établis par les comités, notamment les avis motivés sur les candidat.e.s.

Combattre les freins liés à la mobilité géographique qui, conformément au protocole d’accord relatif à l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013 (mesure 8)<sup>93</sup>, doit être strictement justifiée :

- l’acceptation préalable d’une mobilité géographique ne devra pas constituer une condition pour l’inscription dans une revue des cadres ;
- la mobilité géographique ne devra pas constituer une obligation pour l’accès à un emploi d’encadrement supérieur lorsqu’aucune disposition réglementaire ou aucune contrainte liée à cet emploi ou à son exercice ne le prévoit ;
- lorsque la localisation des postes à pourvoir impliquera une mobilité géographique des candidat.e.s, l’organisation des mouvements devra favoriser l’affectation la plus proche de leurs vœux et prendre en compte les délais raisonnables de prévenance et le calendrier scolaire ;
- le cadre appelé à une mobilité géographique sera accompagné, en tant que de besoin, dans sa recherche de logement, et une aide est apportée à la mobilité de son.sa conjoint.e et à la scolarisation de ses enfants.

Préparer et accompagner les parcours professionnels des femmes et leur accès à l’encadrement supérieur par des actions de conseil, de formation et de « coaching » :

- un conseil professionnel spécialisé sera délivré par un agent ou par une cellule *ad hoc*, disposant de l’expertise requise. Il est organisé à un niveau pertinent (dans les services déconcentrés, de préférence la région académique, ou l’académie ; à l’administration centrale, la MPES) ;
- à titre expérimental, un cycle spécifique de formation à la préparation aux fonctions d’encadrement supérieur (analogue au programme interministériel Potenti’elles mis en place par la Mission des cadres dirigeants au secrétariat général du gouvernement) sera proposé à un groupe de femmes volontaires inscrites sur la liste nationale de la revue des cadres ;
- l’expérimentation d’une démarche de « coaching », individuelle ou collective, sera mise en place pour le même type de public, prenant exemple des actions et des guides existant dans plusieurs ministères ;

---

<sup>93</sup> **Mesure 8 : Supprimer les freins à l’avancement** : « Chaque employeur public engagera une réflexion sur les raisons qui peuvent limiter les promotions ou les avancements des femmes. Il conviendra en particulier, de veiller à ce que l’obligation de mobilité géographique lors d’un avancement ou d’une promotion soit strictement justifiée par les caractéristiques de la carrière ou du corps ou cadre d’emploi concerné ».

- le MENESR favorisera les réseaux de cadres féminins, particulièrement dans le secteur scolaire, et leur apportera un soutien logistique et financier ; il pourra les solliciter notamment pour des actions de « coaching », de mentorat ou de « marrainage » ;
- des formations d’accompagnement à la prise de poste seront systématiquement organisées pour les primo-nommé.e.s, comme le prévoit la feuille de route de l’égalité ;
- l’ensemble des cadres supérieurs et des responsables des directions de ressources humaines seront sensibilisés à la problématique de l’égalité professionnelle et formés au repérage des biais de genre et des discriminations professionnelles.

Définir dans une charte nationale les grands principes d’une organisation des activités et des temps de travail de l’encadrement qui permettent un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle :

- les services centraux et déconcentrés seront invités à décliner les modalités de mise en œuvre de la charte nationale dans le cadre d’un dialogue avec les publics concernés. Ils seront incités à expérimenter de nouveaux modes d’organisation du travail en fonction de la situation locale ;
- la charte et ses déclinaisons prévoiront en particulier les horaires de travail à ne pas dépasser (pas de présence répétée le soir au-delà d’une heure fixée, sauf cas d’urgence avérée ou de pic d’activité ; pas de réunion débutant après 18 heures ou s’achevant après 19 heures ; limitation des connexions hors du temps de travail, etc.) ;
- toute mesure d’organisation du travail fera l’objet d’un examen préalable de ses effets ou de l’impact sur l’équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

*« N’oubliez jamais qu’il suffira d’une crise politique, économique ou religieuse pour que les droits des femmes soient remis en question. Ces droits ne sont jamais acquis. Vous devrez rester vigilantes votre vie durant. » Simone de Beauvoir*



Abdennour BIDAR



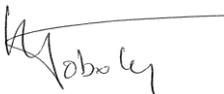
Evelyne LIOUVILLE



Françoise HOSTALIER



Laura ORTUSI



Annie TOBATY



## Annexes

Annexe 1 :	Lettres de saisine et de désignation .....	59
Annexe 2 :	Liste des personnes rencontrées .....	62
Annexe 3 :	Effectifs de l'encadrement supérieur .....	67
Annexe 4 :	Emplois et types d'emplois dans la fonction publique d'État (dispositif des « nominations équilibrées » dans les emplois supérieurs et dirigeants) .....	71
Annexe 5 :	Lois pour le partage à égalité des responsabilités politiques, professionnelles et sociales .....	73
Annexe 6 :	Outils de suivi de la politique égalité professionnelle dans la fonction publique .....	76
Annexe 7 :	« Cinq façons de dire les carrières et de les vivre ».....	78
Annexe 8 :	La politique d'égalité professionnelle au CNRS .....	81



## Lettres de saisine et de désignation



*Ministère de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche*

*Le directeur du cabinet*

*Paris, le* 25 MARS 2016

Note à l'attention de

**Monsieur Jean-Yves DANIEL**

*Doyen de l'inspection générale de l'Éducation nationale*

**Monsieur Jean-Richard CYTERMANN**

*Chef du service de l'inspection générale  
de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche*

La féminisation de l'encadrement supérieur du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche constitue une obligation légale instituée par la loi du 12 mars 2012 et représente un des leviers de modernisation de notre ministère. Elle fait aussi écho à l'action conduite à tous les niveaux de notre ministère pour rendre effective l'égalité entre les filles et les garçons, entre les femmes et les hommes et pour fonder, in fine, un système éducatif plus juste et une société fondée sur l'égalité des sexes.

La féminisation de l'encadrement supérieur fait partie des objectifs de la mission de la politique de l'encadrement supérieur, placée auprès du secrétaire général, avec l'appui de la direction générale des ressources humaines. Cet objectif figure ainsi en bonne place dans le plan managérial élaboré en 2015 suite à la circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015.

Un certain nombre de mesures ont déjà été arrêtées qui visent à favoriser l'identification de profils féminins à haut potentiel dans le cadre des revues de cadres organisées en administration centrale et en académies et à encourager les nominations garantissant l'équilibre des sexes pour tous les emplois relevant de l'encadrement supérieur. Ces mesures doivent néanmoins s'accompagner, pour être vraiment efficaces, d'une attention plus importante aux facteurs structurels qui pourraient freiner l'accès des femmes aux emplois supérieur du ministère, alors même que les viviers potentiels sont très largement féminisés.

Le travail déjà accompli a permis au ministère de respecter et dépasser les obligations légales fixées par la loi du 12 mars 2012. S'agissant de l'encadrement dirigeant au sein de l'administration centrale, le ministère atteint même un taux de féminisation de 60 %. Depuis les dernières nominations, la part des femmes parmi les recteurs dépasse 40 %.

*110 rue de Grenelle - 75357 Paris SP 07 - Téléphone - 01 55 55 10 10*

Néanmoins, le taux de féminisation dans nos services déconcentrés demeure globalement en dessous de 30 % (23 % de femmes secrétaires générales d'académie ; 24 % de femmes adjointes de DASEN). Au surplus, lorsque l'on examine les 30 académies, la part des femmes dans les emplois d'encadrement supérieur en académie varie de 0 % à 67 %. Pour les académies, ces chiffres montrent que nous ne parvenons pas jusqu'à présent à mobiliser pleinement des viviers potentiels qui peuvent prétendre à être détachés sur des emplois fonctionnels.

