

GUIDE

# ACCÉLÉRER LA PARITÉ AU SEIN DES DIRECTIONS D'INTERCOMMUNALITÉS.





# Sommaire ●

<b>Éditorial</b> .....	<b>4</b>
<b>01. Briser le plafond de verre</b> .....	<b>6</b>
<b>par les symboles et la représentation</b>	
<b>01.1</b> La culture de l'égalité, un enjeu transversal.....	8
<b>01.2</b> Des instances de direction équilibrées.....	9
<b>01.3</b> Un travail au long court.....	10
<b>02. Se doter de la malle à outils paritaire</b> .....	<b>12</b>
<b>02.1</b> Un cadre méthodologique pour la démarche.....	15
<b>02.2</b> Le pilotage du projet.....	16
<b>02.3</b> Le plan d'actions, outil indispensable.....	19
<b>02.4</b> Exemples de mesures pouvant être mises en place.....	21
<b>03. Permettre une parentalité équilibrée</b> .....	<b>24</b>
<b>03.1</b> La réunion des conditions favorables.....	26
à une équité entre les congés parentaux	
<b>03.2</b> La préparation et l'accompagnement.....	27
aux congés de naissance	
<b>03.3</b> La mise en place des services allégeant.....	29
les charges familiales	
<b>04. Promouvoir l'égalité à travers</b> .....	<b>30</b>
<b>les politiques publiques</b>	
<b>04.1</b> L'intégration de la question des genres.....	33
dans l'aménagement des espaces publics	
<b>04.2</b> La lutte contre les stéréotypes dès le plus jeune âge.....	34
<b>05. Les possibilités offertes par le réseau ADGCF</b> .....	<b>36</b>
<b>05.1</b> Instituer un dispositif de développement de carrière.....	37
<b>05.2</b> L'observatoire parité.....	38
<b>Annexe : et la parité à l'étranger ?</b> .....	<b>39</b>
<b>Des exemples inspirants</b>	
<b>Glossaire et références</b> .....	<b>43</b>

## **DES INSTANCES DE DIRECTION TROP PEU FÉMINISÉES : UN ENGAGEMENT POUR L'AVENIR**

Au rythme actuel, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne sera pas atteinte avant 2234 selon le Forum économique mondial<sup>1</sup>. Au sein des collectivités territoriales, la représentation des femmes sur des emplois fonctionnels est portée à 37 %. Sur ces postes, elles sont 28 % à être administratrices alors que les femmes sont majoritaires à la réussite des concours les plus élevés<sup>2</sup>. Par ailleurs, au sein des intercommunalités, les conséquences des dernières fusions et la taille des structures constituent deux facteurs supplémentaires :

- au sein des communautés de communes, les fusions ont été réalisées au détriment des femmes : un certain nombre d'entre elles ont dû céder leur poste de DGS pour devenir DGA ou directrices ;
- dans les collectivités de plus de 400 000 habitants, les femmes représentent moins de 15 % des DGS et DGA<sup>3</sup>.

Persuadée que la parité aux postes de direction et à responsabilités contribue à une plus grande richesse au sein des collectivités et des territoires, l'ADGCF en a fait une priorité pour les directions générales d'intercommunalité. Depuis de nombreuses années, les dirigeantes territoriales se heurtent au plafond de verre, aux stéréotypes de genre, avec

---

1. Marlène Schiappa, discours publié le 3 décembre 2019 dans le cadre du lancement de la consultation relative au projet de loi relatif à l'égalité professionnelle.

2. CNFPT, *Situation comparée entre les femmes et les hommes territoriaux : en marche vers l'égalité professionnelle ?*, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, Septembre 2016.

3. Centre Hubertine Auclert, *Égalité professionnelle : réaliser un rapport de situation comparée*, Mars 2016.

pour certaines parfois l'impression de se sentir moins légitimes dans un monde du travail marqué par des codes masculins. À l'ADGCF, nous sommes convaincus qu'une société plus égalitaire est une société plus ouverte, plus juste, plus ingénieuse et plus performante économiquement. De plus, une véritable parité sera une véritable richesse dans le regard et l'approche que nos managers de politiques publiques apporteront à leur territoire, à leur structure et aux services rendus aux citoyens-usagers.

Avec ce texte, les 1 000 DGS et DGA que nous représentons souhaitent impulser le changement au sein des intercommunalités françaises. Pour ce faire, nous choisissons le renouvellement des mandats car ce moment constitue une opportunité de réflexion qui permet d'initier de nouvelles pratiques dans l'organisation interne comme pour le déploiement des politiques publiques. Chaque adhérent-e pourra également le déployer quand son EPCI sera prêt.

Le guide propose un éventail de grandes orientations et de bonnes pratiques pour renforcer la mixité des équipes dirigeantes dans les structures intercommunales. Il prend appui sur la vision du groupe de travail parité de l'association, des échanges avec des collectivités innovantes et inspirantes et des expériences de partenaires. Tous et toutes ont pu témoigner de l'efficacité d'un certain nombre d'actions pour permettre la promotion des femmes. Le sujet n'est pas une question de taille d'EPCI, de milieu rural ou urbain, toutefois chaque lecteur devra adapter le guide à sa structure, aux ambitions données et aux moyens dont il/elle dispose. Enfin, nous espérons que cette démarche pourra être inspirante et mutualisée avec les communes et organismes associés s'ils/elles le souhaitent.

L'objectif de ce recueil est de promouvoir et favoriser l'accès des femmes à des postes stratégiques dans les comités de direction de toutes les intercommunalités. Avec détermination, nous avons fait le choix d'avancer en faisant et en expérimentant au cœur d'un sujet d'actualité. Le guide fait partie intégrante d'un plan d'actions global porté sous l'égide du bureau de l'ADGCF. La réussite de cette initiative nationale est conditionnée par l'appropriation que vous en ferez, vos retours terrain, votre mobilisation au niveau régional et votre contribution à l'observatoire parité.

Nous souhaitons des engagements forts.

**Martine POIROT,**  
Présidente Déléguée de l'ADGCF



01.

