



Étude des politiques RH
des Régions en faveur de
l'égalité
professionnelle
entre les femmes
et les hommes

MARS 2025

EURO
GROUP
CONSULTING



Le masculin est majoritairement employé dans cette étude et désigne l'ensemble des personnes, femmes et hommes.

REMERCIEMENTS

Régions de France et Eurogroup Consulting remercient les Régions, et particulièrement les Directions ressources humaines et référents égalité, l'association Dirigeantes & Territoires pour sa contribution et les équipes mobilisées pour la réalisation de cette étude.

Sommaire

Édito Présidence Régions de France, Présidence Eurogroup Consulting	5
Introduction	9
Éléments de contexte	10
Le rôle des Régions dans les politiques en faveur de l'égalité professionnelle	11
La répartition des effectifs	14
La pyramide des âges	14
Les agents des lycées : une spécificité territoriale	15
Quelques éléments de comparaison	16
La réglementation en vigueur	18
Les initiatives internes des Régions en faveur de l'égalité professionnelle	20
AXE 1 Créer et diffuser une culture de l'égalité professionnelle	23
AXE 2 Gérer les ressources humaines sous le prisme de l'égalité professionnelle	29
AXE 3 Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle	35
AXE 4 Prévenir et lutter contre les violences sexistes et sexuelles	40
Les défis de demain en matière d'égalité entre les femmes et les hommes	45
Quels défis à relever ?	46
Quelles ambitions à moyen terme ?	47
L'égalité professionnelle face aux grands défis de la gestion des ressources humaines (GRH) des Régions	49
Conclusion : Accélérer, généraliser, pérenniser	51
Annexes	53
Bibliographie	57



édito

“ L'égalité femmes-hommes doit être une boussole de l'action publique. C'est la conviction des Régions. C'est pourquoi l'égalité irrigue la plupart des politiques régionales, en matière de développement économique, d'orientation, d'éducation, de formation, de santé ou encore de sport.

Mais c'est aussi en tant qu'employeur que les Régions doivent tendre vers l'exemplarité. Pour la première fois, afin de revenir sur le chemin parcouru et d'améliorer notre action pour les prochaines années, nous avons décidé, en partenariat avec Eurogroup Consulting, de réaliser une étude dédiée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein des Régions.

Avec près de 100 000 agents, les Régions sont résolument engagées à travers leurs politiques RH, en faveur de l'égalité réelle. Équilibre entre vie professionnelle et personnelle, prévention et lutte contre les violences sexistes et sexuelles, évolution de carrière, les actions menées sont nombreuses et innovantes.

Au-delà de porter une société plus juste et plus égalitaire, fondement de notre République, œuvrer en faveur de l'égalité femmes-hommes, c'est œuvrer en faveur du développement des compétences, de la valorisation des talents et des potentiels et de ce fait, de l'enrichissement du capital humain.

La fonction publique doit se montrer exemplaire en matière d'égalité professionnelle. C'est pourquoi la dynamique enclenchée doit être poursuivie. Bien évidemment, malgré ces nombreuses actions, les Régions mesurent le chemin qu'il reste à accomplir vers l'égalité réelle.

Tant à l'échelle nationale que régionale, l'égalité entre les femmes et les hommes doit devenir un automatisme et les bonnes pratiques doivent être partagées.

Comme en attestent les différents exemples détaillés dans cette étude, c'est en tout cas le choix qu'elles ont clairement opéré dans la gestion de leur administration et dans la conduite de leur action !

Puisse cette étude contribuer à susciter le débat et faire avancer ce qui a été annoncé comme une grande cause du quinquennat. »



Carole Delga
Présidente de Régions de France
et de la Région Occitanie



édito

“ **A**ccompagner comme le fait Eurogroup Consulting la transformation des organisations vers plus de performance et de résilience, au plus près des acteurs publics et privés dans tous les territoires, implique nécessairement de poser la question centrale des femmes et des hommes qui composent ces organisations et des politiques RH qui les soutiennent.

C'est pourquoi, cette étude menée avec Régions de France présente pour la première fois l'ensemble des actions menées par les Régions pour lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes. Nous y avons pris le parti de l'empirisme et de l'inspiration par l'exemple, en dressant le plus large éventail possible d'actions déployées par les Régions. Ce travail souligne la cohérence et l'homogénéité des politiques RH des Régions parmi la variété d'actions conduites. Nous en tirons des enseignements utiles à tous, dans le public comme dans le privé.

Premièrement, les Régions ont de l'avance, parfois même beaucoup. Par exemple, en ce qui concerne la proportion de femmes qui occupent des postes de Direction (38%) par rapport aux Départements (33%) et aux Métropoles (30%). Et, avec 39% de femmes occupant des postes de Direction générale, elles ont même une longueur d'avance sur le secteur privé !

Deuxièmement, l'ampleur et la variété des actions menées impressionnent. En témoignent le nombre d'actions conçues sur la base du volontariat et de l'interaction : accompagnement des parcours professionnels, désignation de référents égalité et d'ambassadeurs relais pour promouvoir les politiques RH en la matière, cercles de discussion pour libérer la parole, ou encore pièces de théâtres pour favoriser une prise de conscience collective de situations bien réelles. Les Régions sont discrètes et cette étude leur offre la chambre d'écho qu'elles méritent.

Troisièmement, pour qu'une solution ait de l'impact et infuse dans les organisations, elle doit être comprise et faite « à-à-à ». L'efficacité de l'action des Régions vient de leur façon singulière de créer des solutions sur mesure mettant en relation les parties prenantes du territoire pour élaborer les actions adaptées à chaque situation. Les Régions s'appuient toutes sur des démarches participatives de sensibilisation et de formation pour mobiliser en proximité. La dimension coopérative est la clé de cette efficacité et peut inspirer chaque employeur.

Enfin, pour bien adresser le sujet de la diversité de genre, il faut adresser le large champ des autres inégalités. Nous observons dans les Régions une réalité bien connue : les inégalités vont souvent de pair, qu'elles soient sociales, salariales, territoriales ou de genre. Les Régions proposent donc des pistes d'actions holistiques en traitant de front – et à la racine – plusieurs discriminations, par exemple en questionnant les salaires, les modalités de travail, les chemins de carrière ou la représentation des métiers dans l'imaginaire collectif.

Nous remercions sincèrement l'ensemble des Régions pour leur participation à cette étude et le partage de leurs témoignages. Ces différents exemples sont source d'inspiration pour l'ensemble des organisations et offrent des pistes d'actions percutantes et d'ampleur où les politiques RH deviennent des leviers de performance et de résilience collectives.



Claudia Montero
Présidente d'Eurogroup Consulting



Introduction

L'étude menée par Eurogroup Consulting en partenariat avec Régions de France documente pour la première fois et de façon exhaustive, la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein des Régions.

Jusqu'alors, les publications ont souvent mis en lumière des actions isolées, menées par quelques Régions, Départements ou Métropoles. Cette étude inédite recense les efforts et les initiatives de toutes les Régions.

Grâce à la dynamique collective portée par Régions de France, à la publication de l'index de l'égalité professionnelle par chaque Région et à la collecte de données clés auprès de l'ensemble des Directions Ressources Humaines des Régions, cette étude présente tout le spectre des actions conduites par les Régions en faveur de l'égalité professionnelle.

Si depuis une quinzaine d'années, la législation française sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a favorisé la prise de conscience collective, devenant même en 2017 une « Grande cause nationale » du quinquennat, les Régions ont peu communiqué sur les politiques de ressources humaines qu'elles ont su engager au sein de leurs administrations.

Le décret du 13 juillet 2024 sur la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes étend l'obligation de transparence aux collectivités. Dans son prolongement notre cabinet de conseil et Régions de France ont décidé de mettre en lumière les actions concrètes de toutes les Régions de France.

Ces actions se structurent autour de 4 grands axes que nous détaillons dans cette étude, la création et la diffusion d'une culture de l'égalité professionnelle, la gestion des ressources humaines, les actions en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et enfin la prévention et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles.

Au-delà des nouvelles exigences réglementaires et du devoir d'exemplarité de l'ensemble de la fonction publique, les Régions s'engagent à relever ensemble le défi de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

* *Égalité femmes-hommes : la fonction publique réaffirme ses engagements, mars 2023*



Éléments de contexte

Le rôle des Régions dans les politiques en faveur de l'égalité

La France compte aujourd'hui **18 Régions**, dont 13 en Métropole et 5 en Outre-Mer. Elles emploient près de **97 000 agents**. Depuis la loi du 2 mars 1982, la Région est une **collectivité territoriale de plein exercice**, dont les compétences sont centrées sur le **développement économique et l'aménagement du territoire, la formation professionnelle, la gestion des transports** hors agglomération et celle des **lycées publics**. Elles entrent dans la Constitution aux côtés des communes et des départements en 2003, et la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) a renforcé leurs compétences, notamment en matière de planification et de coordination.



97 000
AGENTS

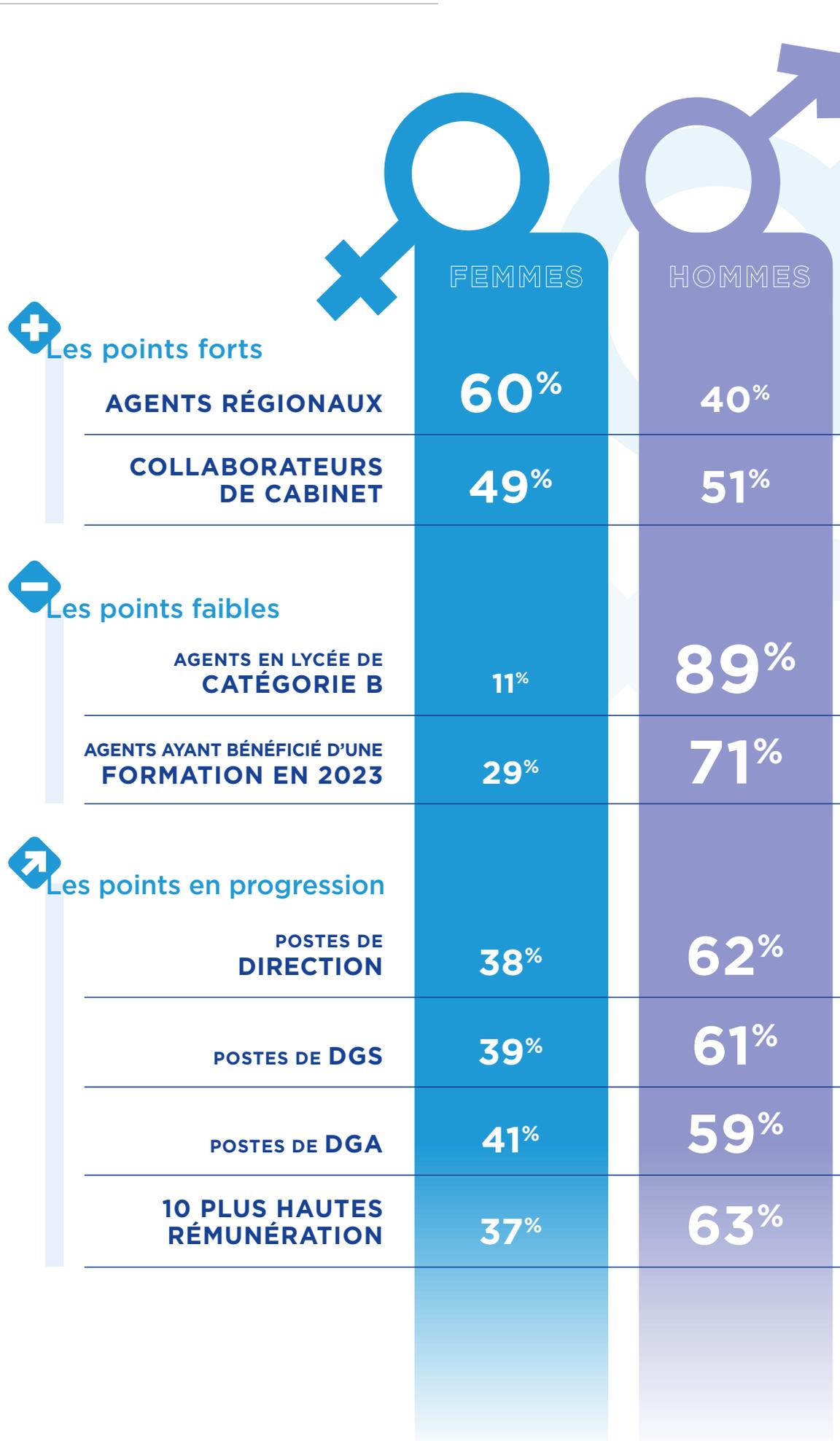
Les Régions françaises jouissent d'une **grande diversité**. Certaines sont caractérisées par une forte densité de population et une concentration importante d'activités économiques en lien avec les grandes métropoles. D'autres plus rurales s'organisent autour d'une économie plus agricole ou industrielle, ou sont plus vulnérables à certains risques naturels. Ces spécificités nécessitent donc une **approche propre en matière de politiques publiques** qui s'adaptent aux besoins des populations locales.

Les Régions gèrent **deux catégories principales d'agents** : d'une part, les adjoints techniques territoriaux des établissements d'enseignement des **lycées**, responsables de l'entretien, de la restauration scolaire et de la maintenance des établissements, et d'autre part, les agents des **services généraux**. Ces derniers regroupent les équipes administratives et techniques dont le rôle transversal garantit la cohérence et l'efficacité des projets à cette échelle.

Ce découpage met en lumière la diversité des missions confiées aux Régions, qui exercent à la fois un **rôle de gestionnaire opérationnel** des infrastructures, comme les lycées, et un **rôle stratégique** dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.

Elles jouent un rôle clé dans la **promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sur leur territoire**. Leurs compétences en matière de formation professionnelle, de développement économique, de gestion des lycées et leurs plans d'action régionaux sont autant de leviers pour agir. Elles peuvent, par exemple, encourager l'accès des femmes à des métiers traditionnellement masculins, soutenir les entreprises locales dans leur démarche d'égalité professionnelle, ou influencer sur les orientations scolaires pour diversifier les choix de filières et combattre les stéréotypes de genre. Les Régions ont la capacité d'élaborer des programmes sur mesure, qui prennent en compte les spécificités et les besoins exprimés localement en mobilisant des outils tels que les subventions, les campagnes de sensibilisation et des formations adaptées. Grâce à cette proximité avec leur tissu économique, elles peuvent mettre en œuvre des initiatives concrètes et efficaces, renforçant ainsi l'égalité femmes-hommes à leur échelle. Mais elles doivent également **faire face au défi de l'égalité professionnelle au sein de leur administration**, avec une répartition caractéristique de l'échelon territorial.

Les politiques que les Régions diffusent sur le territoire en faveur de l'égalité professionnelle participent au renforcement de la culture égalitaire des administrations. Par toutes les initiatives présentées dans ce rapport, on note une volonté des Régions de faire entrer en résonance la communication publique et le changement en interne vers une plus grande prise en compte des différents facteurs d'égalité. Réciproquement, les actions très fortes déployées en interne permettent d'asseoir la crédibilité d'une Région quant aux lignes qu'elle propose au tissu social.



LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS

Les Régions sont des employeurs publics dont l'organisation complexe, reflète la diversité de missions et des profils d'agents. Les agents affectés à la gestion et l'entretien dans les lycées représentent la majorité des effectifs, avec 66 %, en moyenne au sein des Régions. Par ailleurs, les effectifs **des Régions sont majoritairement féminins, (60% de femmes) - de même que ceux de la fonction publique territoriale** qui compte 61% de femmes dans ses effectifs totaux. Enfin, la répartition des effectifs par catégorie met en lumière **une forte surreprésentation des agents de catégorie C (74 %), majoritairement rattachés aux lycées. Les agents de catégories A et B**, qui représentent une faible part des agents, constituent plus de la moitié des agents affectés aux services généraux.

Au sein des services généraux, les agents sont majoritairement engagés dans des missions stratégiques liées à des grandes directions telles que la mobilité, le développement économique ou l'enseignement supérieur. Ainsi, les services généraux sont les services de la Région qui comptent la part la plus importante d'agents de catégorie A (43%).

On note également une présence importante des femmes dans les services généraux : elles y représentent 62% des effectifs, dont 42% appartiennent à la catégorie des cadres A. La structuration des effectifs hommes est similaire puisqu'ils représentent 38% des effectifs, et parmi ces effectifs, 43% sont des cadres A.

Au sein des services généraux en Région, 62% des agents de catégorie A et 68 % des agents de catégorie B sont des femmes. En moyenne dans la fonction publique territoriale, les femmes représentent 60% des agents de catégorie A et 57% des agents de catégorie B.

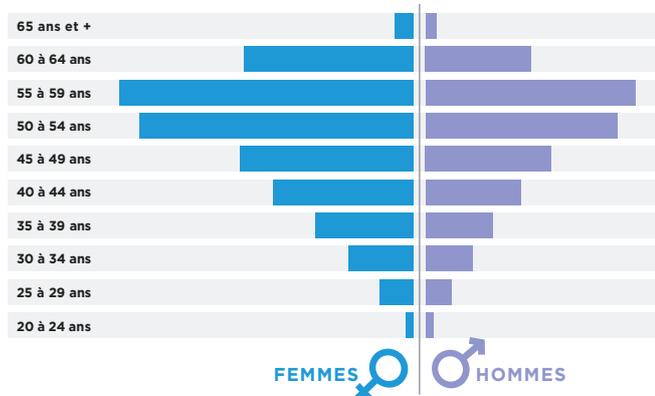
En comparaison avec les autres types de collectivités : les agents de catégorie A des régions sont légèrement moins féminisés que dans les communes (66%) et les départements (81%), un écart notamment expliqué par les différences de compétences rattachées aux échelons territoriaux, les Départements étant notamment en charge des politiques sociales.

LA PYRAMIDE DES ÂGES

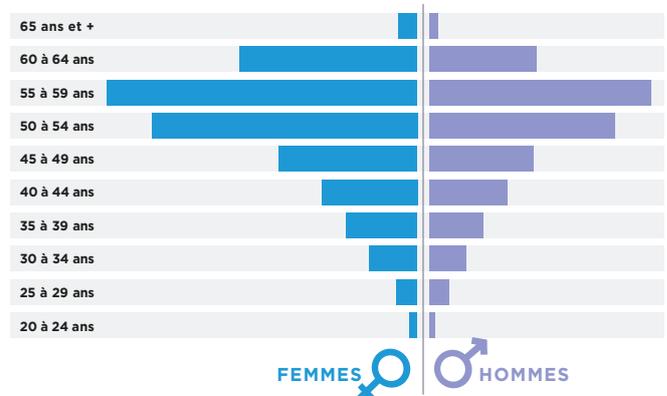
Les Régions, comme d'autres acteurs publics, doivent faire face au vieillissement de leurs effectifs. En effet, dans les lycées, l'âge médian des agents se situe entre 50 et 54 ans, tandis que dans les services généraux, il est légèrement inférieur, entre 45 et 49 ans. Cette configuration interroge sur les défis à venir en termes d'accompagnement des fins de carrière et de renouvellement des compétences.