C'est pourquoi la ministre a souhaité le 8 mars dernier donner une nouvelle impulsion à la dynamique de féminisation des emplois de l'encadrement supérieur, complémentaire des initiatives prises pour progressivement labelliser nos processus RH en matière d'égalité femmes-hommes, de prévention des discriminations et de promotion de la diversité, ou intégrer de nouveaux indicateurs Femmes-Hommes dans les bilans sociaux du ministère.

Le secrétaire général mobilisera chacun des directeurs et chefs de services en administration centrale et en académie sur les enjeux de la féminisation et nos objectifs pour cette année et l'année 2017.

---

Cette mobilisation est, à l'expérience, indispensable mais insuffisante. Une politique volontariste doit donc être conduite pour améliorer la féminisation des emplois de direction académique afin de tenir compte de l'objectif fixé par la loi de 2012 à hauteur de 40% de femmes dans les primo-nominations à partir de 2017. Au-delà de cet objectif, il importe de définir les conditions structurelles qui permettront de garantir durablement l'équilibre entre les hommes et les femmes dans l'encadrement supérieur du ministère.

Aussi, et à la suite des actions annoncées le 8 mars dernier par la ministre lors de la réunion des recteurs, je souhaite que les deux inspections générales procèdent à une analyse complète et formulent des recommandations sur les points suivants, pour l'ensemble du périmètre relevant de la mission de la politique de l'encadrement supérieur dans le champ de l'enseignement scolaire, de l'enseignement supérieur et de la recherche (administration centrale, services déconcentrés, opérateurs) :

- Identifier précisément les obstacles et les freins à l'évolution de carrière des femmes afin d'envisager les mesures structurelles susceptibles de les accompagner dans l'accès à l'encadrement supérieur et leur mobilité en tenant compte des problématiques repérées par le diagnostic établi ;
- Définir les instruments de pilotage permettant un meilleur suivi de la féminisation des emplois afin de bâtir une politique de repérage et d'accompagnement.
- Définir les meilleurs moyens pour accompagner les femmes à haut potentiel lors des revues de cadres par des formations et un accompagnement adaptés pour les positionner sur des emplois d'encadrement supérieur dans l'enseignement scolaire ou l'enseignement supérieur.

Je vous remercie de bien vouloir conduire ce travail important pour le MENESR et me remettre vos propositions à la fin du mois de juin 2016.



Bernard LEJEUNE



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Paris le **23 MAI 2016**

Inspection générale  
de l'administration  
de l'éducation  
nationale et de la  
recherche

Le chef du service

n° 16-085

Inspection générale  
de l'éducation  
nationale

Le doyen

n° 16-095

Affaire suivie par  
Manuèle Richard  
Téléphone  
01 55 55 12 49  
Fax  
01 55 55 06 86  
Mél  
manuele.richard  
@education.gouv.fr

110 rue de Grenelle  
75357 Paris SP 07

Note à l'attention de

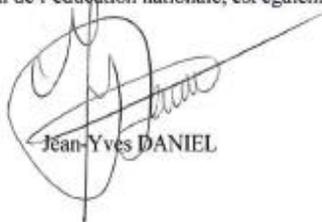
Monsieur le directeur du cabinet  
de la ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche

**Objet :** Féminisation de l'encadrement supérieur – Désignation complémentaire

**Références :** Votre note en date du 25 mars 2016.

En réponse à votre courrier visé en référence, nous avons désigné par lettre en date du 11 avril 2016 Mmes Françoise Hostalier, Annie Tobaty, Evelyne Liouville et Laura Ortusi pour effectuer la mission sur la féminisation de l'encadrement supérieur.

Nous avons l'honneur de vous faire connaître que M. Abdennour Bidar, inspecteur général de l'éducation nationale, est également désigné pour compléter la mission.



Jean-Yves DANIEL



Jean-Richard CYTERMANN

**CPI :** M. Vin-Datiche, doyen du groupe Établissements et vie scolaire  
Mme Hostalier, groupe Établissements et vie scolaire  
Mme Tobaty, groupe Établissements et vie scolaire  
M. Bidar, groupe Établissements et vie scolaire  
M. Perritaz, chef du groupe Nord-ouest  
Mme Liouville, groupe Nord-ouest  
M. Foucault, chef du groupe Ouest  
Mme Ortusi, groupe Ouest

**Liste des personnes rencontrées**

**1 - Administration centrale et organismes**

- Administration centrale

- Secrétariat général

Frédéric Guin, secrétaire général

- Mission de la politique de l'encadrement supérieur

Nelly Fesseau, experte de haut niveau

Philippe Luccioni-Michaux, chargé de la coordination interne

Yannick Tenne, responsable de la MPES

- Direction générale des ressources humaines

Catherine Gaudy, directrice générale, haute fonctionnaire

Pierre Moya, chef du service de l'encadrement

Gilles Bal, sous-directeur de la gestion des carrières des personnels d'encadrement

Laurence Venet-Lopez, sous-directrice de la gestion prévisionnelle et des missions de l'encadrement

Sébastien Chauvin, chef du bureau des emplois fonctionnels et des carrières

Fabien Strobel, sous-directeur du pilotage du recrutement et de la gestion des enseignant.e.s - chercheur.e.s

Une audition anonyme

- École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESENESR)

Jean-Marie Panazol, directeur de l'ESENESR

Une audition anonyme

- Direction générale de l'enseignement scolaire

Florence Robine, directrice générale

Alexandre Grosse, chef du service du budget, de la performance et des établissements

Deux auditions anonymes

- Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

Simone Bonnafous, directrice générale

- Direction générale de la recherche et de l'innovation

Pierre Vallat, adjoint au directeur général

Deux auditions anonymes

- Services communs DGESIP-DGRI

Alain Abecassis, chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche

Agnès Netter, chef du département des stratégies de ressources humaines, de la parité et lutte contre les discriminations

Une audition anonyme

- Direction des affaires juridiques

Catherine Moreau, directrice

- Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

Fabienne Rosenwald, directrice

- Établissements publics

- CANOPÉ

Jean-Marc Merriaux, directeur général

Deux auditions anonymes

- Centre national de l'enseignement à distance (CNED)

Jean-Charles Wattiez, directeur général

Christine Roy, directrice des ressources humaines

- Centre national des œuvres universitaires et scolaires (CNOUS)

Emmanuel Giannesini, directeur général

Une audition anonyme

- Autres

- Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Brigitte Grésy, secrétaire générale

- Direction générale de l'administration et de la fonction publique

Véronique Gronner, sous-directrice des statuts et de l'encadrement supérieur

- Mission des cadres dirigeants (secrétariat général du gouvernement)

Anne Amson, directrice adjointe

– Associations

Brigitte Plateau, présidente de l'Association pour les Femmes dirigeantes de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (AFDESRI)

Éric Dutil, président de l'association des directeurs généraux des services d'établissements publics d'enseignement supérieur et DGS de l'université de Bordeaux

- Autres ministères

- Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer et ministère du logement et de l'habitat durable

Isabelle Antoine, haute fonctionnaire chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre le racisme et l'antisémitisme

- Ministère de la défense

Claudine Andrianasolo, directrice de projet « encadrement supérieur et cadres dirigeants » à la mission Encadrement supérieur et cadres dirigeants à la direction des ressources humaines

Pierre Arnaud, chargé de mission auprès du haut fonctionnaire à l'égalité des droits

Mercedes Erra, présidente exécutive d'Havas Worldwide et fondatrice de BETS Euro RSCG