**BRISER LE PLAFOND  
DE VERRE**  
**par les symboles  
et la représentation**

# DEUX NIVEAUX D' ACTIONS

## Équilibrer les instances de direction

À mettre en place  
par le/la DGS et/ou l'élu-e.

•  
Saisir si cela est possible  
l'opportunité des élections,  
de fusion ou d'absorption.

## Inscrire la démarche de manière pérenne

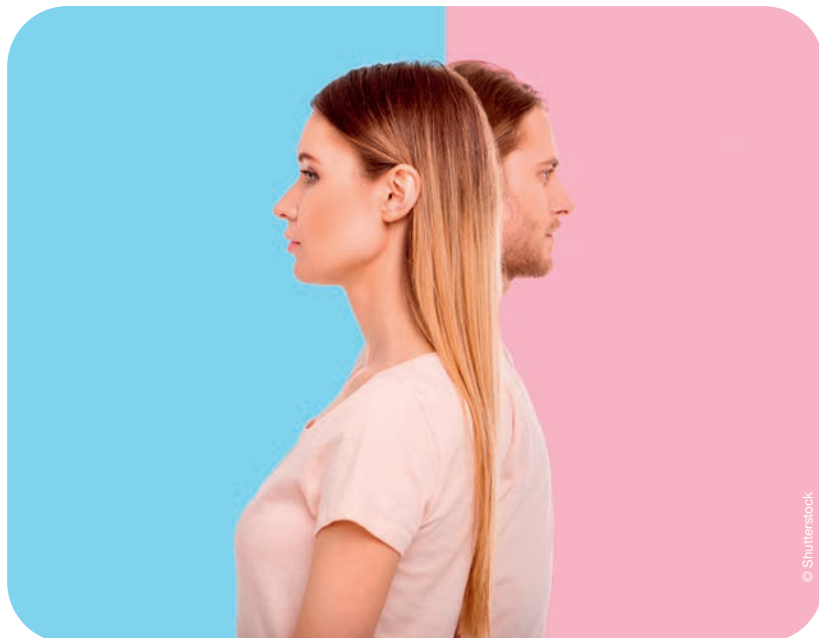
Par des portages forts  
et engagés sur le long terme.

•  
Intégrer l'ensemble  
des acteurs, décisionnaires  
(élu-es, managers-euses)  
ou agent-es.

# 01.1

## LA CULTURE DE L'ÉGALITÉ, UN ENJEU TRANSVERSAL

Le fonctionnement intercommunal prend appui sur des valeurs partagées qui sont diffusées de manière formelle et informelle. À côté de certains principes tels que le respect, le bien-être au travail ou l'esprit d'innovation..., l'égalité professionnelle peut être constitutive du socle de base des valeurs sociétales comme l'a été le développement durable dans les années 2010. Affichée comme une ambition stratégique et synonyme de bonne gouvernance, la parité ne revêt pas uniquement une dimension éthique, elle forge également des enjeux à la fois d'attractivité (attirer, valoriser et fidéliser les talents féminins), de motivation des équipes et de bonne gestion des talents de ses équipes.



© Shutterstock



# 01.2



## DES INSTANCES DE DIRECTION ÉQUILIBRÉES

La France se situe au 59<sup>e</sup> rang mondial<sup>4</sup> concernant la féminisation des postes de dirigeant-es. Assurément, la compétence est le critère principal de sélection. Malgré tout l'ADGCF est favorable à une parfaite équité et souhaite aller au-delà des quotas actuels. Les élections, les fusions ou les absorptions conduisant inévitablement à de nouvelles nominations (interne ou externe) qui donnent la possibilité d'instaurer des règles paritaires dès le début du mandat mais cette action peut être bien évidemment engagée et portée à tout moment dans le mandat.

La parité dans les instances dirigeantes permet d'assembler, d'additionner toutes les qualités, capacités et savoirs, sans *a priori* et en privilégiant les compétences avec pour objectif la réussite du projet collectif. Concrètement, cela se traduit par une démarche volontaire consistant à proposer au moins une femme et un homme lors d'un recrutement. Cette pratique a l'avantage de faire émerger des talents, les femmes étant souvent moins visibles. Dans ce cadre, une attention particulière pourra être apportée aux champs suivants :

- **repenser le fonctionnement des instances de direction** (comité de direction ou autre) pour intégrer une diversité de comportements et d'opinions ;
- **bien définir les délégations et leurs missions** : par exemple, un-e adjoint-e au DGS dispose en général d'attributions moindres qu'un-e DGA et il serait dommageable de biaiser l'intention de parité par une volonté d'affichage avec des nominations d'adjoint-e au DGS systématisées ;
- **veiller à une répartition déstigmatisée des délégations** : afin de dépasser les stéréotypes, il semble important que les ressources humaines et les services à la population ne soient pas attribuées qu'aux DGA femmes.

---

4. Selon le Forum Économique Mondial.

# 01.3

## UN TRAVAIL AU LONG COURT

Le sujet de la féminisation des instances dirigeantes conduit à une réflexion plus globale et nécessite du temps et du dialogue pour que cela devienne naturel pour nos organisations. Une fois les grandes lignes posées, il est important de se mobiliser pour organiser le suivi et la répétition pour que votre démarche soit efficace. Pour exemple, certaines collectivités ont témoigné que sans suivi, les congés maternité n'étaient plus remplacés malgré la mise en place d'un guide égalité qui préconisait une systématité ou encore que certaines directrices avaient été « oubliées » lors de fusions qui avaient lieu pendant leur congé maternité. Par ailleurs, la culture de l'égalité de traitement doit être infusée à tous les niveaux (élu-es, usagers-ères, managers-euses, agent-es, service RH...) et figurer d'une part au sein des livrets d'accueil et règlements intérieurs et d'autre part au sein des documents externes de communication.

### **a/ La nomination d'un-e élu-e délégué-e à l'égalité femmes-hommes**

À la veille des élections municipales 2020, la loi Engagement et Proximité n'a pas pu aboutir à l'élargissement de l'obligation de parité au sein de l'ensemble des conseils municipaux. Les prochaines élections insuffleront-elles à une configuration différente ?