Spécifiquement dans les lycées, la question de l'usure professionnelle dans l'exercice même des missions confiées aux agents devient ainsi un point de vigilance partagé, tout particulièrement pour les femmes qui, par leur nombre et leurs missions, sont de fait plus exposées que les hommes..

ÂGES DES AGENTS DES RÉGIONS



ÂGES DES AGENTS EN LYCÉES



1. Selon l'enquête RH 2024 portant sur les données de 2023

2. A titre de comparaison, les agents de catégorie C représentent 73% de l'ensemble de la fonction publique territoriale

LES AGENTS DES LYCÉES : une spécificité territoriale

Pour toutes les Régions, **la dispersion géographique des établissements d'enseignement constitue un défi majeur pour garantir l'application d'une politique RH cohérente en faveur de l'égalité professionnelle**, particulièrement pour les grandes Régions fusionnées qui couvrent des territoires vastes avec des disparités locales marquées. Ce morcellement rend la coordination et le suivi des actions complexes, nécessitant des ajustements constants. À titre d'exemple, en Île-de-France, les 9 000 agents des lycées sont répartis dans 474 établissements, chacun accueillant des petites équipes d'en moyenne une vingtaine de personnes. Cette organisation fragmentée contraste avec la centralisation des 2 000 agents des services généraux, tous regroupés dans un seul bâtiment, où la communication et la coordination sont simplifiées.

Les métiers exercés dans les lycées se concentrent autour de quatre grandes fonctions techniques : l'accueil, la restauration, le nettoyage et la maintenance, toutes occupées par des agents de catégorie C. Ces postes, souvent physiques et répétitifs, sont exposés à une forte usure professionnelle, des horaires contraints ou encore des temps partiels, particulièrement dans les équipes d'entretien.

À titre de comparaison, les services généraux regroupent des centaines métiers différents, avec une prédominance de postes de catégorie A.

Cette segmentation accentue les disparités, tant en termes de conditions de travail que de perspectives de carrière. Les inégalités de genre viennent s'ajouter à ces disparités. Si certaines fonctions, comme la restauration ou le nettoyage, sont majoritairement occupées par des femmes, les postes à responsabilité, tels que celui de chef cuisinier, restent largement occupés par des hommes. Cette difficulté à accéder aux fonctions d'encadrement pour les femmes nécessite une attention accrue pour les services de ressources humaines centralisés, et de fait éloignés géographiquement des lycées, pour accompagner la mobilité et l'avancement des agents femmes employés dans ces structures.

L'organisation des lycées se structure autour d'une double autorité. Si les agents sont employés par la Région, leur gestion quotidienne relève des proviseurs et des secrétaires généraux d'établissement. Malgré les efforts de sensibilisation et une forte impulsion régionale, il n'est pas aisé d'accélérer sur les enjeux d'égalité pro-

fessionnelles entre les femmes et les hommes dans ces structures. Ce fonctionnement hiérarchique imbriqué nécessite une bonne coordination entre les services des Régions et ceux de l'Éducation nationale, sans quoi la mise en application effective des politiques RH régionales peut être freinée.

En comparaison, la structure claire et pyramidale des services généraux permet une mise en œuvre plus directe et homogène des orientations stratégiques.

Malgré ces obstacles, des avancées notables ont été enregistrées dans la lutte contre les inégalités et les comportements sexistes au sein des lycées. Un exemple significatif réside dans l'évolution des pratiques disciplinaires. La mise en œuvre de sanctions sévères pour des actes sexistes ou sexuels a permis d'avoir un effet dissuasif fort et contribue à instaurer des limites claires au sein des établissements. Lorsqu'elles sont mises en œuvre, ces mesures renforcent la crédibilité des actions régionales en participant à l'application d'un discours sans ambiguïté. Mais, comme le rappelle l'association Dirigeantes & Territoires, ces mesures disciplinaires en termes de prévention doivent être accompagnées de changements profonds des pratiques au sein des équipes, d'un accompagnement des victimes, ainsi que de formations régulières pour générer un réel impact.



Les femmes
représentent

59%

DES EFFECTIFS
DES LYCÉES

Dans les lycées, les femmes
représentent seulement

11%

DES EFFECTIFS
DE LA CATÉGORIE B

QUELQUES ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

➤ Régions, Départements, Métropoles

Comment se positionnent les Régions, comme employeur public, au regard des autres collectivités – métropoles ou départements – ou encore de la fonction publique d'Etat, au vu de l'enjeu majeur que constitue l'égalité professionnelle ?

Les Régions affichent une proportion moyenne de 60% de femmes dans leurs effectifs d'après l'enquête RH 2024 menée par Régions de France, avec des efforts notables pour intégrer davantage de femmes dans les métiers traditionnellement masculins, comme les transports ou la gestion des infrastructures. En comparaison, d'après les données direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), les départements, où les secteurs sociaux et éducatifs sont très représentés, comptent environ 67% de femmes dans leurs effectifs. Les métropoles et les grandes communes se situent également autour de 65%, avec des disparités plus marquées selon les tailles et les domaines d'activité.

Les Régions comptent 38% de femmes dans les postes de direction, un chiffre en constante progression. Dans les départements, la part des femmes à ces niveaux est plus limitée, atteignant environ 33%. Les métropoles sont en retrait, avec une moyenne de 30%.

En ce qui concerne les Directions Générales des Services (DGS), les Régions se distinguent en particulier des autres échelons territoriaux avec 39% de femmes DGS, contre 28,6% pour les communes de plus de 40 000 habitants, 22% pour les EPCI de plus de 40 000 habitants, et 12,3% pour les Départements.

L'index égalité femmes-hommes : une première comparaison possible en 2025

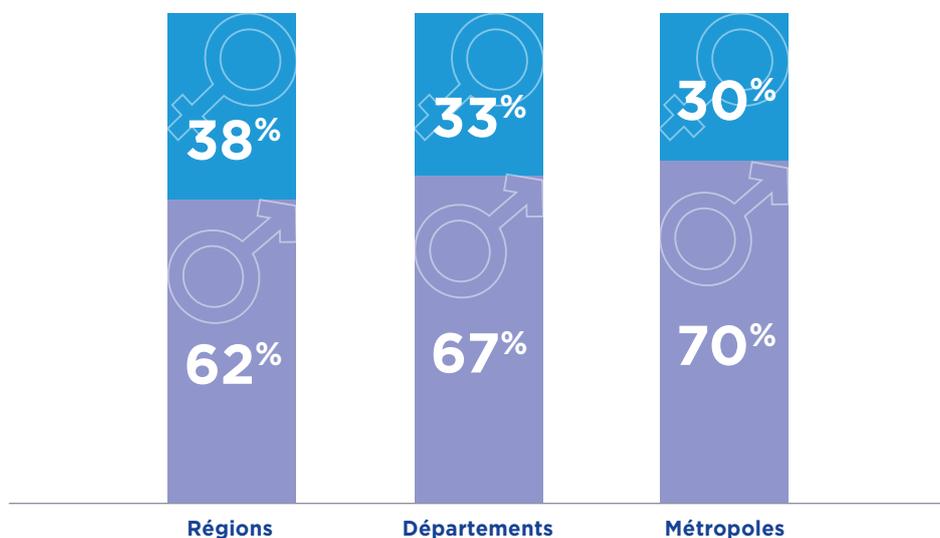
L'index de l'égalité professionnelle, basé sur des critères tels que l'écart salarial ou l'accès aux promotions, révèle une légère avance des Régions et des départements, avec une note moyenne de 82,5/100 et 83/100. Les métropoles affichent quant à elles une moyenne légèrement inférieure de 80/100.

Les Régions choisissent de mettre en avant leur avance en termes d'accès aux postes à responsabilité, ainsi que leurs actions telles que la collecte systématique de données genrées pour orienter leurs politiques ou leurs campagnes de sensibilisation pour déconstruire les stéréotypes de genre.

Dans la fonction publique territoriale, les recensements réalisés par les préfetures montrent que 85% des collectivités territoriales ont atteint le seuil cible de 75 points. Parmi celles ayant obtenu une note inférieure, 59% ont communiqué des objectifs de progression, principalement axés sur l'amélioration des taux de promotion entre femmes et hommes (indicateur 3).

Les ministères, comme les autres employeurs publics, sont aussi tenus de publier leur index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La majorité des ministères, ainsi qu'une grande partie de leurs établissements publics administratifs (EPA), affichent des scores supérieurs à l'objectif cible de 75 points, avec une amélioration générale des résultats publiés en 2024.

RÉPARTITION DES FEMMES ET DES HOMMES AUX POSTES DE DIRECTION



➤ Comparaison entre Régions et secteur privé

Dans les Régions, **les femmes représentent environ 60% des effectifs, une proportion en moyenne supérieure à celle du secteur privé**, où elles occupent environ 46% des emplois selon l'observatoire de l'association Dirigeantes & Territoires (avec cependant de fortes disparités selon les secteurs). Cette sur-représentation féminine dans les Régions se concentre souvent dans des postes administratifs ou de soutien, tandis que leur accès aux postes stratégiques reste limité bien qu'en progression. Dans le secteur privé, les femmes sont elles aussi sous-représentées dans les postes à responsabilité, avec environ 26% des postes de direction occupés par des femmes (selon l'INSEE). Des progrès ont toutefois été réalisés sous l'effet des lois Copé-Zimmermann et Rixain, qui imposent des quotas.

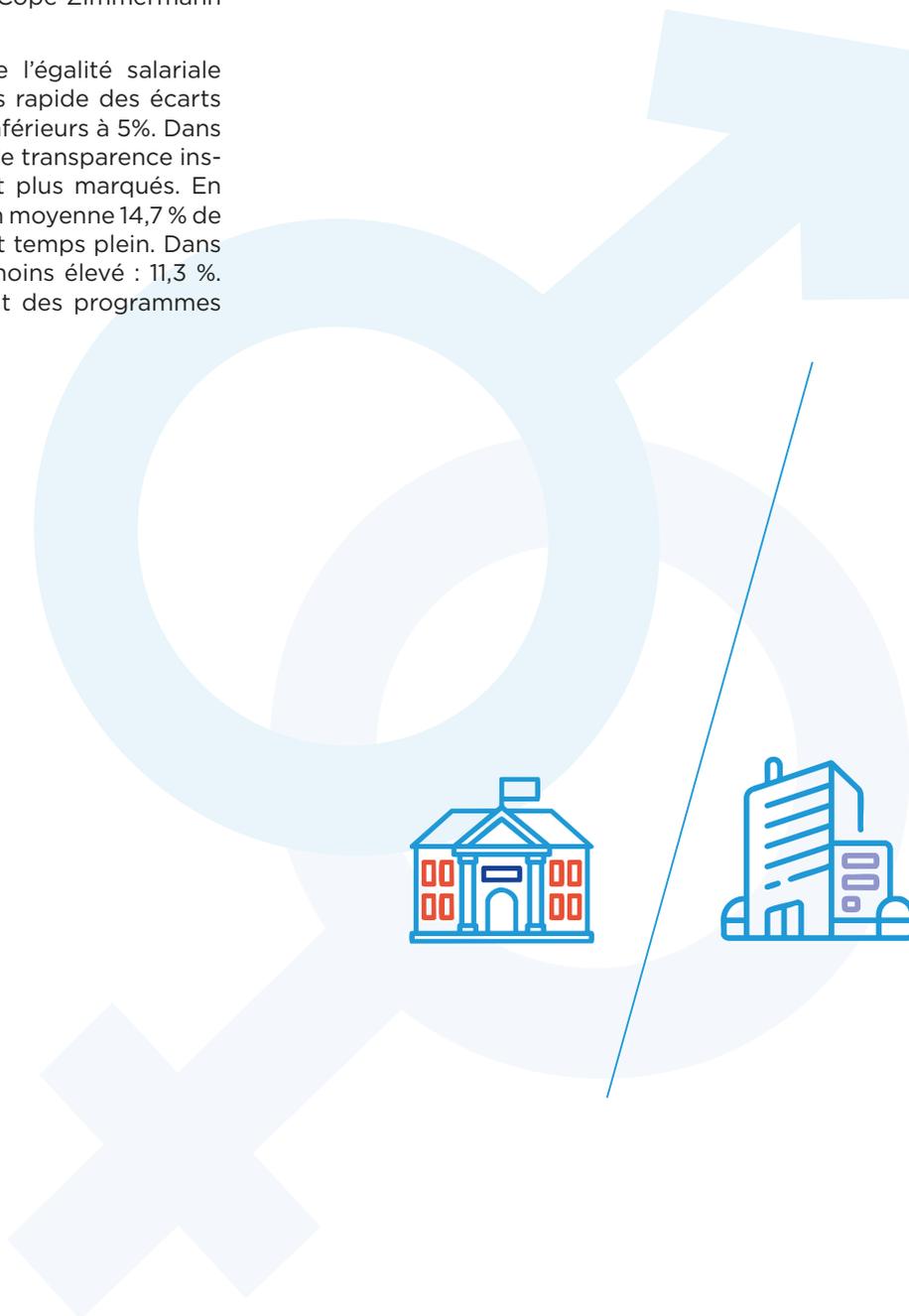
Les efforts régionaux en faveur de l'égalité salariale se traduisent par une réduction plus rapide des écarts entre hommes et femmes, souvent inférieurs à 5%. Dans le secteur privé, malgré l'obligation de transparence instaurée par l'Index, les écarts restent plus marqués. En 2021, les femmes salariées gagnent en moyenne 14,7 % de moins que les hommes en équivalent temps plein. Dans la fonction publique, cet écart est moins élevé : 11,3 %. Les Régions ont également introduit des programmes

de formation pour aider les femmes à accéder à des métiers traditionnellement masculins, une initiative moins répandue dans le secteur privé. De plus, les PME et les TPE affichent des progrès plus lents que les grandes entreprises, souvent en raison de ressources plus limitées pour structurer des démarches efficaces.

Finalement, nous pouvons affirmer que les Régions se positionnent clairement comme des acteurs en avance en matière d'égalité professionnelle, grâce à des démarches coordonnées et appuyées sur des obligations institutionnelles strictes.

Les femmes
représentent
60%
DES EFFECTIFS
DANS LES RÉGIONS

Et
46%
DES EFFECTIFS
DANS LE SECTEUR PRIVÉ



LA RÉGLEMENTATION EN VIGUEUR

L'égalité entre les femmes et les hommes s'inscrit comme **principe fondamental** dans la Constitution française.

1946

1958

1983

2012

2013

2014

1^{er} article de la Constitution :
« la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ».

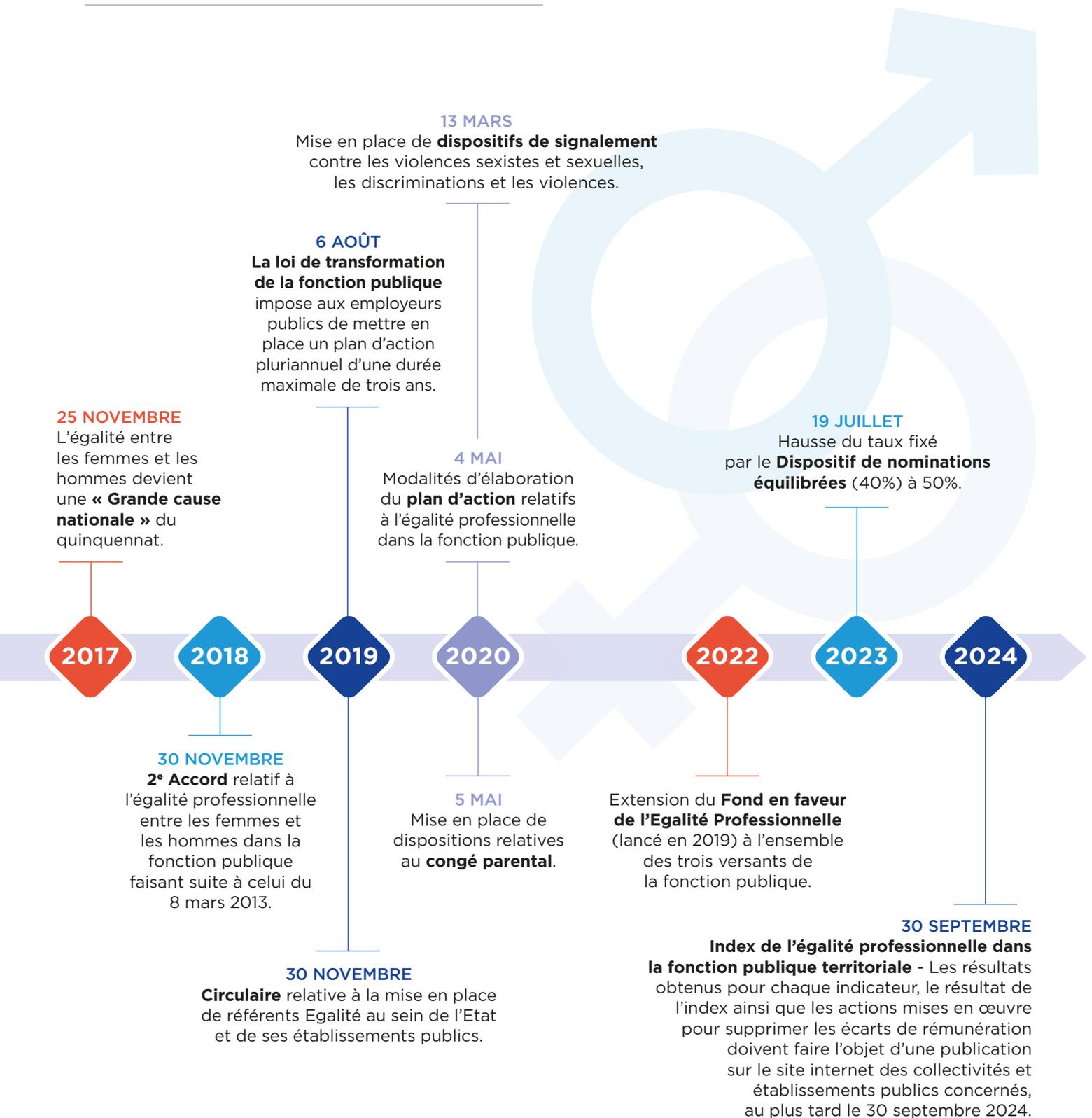
13 JUILLET
La loi Roudy réaffirme l'égalité dans toutes les sphères de la vie professionnelle (recrutement, rémunération, promotion ou formation).
La loi Le Pors dispose qu'aucune distinction ne peut être faite entre deux fonctionnaires en raison de leur sexe.