## **2 - Académies**

- Aix-Marseille

Bernard Beignier, recteur de l'académie

Pascal Misery, secrétaire général d'académie

Neuf auditions anonymes dont trois hommes

- Amiens

Valérie Cabuil, rectrice de l'académie

Neuf auditions anonymes dont un homme

- Montpellier

Armande Le Pellec Muller, rectrice de l'académie

Stéphane Aymard, secrétaire général d'académie

Dix auditions anonymes

- Nice

Emmanuel Ethis, recteur de l'académie

Pierre-Raoul Vernisse, secrétaire général d'académie

Onze auditions anonymes dont un homme

- Poitiers

Anne Bisagni-Faure, rectrice de l'académie

Philippe Diaz, secrétaire général d'académie

Onze auditions anonymes dont un homme

- Reims

Hélène Insel Zadjela, rectrice de l'académie

Patrick Guidet, secrétaire général d'académie

Quatorze auditions anonymes dont quatre hommes

- Rennes

Thierry Terret, recteur de l'académie

Michel Canerot, secrétaire général d'académie

Quatorze auditions anonymes dont trois hommes

- Versailles

Daniel Filâtre, recteur

Jean-Marie Pelat, secrétaire général d'académie

Treize auditions anonymes

*Entretiens particuliers :*

- Lyon

Françoise Moulin-Civil, rectrice de l'académie

- Nancy-Metz

Gilles Pécout, recteur de l'académie

Deux auditions anonymes

### **3 - Établissements d'enseignement supérieur et de la recherche**

#### **Universités**

- Aix-Marseille

Yvon Berland, président de l'université

Marie Basclat de Barbarin, vice-présidente du conseil d'administration

Nolwenn Lecuyer, maîtresse de conférences, chargée de mission égalité femmes / hommes, vice-présidente déléguée

Quatre auditions anonymes Montpellier

- Montpellier

Thierry Begue, directeur général des services

Christa Dumas, directrice vie du campus, chargée de la mission égalité Femmes / hommes

Trois auditions anonymes

- Nice Sophia Antipolis

Didier Herouart, vice-président ressources humaines

Christophe Wanner, directeur général des services

Frédéric Mouzaoui, chargé de mission égalité Femmes / hommes adjoint

Trois auditions anonymes

- Paris Diderot

Christine Clérici, présidente de l'université

Pascale Saint-Cyr, directrice générale des services

Anne Kupiec, vice-présidente ressources humaines et chargée de mission égalité Femmes / hommes

- Paris Sud

Sylvie Retailleau, présidente de l'université

Gwenaëlle Verscheure, directrice générale des services

Anaïs Bohuon, chargée de mission égalité des chances et lutte contre les discriminations

- Rennes 1

Nicoletta Tchou, maitresse de conférence, chargée de mission égalité femmes / hommes

- Rennes 2

Olivier David, président de l'université

Christine Rivalan-Guého, vice-présidente, chargée de mission égalité femmes / hommes

Géraud de Marcillac, directeur général des services

**Centre national de la recherche scientifique**

Anne Pépin, directrice de la Mission pour la place des femmes (MPDF)

## Effectifs de l'encadrement supérieur au MENESR - année 2014

Les effectifs figurant dans ces quatre tableaux correspondent au périmètre fixé dans le rapport ministériel de situation comparée. Ce périmètre est plus large que celui qui a été retenu dans le cadre du dispositif des « nominations équilibrées »

## Effectifs des agents de l'encadrement supérieur répartis par fonction et ventilés par sexe (enseignement scolaire et supérieur)

	Fonction	Hommes	Femmes	Postes vacants	Ensemble	% femmes parmi les postes non vacants
En administration centrale	IG	2	0	0	2	0,0
	DAC - SG	3	7	0	10	70,0
	Chefs de service	19	5	0	24	20,8
	Sous-directeurs	24	12	0	36	33,3
	EHN / Directeurs projet	8	6	0	14	42,9
	AENESR - Chefs mission	16	28	10	54	63,6
	<b>Total en administration centrale</b>	<b>72</b>	<b>58</b>	<b>10</b>	<b>140</b>	<b>44,6</b>
Dans les services déconcentrés	Recteurs - Vice-recteurs	22	12	0	34	35,3
	Secrétaires généraux	24	7	0	31	22,6
	DASEN	67	29	1	97	30,2
	DAASEN	48	14	2	64	22,6
	AENESR	344	311	82	737	47,5
	DT CANOPE <sup>1</sup>	19	11	1	31	36,7
	Directeur académie de Paris	1	0	0	1	0,0
	Directeur du SIEC	1	0	0	1	0,0
	DGS	63	46	10	119	42,2
	Directeurs de Crous	21	7	0	28	25,0
	Agents comptables de Crous	15	13	0	28	46,4
	Agents comptables d'EPSCP	60	45	5	110	42,9
	<b>Total dans les services déconcentrés</b>	<b>685</b>	<b>495</b>	<b>101</b>	<b>1 281</b>	<b>41,9</b>
<b>Total des emplois de l'encadrement supérieur</b>		<b>757</b>	<b>553</b>	<b>111</b>	<b>1 421</b>	<b>42,2</b>

<sup>1</sup> Ex-directeurs de CRDP (31 emplois jusqu'au 31/12/2015, puis DT CANOPE à compter du 01/01/2016 [12 emplois]).

Source : DGRHE1.

## Commentaires :

Les femmes représentent 42,2 % des emplois non vacants de l'encadrement supérieur. Elles sont moins représentées dans les services déconcentrés (41,9 %) qu'en administration centrale (44,6 %).

**Effectifs des personnels d'encadrement – personnels de direction et d'inspection –  
de l'enseignement scolaire, répartis par corps et sexe**

	Corps - fonction	Hommes	Femmes	Ensemble	% femmes
En EPLE	Proviseurs de lycée	1 088	473	1 541	30,7
	Proviseurs de LP	407	288	693	41,3
	Proviseurs adjoints	1 103	1 246	2 349	53,0
	Principaux de collège	2 672	2 230	4 902	45,5
	Principaux adjoints de collège	1 533	2 004	3 537	56,7
	Autres fonctions de personnels de direction	171	126	297	42,4
	<b>Total des personnels de direction</b>	<b>6 954</b>	<b>6 365</b>	<b>13 319</b>	<b>47,8</b>
Personnels d'inspection	Inspecteurs d'académie-inspecteurs pédagogiques régionaux (IA-IPR)	657	474	1 131	41,9
	Inspecteurs de l'Éducation nationale (IEN)	1 114	985	2 099	46,9
	Inspecteurs généraux de l'administration et de la recherche (IGAENR)	58	32	90	35,6
	Inspecteurs généraux de l'Éducation nationale (IGEN)	95	43	138	31,2
	<b>Total des personnels d'inspection</b>	<b>1 924</b>	<b>1 534</b>	<b>3 458</b>	<b>44,4</b>
	<b>Total des personnels de direction et d'inspection</b>	<b>8 878</b>	<b>7 899</b>	<b>16 777</b>	<b>47,1</b>

Champ : France métropolitaine + DOM ; personnels rémunérés au titre de la mission "Enseignement scolaire" du budget de l'État, pour le MEN.

Sources : MENESR-DEPP, fichier de paye (janvier 2015).

**Commentaires :**

Les femmes représentent 47,8 % des personnels de direction, mais sont majoritaires dans les fonctions d'adjoints. 44,4 % des personnels d'inspection sont des femmes, proportion nettement inférieure parmi les IGEN et les IGAENR, mais elles sont moins représentées dans les services déconcentrés (41,9 %) qu'en administration centrale (44,6 %).

Source : rapport de situation comparée relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, septembre 2016

**Personnels nommés sur des emplois fonctionnels des services déconcentrés  
répartition par type d'emploi**

EMPLOIS	Nombre d'emplois affectés	HOMMES	FEMMES	TOTAL	VACANTS
AENESR (1)	772	357	311	668	104
Agents comptables d'EPSCP	112	68	40	108	4
Agents comptables de CROUS	28	15	13	28	0
Conseillers de recteurs (2)	116	84	23	107	9
Directeur de CRDP	31	16	11	27	4
Directeur de CROUS	28	21	7	28	0
Directeur d'EPN / Acad. de Paris	7	7	0	7	0
Directeur du SIEC	1	1	0	1	0
DASEN	97	66	27	93	4
DAASEN	64	45	15	60	4
IRE (3)	30	25	4	29	1
Secrétaire général d'académie	31	23	8	31	0
Directeur général des services	124	63	47	110	14
Vice-recteurs	4	2	2	4	0
<b>NATIONAL</b>	<b>1445</b>	<b>793</b>	<b>508</b>	<b>1301</b>	<b>144</b>

(1) Y compris les AENESR de l'administration centrale.