Le témoignage des collectivités ayant nommé un-e élu-e chargé-e de la politique d'égalité démontrent qu'une telle nomination facilite grandement la mise en place de la parité dans les directions. Comme cela est évoqué dans la thématique traitant des instances de direction sur le type de délégation, il n'est pas spécifiquement recommandé que ce rôle soit nécessairement attribué à une femme mais par contre qu'il/elle soit membre de l'exécutif communautaire donne davantage de légitimité et permet de peser dans les décisions et l'impulsion des politiques publiques.

La délégation peut être soit tournée vers l'interne (égalité interne et ensemble des sujets RH) soit être orientée vers le déploiement de politiques publiques égalitaires, ou les deux. Quoiqu'il en soit, il paraît incontournable de réfléchir à une délégation ayant du poids et porteuse de sens.

## **b/ La sensibilisation et la formation des managers-euses et des agent-es**

La sensibilisation des managers-euses leur permettra de prendre conscience des différents verrous et leviers concernant l'accès des femmes à des postes à responsabilités, de fournir des méthodes pour susciter des changements de comportement, de recourir moins à des codes masculins, de coacher et repérer les talents, de viser la non discrimination à l'embauche, de traiter de la question du genre dans l'espace public... Cela peut prendre la forme d'ateliers de sensibilisation d'une 1/2 journée sous différentes formes (théâtre, forum...). Les ateliers ont pour objectif d'appréhender les enjeux liés à la parité, d'approfondir la réflexion sur la valeur ajoutée qu'elle peut apporter et enfin d'identifier et comprendre les différences femmes/hommes à prendre en compte pour mieux collaborer ensemble.

Le périmètre, le contenu, la possibilité d'ouvrir à l'ensemble des collaborateurs-trices, le fait de rendre obligatoire ou non cette formation (systématisation dans le cadre de journée d'intégration) doit faire l'objet d'un débat interne et constituer un objectif partagé.



***Nommer un-e élu-e délégué-e à l'égalité femmes-hommes, membre de l'exécutif communautaire, avec une délégation forte est porteur de sens. ...***





**SE DOTER**  
**de la malle à outils**  
**paritaire**

5 à 6%

**C'est l'écart  
de rémunération  
tout secteur confondu  
qui apparaît en 2019**

entre les hommes qui bénéficient  
d'un « effet prime » de 3 %  
(ils deviennent plus responsables)  
et les femmes  
(pénalisées car seraient moins  
disponibles : moins 2 à 3 %)  
à la naissance d'un enfant<sup>5</sup>.

**Cet effet s'accroît  
avec le nombre  
d'enfants...**



5. INSEE 2019.

6. Direction Générale de l'administration et de la Fonction Publique, *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, Édition 2017.

20 %  
soit 600 €

**C'est l'écart  
de rémunération moyen  
entre un-e catégorie A**

homme et femme de  
la Fonction Publique Territoriale  
tout niveau d'encadrement  
et tout âge confondus<sup>6</sup>.

**L'écart s'accroît  
avec le niveau  
de responsabilité  
et l'âge...**

Le législateur a été attentif au renforcement de l'exemplarité employeur qui a vocation à s'étendre à travers deux dispositifs :

- l'accord du 30 novembre 2018 exige que les EPCI de plus de 20000 habitants élaborent d'ici le 31 décembre 2020, un plan d'actions pluri-annuel qui devra faire l'objet de résultats : autrement dit, il ne sera pas suffisant de donner des moyens, il faudra atteindre des résultats, d'autant plus que l'employeur défaillant est passible d'une pénalité ;
- la loi de Transformation Publique reprend ces dispositions et indique également l'ajout de l'état de grossesse aux critères ne permettant aucune distinction entre fonctionnaires, la suppression du jour de carence des agent-es en état de grossesse, l'organisation des concours sur titre, le principe de présidence alternée des jurys et des instances de sélection. À partir du renouvellement des assemblées délibérantes, les nominations devront être équilibrées au sein des emplois supérieurs et de direction puis à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021, la prise en compte de la situation des femmes et des hommes pour l'avancement de grade sera à intégrer.



**Malgré les renforcements  
législatifs, il s'agit  
d'aller encore plus loin  
dans le changement. ...**



**L'ADGCF recommande de se saisir de ces dispositifs législatifs comme une opportunité.** À cet effet, les DG d'intercommunalités peuvent les intégrer aux projets d'établissements, d'administration de début de mandat comme un axe fort. En tant que membres de la direction générale, les adhérents de l'association sont spécialistes de la conduite de projet. Dans ce chapitre, nous vous proposons des pistes méthodologiques, à adapter à la taille de la structure et à l'ambition donnée. Assurément, impulser une démarche parité c'est impulser une démarche de changement et donc faire évoluer notre environnement et notre système.

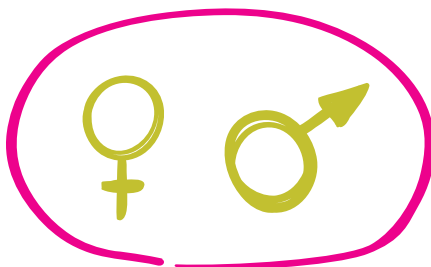
# 02.1

## UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE POUR LA DÉMARCHE

Il est fondamental que le changement soit rythmé, impliquant et visionnaire.

Pour porter ce cadre, il s'agit d'analyser et assumer les raisons pour lesquelles l'intercommunalité ou l'ensemble du bloc local se lancent dans la démarche.

- **Il est essentiel que le portage soit réalisé par la direction générale** et d'indiquer qu'il s'agit d'une volonté forte (démarche prescrite) et de l'intégrer bien évidemment au projet d'établissement, d'administration qui sera élaboré en début de mandat.
- **Il s'agira de bien définir le périmètre** : vise-t-on uniquement l'interne, la mixité du comité de direction, la formation ou bien aussi les politiques publiques ?
- **Il est possible de prendre un engagement institutionnel**, qui enverra un signe fort : signature de la Charte européenne...
- **Il est nécessaire de prévoir des phases d'ajustement** tout au long du projet, de prendre en compte les expériences passées pour un ajustement au plus près, en accordant également une place centrale aux retours du terrain.