8 MARS
1^{er} protocole d'accord qui repose sur 15 mesures réparties en quatre axes majeurs, visant à favoriser une véritable égalité des chances et à améliorer les conditions de travail des agents publics.

12 MARS
Le dispositif de nominations équilibrées impose aux employeurs publics de respecter une proportion minimale de 40 % de personnes de chaque sexe lors des premières nominations dans les emplois fonctionnels.

4 AOÛT
La loi pour une égalité réelle entre les femmes et les hommes impose aux collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitants, de présenter un rapport annuel sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Le contenu et les modalités de ce rapport sont apportées le 24 juin 2015.



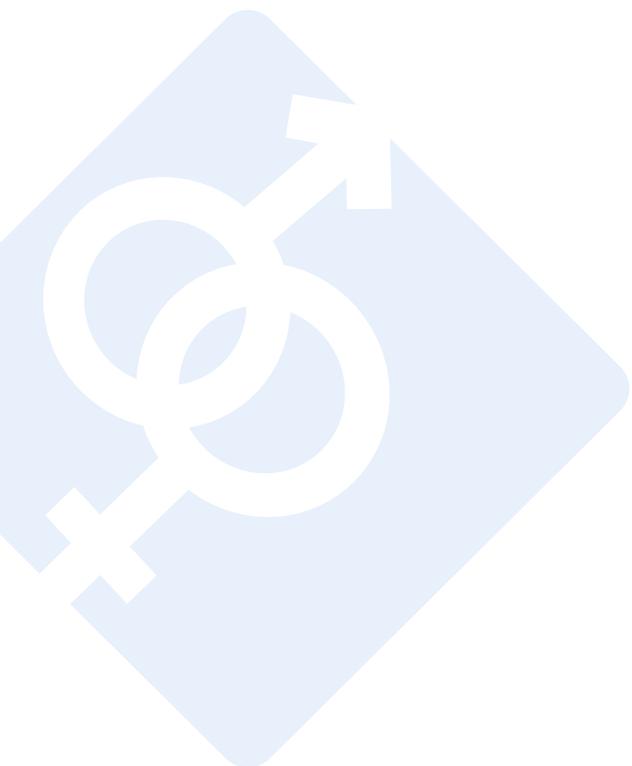


Au-delà de la production de données chiffrées dans la perspective de mise en conformité avec les multiples réglementations, les Régions se sont saisies des enjeux de l'égalité femmes-hommes en mettant en place une réelle dynamique d'action. Ces initiatives diverses doivent maintenant être interrogées en termes de résultats :

Quelle réponse concrète aux problématiques d'égalité professionnelle les Régions apportent-elles ?



Les initiatives internes des Régions en faveur de l'égalité professionnelle



Les Régions ont déployé de nombreuses actions dans le domaine de l'égalité professionnelle. Malgré leur diversité de contenu, les rapports sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes révèlent que les leviers d'action sur lesquels les Régions se sont appuyées dans le cadre des mandats actuels sont assez convergents, avec différents niveaux de mise en œuvre selon les acteurs.

Certaines actions fortes ou innovantes, partagées au sein des rapports des Régions en faveur de l'égalité professionnelle, à l'occasion d'entretiens avec les Directions des Ressources Humaines (DRH) ou leurs équipes en charge de l'égalité femmes-hommes et lors de deux séminaires dédiés et organisés par Régions de France, seront ainsi présentées dans le cadre de cette étude.

Après une accélération notable dans la mise en place des vecteurs de changement, **le premier enjeu est aujourd'hui de généraliser à l'échelon national le déploiement des actions qui jouent concrètement en faveur de l'égalité professionnelle.** Un second enjeu fort sera de créer les conditions pour garantir la durabilité des actions mises en place, ainsi que leur impact sur le long terme.

Notre étude propose ainsi de **regrouper ces leviers d'action en 4 axes**, dans un panorama qui met en avant le caractère commun ou différencié des pratiques observées, en fonction de la maturité et des ressources des Régions sur le sujet.

LES LEVIERS

EN FAVEUR
DE L'ÉGALITÉ

AXE 1

Créer et diffuser une culture de l'égalité professionnelle

- Structurer la gouvernance des politiques d'égalité
- Sensibiliser en interne sur l'égalité professionnelle et former les agents
- Communiquer en externe grâce à des initiatives marquantes et des codes qui participent au changement des représentations

AXE 2

Gérer les ressources humaines sous le prisme de l'égalité professionnelle

- Analyser et supprimer les écarts de rémunération
- Assurer un accès égalitaire aux métiers
- Créer les conditions pour assurer l'égalité des déroulements de carrière

AXE 3

Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle

- Accompagner la parentalité
- (re)Penser l'organisation du travail
- Garantir la santé des agents

AXE 4

Prévenir et lutter contre les violences sexistes et sexuelles

- Mettre en place un dispositif de signalement
- Sensibiliser et former
 - Poursuivre l'accompagnement des victimes



Créer et diffuser une culture de l'égalité professionnelle

À travers les rapports qu'elles ont publiés, les Régions mettent en avant leur volonté de consolider la culture de l'égalité dans la sphère professionnelle. De nombreuses initiatives sur l'ensemble du territoire reposent sur la communication, interne ou externe, pour agir en termes de sensibilisation.

La structuration opérationnelle offrant un cadre strict à la mise en œuvre effective de l'égalité femmes-hommes au travail est, quant à elle, un champ d'amélioration possible pour certains territoires.

STRUCTURER LA GOUVERNANCE des politiques d'égalité

› Innover dans la transmission des informations

Les Régions tentent de faire évoluer les mentalités en faveur de l'égalité professionnelle, en commençant par une sensibilisation interne au sein de leurs structures. Parmi les initiatives partagées, les activités ludiques et

jeux pédagogiques centrés sur le sujet se révèlent être un outil efficace. Ils permettent d'aborder les enjeux de manière engageante, tout en favorisant la réflexion collective et en déconstruisant les stéréotypes. Ils constituent ainsi un vecteur dynamique pour participer à promouvoir un changement culturel durable.

INITIATIVE DÉTAILLÉE

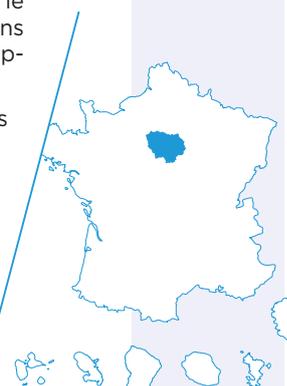
AMBASSADEURS ÉGALITÉ DANS LES LYCÉES

Une démarche participative et innovante en Île-de-France pour ancrer durablement la culture de l'égalité dans les établissements

Face aux difficultés rencontrées pour atteindre les agentes et agents des lycées, la Région Île-de-France a mis en place un réseau d'ambassadeurs égalité femmes-hommes au sein des lycées dans le cadre de son plan d'action 2024-2026. Ces ambassadeurs, équivalents des référents égalité professionnelle présents dans les services généraux, sont volontaires parmi les agents des lycées. Ils bénéficient d'une formation et d'outils dédiés pour mener des actions de sensibilisation comme un jeu pédagogique innovant, intitulé « L'égalité sur un plateau ». Conçu en 2024 avec la participation des ambassadeurs, et financé grâce au fonds pour l'égalité professionnelle, ce jeu sous forme de plateau et de cartes aborde des thématiques comme l'égalité femmes-hommes, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, la mixité des métiers, et le recrutement sans discriminations. A travers des ateliers interactifs, il encourage les discussions et renforce les compétences collectives pour repérer, éviter et agir face à des situations inappropriées.

Cette démarche repose sur une idée clé : la sensibilisation est plus efficace lorsque les agents se forment et se convainquent mutuellement, ce qui renforce l'impact des actions menées. Toutefois, l'initiative a révélé que les aides mises en place par la Région sont souvent méconnues des agents. Une meilleure communication sur ces dispositifs pourrait renforcer le sentiment d'aide et de légitimité.

Une fois l'ensemble des agents d'un lycée sensibilisé, l'ambassade a la possibilité d'élargir le déploiement du dispositif en intervenant dans un autre établissement. La Région mise sur l'exemplarité et l'enthousiasme des ambassadeurs pour inciter d'autres agents à se porter volontaires, dans le but de constituer rapidement un réseau solide couvrant ses 474 lycées.



› Se déployer

Le déploiement de politiques en faveur de l'égalité professionnelle dépend des ressources internes affectées. En ce sens, en Région **Guadeloupe**, un chargé de mission a récemment été nommé afin de piloter les sujets liés à l'égalité professionnelle.

Le déploiement d'un réseau de référents égalité est une démarche adoptée par plusieurs Régions pour structurer et diffuser la culture de l'égalité professionnelle. En **Île-de-France**, ce réseau est piloté par le Pôle des Ressources Humaines et le Pôle de politiques sportives, de santé, de solidarité et de sécurité qui assurent la mise en œuvre des politiques d'égalité dans les ressources humaines et les politiques publiques régionales. Au sein de ce réseau, les référents, véritables interlocuteurs de proximité, facilitent notamment la libération de la parole des agents sur les discriminations sexistes et les violences sexistes et sexuelles. Pour remplir cette mission, ils ont bénéficié d'une formation spécifique en 2023, leur permettant d'accueillir et d'accompagner les témoignages des victimes et des témoins, tout en les orientant vers les dispositifs de soutien internes ou externes.

En **Nouvelle-Aquitaine**, le plan « Réaliser l'Égalité » porté par la Vice-présidente en charge des Finances, de l'Administration générale, de la modernisation et de l'ouverture de l'action régionale, a permis de former en 2017 un réseau de près de quarante référents dans 26 directions opérationnelles. Il se réunit deux à trois fois par an.

En **Bourgogne-Franche-Comté**, une comitologie a été mise en place avec la désignation d'une référente coordinatrice à la DRH et des réunions trimestrielles avec les correspondants égalité.

Le plan d'action 2023-2025 de la **Martinique** prévoit également de constituer un réseau de référents dans chaque direction de la collectivité, pour permettre une diffusion plus efficace de la culture de l'égalité.

› S'aligner sur les standards reconnus

Pour structurer la gouvernance des politiques d'égalité, plusieurs Régions ont obtenu des certifications et signé des chartes qui encadrent leurs actions en faveur de l'égalité professionnelle. En **Île-de-France**, l'obtention du label AFNOR « égalité professionnelle » en 2020, renouvelé en 2024, marque un jalon important. Ce label impose une méthodologie rigoureuse et un suivi d'indicateurs normés, avec des audits réguliers tous les deux ans. Lors de la première labellisation, la Région s'est concentrée sur un travail de fond : nettoyer et agencer ses données pour identifier clairement les écarts et pouvoir mesurer les progrès. Ces efforts ont permis d'élaborer un premier plan d'action structuré. Pour le renouvellement de 2024, l'accent a été mis sur des actions qualitatives, consolidant les avancées des quatre dernières années, désormais intégrées aux pratiques courantes. Cette démarche illustre la conviction exprimée par l'une de nos interlocutrices que « chaque siècle d'inégalité ne se ba-

laie pas en quatre ans de plan d'actions ». En parallèle, la **Bretagne**, également labellisée AFNOR depuis 2011, a obtenu sa troisième labellisation en 2021, témoignant d'un engagement durable. Quant à la **Martinique**, elle prévoit de formaliser une charte interne et ambitionne d'obtenir à terme une labellisation AFNOR.

› Suivre et décider

Il reste complexe de mesurer de manière tangible l'impact des actions mises en place en faveur de l'égalité professionnelle. Certains indicateurs, comme le nombre de participants à un webinaire, une formation ou un programme spécifique, peuvent être facilement quantifiés. Mais l'évaluation des initiatives visant un changement culturel profond et une déconstruction progressive des stéréotypes, qui s'inscrivent dans une dynamique de long terme, est plus difficile. Au-delà du nombre de consultations d'une vidéo valorisant par exemple les femmes dans des rôles de maintenance technique ou des hommes dans des fonctions administratives, il reste difficile de mesurer leur impact dans les choix professionnels sur les à priori de celles et ceux qui hésiteraient à s'y engager.

Pour autant, des bilans annuels sont réalisés afin d'évaluer les résultats des plans d'action, vérifier l'atteinte des objectifs et le respect des échéances. Mais, la structuration d'indicateurs pertinents et uniformes demeure un enjeu clé pour l'avenir, permettant un suivi plus précis et une analyse plus approfondie des progrès réalisés. C'est notamment l'un des enjeux du plan d'action 2025-2027 de la Région **Normandie** qui a établi un plan concis en 28 mesures concrètes, qui s'appuie sur les échanges avec les représentants du personnel et les recommandations d'agents volontaires. De même, la Région **Hauts-de-France** veille à la mise en place systématique d'indicateurs genrés dans le pilotage et le suivi de ses politiques RH.

La Région **Bretagne** va également s'attacher, à travers son prochain plan d'action pluriannuel, à interroger la pertinence des indicateurs genrés produits chaque année et à les structurer, afin d'objectiver une situation d'inégalité. A ce jour, elle s'appuie notamment sur le baromètre de l'égalité professionnelle pour la fonction publique territoriale développé par l'Observatoire de l'Emploi et de la Fonction Publique Territoriale des Centres de Gestion de Nouvelle-Aquitaine en partenariat avec les Centres Interdépartementaux de Gestion de la Petite et de la Grande Couronne et le Centre Hubertine Auclert. Ce baromètre est réalisé à partir des données du Rapport Social Unique et génère automatiquement 12 indicateurs permettant de calculer une note sur 91.

En **Nouvelle Aquitaine**, des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ainsi qu'une mesure de l'impact des actions sont évalués pour chacune des actions du Plan Egalité professionnelle. Des réunions régulières internes à la Direction des Ressources Humaines, qui pilote le Plan Egalité Professionnelle, ont lieu afin de suivre la mise en œuvre du plan.

Pour évaluer et mesurer l'impact des politiques d'égalité, le Centre Hubertine Auclert rattaché à la Région **Ile-de-France** a publié un guide à l'attention des collectivités et EPCI.

Les comités de pilotage sont un vecteur efficace afin de mesurer l'efficacité d'actions mises en place. A cet égard, en **Ile-de-France**, le comité de pilotage se réunit deux fois par an et réunit tous les chefs de service impliqués dans le plan égalité ainsi que les Directions Géné-

rales Adjointes (DGA) Ressources et Politiques sportive, santé, solidarité, sécurité. La feuille de route 2025 signée par la Présidente de Région permet de donner du poids aux actions menées par la suite. Dans cette même dynamique, la **Réunion** souhaite mettre en place un comité de suivi en 2025.

La Région **Hauts-de-France** a par exemple mis en place une commission égalité professionnelle femmes - hommes associant les partenaires sociaux et contribuant au comité de suivi du plan d'égalité professionnelle. De même, la Région **Grand Est** a créé une instance politique et administrative dédiée à la parité en interne et en externe luttant notamment contre le plafond de verre en encourageant la promotion de femmes à tous les postes de direction.

FOCUS PILOTAGE

BUDGÉTISATION INTÉGRANT L'ÉGALITÉ

La budgétisation intégrant l'égalité, ou budget sensible au genre, constitue un outil d'analyse et de pilotage visant à évaluer l'impact différencié des dépenses et recettes publiques sur les femmes et les hommes. Cette démarche, fondée sur une approche intégrée de l'égalité, s'inscrit dans les objectifs définis par la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Elle implique une évaluation systématique des budgets existants à travers une perspective égalitaire à chaque étape du cycle budgétaire. Cette analyse permet d'identifier et de corriger les biais sexistes potentiels dans la conception des politiques publiques, tout en optimisant l'allocation des ressources pour répondre de manière équitable aux besoins de toutes et tous.

En rendant visible l'impact genré des dépenses publiques, cette approche peut agir comme un levier pour réduire les inégalités structurelles et renforcer l'efficacité des actions menées. En permettant de mieux aligner les politiques publiques avec les enjeux sociaux et territoriaux il peut favoriser la cohérence entre les actions internes et externes des Régions. Les initiatives budgétaires orientées vers l'égalité contribuent à valoriser le territoire tout en améliorant son attractivité, tant pour les usagers que pour les collaborateurs. Cette transversalité entre les politiques publiques et les politiques internes nourrit une dynamique vertueuse : une action régionale cohérente et égalitaire renforce non seulement l'impact des politiques sur le territoire, mais aussi l'image et la marque employeur des Régions. Cela traduit une ambition forte en matière de justice sociale et d'innovation administrative.

La budgétisation intégrant l'égalité, déjà présente dans certaines collectivités, n'avait jusqu'à présent jamais été déployée à l'échelle régionale. En 2024, la Région Île-de-France se positionne en tant que pionnière en lançant une expérimentation sur quatre dispositifs pilotes, parmi lesquels les prestations sociales et les actions en faveur des quartiers populaires et territoires ruraux. Ce projet repose sur des indicateurs genrés permettant de mesurer l'impact des actions et d'ajuster les politiques en conséquence. Cette initiative marque une avancée significative dans l'intégration progressive de l'égalité tout au long du cycle budgétaire au niveau régional.



LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Associer le CESER (Conseil économique, social et environnemental régional)
- Avoir un Référent égalité, un Conseiller technique ou une Direction déléguée auprès de la Direction Générale des Services (DGS) avec des relais dans les Directions Générales Adjointes (DGA)
- Mettre en place un groupe de travail avec les Organisations Syndicales (OS)
- Animer un réseau de femmes «Potentielles»

SENSIBILISER EN INTERNE sur l'égalité professionnelle ET FORMER LES AGENTS

› Informer

En **Martinique**, la communication interne sur l'égalité femmes-hommes s'est intensifiée en 2023 à travers plusieurs campagnes de sensibilisation. À l'occasion de la Journée internationale des droits de la femme le 8 mars, la collectivité a lancé une campagne intitulée « Et si le numérique était accessible à toutes ? », visant à informer et sensibiliser les agents sur l'inclusion numérique. De plus, lors de la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, le 25 novembre, une campagne intitulée « Tous.tes concerné.e.s, Tous.tes engagé.e.s » a été lancée pour prévenir le harcèlement et les comportements sexistes au travail. La collectivité s'engage à rendre ces actions récurrentes et à aborder différentes thématiques liées à l'égalité professionnelle, avec une stratégie de communication plus structurée et un calendrier prévisionnel d'actions pour 2024. En **Bourgogne-Franche-Comté**, la Région a renforcé sa communication interne en 2023 avec des actions spécifiques comme des théâtre-débats et des mini-conférences. En **Nouvelle Aquitaine**, une conférence portant sur la « sensibilisation à la diversité et à la non-discrimi-

Chaque Région s'attache à améliorer la communication auprès de ses agents.

nation des agents » a été proposée aux agents dans le cadre de la Priorité n°6 du Plan Egalité 2024-2026, « Promouvoir et diffuser une culture de l'égalité ».