(2) Les conseillers de recteur ne sont pas des emplois fonctionnels mais sont comptabilisés compte tenu de la spécificité de ces fonctions.

(3) Mis à disposition par le ministère de l'écologie.

(4) Les vice-recteurs ne sont pas des emplois fonctionnels mais sont comptabilisés compte tenu de la spécificité de ces fonctions.

## Personnels nommés sur des emplois fonctionnels – Répartition par académie

ACADEMIES	Nombre d'emplois affectés	Hommes	Femmes	Effectif total nommé	Postes vacants
Aix-Marseille	50	36	14	50	0
Amiens	36	26	5	31	5
Besançon	36	21	9	30	6
Bordeaux	57	34	19	53	4
Caen	35	19	12	31	4
Clermont-Ferrand	38	19	18	37	1
Corse	18	7	9	16	2
Créteil	66	29	28	57	9
Dijon	35	19	12	31	4
Grenoble	59	25	28	53	6
Guadeloupe	20	11	8	19	1
Guyane	16	9	4	13	3
Hors académie/Centrale	91	38	39	77	14
Lille	67	32	21	53	14
Limoges	28	20	5	25	3
Lyon	64	39	21	60	4
Martinique	14	8	5	13	1
Mayotte	2	1	1	2	0
Montpellier	54	35	17	52	2
Nancy-Metz	44	26	15	41	3
Nantes	52	27	19	46	6
Nice	35	25	8	31	4
Orléans-Tours	50	24	21	45	5
Paris	105	53	40	93	12
Poitiers	40	26	12	38	2
Reims	35	16	15	31	4
Rennes	53	28	22	50	3
Réunion	24	18	4	22	2
Rouen	40	25	11	36	4
Strasbourg	41	22	13	35	6
Toulouse	62	32	27	59	3
Versailles	78	43	28	71	7
<b>NATIONAL</b>	<b>1445</b>	<b>793</b>	<b>508</b>	<b>1301</b>	<b>144</b>

\* Au 31/12/2015, parmi les 14 postes vacants en hors académie/centrale, 6 concernent l'administration centrale, le reste étant constitué par les établissements publics nationaux et les vice-rectorats.

Les emplois mentionnés comme vacants sont ceux qui ne sont pas occupés à la date du 31 décembre 2015 par des personnels détachés.

*Source : emplois fonctionnels au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  
Les chiffres clés – année 2014 – SG / DGRH service de l'encadrement)*

**Nominations et primo-nominations en 2014  
dispositif des « nominations équilibrées »**

Types d'emploi	Emplois	NOMINATIONS					PRIMO-NOMINATIONS				
		Nombre par sexe (en unité)			Répartition par sexe (en %)		Nombre par sexe (en unité)			Répartition par sexe (en %)	
		H	F	Total	H	F	H	F	Total	H	F
1	Secrétaire général, directeur général et directeur d'administration centrale	40	14	54	74%	26%	29	13	42	69%	31%
	Commissaire général, haut-commissaire, commissaire, délégué général et délégué placé sous l'autorité du ministre	7	2	9	78%	22%	5	2	7	71%	29%
	Ambassadeur	51	16	67	78%	22%	27	8	35	77%	23%
	Préfet en poste territorial	38	9	47	81%	19%	11	5	16	69%	31%
	Directeur des services actifs de la police nationale et chef du service de l'IGPN	4	1	5	80%	20%	3	1	4	75%	25%
	Chef de service de corps d'inspection et de contrôle	1	1	2	50%	50%	1	1	2	50%	50%
	Recteur d'académie	5	2	7	71%	29%	3	1	4	75%	25%
	Emplois de direction du CGAAER	2	0	2	100%	0%	2	0	2	100%	0%
	Emplois de direction du CGEDD	2	0	2	100%	0%	1	0	1	100%	0%
	Emplois de direction du CGIET	2	1	3	67%	33%	2	0	2	100%	0%
	<b>Total des emplois de type 1</b>	<b>152</b>	<b>46</b>	<b>198</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>	<b>86</b>	<b>31</b>	<b>117</b>	<b>73%</b>	<b>27%</b>
2	Chef de service	42	21	63	67%	33%	14	11	25	56%	44%
	Sous-directeur	121	61	182	66%	34%	80	37	117	68%	32%
	Directeur de projet	26	18	44	59%	41%	16	7	23	69%	31%
	Expert de haut niveau	20	11	31	64%	36%	11	6	17	65%	35%
	Inspecteur civil du ministère de la défense	1	0	1	100%	0%	0	0	0	-	-
		<b>Total des emplois de type 2</b>	<b>210</b>	<b>111</b>	<b>321</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>121</b>	<b>61</b>	<b>182</b>	<b>66%</b>
3	Emplois de direction et de contrôle de la police nationale	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-
	Emplois d'inspecteur général et contrôleur général des services actifs de la police nationale	34	12	46	74%	26%	9	4	13	69%	31%
		<b>Total des emplois de type 3</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>69%</b>
4	Emplois de direction de l'administration territoriale de l'État	145	64	209	69%	31%	84	40	124	68%	32%
	Responsables d'unité territoriale en DIRECCTE	7	5	12	58%	42%	5	4	9	55%	45%
		<b>Total des emplois de type 4</b>	<b>152</b>	<b>69</b>	<b>221</b>	<b>69%</b>	<b>31%</b>	<b>89</b>	<b>44</b>	<b>133</b>	<b>67%</b>
5	Postes territoriaux occupés par des sous-préfets	133	58	191	70%	30%	40	27	67	60%	40%
6	Chef de mission du CGEFI	5	0	5	100%	0%	5	0	5	100%	0%
7	Emplois de direction des services du CBCM	9	0	9	100%	0%	4	0	4	100%	0%
8	Emplois de direction de la direction des douanes et droits indirects	30	7	37	81%	19%	9	2	11	82%	18%
9	Directeur académique et directeur académique adjoint des services de l'éducation nationale	57	18	75	76%	24%	22	6	28	78%	22%
	Secrétaire général d'académie	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-
		<b>Total des emplois de type 9</b>	<b>57</b>	<b>18</b>	<b>75</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>78%</b>
10	Postes et fonctions occupés par des AGFIP de classe normale, de 1 <sup>ère</sup> classe et de classe exceptionnelle	17	5	22	77%	23%	17	5	22	77%	23%
	Emplois de chef de service comptable de 1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> catégories à la DGFIP	27	7	34	79%	21%	27	7	34	79%	21%
		<b>Total des emplois de type 10</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>56</b>	<b>78%</b>	<b>22%</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>56</b>	<b>78%</b>
<b>TOTAL GLOBAL</b>		<b>826</b>	<b>333</b>	<b>1159</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>	<b>429</b>	<b>187</b>	<b>616</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>

## Nominations et primo-nominations en 2014 par département ministériel

Département ministériel	NOMINATIONS					PRIMO-NOMINATIONS				
	Nombre			Répartition		Nombre			Répartition	
	H	F	Total	H	F	H	F	Total	H	F
Affaires étrangères	70	26	96	73%	27%	44	18	62	71%	29%
Affaires sociales	38	48	86	44%	56%	21	26	47	45%	55%
Agriculture	18	8	26	69%	31%	11	6	17	65%	35%
Culture et communication	30	18	48	62%	38%	18	7	25	72%	28%
Défense	19	7	26	73%	27%	12	4	16	75%	25%
Écologie	54	24	78	69%	31%	32	11	43	74%	26%
Économie et finances	134	38	172	78%	22%	80	26	106	75%	25%
Éducation nationale, enseignement supérieur et recherche	94	33	127	74%	26%	42	13	55	76%	24%
Intérieur	236	86	342	73%	27%	89	40	129	69%	31%
Justice	10	7	17	59%	41%	8	5	13	62%	38%
Services du Premier ministre	13	38	141	73%	27%	73	31	104	70%	30%
<i>Total</i>	826	333	1159	71%	29%	429	187	616	70%	30%

Source : rapport annuel pour l'année 2014 sur le dispositif des « nominations équilibrées » dans les emplois supérieurs et dirigeants de la fonction publique – Edition 2015 – DGAFP)

## Lois pour le partage à égalité des responsabilités politiques, professionnelles et sociales

Source : guide de la parité du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes – août 2016

**Révision constitutionnelle du 8 juillet 1999** : les articles 3 et 4 de la Constitution de 1958 sont modifiés. Il est ajouté à l'article 3 que la loi « **favorise l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives** », et précisé dans l'article 4 que « **les partis et groupements politiques contribuent à la mise en œuvre de ce principe** ».