# 02.2

## LE PILOTAGE DU PROJET

### a/ Instance de pilotage

- **Vocation** : le groupe suit le dossier et impulse de nouvelles initiatives, il décide.
- **Composition** : en fonction des actions menées, le groupe projet ou comité de pilotage pourra être composé de l'élue en charge de l'égalité mais aussi le cas échéant d'autres élu-es (élu-e à la politique de la Ville, aux services à la population, à l'aménagement) des instances de direction ainsi que de représentants des services (y compris en charge des politiques publiques tels que l'urbanisme et l'enfance). Il peut aussi rassembler les acteurs-trices locaux qui agissent pour l'égalité comme les associations, des acteurs institutionnels comme des universités/établissements d'enseignement, la préfecture... Les organisations syndicales peuvent être associées à certaines phases au regard de l'organisation du dialogue social décidé pour votre collectivité.
- **Les réunions de travail** : le groupe projet peut être intégré ponctuellement lors de réunions déjà existantes (instance de direction, bureau communautaire, commission...) afin de maintenir une organisation légère ou *a contrario* faire l'objet deux fois par an de réunions spécifiques dans les EPCI de taille plus importante...



**La façon de conduire le changement par le cadre donné, la définition d'un pilotage et la mobilisation des acteurs, sont fondamentales. ...**



## **b/ Le pilote de projet**

En fonction de la taille de l'EPCI, soit un-e membre de la direction générale pilote en direct ce dossier en l'insufflant dans tous les projets de manière transversale, avec le soutien du politique soit un temps de travail est dédié à un-e agent-e rattaché-e généralement aux RH ou à la direction générale. Cela est proportionnel à la taille de la collectivité ainsi qu'à l'ambition donnée.

Dans les EPCI de taille plus importante, une personne peut se voir dédier la mission ou bien encore des personnes référentes peuvent être nommées dans les services pour développer des objectifs, assurer un suivi et mener des actions de communication régulières de manière à valoriser les initiatives et leur succès.

## **c/ Associer les agent-es publics à la transformation publique**

Il s'agira de s'appuyer sur un dialogue social prospectif dans la perspective de l'instance unique de dialogue en 2022. La politique de l'égalité touche les agent-es dans la conception et l'évaluation des politiques publiques et dispositifs internes. Des points d'étapes réguliers sur l'avancement des dossiers, pas seulement lors des instances paritaires mais également dans des groupes de travail représentatifs, permettent de suivre les résultats concrets auxquels cela permet d'aboutir, dans le respect des engagements pris par chacun.

## **d/ Un dimensionnement du pilotage à asseoir à l'échelle du bloc local, une perspective supplémentaire intéressante**

Pour consolider le pilotage, il peut être intéressant de donner une assise plus large en construisant une démarche partagée avec les communes. Cela peut se traduire par un plan d'actions commun, le repérage de talents, un-e élu-e mutualisé-e sur le sujet, le déploiement des politiques d'aménagement sur le prisme de la parité.

Il peut également être intéressant d'étudier des possibilités de marrainage/parrainage.



© Shutterstock

# 02.3

## LE PLAN D'ACTIONS, OUTIL INDISPENSABLE

En dehors de l'obligation légale, l'intérêt d'un plan d'actions est le suivant :

1.

*C'est un acte d'engagement pour déterminer des objectifs de progression.*

un outil de suivi pour supprimer les situations d'écart. Les axes du plan d'actions illustrent la volonté d'agir sur certains leviers et de concentrer les efforts de la collectivité. Ils peuvent être révisés annuellement.

2.

*Le choix des indicateurs et des axes.*

Un exemple de plan d'actions dressé à partir des axes et des indicateurs est proposé dans ce guide, bien entendu à adapter à votre EPCI, communes ou organismes associés. Les indicateurs doivent être porteurs de sens, simples, transparents et fiables.

3.

*Le bureau et la direction générale peuvent piloter les actions prioritaires*

et les suivre à l'aide de tableaux de bord opérationnels.





4.

*Il est essentiel de porter à connaissance*

voire de diffuser en externe le plan d'actions ainsi que les résultats obtenus.



**Chaque EPCI devra rajouter et adapter les colonnes suivantes : actions à mettre en place, pilote, état d'avancement et ajustements.**

Axe stratégique	Objectif	Indicateurs le cas échéant
<b>Développer une culture de l'égalité</b> 	Équilibre des instances de direction	Répartition par genre des recrutements et nominations sur un poste de direction, répartition des délégations générales adjointes affectées aux femmes et aux hommes (ressources et moyens généraux, aménagement du territoire, services à la population, services techniques), répartition de l'encadrement par genre.
	Formation	
	Nomination d'un-e élu-e	
<b>Tendre vers l'exemplarité employeur</b>	Mise en place d'un pilotage	% des femmes candidates sur un poste de cat A, écart rémunération moyenne brute hommes-femmes, répartition des promotions hommes-femmes, répartition des formations de management et de coaching par genre...
	Recrutement	
	Égalité salariale	
	Accompagnement de carrière	
	Écriture non discriminante	
<b>Mettre en place une organisation de travail permettant une parentalité équilibrée</b> 	Réunir les conditions favorables à une équité entre les congés de naissance	Répartition des temps partiels et du télétravail par genre, absence liée à la parentalité : remplacement des congés-maternité, prise des congés paternité, répartition des congés parentaux, nombre et types d'actions menées pour accompagner les cat A partant en congé parental, répartition des absences pour gardes d'enfants de moins de 16 ans par genre, mise en place d'une conciergerie.
	Préparer et accompagner les congés de naissance	
	Mettre en place les services allégeant les charges familiales	
<b>Promouvoir l'égalité dans la mise en œuvre des politiques publiques</b>	Intégration de la question des genres dans l'aménagement des espaces publics	
	Être présent dès le plus jeune âge pour lutter contre les stéréotypes	

## 02.4

### EXEMPLES DE MESURES POUVANT ÊTRE MISES EN PLACE

#### a/ Changer ou adapter les règles de recrutement des talents



Si depuis déjà de nombreuses années, les fiches de poste évitent toute discrimination, il s'agit de maintenir cette attention afin de déceler et supprimer toutes les dispositions qui pourraient s'avérer porteuses de différenciations liées au genre.