La **Normandie**, quant à elle, a créé une newsletter annuelle interne dédiée à l'égalité femmes-hommes, permettant une diffusion d'informations et de sensibilisation auprès des agents.

En outre, les **Hauts-de-France** ont lancé une campagne de communication et de sensibilisation intitulée « Le 8 mars, c'est toute l'année ! » visant à lutter contre les stéréotypes et préjugés. La **Réunion** a organisé des activités de communication, des stands, des quiz, des flashes d'information, ainsi que des témoignages en interne de femmes occupant des postes auparavant occupés par des hommes. Cela fait suite à une demande des agents issue d'un sondage lié à la Journée du 8 mars 2024 et réalisé dans le cadre de l'appel à projet 2024 du Fonds en faveur de l'égalité professionnelle. Ces actions se sont soldées par un grand succès puisque plus de 60 agents sur l'île se sont inscrits pour une nouvelle édition.

› Former

Par exemple, en **Normandie**, depuis 2019, des formations sont proposées aux gestionnaires de fonds européens pour intégrer l'égalité des chances dans chaque étape de leur gestion. En 2023, des sessions de sensibilisation sur le management inclusif ont été organisées, touchant 156 managers. De même, en **Occitanie**, des webinaires sur l'égalité et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles ont permis de former 442 agents entre 2020 et 2022, avec des sessions spécialisées pour approfondir des thèmes comme la communication égalitaire et la prévention des violences. Une extension de ces formations aux établissements scolaires est prévue. En **Nouvelle-Aquitaine**, le programme « Trajectoire NA » lancé en 2022 vise à sensibiliser les managers à l'égalité et à la lutte contre les discriminations, et des modules d'auto-formation en matière d'égalité professionnelle sont destinés aux agents. La **Bourgogne-Franche-Comté** a mis en place des formations pour les élus et le personnel RH dans le cadre d'un plan de formation 2022-2024, intégrant l'égalité dans les formations managériales. En **Martinique**, cette sensibilisation commence dès l'intégration des agents, avec des formations prévues dès 2024. À la fin de l'année 2023, six webinaires ont été

En plus des actions de communication, les Régions se mobilisent activement pour former leurs agents à l'égalité professionnelle.

proposés pour prévenir les discriminations et renforcer la prise de conscience autour de l'égalité femmes-hommes. Les **Hauts-de-France** ont quant à eux mis en place une école

des encadrants. La Région **Auvergne Rhône Alpes** a elle créé un dispositif « Révèle ton potentiel » pour encourager les femmes à postuler à des postes à responsabilité. De manière innovante, la Région **Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur** a mobilisé un système de parrainage et de marrainage dans le cadre de la mobilité de leurs agents.

La **Bretagne** adopte une approche globale, en proposant des formations sur l'égalité et violences sexistes et sexuelles aux agents, managers, professionnels RH, représentants du personnel en formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT) ainsi que pour les élus. Elle diversifie également les modalités de formations, en proposant des formats variés tels que des webinaires, des Journées de Permanence en Commun (temps collectifs de formations réunissant l'ensemble des agents d'un même lycée), des formations mixité et non-mixité, des temps de formation et coaching en non-mixité réservées aux agentes des lycées et aux cadres des services aspirantes managers.

LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Création d'un espace d'échange et de dialogue au sein des lycées (tournées)
- Capsule intranet
- Formations proposées, prise de parole en public, accès aux postes à responsabilité

COMMUNIQUER EN EXTERNE grâce à des initiatives marquantes et des codes qui participent au changement des représentations

► Transmettre les messages clés et envoyer des signaux forts

En **Île-de-France**, le Guide de la communication pour une égalité renforcée a été mis à jour en 2023. Ce guide aborde des points essentiels tels que la grammaire, l'utilisation des doublets et des formulations neutres, ainsi que la communication visuelle, pour mieux intégrer les femmes dans les communications publiques.

Dans la même perspective, dès 2018, la **Bretagne** a produit un guide « Pour une communication publique pour toutes et tous » dont l'ambition est d'adopter une écriture égalitaire pour permettre à toutes et tous de s'identifier dans ses communications. La Région applique l'écriture égalitaire dans ses supports éditoriaux.

Dans le cadre de son plan d'actions 2021-2023, l'**Occitanie** s'engage activement en faveur de l'égalité et de l'inclusion dans ses pratiques de recrutement. Ainsi, les offres d'emploi sont rédigées sans recours au masculin

Les Régions ont à cœur de favoriser une communication plus égalitaire via la rédaction de guides pratiques.

générique et privilégie des termes inclusifs. La Région veille également, autant que possible, à assurer la mixité des jurys de sélection. Par ailleurs, une démarche globale a été mise en place pour éviter de véhiculer des stéréotypes genrés dans l'accès aux métiers de la collectivité et dans les

supports de communication. Enfin, les services de recrutement et les managers sont sensibilisés et formés afin de déconstruire les stéréotypes genrés et promouvoir une culture professionnelle plus égalitaire.

De son côté, la **Bourgogne-Franche-Comté** a organisé des formations et interventions sur la communication égalitaire sous la forme de conférences-ateliers.

La **Martinique**, s'est engagée à signer la Charte Européenne pour l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, renforçant ainsi la visibilité de ses actions locales et favorisant l'échange de bonnes pratiques avec d'autres collectivités européennes. Pour la **Nouvelle Aquitaine**, c'est la signature de la convention d'engagement du Haut Conseil à l'Égalité par la collectivité qui va dans ce sens.

► Créer des événements

À l'occasion de la Journée internationale pour les droits des femmes en mars 2023, plusieurs Régions ont mis en place des initiatives marquantes. En **Île-de-France**, la Semaine de l'Égalité a proposé des conférences et tables rondes abordant des sujets comme la mixité, l'entrepreneuriat féminin, ainsi que l'intégration de l'égalité dans le Contrat de Plan EuroRégion francilien. De son côté, la Normandie a consacré tout le mois de mars 2023 à l'égalité professionnelle, en diffusant une newsletter spéciale et en valorisant diverses actions. Pour l'édition 2021, la Bretagne a quant à elle proposé une web conférence sur le thème « les droits des femmes » ainsi que « Les gagner, les connaître, les défendre » aux agents de la collectivité, élus et membres du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER).

En **Nouvelle-Aquitaine**, une campagne a été lancée en 2022, à l'occasion du 8 mars, en collaboration avec les services de l'État pour sensibiliser la population, et notamment la jeunesse.

Lors de la Quinzaine Orange, qui s'est déroulée du 25 novembre au 10 décembre 2022 pour la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, l'**Île-de-France** a proposé une série d'initiatives, comprenant des ateliers d'autodéfense verbale, une exposition consacrée aux cyberviolences, ainsi qu'une campagne d'affichage dans les lycées. En **Nouvelle-Aquitaine**, une campagne de sensibilisation a été réalisée en collabo-

ration avec l'État et les Rectorats, renforçant ainsi les efforts de lutte contre les violences faites aux femmes. A cette même occasion, en **Bretagne**, une conférence sous forme de webinar a été proposée aux agentes et agents de la collectivité. Le thème retenu était la prise en charge de la parole des victimes de violences sexuelles, et particulièrement des violences conjugales et au travail. En 2024, ce sont des saynètes théâtrales « débriefées » qui ont illustré l'égalité professionnelle et le sexisme au travail.

Ces événements ont été accompagnés d'autres initiatives en faveur de l'égalité. En **Île-de-France**, la Semaine de la Qualité de Vie et Conditions de Travail en juin 2023 a proposé des activités sur l'égalité, incluant un stand LGBT+ et un théâtre-forum sur le sexisme au travail. En mai 2024, la Région a accueilli la troisième édition de l'exposition photographique « Fais pas genre » organisée par France Travail. Destinée au grand public, elle vise à promouvoir la mixité et la féminisation des métiers pour lutter contre les tensions de recrutement. À travers des portraits et interviews de cinq femmes et cinq hommes, l'exposition met en lumière des professionnels issus de huit secteurs en tension, tels que le BTP, le transport ou encore l'industrie, tout en déconstruisant les stéréotypes de genre dans la sphère professionnelle. En **Normandie**, un Hackathon s'est tenu en novembre 2022 lors de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées, où le projet Wom'Hand a été récompensé pour son objectif de faciliter les recrutements de femmes en situation de handicap.

LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Favoriser la féminisation des fonctions
- Communiquer sur l'engagement en matière d'égalité femmes-hommes dans les offres d'emplois et favoriser la mixité des jurys de recrutement
- Valoriser les métiers au féminin dans le cadre de la Marque Employeur





Gérer les ressources humaines sous le prisme de l'égalité professionnelle

Les Régions mobilisent divers leviers pour gérer les ressources humaines en intégrant l'égalité professionnelle. Elles agissent pour réduire les écarts de rémunération afin de garantir une équité salariale, qui contribue non seulement à la justice sociale, mais aussi à la valorisation de chaque agent, quel que soit son genre. Cela peut passer par la mise en place de régimes indemnitaires harmonisés et de budgets annuels dédiés au rattrapage salarial.

Pour assurer un accès égal aux métiers, elles adoptent des communications sans stéréotype, instaurent des parcours de reconversion ainsi que des dispositifs de mentorat favorisant la mixité et renforçant l'égalité des chances. Enfin, en ajustant leurs politiques de promotion et en proposant des formations et des programmes d'accompagnement, les Régions soutiennent l'égalité dans les déroulements de carrière. Cela permet notamment de lutter contre le plafonnement de carrière des femmes et d'encourager la parité dans les postes à responsabilité, améliorant ainsi le bien-être des agents et la performance collective du service public.

ANALYSER ET SUPPRIMER LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION

En **Île-de-France**, depuis 2020, un budget annuel de 300 000 € est dédié au rattrapage salarial, touchant 901 agents, dont 70 % de femmes. Cette mesure inclut l'alignement des régimes indemnitaires pour les agents occupant des fonctions supérieures à leur cadre d'emploi. Dans les **Pays de la Loire**, une étude de cohorte¹, lancée

en 2021, analyse l'évolution des écarts de rémunération entre hommes et femmes, avec des résultats attendus en 2025. La Région a également mis en place, en 2022, un nouveau régime indemnitaire qui vise à réduire les écarts entre les filières techniques, majoritairement masculines, et les filières administratives, à dominante féminine. Le **Centre-Val de Loire** a amorcé, en 2021, la mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), visant à harmoniser les rémunérations entre les différentes filières, avec des mesures de rattrapage ciblant principalement les femmes.

Les Régions s'engagent à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Dès 2019, La Région **Bretagne** a élaboré un régime indemnitaire RIFSEEP basé sur le métier exercé « sur un même poste, le même régime indemnitaire ». Ceci a permis d'atténuer les effets de grades, filières et ancienneté. Lors des revalorisations, depuis cette date, elle s'est attachée

également à prendre en considération la situation de celles et ceux dont les revenus sont les moins élevés. En 2024, des critères ont évolué en matière d'avancement de grade afin d'ouvrir des perspectives sur des postes en lycée occupés dans une grande proportion par des femmes. Ces travaux vont continuer sur 2025.

En **Bourgogne-Franche-Comté**, la Région a formé les personnels de la DRH, en 2023, afin de mieux analyser et réduire les écarts de rémunération, avec par exemple une extension des statistiques (analyses sur 3 ou 5 ans), ou une méthode de calcul vertical.

1. Etude de cohorte : type d'étude épidémiologique dans laquelle un groupe de personnes ayant une caractéristique commune est suivi au fil du temps.

INITIATIVE DÉTAILLÉE

ÎLE-DE-FRANCE SUPPRIMER LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION

Depuis le budget primitif de 2020, une enveloppe annuelle de 300 000€ est consacrée à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Sur la durée du plan, cette mesure a permis d'améliorer les salaires de 901 agents, dont 623 femmes, représentant 70 % des bénéficiaires.

En 2020, une première avancée a concerné les agents de catégorie C exerçant des fonctions relevant de la catégorie B, qui ont vu leur régime indemnitaire ajusté à celui de la catégorie supérieure. Sur les 113 bénéficiaires de la mesure, on compte 87 femmes. Cette démarche répond à une réalité constatée par la Région : les femmes, souvent moins enclines à passer des concours pour changer de catégorie, montent néanmoins en compétences et en responsabilité au fil de leur parcours.

L'initiative s'est poursuivie en 2021 avec l'alignement des régimes indemnitaires pour les agents de catégorie B occupant des postes de catégorie A. Parallèlement, une harmonisation a été mise en place pour rapprocher les régimes indemnitaires des filières administrative et culturelle de celui de la filière technique pour les agents des groupes 2 à 5 du RIFSEEP. Cette réforme a touché 268 agents, dont 141 femmes.

Les années 2022 et 2023 ont marqué la poursuite de l'alignement des indemnités, étendu aux agents du groupe 6 du RIFSEEP appartenant aux grades d'attaché, d'attaché de conservation et de bibliothécaire. Cette série de mesures vise non seulement à valoriser les compétences et responsabilités des agents, mais aussi à corriger des inégalités historiques, notamment entre la filière technique, traditionnellement masculine et mieux rémunérée, et la filière administrative, majoritairement féminine.



LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Garantir l'équité du Régime Indemnitaire par fonction en travaillant l'alignement entre les filières d'emplois

➤ Favoriser l'accès des femmes à des postes à responsabilité

Face à la surreprésentation des postes de responsabilité dans des secteurs historiquement masculins, l'**Île-de-France** a mis en œuvre une réforme pour encourager davantage de femmes à candidater aux postes : dans les fonctions de chefs d'équipe en lycée, qui étaient essentiellement issus de la maintenance, les domaines de compétences incluent désormais la maintenance et l'entretien afin de favoriser la mixité.

En **Bourgogne-Franche-Comté**, un dispositif de mentorat pour les femmes occupant des postes à responsabilité a été mis en place, et des journées dédiées aux cuisinières et aides-cuisine ont permis de valoriser les parcours professionnels féminins.

La Région **Pays de la Loire** s'est engagée à accroître la présence des femmes parmi les assistants de prévention.

En mars 2023, celles-ci occupaient 33,5% des postes, soit 56 femmes sur 167, marquant une nette progression par rapport à 30% en juin 2022 et seulement 4% il y a dix ans. Pour favoriser cet équilibre, la Région a instauré un système de binômes, passant de 20 en 2020 à 38. Cette démarche permet une montée en compétences progressive des agents, tout en leur offrant un cadre de travail rassurant et soutenant.

La Région **Hauts-de-France** a mis en place un « Pass management » pour aider les agents femmes à occuper des métiers du management en leur permettant de se projeter à ces fonctions et de contribuer in fine à réduire les écarts en termes de rémunération hommes-femmes.

De son côté, en 2023, la Région **Auvergne-Rhône-Alpes** a lancé un programme de reconversion interne destiné aux agents des lycées. Ce dispositif, orienté vers le métier d'agent polyvalent de maintenance, a permis de former un groupe mixte de huit agents, désormais qualifiés dans ce domaine.

De même, la région **Grand Est** a largement œuvré pour que les postes de direction et d'encadrement stratégique soient paritaires. Ainsi, en 2024, la Région compte 51% de directrices et 64% de cheffes de service et une stricte égalité femmes-hommes aux postes de Directeur/Directrice Générale.

La Région **Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur** a prévu de tenir compte de la part respective d'hommes et de femmes proposables sur les différents grades afin d'établir la liste d'aptitude et les tableaux d'avancement. Afin de ne pas introduire un critère discriminant pouvant réduire les probabilités de promotion ou d'avancement de grade des agents en fonction du genre, ce critère n'est examiné qu'en cas de situations comparables entre deux agents (poste, expérience professionnelle, valeur professionnelle).

Afin d'éviter l'impact d'une absence de plus de 6 mois sur leur carrière et leur évolution professionnelle, la **Nouvelle-Aquitaine** a décidé d'ouvrir les évaluations professionnelles et promotionnelles aux femmes absentes du fait d'un congé maternité. Afin d'atteindre l'égalité en matière de promotion et d'avancement de grade, l'élaboration des tableaux d'avancement de grade et des listes d'aptitudes tient également compte de la situation respective des femmes et des hommes dans les populations promouvables.

INITIATIVE DÉTAILLÉE

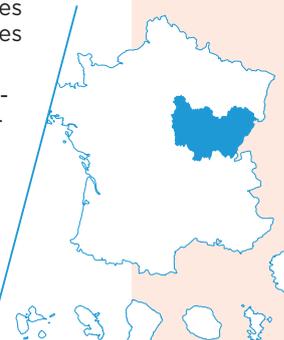
DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE DES MÉTIERS BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

La Région a créé un dispositif de mentorat et d'accompagnement des femmes sur des postes à responsabilité. En 2022, elle a mis en place la journée « aux petits oignons pour les cuisinières de la Région ». Objectif : les sensibiliser aux enjeux de l'accès des femmes aux postes de cheffes dans la restauration scolaire et permettre à certaines de se projeter pour évoluer.

Sur les 118 chefs qui dirigent les cuisines des lycées, on ne compte que 8 femmes. C'est pourquoi la direction des lycées organisait en juillet 2022 une journée d'accueil « aux petits oignons » pour les cuisinières de la Région : « S'il y a si peu de cheffes dans nos cuisines, c'est qu'il y a des freins. Ce n'est évidemment pas une question de compétence » avance Laëtitia Martinez, Vice-présidente de la Région en charge de l'égalité réelle et de la laïcité. « Cette journée a pour but de lever ces freins. »

Quatre femmes cheffes étaient notamment invitées à témoigner, devant un parterre constitué essentiellement de cuisinières et d'aides de cuisine. L'objectif était de susciter des envies et des vocations.

Cette action a été reconduite en 2023 pour les aides cuisine avec des témoignages de cheffes de cuisine promues à la suite de la journée de 2022.



LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Développer des parcours de formation de type « Pass management » pour favoriser l'obtention d'un poste de manager
- Proposer des postes mixtes de Chef « maintenance & entretien »
- Animer un groupe de travail « leadership au féminin »
- Créer des binômes d'encadrement pour les équipes techniques

ASSURER UN ACCÈS ÉGALITAIRE AUX MÉTIERS

Selon les Régions, permettre l'accès égalitaire à l'emploi passe aussi par la limitation de l'auto-censure, ce qui nécessite une stratégie de communication orientée vers la déconstruction des stéréotypes liés aux métiers perçus comme genrés. Cette démarche de sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs vise à modifier progressivement les représentations collectives et les mentalités. On retrouve ainsi des initiatives qui se fondent sur des actions concertées associant réflexion, pédagogie et diffusion des bonnes pratiques.