**Loi du 6 juin 2000** : la première loi dite de parité est promulguée. Elle contraint les partis politiques à présenter **un nombre égal de femmes et d'hommes lors des scrutins de liste** :

- l'alternance stricte s'applique pour les élections à un tour, européennes et sénatoriales à la proportionnelle,
- la parité par tranche de six pour les élections à deux tours, régionales et municipales (communes de 3 500 habitant.e.s et plus).

Pour les **élections législatives**, elle n'est pas contraignante, mais incitative, en prévoyant une **retenue sur la première fraction de la dotation financière** des partis politiques. Cette retenue correspond à la moitié de la différence entre le pourcentage des candidat.e.s du sexe le moins représenté et l'objectif de 50 % de candidat.e.s de chaque sexe.

**Loi du 10 juillet 2000** : les grand.e.s électeur.rice.s des « départements élisant au moins trois sénateurs » votent désormais par scrutin de liste (ce qui représente les 2/3 des sénateur.rice.s). Le scrutin de liste ne concernait jusqu'alors que les « départements élisant cinq sénateurs et plus ».

**Loi du 11 avril 2003** : les modes de scrutin des élections régionales et européennes sont réformés. **L'alternance stricte femme - homme** est instaurée pour les listes des **élections régionales** et confirmée pour les **élections européennes**. La loi introduit des sections départementales sur les listes régionales, et crée des euro-régions pour les européennes.

**Loi du 30 juillet 2003** : la loi réforme le mode de scrutin des sénatoriales. Le scrutin de liste et l'application de la proportionnelle concernent désormais les « départements élisant au moins quatre sénateurs » (et non plus trois). Le scrutin uninominal, ne comportant aucune obligation paritaire aux yeux de la loi, représente la moitié des sièges sénatoriaux.

**Loi du 31 janvier 2007** : la loi impose une **alternance stricte femme-homme** dans la composition des listes électorales municipales (de 3 500 habitant.e.s et plus) et introduit une obligation de **parité dans les exécutifs régionaux et municipaux (de 3 500 habitant.e.s et plus)**. Elle augmente la **retenue financière** encourue par les partis politiques qui ne respectent pas la parité des investitures lors des élections législatives à 75 % de l'écart à la moyenne (à partir de 2012), et contraint les candidat.e.s aux élections cantonales à se présenter au côté d'un.e suppléant.e de l'autre sexe (système du « **ticket paritaire** »).

**Loi du 26 février 2008** : auparavant, le.la remplaçant.e n'était appelé.e à remplacer la.le titulaire du mandat cantonal de façon automatique uniquement lorsque le poste devenait vacant (en cas de

décès, de présomption d'absence au sens de l'article 112 du code civil et de nomination au conseil constitutionnel). Dans les autres cas, il restait nécessaire de procéder à une élection partielle. La loi du 26 février 2008 étend ce remplacement automatique au cas où le poste devient vacant après la démission du conseiller ou de la conseillère générale pour cause de cumul de mandats.

**Révision constitutionnelle du 23 juillet 2008** : l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution est modifié. Il dispose désormais que « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives **ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales** ».

**Loi du 27 janvier 2011** (dite loi Copé-Zimmermann) : la loi prévoit que pour les **entreprises** cotées et celles de plus de 500 salarié.e.s et présentant un chiffre d'affaires ou un bilan d'au moins 50 M€, la proportion des membres du conseil d'administration ou de surveillance de chaque sexe ne peut pas être inférieure à 20 % au terme d'un délai de 3 ans, à compter de la promulgation de la loi (2014) ; puis de 40 % dès le deuxième renouvellement du conseil, à compter de la promulgation de la loi et dans un délai de 6 ans à compter de la promulgation de la loi (2017).

**Loi du 12 mars 2012** (dite loi Sauvadet) : mise en place dans la **fonction publique d'État, territoriale et hospitalière**, d'ici 2018 d'un quota de 40 % de nominations de femmes aux emplois d'encadrement supérieurs et dirigeants de la fonction publique ; une première étape de 20 % est appliquée à partir de 2013 ; d'un quota de représentation de 40 % d'un des deux sexes dans tous les conseils d'administration, les conseils de surveillance ou les organes équivalents des établissements publics administratifs, les jurys de recrutement, les comités de sélection et les instances de dialogue social.

**Loi du 22 juillet 2013** (dite loi Fioraso) : la loi prévoit la parité en proposant une alternance femme - homme dans les listes électorales et les nominations aux instances de gouvernance des établissements d'**enseignement supérieur et de recherche** : conseil d'administration, conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche, conseil stratégique de la recherche, etc.

**Loi du 17 mai 2013** : la loi réforme le scrutin pour **l'élection des conseiller.ère.s départementaux.ales (anciennement généraux.ales), des conseiller.ère.s municipaux.ales et des conseiller.ère.s communautaires**, et modifie le calendrier électoral :

– Désormais, les communes de 1 000 habitant.e.s et plus (contre 3 500 habitant.e.s auparavant) élisent leur conseil municipal au scrutin de liste, sans vote préférentiel ni panachage, en respectant l'alternance stricte femme - homme. Lors des élections municipales, les conseiller.ère.s communautaires sont également élu.e.s : ces dernier.ère.s sont issu.e.s des mêmes listes que les conseiller.ère.s municipaux.ales, et respectent l'alternance stricte femme-homme.

– Les conseils généraux deviennent les conseils départementaux. Les élections cantonales deviennent les élections départementales. L'élection des conseiller.ère.s départementaux.ales se fait désormais au scrutin binominal majoritaire : sur chaque canton doit se présenter un binôme femme - homme. Le nombre de cantons a donc été divisé par deux. Les exécutifs départementaux sont eux aussi soumis à une exigence paritaire. Auparavant les élu.e.s étaient renouvelé.e.s par moitié tous les trois ans ; désormais, le renouvellement est intégral, tous les 6 ans.

**Loi du 2 août 2013** : la loi réforme le scrutin des **élections sénatoriales** :

– Le scrutin de liste est de nouveau appliqué dans les « départements qui élisent au moins trois sénateurs », ce qui représente environ 73 % des sièges.

– Les sénateur.rice.s sont élu.e.s au suffrage indirect : ils et elles sont désigné.e.s par un collège électoral, composé d'élu.e.s locaux.ales. Ces dernier.ère.s sont élu.e.s au sein de leur conseil, au scrutin de liste. Désormais, dans les communes de 1 000 habitant.e.s et plus, les conseils municipaux élisent leurs délégué.e.s sur des listes composées alternativement d'un.e candidat.e de chaque sexe.

**Loi du 14 février 2014** : la loi prévoit d'étendre les règles concernant le non cumul, à compter de 2017, entre :

– Le mandat parlementaire national ou européen et une fonction exécutive locale (président.e ou vice-président.e d'un conseil régional, départemental ou d'une intercommunalité, maire ou adjoint.e au maire) ;

– Le mandat parlementaire avec plusieurs mandats locaux (conseiller.ère régional.e, départemental.e ou municipal.e) ;

– Plusieurs mandats locaux et fonctions exécutives locales (sauf EPCI) : un.e élu.e peut avoir deux mandats locaux dont une fonction exécutive locale, plus éventuellement une fonction exécutive locale dans un EPCI.