Les managers-euses doivent être incités à étendre leur champ d'investigation et à rechercher des talents féminins. Le cas échéant, un travail rapproché avec les cabinets de recrutement est nécessaire. Il convient de veiller à ce que les femmes soient bien incluses lors de la sélection des hauts potentiels, que l'offre de mobilité remplisse bien des conditions d'attractivité suffisante, de prévoir d'accompagner le/la conjoint-e dans ses recherches d'emploi.

L'accompagnement des jurys est assurément un point important par la mixité dans leur composition, la mise à disposition d'un guide d'entretien écartant toute question discriminante (ex : la question « avez-vous des enfants » est posée à 60 % des femmes en entretien<sup>7</sup>) ou de recevoir en entretien de recrutement des hommes et des femmes en quantité proportionnelle aux CV reçus.

Ces préconisations sont également valables pour rééquilibrer un comité de direction en faveur des hommes s'il est uniquement féminin (ce qui est le cas dans certaines communautés de communes).

---

7. École Audencia.

## **b/ Politique visant à l'égalité salariale**

Afin de supprimer les écarts, un certain nombre d'outils sont mobilisables et facilitants par les principes même de transparence et d'engagement qu'ils imposent :

- le RIFSEEP a pour objectif de baser la rémunération sur des critères objectifs tels que les groupes de fonction ;
- le partage interne d'indicateurs est fondamental sur la base de quelques données des rapports égalité femmes-hommes (obligatoire depuis 2016 dans les EPCI de plus de 20 000 habitants) ou en reprenant les indicateurs proposés par l'ADGCF afin de suivre les améliorations.

## **c/ Accompagner les femmes à oser**

Il s'agit de favoriser une politique d'identification et d'accompagnement des talents féminins. Ce repérage doit être réalisé le plus tôt possible afin qu'un parcours puisse être mis en place notamment par le biais d'un accompagnement ou d'une organisation destinée à accélérer leur carrière : formations/coachings relatifs au leadership, techniques de négociation, affirmation de soi, règles non écrites de la réussite... **Le CNFPT, via l'INET, propose un certain nombre d'outils et l'ADGCF met en place un dispositif d'accompagnement de carrière.**

## **d/ Focus sur la communication non discriminante, enjeu interne et de politiques publiques**

La diffusion d'une culture de l'égalité passe par le canal de la communication, en interne comme en externe. Pour illustration, cela signifie auprès des usagers et des agents de bannir les « noms d'épouse » de l'ensemble des documents et de les remplacer par « noms d'usage ». Également, concernant la dénomination des postes lors des recrutements et dans les organigrammes, il s'agit de supprimer la désignation systématique de LA secrétaire en terme générique et inversement de LE responsable des services techniques.

La Ville de Grenoble décrit très bien ce processus et ses objectifs : « L'écriture non-discriminante désigne les manières d'écrire qui permettent d'assurer l'égalité des sexes et la mixité. Elle est l'un des moyens qui permet d'aller à l'encontre des discriminations et des stéréotypes. Plusieurs collectivités territoriales (Grenoble, Brest, Clermont-Ferrand, Échirolles, Lyon, Paris...) ont rédigé leur propre charte ou ont signé la convention d'engagement du Haut Conseil à l'Égalité pour donner un cadre à leur engagement sur l'écriture non-discriminante. » La Charte préconise d'utiliser le tiret pour représenter aussi bien les femmes que les hommes, d'accorder les noms de métier / fonction / grade et titre, d'éliminer toutes expressions sexistes...



03.

**PERMETTRE**  
**une parentalité**  
**équilibrée**



# CET AXE EST LE SEUL À ÊTRE BASÉ SUR LE POSTULAT DE L'INÉGALITÉ DANS LA PARENTALITÉ

Ce déséquilibre dans la sphère privée est le fruit de croyances, préjugés et de rôles historiques attribués aux femmes et aux hommes. On perçoit désormais, par le fait des nouvelles générations, deux phénomènes tendant à une nouvelle répartition :

1

La volonté  
des femmes d'accéder  
à plus de  
responsabilités

2

La volonté  
des pères  
d'être davantage  
présents...



... même s'ils sont confrontés à des stéréotypes vivaces et jugés lorsqu'ils annoncent qu'ils souhaitent consacrer du temps à leurs enfants. Au sein de notre association, certains hommes ont ainsi fait remarquer le sexisme qui existe quand un homme ne peut assurer une contrainte professionnelle pour des raisons familiales. Cela est encore difficilement accepté, comme si un homme ayant des responsabilités professionnelles se voyait interdire de prendre du temps pour ses enfants.

Le monde du travail ne pourra évoluer dans le sens de l'égalité professionnelle que si des modifications structurelles et une diffusion des représentations positives de la parentalité masculine sont instituées. C'est bien un nouveau contrat social qui est à l'œuvre et sera synonyme de gains en terme d'efficacité, de bien-être et d'innovation pour tous.