➤ Encourager la mixité à toutes les étapes de carrière

Les Régions agissent pour déconstruire les stéréotypes de genre et encourager la mixité dans les métiers. En **Bourgogne-Franche-Comté**, la Région s'efforce de faire évoluer les représentations genrées à travers des actions internes telles que la constitution d'une « égalithèque », contraction de « égalité » et de « bibliothèque » permettant le prêt d'ouvrages sur le sujet depuis 2020, la création d'un escape-game conçu pour promouvoir la mixité professionnelle et ayant déjà été expérimenté par 170 participants, ou encore des publications dans l'intranet et le magazine interne Com'Nous. En **Normandie**, pour promouvoir la mixité dans les métiers en lycées, des vidéos ont été réalisées en 2022 pour mettre en avant des métiers traditionnellement genrés. Ces vidéos ont ensuite été diffusées sur les réseaux sociaux et via une newsletter interne en mars 2023.

Certaines Régions s'engagent activement à promouvoir l'égalité des chances dès l'étape du recrutement, en tentant d'élargir la captation des profils afin de doter l'administration d'agents et de dirigeants diversifiés. En ce sens, **une attention particulière est notamment portée à la rédaction des annonces de recrutement** (cible, éléments traduisant la volonté de diversité) pour participer à l'attractivité de la structure. En **Nouvelle-Aquitaine**, la Région a ainsi retravaillé dès 2022 ses offres d'emploi pour effacer tout stéréotype de genre à l'intérieur de celles-ci. Avec « la sécurisation du processus de recrutement afin de prévenir les inégalités » placée comme priorité première du Plan Egalité 2024-2026, la Région a mis en place un dispositif de candidature anonyme, et privilégie les jurys de recrutement mixtes. En **Bourgogne-Franche-Comté**, depuis 2022, une formation dédiée à la non-discrimination et à la prévention des stéréotypes de genre a été dispensée à l'ensemble des recruteurs et membres de jury, d'abord pour les personnels de la DRH, puis pour les encadrants des services généraux et des lycées. Par ailleurs, la Région a mis en place des indicateurs genrés pour suivre les étapes du recrutement et s'assurer de l'égalité de traitement, tout en veillant à la mixité des jurys.

CRÉER LES CONDITIONS POUR ASSURER L'ÉGALITÉ des déroulements de carrière

➤ Promouvoir l'accès aux formations

L'accès à la formation, le développement de parcours professionnels et l'accès aux postes à responsabilité sont des enjeux majeurs pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Depuis plusieurs années, les **Pays de la Loire** ont augmenté de 60% leur budget formation, visant à faciliter l'accès des femmes à des métiers traditionnellement masculins et mieux rémunérés. Cette démarche s'inscrit dans une politique globale de formation, de recrutement et d'avancement. Depuis l'été 2021, l'inscription aux formations est simplifiée avec une démarche en ligne, validée par l'encadrant, lui-même encouragé à promouvoir les formations qualifiantes. Des efforts de communication ont également été réalisés pour rendre l'information plus accessible, notamment par la refonte de la rubrique Intranoo et la mise à jour de la newsletter.

En 2023, la Région **Auvergne-Rhône-Alpes** a lancé plusieurs initiatives pour favoriser l'évolution professionnelle en interne et encourager le leadership féminin. Parmi celles-ci, un parcours de préparation à la fonction de responsable d'équipe a été mis en place pour les agents des lycées. Sur les 108 candidats intéressés, dont 62 femmes, un groupe paritaire de 14 agents a été sélectionné pour débiter une formation à l'encadrement de proximité. Parallèlement, la Région a inauguré le programme « Révèle ton potentiel », un parcours de 16 jours spécialement conçu pour développer les compétences et la confiance des femmes encadrantes. Ce dispositif permet aux participantes d'affiner la perception de leurs talents, de travailler sur leurs axes d'amélioration, d'accélérer leur progression professionnelle et d'élargir leur réseau. Ouvert aux femmes encadrantes des services généraux, lycées ou antennes, ainsi qu'aux cadres A, la promotion 2023/2024 comptait notamment trois encadrantes issues des lycées.

La Région **Bretagne** a mis en place des formations ciblées et réservées aux agentes de talents pour les accompagner au développement de leur leadership et de leur carrière. Par exemple, elle favorise l'accompagnement des agentes de lycées grâce à des programmes en non mixité comme « Devenir encadrante, oser poser la question ». Pour les agentes des services, en 2022/2023 elle a déployé deux cercles « d'encadrantes » et « d'aspirantes managers » qui ont bénéficié de plusieurs outils : la mise en réseau, le partage d'expériences, la formation à des techniques de co-développement, d'animation de réunion, de prise de parole efficace.

En **Nouvelle Aquitaine**, un dispositif de conseil en évolution professionnelle est proposé par la DRH afin d'accompagner les agents à réaliser un bilan de leur parcours professionnel, élaborer des hypothèses d'évolution professionnelle et définir un plan individuel de développement des compétences.

➤ Repenser les politiques d'avancement et de promotion

Pour garantir l'égalité dans les parcours professionnels, depuis l'adoption des Lignes Directrices de Gestion en janvier 2021, la Région **Pays de la Loire** a mis en place une politique d'avancement et de promotion afin d'atteindre la parité. Les tableaux de promotion distinguent désormais les femmes et les hommes et veillent à respecter une proportionnalité. Pour garantir l'équité entre les agents, y compris ceux absents pour des raisons diverses (santé, congé maternité ou parental, disponibilité, etc.), l'examen des avancements et des promotions repose désormais sur les trois dernières évaluations effectivement réalisées. En 2022, ce dispositif a permis à 221 agents de bénéficier d'un avancement de grade, parmi lesquels 151 femmes et 70 hommes.

De son côté, la **Bourgogne-Franche-Comté** a lancé en 2023 une analyse genrée des visites médicales, des reclassements et des arrêts maladie pour enrichir les statistiques de son bilan social. La Région poursuit également la neutralisation du temps partiel dans l'accès aux fonctions d'encadrement et prépare une analyse sur la répartition des femmes et des hommes parmi les promouvables. Enfin, en **Nouvelle-Aquitaine**, un indicateur « part femmes-hommes des personnes promouvables » a été introduit, dès 2022, dans les critères de promotion afin de garantir un égal accès aux promotions et aux fonctions d'encadrement.

La Région **Pays de la Loire** s'investit activement dans l'accompagnement des parcours professionnels pour favoriser l'évolution et la mobilité de ses agents. Ce dispositif comprend des parcours de formation pour divers métiers, accessibles via l'intranet et les guides des établissements, ainsi que des ateliers pratiques comme « Booster ma candidature », des rendez-vous « Coup de pouce » et des parcours « Nouveau Cap ». Depuis 2022, un outil spécifique permet d'identifier et d'accompagner les agents n'ayant pas évolué professionnellement ou suivi de formation depuis plus de quatre ans. Les résultats montrent qu'en 2019, 63 % des femmes et 61 % des hommes travaillant au sein des services généraux, ayant exprimé un souhait de mobilité, ont concrétisé une évolution professionnelle. Pour renforcer cet accompagnement, la Région a également instauré un groupe de co-développement et un programme de co-coaching réunissant encadrants régionaux et partenaires d'autres entreprises. Ces initiatives favorisent l'entraide entre pairs et aident à surmonter les obstacles liés à la prise de responsabilité. De son côté, la **Normandie** a développé, depuis 2022, des tests professionnels dans le cadre de la valorisation des compétences techniques pour divers postes, et 152 agents ont bénéficié d'une mobilité interne, avec une majorité de femmes.

LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Définir des mécanismes de régulation dans les Lignes de Gestion (LDG)
- Oser la discrimination positive avec des majorations pour les femmes sur des avancements de grades
- Communiquer sur les conditions d'avancement

AXE 2

Gérer les ressources humaines sous le prisme de l'égalité professionnelle

RÉMUNÉRATION - ACCÈS AUX MÉTIERS - DÉROULEMENT DE CARRIÈRE





Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle

Les Régions mettent en place des dispositifs pour soutenir la parentalité et améliorer la conciliation entre vie professionnelle et personnelle.

La promotion des congés paternité, l'allocation de places en crèche, et l'aménagement d'espaces d'allaitement sur le lieu de travail facilitent la gestion des responsabilités familiales sans compromettre le parcours professionnel des agents. Les politiques de télétravail et le recours au temps partiel renforcent la flexibilité des conditions de travail, augmentant ainsi le bien-être et la productivité. Enfin, des campagnes de sensibilisation telles qu'Octobre Rose et Movember visent à prévenir les maladies chroniques, soutenir l'inclusion des personnes malades et favoriser la santé globale, renforçant un environnement de travail sain et solidaire.

ACCOMPAGNER LA PARENTALITÉ

› Encourager la prise de congés paternité

En 2022, la Région **Bourgogne-Franche-Comté** a mené une analyse des congés paternité pris à la suite d'une naissance. En 2023, une expérimentation a été lancée par le Service administratif et financier du Pôle EVE, visant à formaliser et systématiser les entretiens pré- et post-congé maternité et parental. L'objectif pour 2024 est de généraliser la prise de congé paternité ou d'accueil de l'enfant. Parallèlement, en **Centre-Val-de-Loire**, depuis 2022, la durée du congé paternité et d'accueil de l'enfant a été portée à 25 jours calendaires (ou 32 jours en cas de naissance multiple), avec trois jours supplémentaires de congé de naissance.

En **Martinique**, la collectivité a prévu de lancer une campagne intitulée « Congés maternité, paternité et parental : Renverser les stéréotypes », afin de promouvoir une meilleure répartition des tâches domestiques et d'encourager la prise de congés paternité, tout en luttant contre les stéréotypes de genre dans la famille et au travail.

Les **Hauts-de-France** ont réalisé une étude sur les besoins des agents concernant le mode d'accueil de leurs jeunes enfants afin de faire évoluer les dispositifs existants et mettre plus en avant le congé paternité.

› Donner les clés pour vivre sereinement la parentalité

On observe aussi la mise en place de campagnes de sensibilisation à la parentalité, lancées pour encourager l'égalité au sein des familles. Dans les **Pays de la Loire**, une série d'ateliers de soutien à la parentalité a été expérimentée de novembre 2021 à février 2022, ayant pour objectif de renforcer la confiance des parents et de les outiller pour mieux accompagner leurs enfants. 27 participants ont bénéficié de cet accompagnement, qui s'est poursuivi en 2023 avec de nouvelles thématiques abordées en atelier. En **Nouvelle Aquitaine**, un guide de la parentalité a été rédigé et diffusé auprès de l'ensemble des agents pour les accompagner et faciliter cet exercice.

L'**Île-de-France** a publié, dès 2020, un guide reprenant l'ensemble des mesures et dispositifs disponibles pour les agents, régulièrement mis à jour, il est remis à chaque nouvelle recrue. En 2024, la **Martinique** s'inspire de cette initiative et prévoit la publication de son propre guide de la parentalité, accompagné d'une journée thématique pour informer les futurs parents sur leurs droits et les démarches à suivre.

Pour faciliter la conciliation entre vie professionnelle et familiale, l'**Occitanie** a élargi en 2020 son dispositif de crèches, offrant 15 nouvelles places sur son pôle de

Montpellier en plus de celles déjà présentes à l'Hôtel de Région à Toulouse. Les **Pays de la Loire** ont également soutenu leurs agents avec la crèche « Le Petit Prince », qui a accueilli 28 enfants du personnel de la Région en 2022. De son côté, l'**Île-de-France** a réservé 15 places supplémentaires en crèche en 2024, poursuivant ainsi ses efforts pour limiter les interruptions de carrière dues à la garde des enfants. Déjà engagée dans ce domaine avec des aides financières pour la garde d'enfants, la Région vise à réduire le nombre de femmes contraintes

de suspendre leur activité professionnelle pendant plusieurs années. Afin de faciliter le retour d'agents après un congé parentalité, la Région **Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur** a ainsi réalisé un livret qui recense les bonnes pratiques dans le cadre du retour d'un agent après une longue absence.

La parentalité
au cœur de
l'équilibre de vie
et de l'égalité !

INITIATIVE DÉTAILLÉE

ACCOMPAGNER LA PARENTALITÉ MARTINIQUE

Face à la répartition inégale des tâches entre les femmes et les hommes au sein des couples, la collectivité souhaite encourager la présence des pères auprès de leurs enfants, et sensibiliser les adultes au partage du travail domestiques.

La Région souhaite développer une campagne « Congés maternité, paternité et parental : Renverser les stéréotypes » au cours de l'année.



➤ Prévoir des aménagements du temps de travail

En matière de soutien à l'allaitement, la **Normandie** a aménagé, en 2023, plusieurs espaces dédiés sur ses sites administratifs. De son côté, la **Région Pays de la Loire** permet aux mères d'utiliser leur bureau individuel pour tirer leur lait depuis 2022, avec des solutions spécifiques pour celles travaillant dans des bureaux partagés. Un réfrigérateur est également mis à disposition pour la conservation des biberons.

La **Nouvelle Aquitaine** expérimente le congé menstruel depuis 2023 et propose des aménagements du temps de travail hebdomadaire (100% sur 4,5 jours ou 9 jours sur 2 semaines consécutives).

La Région **Centre Val de Loire** a mis en place l'expérimentation de l'Autorisation Spéciale d'Absence (ASA) menstruelle, afin de favoriser le repos et le bien-être des agentes touchées par ces maux.

LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Mettre à disposition des places en crèche
- Créer, adapter et diffuser un guide de la parentalité
- Mettre en place des actions sociales concrètes : aides financières pour la garde d'enfants, dispositifs d'accompagnement via un intranet

(RE)PENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Depuis 2019, la **Bourgogne-Franche-Comté** a introduit des règles visant à garantir le droit à la déconnexion et à encadrer les heures de réunion, renforçant ainsi l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. En 2023, une évaluation de l'impact du télétravail a été menée, confirmant les bienfaits de cette pratique pour 92 % des agents, jugeant leur conciliation des temps de vie grandement améliorée. Le télétravail concerne désormais plus de 1150 agents dans la Région. La **Nouvelle-Aquitaine** travaille également à une charte sur la déconnexion.

Le télétravail a été adopté par une majorité des Régions. Dans les **Pays de la Loire**, un nouveau protocole de télétravail est entré en vigueur en 2022, promouvant une approche équilibrée qui bénéficie à la fois aux hommes et aux femmes.

De son côté, l'**Île-de-France** a instauré le télétravail depuis 2018. Il concerne aujourd'hui entre 80% et 90% des agents dans les services généraux. Si cette mesure est largement perçue comme un levier pour améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, la Région s'est également engagée à analyser ses impacts sur l'égalité femmes-hommes. À travers une enquête annuelle, elle interroge les agents sur leur expérience du télétravail et collecte des données pour évaluer son influence sur la répartition des charges domestiques et les trajectoires professionnelles. L'objectif est de garantir que le télétravail, qui semble davantage pratiqué par les femmes, ne renforce pas les inégalités en matière de progression de carrière ou d'équilibre des temps de vie. Ce travail d'analyse rigoureux permet d'affiner les politiques en faveur d'un télétravail équitable et bénéfique pour tous.

En **Auvergne Rhône-Alpes**, au 31 décembre 2023, 1 821 agents en activité ou mis à disposition de la Région bénéficient d'un dispositif de télétravail, dont 1 322 femmes et 499 hommes. La Région favorise l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle en accordant le temps partiel à toute personne qui en fait la demande, que ce soit de droit ou sur autorisation, sauf en cas de nécessité de service. En 2023, le recours au temps partiel demeure majoritairement féminin. En effet, parmi les agents à temps partiel dans les services généraux, 91 % sont des femmes et parmi ceux dans les lycées, 79 % sont des femmes. Ce dispositif reste ainsi un levier essentiel pour concilier les contraintes professionnelles et personnelles.

En 2021, la Région **Occitanie** a lancé une campagne de télétravail anticipée pour la période post-COVID, accompagnée d'un dispositif de formation ad hoc, expérimenté en 2019 et déployé en 2020. À l'issue des webinaires

destinés aux managers et non-managers, le télétravail a été généralisé, impliquant 1681 agents, dont 1279 femmes (76%) des services généraux, parmi lesquels 271 managers. Des amendements ont été apportés au dispositif de télétravail pour en faciliter l'accès, notamment pour les nouveaux recrutés, et pour renouveler automatiquement les autorisations de télétravail. Puis en 2022, le télétravail a été étendu à 1942 agents, dont 1457 femmes (75%) des services généraux, incluant 347 managers. Des aménagements du règlement du travail ont été réalisés pour favoriser sa mise en œuvre, impliquant les responsables ERM, les contremaîtres ERM, ainsi que les Maisons de Région et d'orientation. Le déploiement généralisé du télétravail a été mené avec une vigilance particulière pour éviter toute amplification des effets pervers en matière d'articulation des temps et pour prévenir toute injonction faite aux femmes de cumuler garde d'enfants et travail.

La **Normandie**, en s'inspirant du modèle québécois « Entreprise en Santé », a mis en place une politique innovante depuis 2018 : « Région en Santé ». Cette politique vise à améliorer la qualité de vie au travail à travers des audits réguliers et des actions ciblées sur la conciliation vie professionnelle et personnelle, la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail. Par ailleurs, la collectivité organise chaque année une semaine dédiée à la qualité de vie au travail (QVT) pour sensibiliser les agents à ces enjeux, renforcer leur bien-être et développer des initiatives visant à promouvoir un environnement de travail plus sain. Dans cette même dynamique, l'**Île-de-France**, lors de sa Semaine de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail en 2023, a intégré des actions de sensibilisation sur l'égalité au travail. Diverses activités, allant d'un théâtre-forum sur les rouages sexistes à des stands dédiés aux prestations sociales et aux aidants, ont permis de créer un espace de dialogue et de prise de conscience pour les agents, afin de promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux de la diversité.

La Région **Grand Est** vise quant à elle à améliorer le bien-être de l'ensemble des agents par une politique QVT très positive. Par exemple, la Région incite ses managers à borner les horaires des réunions entre 9h et 17h, en présentiel comme en distanciel, et permet trois jours de télétravail (possible par demi-journée) afin de réduire la fatigue des collaborateurs. Enfin, les temps partiels sur autorisation sont systématiquement accordés.

INITIATIVE DÉTAILLÉE

RÉGION EN SANTÉ NORMANDIE

Depuis 2018, la collectivité met en œuvre une politique de ressources humaines ambitieuse et innovante, intitulée « Région en Santé ». Inspirée du modèle québécois Entreprise en Santé, cette initiative vise à améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être global de ses 5 000 agents. Elle repose sur quatre axes principaux :

- Management et gestion : partager des pratiques favorisant le mieux-être des agents.
- Habitudes de vie : accompagner les agents dans l'adoption de bonnes pratiques pour préserver leur santé.
- Prévention et environnement de travail : réduire les risques professionnels et optimiser les conditions de travail.
- Conciliation vie professionnelle et personnelle : promouvoir un meilleur équilibre entre ces deux sphères.