**Loi du 4 août 2014** (dite loi Vallaud-Belkacem) : cette loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes comprend un titre entier « visant à mettre en œuvre l'objectif constitutionnel de parité ». Il prévoit :

– Le doublement des pénalités à l'encontre des partis politiques ne respectant pas la parité aux élections législatives ;

– L'extension progressive ou l'accélération de la mise en œuvre d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans un certain nombre d'établissements publics, entreprises privées ou fédérations sportives :

- dans les conseils d'administration et de surveillance des établissements publics de l'État et entreprises publiques,

- dans les chambres consulaires, les CESER, les ordres professionnels, les instances consultatives, etc.,

- dans les conseils d'administration des entreprises de 250 salarié.e.s et plus,

- dans les fédérations sportives,

- dans les établissements publics de coopération culturelle.

## Outils de suivi de la politique égalité professionnelle dans la fonction publique

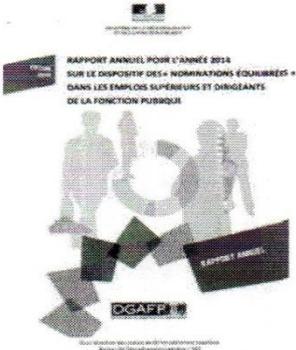
DE NOUVEAUX OUTILS POUR FAIRE PROGRESSER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE  
DANS LA FONCTION PUBLIQUE

	<p><b>Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique</b></p> <p>Prévu par la loi du 12 mars 2012 <sup>(1)</sup> et précisé par le protocole d'accord du 8 mars 2013 et le décret du 27 décembre 2013 <sup>(2)</sup>, ce rapport présente des données sexuées et des analyses sur les trois versants de la fonction publique. Aux termes du décret précité, ce rapport annuel « récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation dans les fonctions publiques en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et présente les mesures mises en œuvre pour assurer cette égalité et les réalisations accomplies au cours de l'année écoulée ». Ce rapport est présenté chaque année au Conseil commun de la fonction publique (CCFP), puis transmis au Parlement. La deuxième édition de ce rapport annuel (mai 2016) présente l'actualité de la politique d'égalité en 2015, des retours d'expérience issus de la pratique des employeurs publics, ainsi que de nombreuses données statistiques sexuées.</p>
	<p><b>Rapports de situation comparée intégrés dans les bilans sociaux des ministères</b></p> <p>Les ministères sont désormais tenus de réaliser, au sein de leur bilan social, un rapport de situation comparée. La liste des indicateurs est fixée par l'arrêté du 23 décembre 2013 <sup>(3)</sup>. Le protocole d'accord précité du 8 mars 2013 (annexe n° 2 du présent rapport) prévoyait en effet que « Les bilans sociaux des employeurs relevant de la fonction publique de l'État, de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière comprendront obligatoirement un volet égalité professionnelle. Ce rapport de situation comparée relatif à l'égalité professionnelle, présenté devant l'ensemble des comités techniques, devra permettre d'élaborer un plan d'actions destiné à assurer l'égalité professionnelle et à réduire les inégalités. Il sera établi, après avoir été concerté avec les organisations syndicales, et déterminera des objectifs et actions permettant de les atteindre, et les conditions de leur suivi. »</p>

(1) Article 6 bis de la loi du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, tel que modifié par la loi du 12 mars 2012 précitée.

(2) Décret n° 2013-1313 du 27 décembre 2013 relatif au rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

(3) Arrêté du 23 décembre 2013 fixant la liste des indicateurs contenus dans le bilan social prévu par l'article 37 du décret n° 2011-184 du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'État.

	<p><b>Feuilles de route égalité des ministères, conférences de l'égalité et haut.e.s fonctionnaires à l'égalité</b></p> <p>Tous les ans depuis 2012, chaque ministère présente le bilan de ses actions, et propose de nouvelles démarches en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dans le cadre des « conférences de l'égalité ». En 2015, elles ont permis, pour la quatrième année, à l'ensemble des ministères de présenter leurs réalisations en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, sur le volet ressources humaines (RH) et sur le volet des politiques publiques, ainsi que le programme d'action pour 2016-2017. Ces « feuilles de route pour l'égalité » de chaque ministère sont disponibles en ligne.</p> <p>Par ailleurs, des « haut.e.s fonctionnaires à l'égalité » ont été nommé.e.s dans les ministères, conformément aux dispositions prévues par la circulaire du 23 août 2012 du Premier ministre (cf. <i>supra</i>).</p>
	<p><b>Rapport annuel sur le dispositif des « nominations équilibrées » dans les emplois supérieurs et dirigeants de la fonction publique</b></p> <p>Ce bilan détaille, ministère par ministère et pour chacun des trois versants de la fonction publique, les nominations et primo-nominations effectuées, dessinant un paysage assez contrasté même si les premiers résultats constatés en 2013 et 2014 démontrent la mobilisation de l'ensemble des administrations pour promouvoir l'accès des femmes aux plus hautes fonctions des trois versants de la fonction publique et favoriser ainsi une égalité réelle entre les femmes et les hommes. À ce jour, deux rapports ont été publiés portant sur l'année 2013 et 2014 ; ce dernier a été annexé au rapport annuel sur l'égalité professionnel dans la fonction publique précité.</p>
	<p><b>« Label égalité » : le levier RH de la labellisation</b></p> <p>Lors du comité interministériel « Égalité et citoyenneté » du 6 mars 2015, le Premier ministre a décidé que les ministères évalueraient leurs procédures en matière de gestion des ressources humaines, afin de postuler au Label Diversité d'ici fin 2016. Ils sont invités à rechercher simultanément une double labellisation, « Diversité » et « Égalité entre les femmes et les hommes ». Les autres employeurs publics, notamment les collectivités territoriales, sont incités à suivre la même démarche. Cette décision est facilitée par le rapprochement du label Diversité et du Label Égalité, effectif depuis janvier 2016. Désormais, les candidats à l'un, l'autre ou les deux labels, soumettent un seul dossier de candidature à AFNOR Certification, et ont un seul audit sur place <sup>(1)</sup>.</p>

(1) Source : ministère de la Fonction publique.

## Cinq « façons » de dire les carrières et de les vivre

La mission a tenté d'organiser les récits de carrière et de vie entendus autour de cinq thèmes principaux au cours de la mission. Il a paru important de « donner à lire » les paroles des acteurs.rices.

### 1 - Sacrifier

Chez certains des interlocuteurs et interlocutrices de la mission, le récit s'organise autour de la notion de sacrifice. Par exemple, une SG de DSDEN explique qu'elle a dû vivre une grande partie de sa vie en célibataire géographique – ce qui a gravement perturbé sa fille, son mari l'a mal supporté, ses enfants ont été séparés. « *J'ai payé le prix fort en terme de conséquences sur ma vie familiale* ». Elle ressent une amertume certaine, en signalant à la mission qu'elle a l'impression de ne pas avoir été « récompensée » de ces sacrifices (elle souhaite devenir SGA adjointe, mais sa candidature n'a pas été retenue). Une cheffe de division a attendu d'avoir 40 ans pour avoir un enfant, ayant privilégié dans un premier temps sa carrière. Une SGA adjointe regrette aussi de ne pas avoir d'enfant à 42 ans en raison de sa séparation géographique avec son conjoint et de sa mobilité.

Les DASEN ou les DAASEN, hommes ou femmes, sont les plus nombreux à évoquer cette notion de sacrifice : deux hommes expliquent leur divorce par le refus de leur épouse de suivre leurs affectations ; deux autres (DASEN et SGA) parlent du sacrifice de la carrière de leur épouse, l'une cheffe d'établissement adjointe et l'autre attachée d'administration ; une DASEN souligne les difficultés et la culpabilisation ressentie de « faire carrière » alors qu'elle est séparée géographiquement d'un mari malade.

