

GUIDE MANAGÉRIAL
LA SYNTHÈSE

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





© Antoine Repessé

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

Au-delà d'une évidente, indiscutable et absolue exigence morale, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue un puissant levier dans la recherche d'efficacité des organisations. En effet, développer les actions et moyens de promotion de cette égalité professionnelle conduit nécessairement à réinterroger les référentiels de valeurs, les pratiques professionnelles, la force des habitudes, les modèles de pensée, pour concevoir des organisations plus justes, plus respectueuses des hommes et des femmes, et donc plus harmonieuses. Le tout au bénéfice de la qualité des services publics et plus globalement de l'action publique.

Parce qu'elles améliorent le climat social, parce qu'elles apaisent les relations professionnelles, parce qu'elles participent à l'attractivité des collectivités, parce qu'elles sont porteuses de sens en interne comme dans la société, et parce qu'elles ont un impact sur l'absentéisme, les politiques en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes contribuent évidemment à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail pour tous (QVCT).

Pourtant, force est de constater que rares sont encore les collectivités territoriales qui développent le lien entre l'égalité professionnelle et la QVCT. Le plus souvent, les politiques de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes sont mises en œuvre de façon cloisonnée par rapport à celles conduites en faveur de l'amélioration de la QVCT.

L'originalité de cette étude résumée ici réside dans son approche transversale, pour montrer l'opportunité de fertilisation croisée et ses potentialités pour tous.

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

Ban Ki-moon

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

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Une recherche documentaire diversifiée

Une recherche théorique a permis d'affiner le périmètre du sujet.

La lecture de rapports et études a contribué, dans un deuxième temps, à l'adoption d'une approche plus opérationnelle, en amont de la conduite des entretiens.

La conduite de 36 entretiens

Les entretiens se sont articulés autour de trois axes : la santé au travail, les nouvelles modalités d'organisation du travail, la ségrégation horizontale.

Ces entretiens, avec des élus, des directeurs généraux des services ou adjoints, des responsables RH ainsi que des chargés de mission pour l'égalité femmes-hommes, ont permis de recenser les bonnes pratiques des collectivités, mais également les idées et perspectives d'évolutions dans la prise en compte de l'égalité professionnelle. Des entretiens avec des experts et personnes ressources ont complété cette étude.

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

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

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

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

L'étude

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

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

tels que le contenu et l'organisation du travail ou la reconnaissance des compétences et des parcours.

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

 Plus de **80%** des agents de la FPT sont des femmes dont :

96%
dans la filière
sociale

95%
dans la filière
médico-sociale

82%
dans la filière
administrative

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

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

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

Alors que la fonction publique territoriale rencontre des problématiques de fidélisation et

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

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

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

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

L'étude révèle qu'il ne peut y avoir d'engagement en matière d'égalité professionnelle et de QVCT sans un portage politique affirmé. L'exécutif territorial joue en effet un rôle moteur en matière d'organisation des

Comparaison des absences par genre

Année	Secteur	Part de femmes	Part d'hommes
2001	FPT, Insee, mai 2008	13,6%	9,1%
2017	FPT hors congé maternité, FNCDG ANDCDG, 2020	7,6%	6,4%
2021	Privé, Ayming-AG2R La Mondiale, 2021	8,24%	5,42%



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

services et de gestion des ressources humaines. Il est important que les élus se saisissent du sujet pour l'impulser et le relayer auprès des équipes. Le portage par les directions générales est aussi le gage d'une politique ambitieuse et réussie en faveur de l'égalité professionnelle.

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

démarches mises en œuvre par deux services distincts, qui ne travaillent pas nécessairement en transversalité, alors que les deux sujets sont fortement liés.

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

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

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

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

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

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

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

Pour aller plus loin, la collectivité, en tant qu'employeur, peut chercher à

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

 **Il s'agit également pour les collectivités d'instaurer un climat professionnel égalitaire et propice à une bonne qualité de vie au travail.**

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

engagement associatif ou politique) se matérialise par des mesures profitables à tous.

B. Côté RH, une gestion de carrière repensée

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

Du fait de déroulés différenciés de carrière, ces inégalités perdurent une fois les agents à la retraite. Ainsi,

un nombre croissant de collectivités s'engagent dans des réflexions pour sensibiliser les agents femmes notamment, en anticipation de leurs choix de carrière, en particulier sur la prise de temps partiels ou de congés parentaux. Il s'agit également de mieux accompagner les agents dans la préparation de leur départ en retraite.

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

Comme dans l'ensemble du monde du travail, la fonction publique s'est peu adaptée au travail des femmes. Responsables de la santé et de la sécurité de leurs agents, les collectivités employeurs doivent fournir des équipements de protection individuels (EPI) pour les métiers qui le nécessitent. Toutefois, le manque de mixité dans certaines filières n'encourage pas les fournisseurs à faire évoluer leurs offres pour s'adapter à tous. En tant que donneuses d'ordres, les collectivités ont le pouvoir de faire évoluer la gamme d'EPI proposée. En élargissant la problématique, c'est aussi la question

Répartition emplois à temps partiel :

Plus de

23%
des femmes


8%
des hommes

(source : DGAFF, 2023)

des locaux et des équipements qu'il faut aborder. L'absence de vestiaires féminins, ou encore le manque de réflexion sur les charges, les outils et leur maniabilité perdurent. Ce qui entrave non seulement l'accès des femmes aux métiers concernés, mais aussi limite l'évolution professionnelle dans le temps de tous les agents.

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

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

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

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

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

RECOMMANDATIONS

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



Conclusion

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

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

sur un réel gain en termes d'exemplarité sur le territoire et d'amélioration de la conduite de l'action publique.

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

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



Les auteurs

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

La MNT : une approche globale de la santé

Première mutuelle des agents des services publics locaux en santé comme en prévoyance.

- **Près de 740 000 adhérents.**
- **Plus d'1 million de personnes protégées.**
- **9 000 correspondants mutualistes dans les collectivités.**

La MNT, fondée et dirigée par des agents territoriaux, bénéficie d'une expertise de la protection sociale complémentaire des agents territoriaux, construite au fil de soixante années d'expérience et d'échanges avec les acteurs du monde territorial. Avec la création de son Observatoire en 2009, la MNT entend animer le débat entre les acteurs institutionnels de la fonction publique territoriale (FPT) et répondre au besoin d'une meilleure connaissance de l'environnement social des agents territoriaux. Quels que soient la problématique des collectivités et l'avancement de leurs actions, la MNT propose des pistes et des actions complémentaires.



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

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

ÊTRE UTILE EST UN BEAU MÉTIER