Ainsi, deux temps forts sont proposés chaque année aux agents pour promouvoir leur bien-être et leur santé :

- **Le mois de la qualité de vie et des conditions de travail (juin)** : En 2024, près de 200 agents ont participé à des ateliers de sensibilisation à la sécurité routière, des initiations à l'utilisation de casques de réalité virtuelle, une chasse aux risques professionnels, une escape game numérique, ou encore un témoignage d'un patient expert sur l'addiction. Parmi les participants, 75 % étaient des femmes. Un défi connecté de marche, visant à renforcer la cohésion d'équipe et à lutter contre la sédentarité, a également rassemblé 313 agents, dont 78 % de femmes.
- **Le mois glissant de sensibilisation aux cancers et maladies chroniques (octobre-novembre)** a proposé divers ateliers : sessions de cuisine pour préserver le capital santé, webinar intitulé « Comment aborder la maladie au travail », campagnes d'information sur le dépistage de cancers (sein, pancréas, prostate, colorectal), ainsi que des parcours santé en ligne. Environ 100 agents ont participé, dont 64 % de femmes. L'initiative phare de cette période a été une représentation théâtrale et musicale sur le dépistage du cancer du sein, organisée sur les sites administratifs et dans plusieurs lycées, qui a sensibilisé près de 500 agents, majoritairement des femmes.



LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Ajuster un système d'horaires variables
- Offrir la possibilité de plusieurs régimes de télétravail à plage horaires variables
- Créer, adapter et diffuser une charte de la déconnexion
- Favoriser l'accès à une salle d'allaitement à la demande

GARANTIR LA SANTÉ DES AGENTS

Depuis 2019, la **Normandie** a développé une politique de sensibilisation aux cancers et maladies chroniques, articulée autour des campagnes « Octobre Rose » et « Movember ». En partenariat avec l'association Cancer@Work, la Région vise à améliorer la conciliation entre maladie et emploi, en organisant chaque année un mois de sensibilisation. Ces actions incluent des tables rondes, des activités physiques comme le cardio-boxing ou le pilates, et des événements tels que le concours de cuisine « Un plat en rose ». L'objectif est de briser les tabous, d'encourager l'inclusion professionnelle des malades, et de promouvoir le dépistage et le mieux-être au travail. En 2022, la quatrième édition a mis l'accent sur l'importance du dépistage et a valorisé cette démarche auprès d'autres employeurs, tant publics que privés.

De son côté, la **Martinique**, où le cancer du sein représente 33 % des cancers féminins, s'est mobilisée, en 2023, lors d'Octobre Rose en mettant en place une campagne de sensibilisation axée sur l'importance de l'autopalpation, la réduction des inégalités en matière de santé, et le soutien aux associations de lutte contre le cancer. L'ambition de la direction est de faire de la santé des femmes un enjeu d'égalité professionnelle, avec des événements dédiés. En 2024, une semaine thématique a été organisée, abordant des sujets comme les risques cardiovasculaires ou les maladies utérines, pour sensibiliser les agents sur leurs droits et mieux adapter les politiques internes aux besoins spécifiques des femmes.

La Région **Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur** permet aux agents de pratiquer une activité sportive sur leur lieu de travail.

AXE 3

Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle

PARENTALITÉ - ORGANISATION DU TRAVAIL - SANTÉ DES AGENTS





4 Prévenir et lutter contre les violences sexistes et sexuelles

Dans le cadre de la prévention et de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, les Régions s'appuient sur des actions de sensibilisation et de formation de leurs agents, pour créer une culture organisationnelle où le respect et l'égalité sont primordiaux, ainsi que sur l'accompagnement des encadrants dans le but de les doter des compétences nécessaires pour identifier et gérer efficacement ces situations.

Conformément à la loi du 6 août 2019, elles ont mis en place des dispositifs de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes, renforçant ainsi la protection des agents publics. De plus, certaines Régions ont introduit des cellules d'écoute psychologique et des mesures spécifiques de protection pour les victimes, assurant un environnement de travail plus sûr et respectueux.

METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE SIGNALEMENT

La mise en place d'un dispositif de signalement dans la fonction publique, rendue obligatoire par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, repose sur l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 30 novembre 2018. Ce dispositif, renforcé par le décret du 13 mars 2020, a constitué un levier important pour mobiliser les moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Il permet aux agents victimes ou témoins de violences sexuelles, de harcèlement moral ou sexuel, ou d'agissements sexistes de signaler ces faits dans un cadre sécurisé et structuré. Détaillé par ce décret, il s'articule autour de trois procédures. Tout d'abord, il prévoit une étape de recueil des signalements effectués par les agents concernés. Par la suite, il organise l'accompagnement et le soutien des victimes en les orientant vers des services et professionnels compétents. Enfin, il inclut une prise en charge des signalements par les autorités compétentes pour garantir des mesures de protection fonctionnelle adaptées et, si nécessaire, engager une enquête administrative afin de traiter les faits signalés.

La formation des référentes et référents du dispositif de signalement constitue un enjeu central pour garantir une prise en charge adaptée des victimes. Le traitement des signalements nécessite des compétences précises, notamment le sens de l'écoute, une connaissance des différents types de violences et une maîtrise du cadre juridique. Par ailleurs, la complexité et la charge émo-

tionnelle des dossiers peuvent exposer les membres du dispositif à des risques psychosociaux, rendant crucial leur accompagnement, leur formation et, lorsque nécessaire, leur protection. Dans cette optique, la **Bourgogne Franche-Comté** a formé en 2022 l'ensemble des personnes impliquées dans le traitement des signalements, ainsi que dans le suivi des situations. Les **Pays de la Loire** ont opté pour une approche institutionnelle en confiant la réception et l'instruction des signalements à l'inspection générale, assurant ainsi un cadre structuré et rigoureux pour le traitement des alertes. De même, les **Hauts-de-France** ont mis en place un dispositif efficace de signalement et de traitement des situations de violences sexuelles, de discriminations, de harcèlement sexuel ou moral et d'agissements sexistes de menaces ou de tout autre acte d'intimidation.

Les dispositifs de signalement ont permis de recenser et de traiter un nombre significatif de cas. En 2023, la Région **Grand Est** a enregistré 77 signalements auprès de sa cellule dédiée, dont 70 % concernaient des femmes. Parmi eux, 64 provenaient d'agents affectés dans des établissements d'enseignement, incluant 42 femmes. La **Région Auvergne Rhône-Alpes** a recensé 18 signalements pour des faits de violences internes, répartis entre 7 cas de harcèlement moral et 11 cas de violences sexistes et sexuelles. En 2021, la **Nouvelle Aquitaine** a mis en place un dispositif ayant fait l'objet de campagnes de communications régulières. En 2022, elle

avait enregistré 43 signalements, dont 72 % émanaient de femmes, tandis que l'**Occitanie** a traité 23 saisines au cours de la même année. La **Guadeloupe** a mis en place sa procédure de prise en charge des signalements de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes à la fin de l'année 2024.

Ces données doivent être analysés avec prudence. Un faible nombre de signalements peut, à première vue, être interprété comme un motif de satisfaction pour l'organisation, suggérant une absence de violences ou d'incidents majeurs. Néanmoins, il peut tout autant révéler une utilisation limitée du dispositif, souvent liée à un manque de connaissance ou de confiance de la part des agents.

En effet, si les Régions communiquent sur l'existence de ces dispositifs, elles reconnaissent fréquemment qu'ils restent méconnus des agents. Ces derniers ne s'y intéressent généralement que lorsqu'ils sont confrontés à une situation problématique, et ils peuvent alors se retrouver perdus face aux différentes procédures ou outils

à leur disposition. Cela souligne la nécessité de clarifier davantage la notion même de dispositif de signalement pour garantir son accessibilité et son efficacité. Des initiatives récentes illustrent une volonté de renforcer la communication et la sensibilisation autour de ces outils. En **Bourgogne Franche-Comté**, par exemple, des efforts ont été déployés pour accroître la visibilité du dispositif, notamment à travers un espace dédié sur l'intranet et des articles dans des publications internes. Ces actions visent à mieux informer les agents et à encourager les victimes ou témoins à recourir à ces ressources en toute confiance. Pour cette Région en particulier, des mesures de protection ont été mises en place dès la saisie du signalement, telles que la suspension de fonction de l'agresseur présumé ou encore la protection fonctionnelle des victimes souhaitant engager des poursuites judiciaires, témoignant ainsi de l'engagement de l'administration à agir de manière proactive.

Des actions de sensibilisation ont également débuté à destination des encadrants, avec l'objectif de diffuser de bons réflexes au sein de l'ensemble de la collectivité par leur intermédiaire.

SENSIBILISER ET FORMER

Les Régions françaises se mobilisent activement pour sensibiliser et former leurs agents sur l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. En **Bourgogne Franche-Comté**, un plan de formation a été lancé, dès 2020, à destination des encadrants et correspondants égalité. Ce dispositif a permis de former 97 encadrants des services généraux et 67 chefs d'équipes des lycées, consolidant ainsi une culture de l'égalité au sein des structures éducatives et administratives. En octobre 2022, les **Pays de la Loire** ont inscrit la lutte contre le harcèlement, le sexisme et les discriminations au cœur d'un séminaire dédié aux encadrants des lycées. Près de 150 participants ont été sensibilisés à ces enjeux à travers des ateliers interactifs animés par la DRH, renforçant leur compréhension et leur capacité d'action. Pour prolonger cette démarche, un guide de bonnes pratiques a été diffusé en 2023. Une initiative similaire a été menée auprès des services généraux lors du « Rendez-vous des managers » en 2022, offrant un espace d'échanges et de sensibilisation autour de ces thématiques. La Région **Auvergne-Rhône-Alpes** a également intensifié ses efforts, en 2023, avec l'organisation de quatre journées de formation destinées aux agents des directions des ressources humaines et de l'éducation et des lycées sur les violences internes. En parallèle, cinq

demi-journées consacrées aux violences sexistes et sexuelles ont été organisées pour les agents des services généraux et des lycées. Dans cette même dynamique, les **Hauts-de-France** ont rédigé une charte des comportements respectueux, qui permet d'engager l'ensemble des agents et l'administration sur ces problématiques et de favoriser une culture commune du respect d'autrui. La Région **Bretagne** a créé un violentomètre des violences sexistes et sexuelles au travail. Cet outil présente les situations illustrées par des exemples concrets, colorés et classés selon la gravité des actes. Il aide à agir et à signaler, en fournissant tous les numéros et contacts propres à la collectivité et les numéros nationaux qui accompagnent les victimes et les témoins. Il sera distribué à chaque agent début 2025.



En parallèle, d'autres Régions ont adopté des approches flexibles pour rendre leurs actions accessibles à un public plus large. En **Occitanie**, des webinaires annuels sur l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles ont été instaurés depuis 2020. Ces sessions, combinant conférences introductives et ateliers d'experts sur des sujets tels que la communication égalitaire et le rôle des référents égalité, permettent de sensibiliser et de former les agents à différents niveaux. En 2021, 362 agents ont participé à ces formations, témoignant l'engagement fort de la Région dans ce domaine. De la même manière, la Région **Grand Est** a organisé trois conférences en 2024 sur cette thématique rassemblant plus de 400 participants. Et elle dispense des formations aux encadrants et aux agents pour prévenir toutes violences.

En complément certaines Régions innovent en développant des approches participatives et immersives pour engager les agents. Parmi ces approches, la **Martinique** a lancé trois ateliers de self-défense en novembre 2023 dans le cadre de sa campagne de lutte contre les violences sexistes. Ces ateliers ont un double objectif : sensibiliser les agents et élus à ces problématiques tout en leur permettant d'acquérir des compétences en matière de protection physique. Afin d'encourager une plus large participation, la Région prévoit de développer un plan de communication spécifique et envisage de pérenniser ces ateliers en les proposant régulièrement.

Une autre méthode particulièrement originale et engageante repose sur le théâtre interactif. Cette démarche immersive met en scène des situations inspirées du quotidien professionnel pour inciter les participants à réagir, débattre et réfléchir ensemble. Au-delà de la simple transmission d'informations, le théâtre interactif vise à renforcer la communication, stimuler l'interaction et approfondir la compréhension des problématiques abordées. En créant un espace d'échange dynamique, il permet aux agents d'explorer ces sujets complexes de manière collaborative et concrète. Ainsi, la **Bretagne**, ou encore la **Réunion** ont mis en place des saynètes théâtrales de sensibilisation sur le sexisme au travail afin d'élargir leur panel d'actions et de varier des formations habituellement dispensées aux agents. Les Régions recensent de nombreuses demandes de participation des agents, qui apprécient le format dynamique et participatif de l'événement.

INITIATIVE DÉTAILLÉE

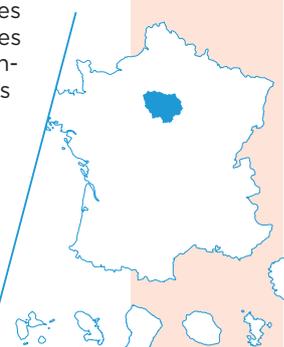
THÉÂTRE INTERACTIF ÎLE-DE-FRANCE

Depuis huit ans, la Région Île-de-France utilise le théâtre interactif comme levier de sensibilisation auprès des agents des lycées.

Chaque année, une troupe de deux ou trois comédiens se rend dans les établissements pour interpréter des saynètes spécialement conçues à partir de situations réelles du quotidien des agents. Ces mises en scène illustrent à la fois des comportements exemplaires et des pratiques problématiques, incitant les spectateurs à réagir et à participer activement. Chaque représentation se prolonge par un débat interactif, au cours duquel agents et acteurs échangent sur les problématiques soulevées et envisagent des solutions adaptées.

Cette initiative sera relancée dans le cadre de la Quinzaine Orange, un événement régional consacré à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Outre les conférences, ateliers et animations prévus, une pièce de théâtre axée sur ce thème sera présentée.

Ce format interactif vise à approfondir la sensibilisation des agents tout en stimulant leur engagement dans la prévention et la gestion de ces violences au sein des lycées.



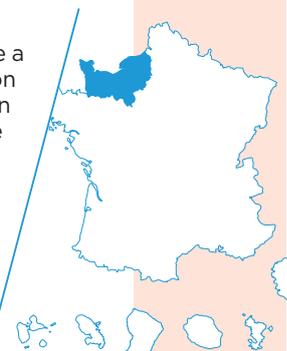
INITIATIVE DÉTAILLÉE

MODULE DE "E-LEARNING" NORMANDIE

Pour sensibiliser aux violences sexistes et sexuelles (VSS) dans les lycées, la Région Normandie a initialement utilisé le théâtre comme outil pédagogique. Bien que ce dispositif ait démontré son efficacité ponctuellement, il nécessitait un budget et une organisation importants, rendant son déploiement pérenne difficile. Face à ces limites, la Région a opté pour une solution plus durable en lançant, à l'automne 2024, un module de e-learning axé sur le bien-vivre ensemble au travail. Une fois l'ensemble des agents formés à ce premier module, des capsules thématiques s'adresseront à des publics cibles. Ce 1^{er} module, intitulé « Diversité et lutte contre les discriminations », a été conçu en collaboration avec un prestataire externe et adapté aux enjeux spécifiques de la Région. Il vise à former progressivement l'ensemble des agents de la collectivité :

1. Dans un premier temps, les équipes RH.
2. Ensuite, les managers des sites administratifs et des lycées.
3. Enfin, tous les agents.

Un objectif clé est d'encourager les managers à promouvoir activement ce module auprès des agents, afin de maximiser son suivi et son impact.



LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Mettre en place des ateliers de défense par la parole en cas d'agression verbale, en simulant des situations réelles comme par exemple dans les transports, pour apprendre à agir et réagir

POURSUIVRE L'ACCOMPAGNEMENT DES VICTIMES

En complément des dispositifs de signalement, certaines Régions ont choisi de mettre en place des cellules d'écoute pour répondre au mieux aux besoins des victimes de violences sexistes et sexuelles. Bien que non obligatoires, ces cellules jouent un rôle essentiel en offrant un espace d'écoute confidentiel et bienveillant. Elles permettent aux victimes d'exprimer leur vécu, de bénéficier d'un accompagnement adapté et, si nécessaire, d'être orientées vers des dispositifs de prise en charge spécifiques. Ces structures, souvent animées par des professionnels qualifiés, renforcent la dimension humaine et préventive des démarches engagées par les Régions pour lutter contre ces violences.

Depuis 2022, la Région **Centre-Val de Loire** a mis en place une cellule d'écoute psychologique dédiée à ses agents. Accessible de manière confidentielle, cette cellule a pour vocation de fournir un soutien psychologique aux victimes et de les accompagner dans leurs démarches. Ce dispositif vise à renforcer leur sécurité psychologique et à leur offrir un cadre rassurant pour partager leur expérience et obtenir l'aide nécessaire. Les **Hauts-de-France** ont créé une Autorisation Spéciale d'Absence (ASA) de 3 jours pour les victimes de violence intrafamiliales permettant aux agents concernés d'effectuer leurs démarches administratives. En **Île-de-France**, une cellule d'écoute a été initialement créée au

sein du service prévention des Ressources humaines. Cependant, les premiers retours ont mis en lumière des freins liés à sa localisation, perçue comme intimidante par les agents. Pour remédier à cette difficulté, la Région a décidé de transférer la cellule à l'inspection générale, accompagnant ce changement par une campagne de communication spécifique. Cette relocalisation a permis de lever certains blocages et de favoriser un recours accru à ce dispositif. En complément, une psychologue du travail intervient auprès des victimes et peut les accompagner dans les étapes nécessaires à une enquête officielle, lorsqu'elles le souhaitent.

Le panel d'actions menées par les Régions met en lumière un moment clé dans la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ces initiatives reflètent un engagement politique fort, porté par les mandats en place, pour inscrire cette cause dans une dynamique durable et responsable. Toutefois, l'enjeu majeur reste la pérennisation des avancées réalisées. À l'horizon 2026 et au-delà, il s'agira non seulement de maintenir les actions mises en place, mais aussi de les ancrer profondément dans les pratiques afin d'éviter tout retour en arrière. L'égalité professionnelle, bien qu'en progrès, demeure un objectif à atteindre de manière homogène sur l'ensemble du territoire.

LES AUTRES MESURES des DRH des Régions

- Mettre en place une autorisation d'absence de 3 jours pour les victimes et un accompagnement par une assistante sociale
- Discuter sur le comportement à adopter face à un agresseur présumé et prendre le risque administratif de déplacer l'agent avant le jugement

AXE 4

Prévenir et lutter contre les violences sexistes et sexuelles

**SIGNALEMENT - SENSIBILISATION -
FORMATION - ACCOMPAGNEMENT**





Les défis de demain en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

QUELS DÉFIS À RELEVER ?