S'ajoutent à ces difficultés familiales des considérations financières : selon un DASEN, « *les premières années de DAASEN ont été terribles, j'ai perdu de l'argent. Un collègue m'avait dit, en devenant DAASEN, tu "achètes ta charge"* ». Une DASEN signale avoir dû emprunter 10 000 €. Une DAASEN n'arrive pas à se loger correctement et à assumer le coût de la maison dont elle est propriétaire.

Si le leitmotiv du sacrifice est présent chez beaucoup, il y a une différence cependant entre les hommes et les femmes : la plupart d'entre-elles expliquent leur renoncement à « pousser plus loin leur carrière » par le refus du sacrifice de la vie familiale. Les hommes le regrettent, mais ne renoncent pas.

### 2 - Renoncer

C'est évidemment dans le groupe des viviers que l'on trouve ce discours. Un DAASEN cependant explique souhaiter devenir DASEN dans un petit département et ne pas bouger pendant cinq ans : « *Tant pis pour ma carrière* ».

Bien des femmes, SG de DSDEN, IA IPR, conseillères de recteur.rice, SGA adjointe, souvent auditionnées lors des revues de cadres, reconnues comme cadres à haut potentiel, disent refuser ou avoir refusé des promotions pour ne pas « sacrifier » leur vie familiale. Ainsi une SG de DSDEN,

aujourd'hui « acculée » à une mobilité, a refusé il y a quelques années la proposition d'un poste de SGA adjointe en raison de l'âge de ses jumeaux (1 an) qu'elle élève seule. Une conseillère de recteur explique avoir refusé de passer le concours d'IA-IPR pour ne pas risquer de s'éloigner de ses enfants. Une IA-IPR raconte comment son mari l'a empêché de passer le concours.

Une autre explication est parfois donnée à un renoncement : le manque de confiance dans ses propres capacités. C'est le cas d'une SG de DSDEN, à la carrière riche pourtant, qui ne veut pas postuler sur des fonctions de SGA adjointe, malgré les encouragements du DASEN, car, dit-elle, « *je ne me sens pas vraiment au niveau, ayant commencé ma carrière comme cadre B* ». Une SGA adjointe a refusé en 2006 un poste équivalent car elle ne s'en sentait pas capable. Elle hésite d'ailleurs aujourd'hui à se projeter vers un emploi de SGA ou de DGS pour les mêmes raisons : selon elle, ce sont ses origines sociales modestes, qui génèrent ses doutes. Le même discours a d'ailleurs été tenu par une SG de DSDEN : « *je n'ai pas les codes culturels* ».

### **3 - Rebondir**

Le discours s'organise autour de la nécessité de « repartir », de se reconstruire après un échec, le plus souvent dans sa vie personnelle.

Ainsi beaucoup des femmes rencontrées se lancent dans une nouvelle carrière après un divorce ou une séparation. Une directrice adjointe de cabinet de recteur, par exemple, raconte comment à 38 ans et après avoir suivi son mari dans sa carrière d'ingénieur, un divorce lui donne envie de « construire une nouvelle vie » ; elle reprend des études dans la communication, ce qui effectivement lui permet d'entamer une nouvelle vie. Une IA IPR décrit comment, après un divorce, elle décide de passer les concours d'IA IPR et de chef d'établissement. Une proviseure en fin de carrière raconte comment le divorce lui a redonné une mobilité géographique (vers Lyon, puis Nice). Une SG de DSDEN raconte aussi comment un divorce l'amène à passer le concours de CASU. Une autre explique aussi comment, à la suite de difficultés familiales, elle a « *voulu se prouver quelque chose sur le plan professionnel* » en passant et réussissant le concours de CASU. Une SGA enfin, après un divorce, retrouve une mobilité géographique, reprend des études, puis passe le concours CASU ; dès ce moment elle se fixe l'objectif de devenir SGA.

Le veuvage peut également être invoqué comme déclic pour changer de vie : un DASEN, une DAASEN et un conseiller de recteur l'ont ainsi exprimé.

Il peut être intéressant de souligner que les femmes, qui ainsi acceptent de rompre avec une vie « installée », ne se projettent pas dans n'importe quelle voie : elles choisissent le plus souvent des concours qui vont leur apporter une sécurité matérielle. C'est ce qui justifie, par exemple, que la professeure reçue et au concours d'IA-IPR et à celui de personnel de direction choisisse ce dernier concours : elle explique que le logement de fonction a été déterminant dans son choix (« *j'ai choisi la sécurité* »). Le conseiller du recteur, lui, après son veuvage accepte au contraire le risque d'une nomination qui dépend d'un seul recteur, sans garantie de durée de fonctions.

#### 4 - Alternier

Toutes les personnes rencontrées ont insisté sur le fait que réussir une carrière est une décision de couple. Si certaines disent avoir sacrifié leur carrière à celle de leur conjoint, d'autres expliquent comment le couple décide d'alternier les phases de carrière professionnelle de l'un et de l'autre. Ainsi une IEN-A indique que, pendant plus de vingt ans, son mari et elle ont alterné les phases d'accélération de leurs carrières respectives : l'un prenant un congé de formation, par exemple, pour permettre à l'autre de commencer une nouvelle fonction. Une SGA adjointe raconte comment jusqu'à 35 ans elle a suivi son mari dans diverses affectations (il est inspecteur du Trésor), pris des congés parentaux si nécessaire, puis, lorsqu'elle passe et réussit le concours de CASU ; son mari prend un temps partiel, d'autant qu'elle est nommée SG de DSDEN dans une autre région lointaine où il y est affecté finalement et devient inspecteur principal ; il est alors muté et c'est elle qui accepte un poste moins important (chef de division) pour le suivre. Quand la famille est réinstallée, elle postule pour être SGA adjointe. Une SGA, dont le mari est cadre dans le privé, explique aussi que son mari et elle alternent les phases d'accélération dans leur carrière. De la même manière, une directrice d'IUT explique que son mari et elle ont alterné les avancées de leurs carrières universitaires respectives.

Cependant cette alternance peut être accompagnée de souffrance pour le couple et les enfants : une sous-directrice d'administration explique ainsi avoir demandé à renoncer à l'emploi fonctionnel qu'elle occupait car on lui proposait un poste trop éloigné après une dizaine d'années de séparation. Une SGA explique aussi combien sa carrière, mais aussi celle de son conjoint, ont pu perturber leur fils, entraînant une culpabilisation de tous.

Si plusieurs femmes ont fait état de cette pratique d'alternance des carrières, la mission n'a pas rencontré d'hommes évoquant cette possibilité.

#### 5 - Faire carrière

La plupart des hommes et quelques femmes auditionnés disent avoir décidé de « faire carrière ». Une doyenne de faculté, par exemple, accepte très vite des responsabilités importantes, ce qui est mal vécu par son conjoint ; elle divorce et continue sa trajectoire. De même, une DAASEN se lance dans une carrière – ses enfants sont encore jeunes –, divorce et continue. Une DASEN explique aussi qu'elle était « *bien décidée à ne pas rester institutrice toute sa vie* ». Une SGA adjointe de 37 ans, n'hésite pas, quant à elle, à laisser enfants et conjoint pour obtenir un poste plus important mais très éloigné. Une IEN-A accepte une mobilité importante, quitte à être célibataire géographique, mais il est vrai que ses enfants sont alors quasiment adultes. Une SG de DSDEN de 43 ans, avec trois enfants encore jeunes, explique qu'elle est décidée à partir pour obtenir des postes de SGA ou pour servir d'autres ministères, quoi qu'il arrive et avec le soutien de son conjoint.