## 03.1

### **LA RÉUNION DES CONDITIONS FAVORABLES À UNE ÉQUITÉ ENTRE LES CONGÉS PARENTAUX**

Les conditions des congés maternité et paternité demeurent actuellement une inégalité majeure dans les carrières entre les femmes et les hommes : durée différente donc absence du poste de travail inégale ; obligatoire pour la mère, facultative pour le père ; indemnités inéquitables. Tant que cela perdurera, la pression culturelle et professionnelle continuera de peser. Même s'il est probable que cela soit rectifié par le législateur dans les mois et années à venir, un certain nombre d'entreprises et de collectivités ont pris les devants avec des retours d'expérience très positifs. Si le temps consacré aux enfants était réparti équitablement, l'organisation de la sphère privée sur le long terme et donc les choix de carrière seraient déterminés différemment. Le non-alignement a même des conséquences indirectes : même si une femme ne devient pas mère, sa rémunération et ses perspectives d'évolution voire même le recrutement sont impactés négativement, notamment entre 25 et 35 ans, tout comme une mère qui reste investie dans sa carrière. L'équité entre les congés paternité et maternité, sur la durée comme sur l'indemnisation, est une condition *sine qua non* de l'égalité professionnelle.

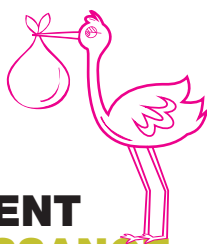


**Les solutions ne sont pas encore toutes éprouvées mais ce qui est intéressant dans cette période c'est la possibilité laissée à l'expérimentation. ...**

Précurseur, la Ville de Cergy a fait parler d'elle en étant la première à accorder une absence au bénéfice du parent ne bénéficiant pas du congé maternité. Elle « propose d'octroyer, dans le cadre de la naissance d'un enfant, au parent ne bénéficiant pas du congé maternité, d'une autorisation d'absence parentale d'une durée de 10 jours ouvrés consécutifs maximum à prendre dans le mois de la naissance de l'enfant ». La Métropole de Lille a également mis en place cette mesure.

Preuve que le législateur n'a pas encore tout prévu, ces collectivités ont pris le risque ou sont même en contentieux du fait de leurs prises de positions en ayant recours au seul dispositif possible : les autorisations d'absence figurant au sein des règlements intérieurs ou des congés.

## 03.2



### **LA PRÉPARATION ET L'ACCOMPAGNEMENT AUX CONGÉS DE **NAISSANCE****

Ces congés ne sont pas sans impact sur la carrière notamment car il existe des enjeux de pouvoir sur les postes à responsabilité. Les périodes de naissance doivent donc être accompagnées et préparées par l'employeur.

**À l'approche de l'arrivée de l'enfant, les deux parents ne doivent pas être pénalisés professionnellement :**

- Assurément, aménager le temps de travail par du télétravail (évitant déplacements et stress) pour la femme enceinte lui permettra d'être investie jusqu'au congé maternité et ainsi de ne pas être pénalisée par une absence non anticipée. De la même façon, faciliter l'accès aux places de parking dès le 3<sup>e</sup> mois de grossesse peut être proposé.
- Pour le/la conjoint-e, il est important de pouvoir se libérer sans culpabilité pour les examens médicaux, ce qui permet d'être investi-e tout autant en vue de l'arrivée de l'enfant.

- Lorsqu'un parent s'absente sur une période telle qu'un congé de naissance, il s'agit de fortement anticiper en abordant rapidement la question du remplacement avec lui/elle. Il peut être proposé un recrutement externe ou une répartition claire en interne des dossiers. Idéalement, c'est au cadre d'exprimer son choix. Par ailleurs, il est possible que des réorganisations de service (liées à des élections, des modifications de périmètre ou fusion...) aient lieu en même temps ; alors que celles-ci ne doivent en aucun cas impacter la carrière. Dans ce cas, une vigilance particulière est recommandée pour associer le cadre de la même façon que si elle/il n'était pas en congé. En résumé, un entretien préparatoire est indispensable dès la naissance de l'enfant afin de renforcer le sentiment d'appartenance. Il s'agit alors d'aborder tous ces aspects, de faire un point sur les projets côté employeur comme agent-e pendant cette période.

### La reprise doit elle aussi être préparée par un entretien de reprise afin :

- d'échanger sur les projets et dossiers en cours,
- de comprendre les besoins de réajustement dans l'organisation et ne pas confondre fatigue et désengagement,
- d'effectuer un rattrapage si des oublis de rémunération, de formation, d'avancement sont constatés *a posteriori* pendant cette période.

### Préparation de la reprise :

- **échange** sur les dossiers
- **réajustements**
- **effectuer** un rattrapage

### À l'approche de l'arrivée de l'enfant :

- **femme enceinte** : aménager les conditions de travail (télétravail, places de parking...) pour la femme enceinte lui permettra d'être investie jusqu'au congé maternité
- **conjoint-e** : pouvoir se libérer sans culpabilité pour les examens médicaux, ce qui permet d'être engagé-e tout autant en vue de l'arrivée de l'enfant
- **entretien préalable** et de reprise avec le-s parent-s partant-s en congé de naissance

# 03.3

## LA MISE EN PLACE DES SERVICES ALLÉGEANT LES CHARGES FAMILIALES

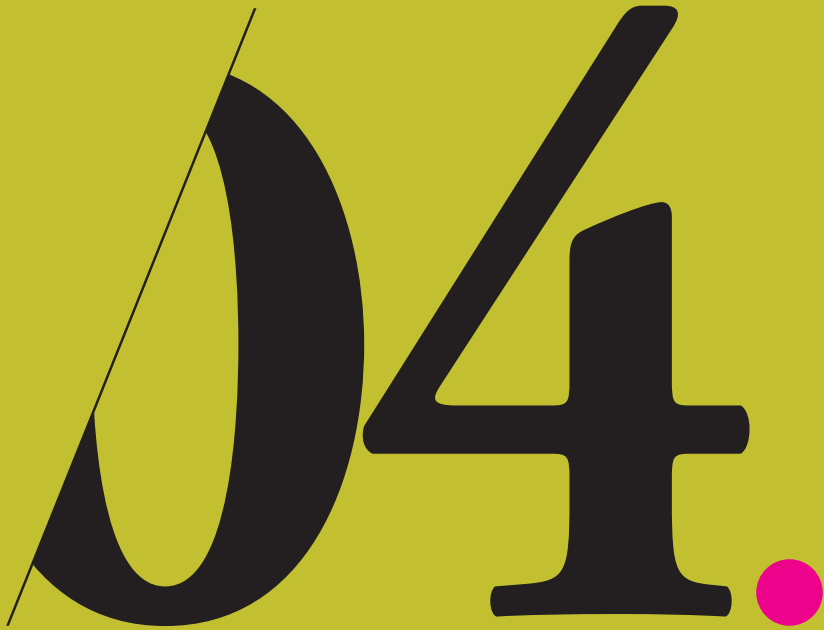


Afin de faciliter le déploiement de la double carrière, un certain nombre de mesures peuvent être envisagées pour mieux équilibrer les temps de vie.