Une des principales difficultés rencontrées par les acteurs qui agissent en faveur de l'égalité professionnelle est de disposer d'indicateurs qui permettent d'objectiver les situations, de les comparer, et in fine de mesurer l'efficacité des mesures engagées.

L'index dit « Pénicault » a permis de poser une liste d'indicateurs partagés permettant de comparer globalement les situations entre acteurs publics. Cependant, il n'est pas sans poser des difficultés d'interprétation. L'indicateur 3 de l'index égalité professionnelle, qui mesure les écarts de taux de promotion entre les femmes et les hommes, représente un défi pour de nombreuses Régions. Bien qu'il vise à encourager l'équité dans les perspectives d'évolution, sa méthodologie de calcul ainsi que des disparités structurelles liées aux effectifs et aux fonctions compliquent son interprétation et son amélioration. En Île-de-France, la Région souligne un biais de cohorte inhérent à cet indicateur. En Occitanie, la difficulté est amplifiée par une surreprésentation des femmes dans les effectifs, notamment dans les services généraux et les jurys, ce qui influence négativement la note de l'indicateur 3. Dans les lycées, où la mixité est légèrement meilleure, la Région cherche à encourager davantage de femmes à accéder à des postes d'encadrement. Elle prévoit d'identifier des agentes à potentiel pour promouvoir leur évolution, mais se heurte à des limites en termes de moyens humains et à des modes de communication inadaptés pour toucher efficacement les personnels concernés.

Par ailleurs, lors de la mise en œuvre de politiques RH en faveur de l'égalité professionnelle, l'élaboration d'une méthodologie claire et opérationnelle constitue une étape complexe pour les collectivités.

Les Régions soulignent alors l'importance de poser un cadre rigoureux lors de la mise en place des différentes démarches, afin de réunir tous les acteurs concernés autour d'objectifs communs. Concernant spécifiquement le suivi et l'analyse des projets, les Régions mettent en avant la nécessité de commencer par un travail de nettoyage des données, suivi de la sélection d'un nombre limité d'indicateurs à interroger en profondeur.

Cette approche pragmatique permet de transformer une ambition largement partagée en actions concrètes et réalistes, tout en prenant en compte les contraintes et étapes nécessaires à leur mise en œuvre. Ainsi, la labellisation AFNOR des Régions permet l'adoption d'une méthodologie structurée, offrant des outils fiables pour piloter et évaluer ses politiques en matière d'égalité professionnelle, tout en favorisant une progression mesurable et pérenne.

Les Régions insistent également sur **la difficulté de recruter des femmes dans les métiers techniques et des encadrants de proximité dans les lycées**, malgré les nombreuses actions mises en place. En effet, la culture du changement est lente à mettre en place dans certains secteurs comme la restauration.

De plus, il est nécessaire de mobiliser les agents sur l'ensemble du territoire, même ceux les plus éloignés des services généraux, pour que les mesures mises en place aient un réel impact et que chacun puisse s'approprier les démarches. En outre, les Régions soulignent le besoin de mieux identifier les référents égalité dans chaque direction tout en clarifiant leur rôle.

Ainsi, face aux difficultés et contraintes auxquelles les Régions font face, et pour pouvoir s'engager pleinement dans une politique RH d'égalité professionnelle, les éléments clés restent :

- le portage politique,
- la mobilisation des services sur l'ensemble du territoire,
- les moyens budgétaires à allouer sur les actions clés et les ressources humaines dédiées au pilotage de suivi.



QUELLES AMBITIONS À MOYEN TERME ?

Les Régions élaborent des plans d'action stratégiques pour les prochaines années, structurés autour de différents axes opérationnels afin de renforcer l'impact des actions sur le terrain. Elles renforcent au fil des mois leurs ambitions.

Ainsi pour l'année 2025, les Directions des Ressources Humaines des Régions souhaitent :

BRETAGNE

Poursuivre son engagement en faveur de l'égalité professionnelle par la mise en œuvre de la stratégie employeur 2025-2027 - faire de la diversité du personnel une force de la collectivité.

PAYS DE LA LOIRE

Aménager les horaires de travail des parents d'enfants de moins de 11 ans pour les personnels des lycées. Développer des ateliers pour soutenir la parentalité sur le temps de travail.

CENTRE-VAL DE LOIRE

Mettre en place un « violantomètre ». Analyser le montant du Régime Indemnitaire homme / femme

NOUVELLE AQUITAINE

Définir comme prioritaire une programmation de sensibilisation, de formation et d'animation en matière d'égalité professionnelle à destination de l'ensemble des personnels régionaux.

OCCITANIE

Renforcer la collectivité avec les autorités fonctionnelles pour les Agents Régionaux des Lycées dans la prévention et le traitement des situations de violences sexistes et sexuelles. Améliorer la communication interne, afin de mieux faire connaître les initiatives mises en œuvre entre 2021 et 2023, telles que les droits au congé parental, souvent méconnus d'une partie des agents, la sensibilisation et la clarification des opportunités de carrière.

NORMANDIE

Accompagner le parcours d'accès aux métiers qualifiés pour une plus grande mixité des postes en lycées (cuisinier, responsable d'équipe).

HAUTS-DE-FRANCE

Promouvoir l'égalité comme principe pilier de la politique RH diffusé dans l'ensemble du spectre RH.

GRAND EST

Valoriser l'égalité Femmes-Hommes à travers la Marque employeur.

ÎLE-DE-FRANCE

Diffuser la culture de l'égalité sur tous les sites régionaux dont les lycées, avec l'ambition d'obtenir presque 100 à l'index d'égalité.

BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

Accentuer la féminisation des fonctions.

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

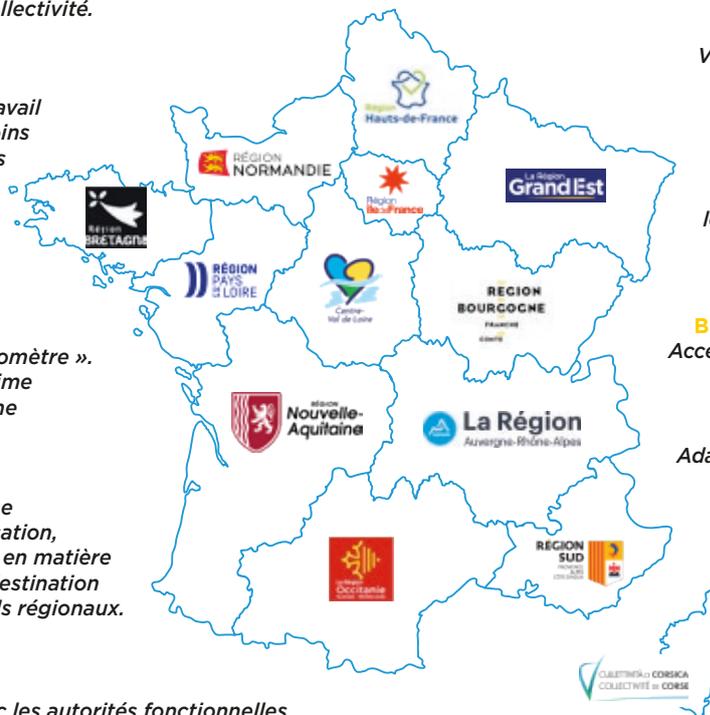
Adapter le temps de travail aux besoins de la collectivité et des agents.

SUD-PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Privilégier les actions prioritaires que sont la formation des femmes dans l'évolution de leur carrière professionnelle, la lutte contre le sexisme, le développement de la mixité dans les métiers genrés

CORSE

Travailler sur la comitologie et la priorisation des axes constituant le plan d'actions.



GUADELOUPE

Réaliser un diagnostic de la situation au sein de la collectivité.



RÉUNION

Sensibiliser le Comité de direction des Directions Générales Adjointes à modifier les pratiques en matière de temps de travail des manager.

Les plans d'action sont révisés tous les ans grâce à des indicateurs et des Comités de Pilotage qui peuvent rassembler les élus, les chargés de missions, les référents et les directeurs délégués, ainsi que les représentants du personnel.

PANORAMA DES PERSPECTIVES
DES RÉGIONS À L'HORIZON DES
4 PROCHAINES ANNÉES :

**Former
les agents**

- Inclure le sujet de l'égalité dans les formations internes lors de l'accueil des nouveaux arrivants et des managers dans le cadre de l'évolution de carrière
- Former les managers sur l'équilibre des temps et la non-discrimination

**Supprimer
les écarts
de rémunération**

- Former les femmes sur la négociation salariale par rapport aux conditions d'emplois
- Auditer les Régimes Indemnitaires par rapport au genre

**Assurer un
accès égalitaire
aux métiers**

- Sensibiliser les jurys de recrutement
- Promouvoir les métiers genrés par le genre le moins représenté : communication inversée
- Former les managers sur l'égalité femmes-hommes
- Identifier les femmes à potentiel pour les accompagner
- Mettre en place des parcours de montée en compétences : promotion d'agents d'entretien et maintenance au métier de cuisinier

**Accompagner
la parentalité**

- Généraliser les entretiens avant/après congés
- Augmenter les places en crèche
- Promouvoir les actions mises en place sur les droits des parents (congés familiaux...)
- Développer des actions et un accompagnement pour la réintégration des agents à la suite de congés parentaux

**Aménager
les conditions
de travail**

- Enquêter sur le télétravail et ses conséquences selon le genre
- Adapter le temps de travail selon différentes formules : semaine de 4 ou 4,5 jours
- Réfléchir aux tiers lieux de télétravail pour les femmes

**Garantir la
santé des agents**

- Sensibiliser et prévenir l'absentéisme
- Accueillir les agents après des absences : mise en place de guides d'entretien de ré-accueil
- Renforcer la prévention sur les risques professionnels spécifiquement féminins
- Sensibiliser aux violences conjugales
- Renforcer les moyens de la médecine préventive
- Généraliser les entretiens de retour après longues maladies

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FACE AUX GRANDS DÉFIS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) DES RÉGIONS

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un enjeu central pour les ressources humaines des collectivités territoriales. Elle englobe plusieurs dimensions, notamment la prise en compte des facteurs influençant les parcours professionnels et la vie des agents, l'organisation et les nouveaux modes de travail, ainsi que l'intégration des innovations technologiques. Elles renforcent au fil des mois leurs ambitions.

► Faire face à une pyramide des âges vieillissante et au renouvellement des effectifs

Les agents territoriaux sont en moyenne plus âgés que les agents des autres versants de la fonction publique (d'Etat et hospitalière) avec une moyenne d'âge de 49 ans et 8 mois dans les Régions, et 47 ans au niveau national. Avec le report de l'âge de départ en retraite, les enjeux d'accompagnement des parcours professionnels sont replacés en première ligne. Les agents occupant des postes physiquement exposés, notamment dans les lycées, risquent de cumuler usure professionnelle, interruptions et rythmes de carrières spécifiques retardant ce départ.

Les Régions, en tant qu'employeur seront soumises à l'enjeu et la responsabilité de maintenir l'employabilité de leurs agents tout au long de leur carrière. Il s'agit d'intervenir à un double niveau grâce à des politiques RH de prévention des risques d'usure et des dispositifs de mobilité et d'accompagnement des parcours professionnels pensés en anticipation de ces difficultés.

Les Régions s'attachent à offrir à l'ensemble de leurs agents des perspectives d'évolution qui tiennent compte de leurs aspirations de développement professionnel et de l'avancée en âge.

► Sécuriser les effectifs et les compétences

Les Régions doivent prendre en compte la diversité des postes et des profils, avec leurs spécificités propres via un accompagnement renforcé des parcours professionnels.

Grâce à des stratégies d'attraction et de rétention des talents, les Régions visent à renforcer leur attractivité en améliorant les conditions de vie au travail, en mettant en place des mesures de valorisation et en innovant.

La cohérence entre les politiques externes et l'intégration des considérations liées à l'égalité femmes-hommes participe également à l'attractivité de la Région, comme territoire et comme employeur.

Il s'agit alors de définir une politique de mobilité permettant les évolutions de carrière vers une catégorie supérieure, notamment pour les métiers physiquement éprouvants, de formaliser une procédure de conseil en évolution professionnelle et de communiquer auprès des agents, en renforçant les capacités d'action du service dédié.

Les Régions doivent consolider la culture de la prévention en formalisant des plans d'action de prévention annuels ou en renforçant la capacité d'action de la médecine préventive. De plus, une importance grandissante est attachée à la gestion de la santé mentale au travail ce qui passerait par la formation et la constitution d'un réseau de secouristes en santé mentale.

Enfin, l'un des principaux enjeux dans ce contexte de renouvellement des effectifs à venir et de l'évolution des métiers, est de sécuriser la bonne adéquation entre les besoins en ressources humaines et les compétences disponibles. Cet enjeu devient particulièrement important compte tenu de la pyramide des âges des Régions qui impose d'intervenir de manière affirmée sur le volet de l'attractivité des métiers proposés.

Dans cette optique, elles déploient des outils de communication pour promouvoir les métiers régionaux auprès du grand public, en mettant particulièrement l'accent sur la mixité. Elles organisent, par exemple, des actions de sensibilisation dans les lycées pour encourager les jeunes à se tourner vers ces métiers, ou en créant des campagnes visant à valoriser les métiers de la collectivité. Les Régions accordent une priorité essentielle à l'amélioration de la mixité des métiers, un objectif qui s'inscrit dans une démarche de long terme, compte tenu du renouvellement régulier des effectifs et de la nécessité de développer les compétences des agents. L'égalité femmes-hommes participe enfin à la capacité d'innovation sociale, facteur d'attractivité et de performance reconnu dans le secteur privé, et conseillé à toutes les tailles d'entreprise. L'égalité professionnelle peut ainsi être intégrée par les Régions comme un levier stratégique.

➤ Aider à concilier les temps de vie

Parmi les sujets d'avenir, les Régions manifestent également l'intérêt de mieux articuler les temps de vie de leurs agents, un sujet à la fois culturel et transversal. Elles explorent comment chacun pourrait organiser son travail en fonction de ses contraintes personnelles, qu'il s'agisse de jeunes enfants, de parents à charge ou d'autres responsabilités spécifiques. Si l'idée d'un système où le travail est comptabilisé à l'heure, comme dans les professions libérales, suscite de l'intérêt, elle demeure encore éloignée d'une application concrète dans les politiques des Régions.

Cette réflexion soulève des questions sur des enjeux importants pour l'égalité, tels que le présentisme au travail, la différenciation des rôles sociaux entre hommes et femmes, ou encore des dispositifs fiscaux perçus comme des freins à l'égalité femmes-hommes.

Bien que ces sujets ne fassent pas partie des projets immédiats des Régions, ils témoignent d'un questionnement plus large sur la manière de repenser le travail et la conciliation des temps de vie dans une société plus égalitaire.

Le soutien aux aidants est un enjeu sous-jacent de cette thématique, régulièrement soulevé par les Régions, en lien direct avec le vieillissement de la pyramide des âges des effectifs. Il concerne les individus occupant le rôle d'aidant auprès de proches en situation de handicap ou de perte d'autonomie. Dans cette optique, les Régions cherchent à offrir un meilleur accompagnement à ces aidants, en envisageant, par exemple, la création de groupes de parole, la formation des assistants sociaux pour qu'ils puissent mieux orienter et conseiller, ainsi que l'amélioration de la communication sur les aides disponibles. L'objectif est de soutenir ces agents, majoritairement des femmes et confrontés à un risque d'épuisement professionnel, dans la conciliation de leurs responsabilités familiales et de leurs obligations professionnelles.



➤ Favoriser la transmission des compétences et innovations technologiques

Les Régions sont confrontées à l'enjeu de garantir une transmission effective des compétences entre les générations et d'accompagner leurs agents dans le développement des compétences nécessaires face aux enjeux clés de demain, tout en poursuivant les objectifs d'égalité professionnelle. Dans ce cadre, tout en intégrant de nouveaux outils et pratiques de travail associés aux innovations technologiques, la plupart des Régions s'engage activement à prévenir des biais, notamment dans l'utilisation de l'intelligence artificielle. Ces outils présentent

des risques en matière d'équité : données d'entraînement biaisées, impact sur les métiers, sous-représentation des femmes dans la filière numérique entraînant le développement d'outils et de langages qui renforcent la maîtrise masculine de cet environnement... Ainsi, l'un des principaux défis réside dans la réponse qui sera faite à l'automatisation d'un certain nombre de tâches administratives réalisées en majorité par des femmes dans des emplois de catégorie C. Conscientes de ces enjeux, les Régions ont pris des mesures pour garantir, dès la conception, que chaque application ou technologie employée respecte des principes d'égalité et d'inclusion.

Conclusion

Accélérer, généraliser, pérenniser

Il y a quelques années, certaines Régions avaient pris une longueur d'avance en mettant en place des plans d'action novateurs en matière d'égalité professionnelle, tandis que d'autres peinaient à matérialiser cet objectif. Aujourd'hui, toutes les Régions se sont pleinement mobilisées dans la mise en œuvre de politiques RH en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Par ailleurs, des progrès notables ont été réalisés depuis les derniers rapports de l'INET, avec, entre autres, la publication des données, la collecte genrée et l'instauration de formations spécifiques. Ainsi, en 2024, nombre de recommandations incluses dans l'étude Observatoire récemment publiée par Dirigeantes & Territoires ont déjà été mises en pratique.

Pour résumer...

Les Régions affirment leur volonté de promouvoir une culture de l'égalité professionnelle en adoptant des approches innovantes. Cela inclut des initiatives de sensibilisation via des campagnes de communication, des formations, et la mise en place de réseaux de référents. Ces derniers jouent un rôle clé dans la libération de la parole et l'accompagnement des victimes de discriminations ou violences sexistes, associés à des formations spécifiques. Des outils comme les labels ou les guides de communication égalitaire consolident cette démarche en assurant des actions structurées et pérennes. Toutefois, certaines Régions peuvent encore renforcer leur gouvernance pour mieux cadrer et harmoniser leurs efforts en faveur de l'égalité.

La suppression des écarts de rémunération et l'accès égalitaire aux métiers sont au cœur des préoccupations régionales. Des mesures ciblées, telles que l'analyse sexuée des salaires, des formations inclusives, et des politiques d'avancement proportionnelles, visent à réduire les inégalités sur ce volet. Parallèlement, des initiatives pour déconstruire les stéréotypes encouragent la mixité dans les métiers dans une vision à plus long terme. De plus, les Régions favorisent l'accès des femmes à des postes à responsabilité grâce à des dispositifs de mentorat, des parcours de formation spécifiques, et des programmes d'évolution professionnelle qui soutiennent leur montée en compétences.