Ces discours de femmes ressemblent beaucoup à ceux des hommes rencontrés qui, quels que soient les obstacles ou les risques rencontrés, disent avoir privilégié les choix professionnels. Il convient toutefois de noter qu'elles disent avoir été aidées, soit par leur conjoint, soit par leurs parents, soit grâce à leur aisance financière en particulier pour concilier les obligations familiales et les obligations professionnelles.

## La politique d'égalité professionnelle au CNRS

Le CNRS s'est engagé dès 2001 dans une démarche d'amélioration de l'égalité professionnelle et l'équilibre entre les femmes et les hommes en créant une « **mission pour la place des femmes au CNRS** » auprès de la présidence.

Cette mission agit comme un observatoire chargé d'impulser, de conseiller et d'évaluer la prise en compte du genre dans la politique globale de l'établissement. Son action s'articule en quatre axes :

- agir pour l'égalité professionnelle ;
- promouvoir la transversalité dans les études de genre ;
- promouvoir les carrières scientifiques auprès des jeunes femmes ;
- développer les partenariats français, européens et internationaux.

### De nombreuses actions conduites depuis 15 ans

Outre les actions de communication (ouvrages, expositions...) de formation, de coopération internationale et de participation aux projets européens, le plan d'actions pour l'égalité professionnelle de 2014 a été précédé de plusieurs initiatives en matière d'égalité professionnelle.

Dès mars 2003, un accord-cadre de coopération sur la parité dans les sciences a été signé entre le CNRS et l'État (ministère chargé de la recherche, ministère chargé de la parité et de l'égalité professionnelle). En 2009, le premier livret « La parité dans les métiers du CNRS » est publié et l'égalité femme / hommes est inscrite dans le contrat d'objectifs du CNRS avec l'Etat. En mars 2011, le comité de pilotage pour l'égalité professionnelle entre femmes et hommes au CNRS est créé, et les premières formations « agir pour l'égalité professionnelle au CNRS » sont organisées.

Le réseau des correspondant.e.s égalité en délégations régionales a été mis en place en juillet 2015, et le premier « bilan social et parité du CNRS » publié en novembre 2015.

### Le plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Adopté en mars 2014, le plan d'actions s'appuie sur un diagnostic réalisé au sein de l'établissement sur plusieurs années et s'inspire de bonnes pratiques développées en Europe et ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre des dispositifs législatifs et réglementaires. Son ambition est de mobiliser l'ensemble des dirigeant.e.s et personnels sur l'égalité professionnelle au CNRS.

Le plan comprend quatre axes de travail qui témoignent d'une approche globale et transversale :

- **impliquer les dirigeant.e.s** (affirmer une volonté politique par exemple en affichant l'égalité professionnelle comme une priorité, en soutenant les recherches de genre ; former les dirigeant.e.s et instances à l'égalité, aux stéréotypes et au harcèlement sexuel) ;

- **agir sur la structure organisationnelle** (répartition femmes / hommes dans les instances ; égalité dans les distinctions, nominations et rémunérations ; carrières et congés de maternité / adoption / parental ; organisation du travail et notamment télétravail ; état des lieux de l'égalité avec le livret de la parité et des fiches d'indicateurs) ;
- **agir sur les progressions de carrière** (recruter des femmes avec notamment des actions vers les viviers et la promotion de modèles féminins ; incitation et soutien avec du mentorat ciblé et des entretiens de déroulement de carrières ; visibilité avec la présence d'oratrices aux colloques, des bases de données expertes... ; question des promotions avec notamment la prise en compte des interruptions de carrière dans l'évaluation...) ;
- **favoriser l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle** (question des mobilités avec des aides et assouplissements ; aide à la garde d'enfants avec une prise en charge des frais de garde liés aux déplacements professionnels ; aide au logement, organisation du temps de travail avec une charte du temps, paternité).

### **Les actions prioritaires du plan d'action**

Quatorze actions prioritaires ont fait l'objet d'un suivi :

- former aux questions d'égalité femmes - hommes et aux stéréotypes de genre (direction, cadres supérieur.e.s directeurs directrices d'unité etc. ; manuel d'aide à l'action ; formation des jurys de recrutement et de promotion) ;
- démultiplier le portage des actions au sein de l'établissement (comité de pilotage, correspondants égalité professionnelle dans chacune des 19 délégations régionales, comité STRDE, groupes de travail thématiques...) ;
- continuer à soutenir les recherches sur le genre ;
- lutter contre le harcèlement sexuel ;
- assurer un équilibre femmes - hommes dans les distinctions du CNRS ;
- agir au niveau de l'organisation du travail dans les unités et services (diffusion d'une charte du temps à intégrer dans les règlements intérieurs des unités et services ; possibilités de télétravail) ;
- faire connaître et s'approprier les indicateurs de l'état des lieux de l'égalité professionnelle ;
- veiller à ce que les congés maternité, parental et d'adoption soient pris en compte de manière à ne pas retarder la carrière ;
- augmenter la mixité dans les recrutements au CNRS, et plus particulièrement dans les disciplines / métiers où elles sont sous-représentées ;
- lutter contre le plafond de verre (prise en compte des interruptions de carrière et des quotités de travail ; formations de développement personnel ; soutien aux candidatures à la promotion et à la nomination aux postes de responsabilité par des propositions du comité STRIDE ; conduite d'études ciblées) ;

- mettre en place des entretiens de carrière réguliers pour tous les personnels ;
- rendre les femmes plus visibles dans les manifestations scientifiques ;
- favoriser les dispositifs d'aide à la garde d'enfants / de parents dépendants (système de CESU et de remboursements des frais de garde d'enfants / parents dépendants en cas de déplacements professionnels ; amélioration des offres de place en crèche) ;
- accompagner la parentalité (information ; favoriser la prise du congé de paternité et l'investissement des pères dans la sphère domestique et familiale).

### **La dimension européenne et internationale**

La mission a développé plusieurs partenariats en France, en Europe et à l'international.

Elle a notamment coordonné le **projet européen INTEGER**, soutenu par le 7<sup>ème</sup> PCRD européen, de mars 2011 à juin 2015, qui visait à créer un changement structurel durable au sein des établissements de recherche et d'enseignement supérieur afin d'améliorer l'égalité professionnelle entre chercheurs et chercheuses.

La mission coordonne depuis 2013 (octobre 2013-octobre 2016) le **projet GENDER-NET**, premier ERA-NET sur la promotion de l'égalité professionnelle et l'intégration de la dimension du genre dans la recherche.

GENDER-NET est le premier réseau de l'Espace européen de la recherche (EER) dédié à la promotion de l'égalité femme - homme et à l'intégration du genre dans les contenus et les programmes dans la recherche, avec un financement de la commission européenne. Il propose une vision globale des bonnes pratiques existantes et des conditions de réussite des femmes de / dans la recherche et déploie une série d'outils. Sa conclusion était prévue au même moment que la 9<sup>ème</sup> conférence européenne sur l'égalité femmes - hommes dans l'enseignement supérieur et la recherche qui s'est tenue à Paris à la mi-septembre 2016.

### **Quelques chiffres du bilan social et parité 2014**

Gouvernance et direction au 31 décembre 2014 :

- Directoire : 3 hommes et 1 femme (féminisation 25 %). Mais en octobre 2016 : 3 hommes et 2 femmes (40 %) ;
- Conseil d'administration et direction fonctionnelle relevant de la présidence : 13 hommes et 10 femmes (43,5 %) ;
- Direction d'instituts : 7 hommes et 3 femmes (30 %) ;
- Directeurs adjoints scientifiques d'institut : 42 hommes, 20 femmes (32,3 %) ;
- Directeurs adjoints administratifs d'institut : 3 hommes, 7 femmes (70 %) ;
- Représentants du CNRS en région : 16 hommes, 14 femmes (46,7 %) ;

- Directions d'unité : 1 454 hommes, 385 femmes (20,9 %, et 23,8% pour les DU personnels du CNRS) : c'est à ce niveau que semblent se situer d'importantes difficultés.