Le développement des conciergeries : si l'employeur ne détient pas à lui/elle seul-e la solution, il/elle peut contribuer à faciliter la vie des agent-es en leur proposant des services sur le lieu de travail. Ces actions prennent beaucoup de sens en collectivité et au regard des politiques publiques déployées.

Les conciergeries emploient en général du personnel en insertion ou peuvent être proposés par des ESAT voire associations environnementales et soutiennent l'activité économique locale. La conciergerie peut donc faire partie d'un service élaboré par la collectivité pour l'ensemble des usagers. Les services peuvent couvrir les services du quotidien (pressing, repassage, cordonnerie, garde d'enfants, aide aux devoirs, réservations loisirs & vacances...), les livraisons (produits locaux, colis...), la mobilité (entretiens et obligations pour les véhicules motorisés ou non...), la mise en relation (artisans et commerçants, aide à domicile...), les formalités et démarches administratives (carte grise, permis de conduire, inscriptions activités périscolaires...), l'offre alimentaire (distributeur de repas locaux, dépôt de pain, machine à café/thé...), la mini-boutique (timbres, abonnements/vignettes autoroute, relais presse locale...). Signe que les équilibres ne sont pas encore parfaitement respectés, d'après le retour des collectivités territoriales, les principaux utilisateurs du service sont les femmes cadres...

D'autres actions peuvent être déployées comme des évènements autour de la parentalité ainsi que l'accompagnement des modes de garde et d'autant plus dans les structures ayant la compétence : petite enfance, enfance, adolescents.



**PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ  
À TRAVERS  
les politiques  
publiques**

## Les intercommunalités

sont productrices de politiques publiques en termes d'aménagement, de politique de la famille et de l'enfance, d'accès au sport et à la culture...

Les intercommunalités sont donc en capacité d'influer, en lien avec les communes sur la présence des femmes dans l'espace public, dans les activités sportives ou encore sur la lutte contre les **stéréotypes** dès le plus jeune âge. En effet, faire en sorte que les femmes n'aient pas peur d'être **ambitieuses** c'est participer à instituer une **égalité** réelle dans la société. Les collectivités territoriales, du fait de leur proximité avec les populations, disposent d'un **pouvoir d'action et de pédagogie** non négligeable.



© Shutterstock



# 04.1

## L'INTÉGRATION DE LA QUESTION DES GENRES DANS L'AMÉNAGEMENT DES ESPACES PUBLICS



Un panel d'actions peut être envisagé :

- **Rendre la ville et l'espace urbain plus équitables** en garantissant un accès pour tous aux équipements et transports.
- **Être attentif aux nominations des noms de rue.** Actuellement, seulement 6% des rues françaises portent le nom d'une femme malgré une proportion plus nombreuse de femmes inspirantes, ayant exercé ou exerçant des responsabilités.
- **Encourager la pratique sportive** des filles et des femmes à une époque où enfin, les exploits sportifs des femmes commencent à être visibles. En effet, de nombreux sports et loisirs sont encore considérés comme féminins ou masculins mais également des subventions continuent à être octroyées par les collectivités de manière plus importante aux associations sportives masculines ou à des équipements dont les utilisateurs sont très majoritairement des garçons. Or les politiques locales volontaristes en faveur de la pratique sportive féminine ont prouvé que les femmes sont ensuite davantage valorisées sur les territoires.
- **Repérer et encourager les talents** dans les quartiers, villages et les initiatives associatives permettant aux jeunes filles et femmes de prendre des initiatives et d'accéder à des postes à responsabilité.
- **Déployer des évènements.** C'est aussi un moyen de proposer des outils évènementiels concernant l'intégration des genres (semaine de la mobilité sur le thème « Femmes et déplacements », évènement le 8 mars, marches exploratoires qui permettent aux habitantes de se réappropriier l'espace public et améliorer leur environnement en arpentant les rues...).

# 04.2



## LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE

**Une faculté d'action du bloc local (EPCI, communes ou organismes associés) en termes de politique petite enfance, projets éducatifs, lien avec les établissements d'enseignement et culturels.**

Les stéréotypes de genres sont présents très tôt. Ils peuvent limiter les enfants et les adolescents dans leur créativité, leur ambition et leur confiance en eux. Les possibilités d'action s'inscrivent au pluriel au niveau du bloc local, peu importe qui est détenteur de la compétence (commune ou EPCI). Toutes les collectivités ont un rôle à jouer.

- **Tout au long du parcours de l'enfant et de l'adolescent**, il est primordial de former les personnels éducatifs et de sensibiliser les enfants/élèves à l'égalité entre les filles et les garçons et d'éviter les différences dans les jeux, notamment au sein des équipements sportifs et éducatifs, et plus particulièrement au collège, là où l'image de la femme peut le plus se dégrader.
- **En petite enfance**, il est important de sensibiliser les professionnels-les par la transmission professionnels-les/parents ou lors d'ateliers parents/enfants. Les assistant-es maternel-les peuvent également être sensibilisés à travers des conférences.