Les Régions s'emploient aussi à accompagner la parentalité en instaurant des dispositifs favorisant la prise de congés paternité, des aménagements pour les agentes, et un soutien accru pour concilier vie professionnelle et personnelle. Ces initiatives incluent des guides dédiés, des ateliers de soutien parental et l'élargissement des places en crèche. Le télétravail, largement déployé, est perçu comme un levier essentiel, bien qu'il nécessite une vigilance pour éviter des effets négatifs sur les carrières féminines. Enfin, les actions de sensibilisation à la santé, comme les campagnes sur le cancer et les risques cardiovasculaires, renforcent l'approche inclusive et préventive en faveur du bien-être des agents.

Les initiatives mises en œuvre par les Régions révèlent enfin une mobilisation importante en faveur de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Elles témoignent d'une prise de conscience croissante des besoins spécifiques des victimes, au-delà des obligations légales. En développant des dispositifs variés, elles démontrent leur volonté de créer un environnement professionnel plus sûr et inclusif, tout en renforçant la confiance des agents dans les mécanismes de protection et d'accompagnement.

L'égalité professionnelle, un sujet rendu visible...

La communication, très présente dans les différentes initiatives répertoriées dans notre étude, joue un rôle crucial dans la promotion de l'égalité professionnelle femmes-hommes au sein des Régions. Bien que seule, elle ne suffise pas à garantir des avancées concrètes, elle reste indispensable pour valoriser les initiatives, internes et externes, et rendre plus lisibles les orientations des Régions. En effet, les dispositifs nouvellement mis en place par les administrations doivent bénéficier de visibilité pour rencontrer leur public et permettre aux agents d'observer des bénéfices. L'ouverture du dialogue et le partage autour de l'égalité sont donc aussi des conditions de réussite qui viennent appuyer l'existant, visant à renforcer la mobilisation et ainsi l'efficacité.

... et qui doit désormais être mesurable : Une étape à franchir dans la mesure des impacts

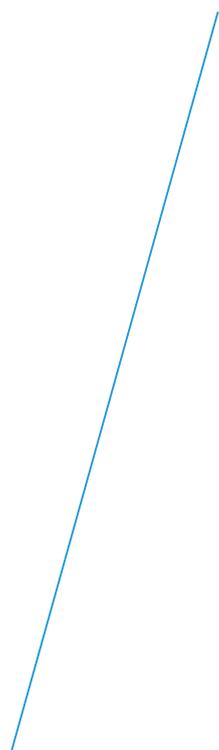
Les Régions ont su mettre en place de nombreuses actions dans la perspective de favoriser l'égalité professionnelle au sein de leur administration. Mais pour garantir la pérennité des standards défendus, il est nécessaire d'objectiver l'impact réel des initiatives expérimentées pour, en cas de besoin, réajuster la stratégie régionale et réorienter la feuille de route. Ainsi, au-delà des indicateurs quantitatifs, il est possible d'aller chercher plus d'éléments qualitatifs qui viennent éclairer ces données. Cette mesure d'impact peut être enrichie de suivi des plans d'actions établis, et confortée par des audits internes ou externes.

Parmi les différents leviers qui permettent de mesurer l'impact des initiatives déployées, on compte aussi la systématisation de retours d'expérience en continu pour participer à la réalisation commune des ambitions.

Le suivi des avancées observées au sein des autres organisations, telles que les entreprises du secteur privé, en France ou à l'étranger, doit aussi permettre aux Régions de bénéficier de premières conclusions faisant état des succès et des échecs de celles-ci. Dans leur souci d'innover en matière d'égalité femmes-hommes, les Régions peuvent tirer profit des enseignements externes aussi bien que de l'observation de leur environnement.

Inscrire l'égalité professionnelle dans les enjeux plus larges auxquels font face les collectivités

Comme cela a été développé, les initiatives mises en place pour correspondre aux standards des plans d'actions ou aux prérequis légaux doivent participer à une réflexion plus globale sur les politiques régionales en matière de ressources humaines. La continuité et la qualité du service public sont des impératifs fondamentaux qui exigent qu'un travail soit fait au niveau du maintien des compétences clés et de la fidélisation des talents, au vu des sujets d'avenir évoqués dans cette étude. Pour renforcer l'attractivité et la rétention des talents, plusieurs leviers peuvent être mobilisés par les Régions : l'amélioration des conditions de vie au travail, l'application de différentes mesures de valorisation, ou encore l'avance en matière d'innovation. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes s'inscrit au cœur de toutes ces préoccupations et doit donc figurer dans les considérations stratégiques des collectivités territoriales.



ANNEXE 1 : LES INDEX DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

RÉGIONS	NOTE (/100)	Ecart de primes et indemnités entre les femmes et les hommes, pour les fonctionnaires, à filière et catégorie hiérarchique égales	Ecart de primes et indemnités entre les femmes et les hommes, pour les contractuels sur emploi permanent, à filière et catégorie hiérarchique égales	Ecart de taux de promotion de grade entre les femmes et les hommes	Nombre d'agents publics du sexe sous-représenté parmi les 10 agents publics ayant perçu les plus hautes rémunérations
		Indicateur 1 (/50)	Indicateur 2 (/15)	Indicateur 3 (/25)	Indicateur 4 (/10)
Auvergne-Rhône-Alpes	91	49	15	17	10
Bourgogne-Franche-Comté	83	47	15	14	7
Bretagne	73	47	15	4	7
Centre-Val de Loire	69	48	14	0	7
Corse	74	45	15	4	10
Grand Est	94	47	15	25	7
Guadeloupe	85	65	5	Non noté	15
Guyane					
Hauts-de-France	76	46	15	11	4
Ile-de-France	80	48	14	8*	10
La Réunion	89	50	15	17	7
Martinique	75	49	12	4	10
Mayotte					
Normandie	97	47	15	25	10
Nouvelle-Aquitaine	95	48	15	25	7
Occitanie	83	47	15	14	7
Pays de la Loire	80	47	15	14	4
Provence-Alpes-Côte d'Azur	79	46	15	8	10

POINT D'ATTENTION : le score réalisé à partir des grilles de l'index égalité est une photographie instantanée de la situation des régions en 2024. Il convient donc de prendre du recul sur les conclusions à tirer des notes obtenues en fonction des différents critères. Une approche pluriannuelle dans la comparaison des scores permettra de donner une vision plus fidèle des évolutions portées par les collectivités, en fonction des contraintes dont elles héritent. Notamment sur l'indicateur 3, pour lequel les Régions obtiennent une note homogènement plus basse : sur le taux de promotion, une collectivité peut être pénalisée ou favorisée en fonction de la population représentative de ses emplois (ex : avec des métiers très féminisés ou très masculinisés).

Moyenne des indicateurs sur l'ensemble des Régions (rapportés en base 100)



Indicateur 1 (/50)

Cet indicateur évalue l'écart entre les primes et indemnités versées aux femmes et aux hommes parmi les fonctionnaires, en comparant des agents ayant la même filière professionnelle (par exemple administrative, technique) et la même catégorie hiérarchique (catégorie A, B ou C). Il reflète la répartition équitable des rémunérations complémentaires et met en lumière les disparités potentielles au-delà du salaire de base.

Indicateur 2 (/15)

Ce critère examine les écarts dans les primes et indemnités allouées aux femmes et aux hommes occupant des postes contractuels sur emploi permanent. Les comparaisons se font à filière équivalente (ex. sociale, culturelle) et à niveau hiérarchique égal, permettant d'identifier des discriminations éventuelles dans les éléments variables de la rémunération pour ces agents non titulaires.

Indicateur 3 (/25)

Cet indicateur mesure la différence de taux de promotion entre les femmes et les hommes, c'est-à-dire le pourcentage d'agents promus à un grade supérieur chaque année. Il met en évidence les éventuels obstacles à l'évolution professionnelle pour l'un des sexes, et reflète ainsi l'égalité des chances dans la progression de carrière au sein des organisations publiques.

Indicateur 4 (/10)

Ce critère s'intéresse au nombre d'agents publics du sexe sous-représenté parmi les 10 personnes ayant perçu les rémunérations totales les plus élevées (incluant salaire, primes et avantages divers). Il permet de mesurer si les postes les mieux rémunérés, souvent associés à des fonctions à responsabilité, sont équitablement occupés par des femmes et des hommes.

ANNEXE 2 : LES 19 RECOMMANDATIONS DE L'OBSERVATOIRE DIRIGEANTES ET TERRITOIRES

	Recommandation	Description	Exemple d'action
1	Publication de données	Améliorer la transparence et la régularité de la publication des données sur la féminisation dans la fonction publique territoriale.	Publier annuellement un rapport détaillé par collectivité, par catégorie et par filière sur la répartition femmes-hommes.
2	Observatoire centralisé	Créer un observatoire centralisé pour regrouper toutes les données relatives à la féminisation de la fonction publique.	Exemple d'action : Mettre en place un portail en ligne accessible aux professionnels, au public et aux chercheurs.euses
3	Etudes quantitatives	Développer des études quantitatives et qualitatives pour mesurer l'impact de divers facteurs sur le plafond de verre dans les collectivités.	Collaborer avec des universités pour réaliser des études longitudinales sur la carrière des femmes
4	Collecte de données genrées	Suivre les données genrées dans le temps pour une meilleure objectivation et évaluation des progrès réalisés	Publier des statistiques nationales annuelles détaillées par sexe et par catégorie professionnelle s'appuyant sur les données agrégées des rapports sociaux uniques des collectivités locales.
5	Approche territorialisée	Adapter les initiatives locales pour améliorer la parité en fonction des spécificités de chaque territoire.	Développer des plans d'action par Région en collaboration avec les collectivités locales et les organismes de gestion des carrières et de formation professionnelle (CDG, CNFPT).
6	Objectifs chiffrés de parité	Inscrire des objectifs chiffrés plus ambitieux pour atteindre la parité dans les postes de direction et ce dès 2025 en anticipation de la loi de 2023.	Imposer un quota de 50% de femmes dans les nominations aux postes de direction dès 2025.
7	Soutien au coaching	Financer des actions de coaching individuel pour les femmes à potentiel afin de les aider à accéder à des postes de direction	Créer un programme national de coaching pour les femmes identifiées comme ayant un fort potentiel de leadership en l'adaptant aux spécificités de la Fonction Publique Territoriale
8	Formations spécifiques	Densifier et étendre les formations visant à inciter les femmes à postuler pour des postes à responsabilité, y compris pour les catégories A et pas uniquement A+	Elargir le programme « Femmes, osez la direction générale ! » à toutes les catégories professionnelles
9	Parité dans les sélections	Imposer la parité des candidats reçus lors des entretiens de sélection pour les postes de direction	Exiger que chaque processus de recrutement pour les postes de direction inclue au moins 50% de candidates présentées en jury
10	Alternance de nomination	Imposer l'alternance de nomination pour les postes de direction et de cabinet	Instaurer une règle d'alternance homme/femme pour chaque nouvelle nomination à un poste de direction
11	Index égalité professionnelle	Développer la transparence de l'information et mettre en lumière localement les disparités de rémunérations pour encourager leur analyse et leur correction	A partir de l'index égalité professionnelle qui sera mis en place pour chaque collectivité territoriale, obliger la publication des résultats sur internet ou à défaut, ajouter des items obligatoires dans les Rapports Sociaux Uniques annuels pour rendre le rapport annuel sur l'égalité plus complet. Sur cette information publier une liste des collectivités ne remplissant pas les conditions d'égalité (de type « Name and Shame »)
12	Plan égalité	Encourager les collectivités à développer des plans égalité en priorisant les actions sur les écarts de rémunération	Obliger chaque collectivité à soumettre annuellement un bilan du plan d'égalité femmes-hommes qui porte sur 3 ans et abaisser le seuil des collectivités soumises à l'obligation à 10 000 habitants. Rehausser la pénalité prévue pour les collectivités qui ne respecteraient pas cette obligation.
13	Encouragement à la formation continue	Encourager la participation des femmes à la formation continue et à la préparation aux concours	Offrir des bourses pour les femmes souhaitant suivre des formations continues hors CNFPT.
14	Révision des régimes indemnitaires	Inciter les collectivités à revaloriser les régimes indemnitaires des filières féminisées	Augmenter les primes pour les filières administratives et médico-sociales

(SUITE)

ANNEXE 2 : LES 19 RECOMMANDATIONS DE L'OBSERVATOIRE DIRIGEANTES ET TERRITOIRES

15	Limiter les temps incomplets	Limiter les contrats à temps non complet et favoriser des modes de garde pour les agents territoriaux souhaitant travailler à temps plein	<i>Réserver des places en crèche pour les enfants des agents territoriaux</i>
16	Elargissement des viviers de candidates	Communiquer davantage sur les viviers de candidates existants pour les postes de direction afin de diversifier les recrutements	<i>Mettre en place une base de données accessible aux recruteurs avec les profils de femmes candidates aux postes de direction</i>
17	Amélioration des conditions de travail	Adapter les conditions de travail pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, notamment pour les femmes	<i>Introduire des horaires de travail flexibles et le télé-travail pour les postes administratifs, en particulier pour les plus petites collectivités</i>
18	Etudes sur les parcours professionnels	Réaliser des études sur les parcours professionnels des anciennes et anciens diplômés pour identifier les freins à la progression des femmes	<i>Financer des recherches universitaires sur les trajectoires professionnelles des diplômés de l'INET</i>
19	Suppression du plafond de verre	Mettre en place des mesures pour accélérer la suppression du plafond de verre, comme des portraits de dirigeantes inspirantes et la promotion des réseaux féminins	<i>Lancer une campagne nationale de communication avec des portraits de femmes leaders dans la fonction publique territoriale</i>

BIBLIOGRAPHIE

Chiffres Clés : *Édition 2023 - Vers l'égalité réelle* entre les femmes et les hommes, Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, publié en février 2024

Chiffres Clés : L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique (Infographies), Gouvernement, *publié le 7 mars 2023*

Égalité femmes-hommes : la fonction publique réaffirme ses engagements, Le portail de la fonction publique, *publié le 8 mars 2023 et mis à jour le 27 mars 2024*

Égalité Femmes Hommes : Mon Entreprise s'engage - Guide à destination des TPE/PME, Gouvernement et Laboratoire de l'Égalité, *publié le 8 mars 2021 et mis à jour le 15 avril 2022*

Égalité professionnelle : 50 bonnes pratiques, AATF, INET Promotion 2021-2022, *publié en septembre 2022*

Enquête sur les dispositifs de signalement - CIG Petite Couronne, *édité le 20 août 2024*

Étude comparative internationale sur les politiques d'égalité professionnelle femmes-hommes, DG Trésor, *publié le 10 septembre 2024*

Faits et chiffres - Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, ministère de la Transformation et de la fonction publiques, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, *édition 2023*

Guide managérial : La synthèse - S'engager pour l'égalité femmes-hommes, un bénéfice pour toutes et tous, L'Observatoire MNT, *publié en juillet 2024*

Guide managérial : Le cahier - S'engager pour l'égalité femmes-hommes, un bénéfice pour toutes et tous, L'Observatoire MNT, *publié en juillet 2024*

Guide pratique à l'usage des collectivités et EPCI - Evaluer les politiques locales d'égalité femmes-hommes, Centre Hubertine Auclert, Région Ile-de-France, *publié en août 2022*

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

Informations statistiques sexuées issues des données collectées par les Urssaf, Urssaf Caisse nationale, *publié le 8 mars 2024*

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la FPT, Association Nationale des Directeurs et Directeurs-Adjoints des Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale, *édition 2015*

Observatoire de la parité, Dirigeantes et Territoires, *publié en juin 2024*

Publication 2024 des index de l'égalité professionnelle des employeurs publics (données 2023), Le portail de la fonction publique, publié le 31 décembre 2024, *mis à jour le 2 janvier 2025*

Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, ministère de la Transformation et de la fonction publiques, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, *édition 2023*

Rapport des collectivités en matière d'égalité femmes-hommes : poursuivre le déploiement pour atteindre l'égalité partout, Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, *publié en décembre 2018*

Toutes et tous égaux : Dossier de presse - Plan interministériel pour l'égalité entre les femmes et les hommes, Gouvernement, *publié le 7 mars 2023*

Synthese-des-indicateurs-RH-3eme-edition-VF.pdf, Association Nationale des Directeurs-Adjoints des Centres de gestion de la fonction publique territoriale et Fédération Nationale des Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale, *publié en février 2024*

L'IA, un obstacle de plus dans la carrière des territoriales, La Gazette des Territoires, *publié le 1er mars 2024*



Disposant d'une connaissance fine du secteur public local et de ses enjeux, Eurogroup Consulting est un acteur majeur du conseil auprès des collectivités territoriales.

Nos équipes les accompagnent dans tous leurs projets de transformation, qu'il s'agisse de co-construire de nouveaux services aux usagers, d'optimiser la performance de leur organisation, d'accompagner leurs talents, de développer les politiques RH ou encore d'évaluer les politiques publiques mises en œuvre sur l'ensemble du territoire.

Eurogroup Consulting est un cabinet français de conseil en stratégie, organisation et management, 100% indépendant depuis plus de 43 ans.



L'Association des Régions de France à partir de 1998 puis Régions de France à partir de 2016 réunit les Régions et Collectivités régionales de métropole et d'Outre-mer.

Réseau d'influence constitué d'experts de très haut niveau, Régions de France construit, nourrit, porte, diffuse et enrichit le projet politique régional. Transpartisan, ce projet est celui d'une France réellement décentralisée au service de nos concitoyens. Il couvre l'ensemble des politiques régionales dans leur 3 dimensions :

Au service des élus régionaux, notre réseau mutualise les expériences des Régions, réunit et analyse les données, construit les argumentaires, porte différents plaidoyers.

Régions de France agit à l'échelon national et européen, pour convaincre les institutions, et au-delà l'opinion publique, du bénéfice apporté par la décentralisation. Elle représente et défend l'intérêt des Régions auprès de nombreux interlocuteurs (Gouvernement, Parlement, institutions européennes, autres associations d'élus, entreprises partenaires, partenaires sociaux...).

Régions de France innove et anticipe dans un exercice de curiosité permanent sur l'ensemble des sujets émergents, en France et à l'international, afin de construire les Régions de demain et d'après-demain.



Romain VARENE

Associé

06 46 48 76 71

romain.varene@eurogroupeconsulting.com

Cyrille DESMAREST

Directeur Associé

06 69 35 73 54

cyrille.desmarest@eurogroupeconsulting.com



Jérémy PIERRE-NADAL

Directeur de l'Observatoire des politiques régionales,
Conseiller Économie Sociale et Solidaire (ESS)
et Ressources Humaines (RH)

06 73 04 23 94

jeremy.pierre-nadal@regions-france.org

Laura LEHMANN

Conseillère Santé, Social, Enseignement supérieur

06 82 78 63 73

llehmann@regions-france.org