**Les possibilités d'action  
s'inscrivent dès le plus jeune âge  
et dans l'ensemble  
des aménagements publics. ...**

- **Dès l'école maternelle** (à graduer en fonction de l'âge de l'enfant), des interventions et des sensibilisations par des films, des débats, du théâtre, la construction d'un projet collectif, des interventions pourquoi les femmes peuvent choisir tel ou tel métier, parler du rôle des femmes dans l'histoire, la littérature, la science... Les services Enfance Jeunesse des collectivités sont en première ligne dans cette étape fondamentale.
- **À partir du collège**, les partenariats Enfance Jeunesse/établissements d'enseignement ou Conseil des enfants/jeunes sont à renforcer sur les choix d'orientation pour favoriser un questionnement permettant aux jeunes d'envisager un parcours non en fonction du genre mais en fonction de leurs ambitions et envies. Par exemple, cela peut consister à faire intervenir dans les écoles, des parrains et marraines (conventionnellement avec Elles bougent, association qui vise à susciter des vocations féminines pour les métiers d'ingénieures ou de techniciennes).



© Shutterstock

05.

**LES POSSIBILITÉS OFFERTES**  
**par le réseau**  
**ADGCF**

# 05.1

## INSTITUER UN **DISPOSITIF** DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

L'ADGCF propose dès à présent un accompagnement à destination des femmes du réseau ayant les compétences nécessaires qui souhaitent accéder à des postes de direction générale ou de favoriser la mobilité des DGS/DGA de communauté de communes vers des postes de directions générales dans des agglomérations et des métropoles.



© Shutterstock

## L'OBSERVATOIRE PARITÉ

Afin qu'il soit représentatif et que vous puissiez y recourir pour votre EPCI, votre participation est essentielle. Ci-dessous quelques propositions d'indicateurs complémentaires :

- **EXEMPLARITÉ EMPLOYEUR** : % des femmes candidates sur un poste de catégorie A, répartition en % femmes/hommes au sein du Comité de direction, répartition des délégations générales adjointes affectées aux femmes et aux hommes (Ressources et moyens généraux/Aménagement du Territoire/Services à la population/Services Techniques...), écart rémunération moyenne brute hommes-femmes, écart de répartition des augmentations individuelles entre hommes et femmes, répartition des promotions hommes-femmes, répartition des formations de management et de coaching par genre.
- **CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE /VIE PERSONNELLE** : répartition des temps partiels et du télétravail par genre, absence liée à la parentalité : remplacement des congés maternité, prise des congé paternité, répartition des congés parentaux, nombre et types d'actions menées pour accompagner les catégories A partant en congé parental, répartition des absences pour gardes d'enfants de moins de 16 ans par genre, mise en place d'une conciergerie.

Ces éléments pourront être complétés au niveau qualitatif par des éléments contextuels des répondants tels que : l'implication des organisations syndicales, les actions déployées en terme d'action publique (événements, aménagements, espaces, jeunes, soutien aux associations, commande publique...), le remplacement des congés maternité...

# Annexe

## **ET LA PARITÉ À L'ÉTRANGER ? Des exemples inspirants**



## La recherche de l'égalité professionnelle est mondiale.

Au niveau européen, les cadres femmes dans l'Administration Publique et le secteur de la Défense représentent 32 % alors qu'elles représentent 45 % dans la population active<sup>8</sup>.

Le Forum Économique Mondial<sup>9</sup> intègre 5 pays scandinaves parmi les 10 premiers pays en tête du classement en terme d'égalité femmes-hommes et ce notamment en raison des congés parentaux.

- **En Suède**, dès 1995, le pays a introduit un premier mois de congé spécialement réservé aux pères. Actuellement les parents bénéficient de 16 mois de congé parental, chacun des parents bénéficie à titre individuel d'une quantité de jours réservés qu'il/elle ne peut pas céder. Le salaire est maintenu à 80 % et réparti entre l'employeur et l'État.
- **En Norvège**, le père dispose de 15 semaines et ne peut les céder à la maman. Dès 2008, 90 % des jeunes pères ont pris leur congé paternité !
- Même **en Espagne**, les pères ont désormais droit à 8 semaines payés intégralement. En 2021, ils disposeront de 16 semaines de congé paternité, autant que les mères !

**Le Rwanda** compte un pourcentage très élevé de femmes parlementaires. Par ailleurs, malgré le fait qu'il subsiste encore de fortes inégalités en termes d'éducation et en termes culturels, ainsi qu'en matière de santé, le pays a légiféré contre les violences domestiques et a autorisé l'IVG médicale.

8. Eurofound (2018), *Femmes cadres : sous-représentées et surchargées ?*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

9. Forum Économique Mondial, *The Global Gender Index Ranking*, 2020.



En terme de politique de la ville et d'aménagement urbain, certaines localités ont été innovantes :

- Dès l'an 2000, **Vienne**, la capitale autrichienne a spécialisé un service entier dans l'urbanisme et le genre et le budget de la municipalité est partagé à parts égales entre les hommes et les femmes. Les résultats en terme d'aménagement ont suivi !
- En 2019, la Ville de **Genève** a installé 250 panneaux de signalisation avec des silhouettes féminines : une femme enceinte, un couple de femmes, une dame âgée... pour faire évoluer les représentations dans l'espace urbain.
- En 2019, **Bruxelles** a féminisé ses noms de rue en s'appuyant sur les propositions des habitants.





## Glossaire et références ●

---

**Les possibilités de labellisation :** Charte européenne pour l'égalité des hommes et des femmes, Label Égalité Professionnelle AFNOR. **Les initiatives inspirantes :** Ville de Cergy, Bordeaux Métropole, Lille Métropole, Grenoble Métropole, établissement d'enseignement de Valence. **Les centres de ressources :** Haut Commissariat à l'Égalité, Centre Hubertine Auclert, Genre et Ville, Observatoire de l'Équilibre des Temps et de la Parentalité en entreprise, Élués Locales, CNFPT, École Audencia Nantes sur la négociation salariale, Association Elles bougent.



Un travail rendu possible  
par la mobilisation  
du groupe parité ADGCF.  
Un grand merci  
à ces DGS et DGA volontaires,  
femmes et hommes.



ASSOCIATION  
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
DES COMMUNES  
DE FRANCE

22 rue Joubert - 75009 Paris  
Tél. 01 55 04 88 19

[www.adgcf.fr](http://www.adgcf.fr)