

# LIVRE BLANC 2GAP

FEMMES, POUVOIR ET ARGENT

OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE PARTAGEE

LES PROPOSITIONS 2GAP 2023

**2023**

2GAPWORLD

## « GENDER AND GOVERNANCE ACTION PLATFORM » : 2GAP

### ***Collectif mondial des réseaux professionnels féminins et mixtes des secteurs public et privé***

2GAP est un collectif mondial de réseaux professionnels féminins et mixtes alliant les secteurs public et privé. Sa branche française a vu le jour le 4 mars 2020 et son lancement international a eu lieu le 1er juillet 2021 à l'occasion du Forum Génération Égalité, rassemblement mondial pour l'égalité entre les femmes et les hommes, organisé sous l'égide d'ONU Femmes à Paris. Il regroupe plus de 75 réseaux, comptant aujourd'hui plus de 1,5 million de membres dans le monde.

### **Réseaux fondateurs et associés de 2GAP**

Administration moderne – Alliance pour la Mixité en Entreprise (AME) - Alter Egales - Asociación Multisectorial de Mujeres Directivas y Empresarias (AMMDE) - Association BNP Paribas MixCity - Association des administrateurs territoriaux (AATF) - Association des Anciens Elèves de l'ENA (AAEENA) - A3F Association des femmes fiscalistes - Association Française des Femmes Juristes (AFFJ) - Association pour les Femmes Dirigeantes de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (AFDESRI) - Avec les Femmes de la Défense - Business Professional Women (BPW) - CEFYCYS : Cercle des femmes dans la Cybersécurité - Cercle InterElles – CentraleSupélec au Féminin - Club Com'Elles - CREATE Lyon (Centre de recherche Magellan - IAE Lyon) - Cultur'Elles - Curiosity Club - Dirigeantes et Territoires - Donner des ELLES à la santé - Elle&Co - ElleEau - EMLyon au féminin - ESSEC (Centre Européen en Droit et Economie - Women Empowerment) - European Network for Women In Leadership (WIL Europe) - European Women Lawyers Association (EWLA) - Femmes Business Angels - Fédération Femmes Administrateurs (FFA) - Femmes Chefs d'Entreprises France (FCE) - Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales (FCEM) - Femmes de Bercy - Femmes de l'Intérieur - Femmes de Justice - Femmes de Loi, Femmes d'Exception - Femmes des services du Premier ministre - Femmes du Tourisme - Femmes en Mouvement - Femmes et Diplomatie - Femmes Huissiers de justice de France (AFHJF) - Femmes Ingénieurs - Financi'Elles - Grandes écoles au féminin (GEF) - HP WIN (Women's Impact Network) France - INSEAD Women in Business Club - France - INSP 50-50 - Justice administrative alter-égale (JAAE) - JUMP - La Cour au féminin - Les Entrepren'Heureuses - NEOMA ALUMNI / WOMEN by NEOMA Alumni - Observatoire de la Mixité - Parité Assurance - Pluri'Elles - Pour les Femmes dans les Médias - Prenons la Une - Professional Women's Network Paris (PWN) - REFENS\_JUST 1, Réseau des Femmes Entrepreneures Nord-Sud - Sanofi - SciencesPo Femme et Société by SciencePo Alumni - SNCF Mixité – TalentuElles - VOX Femina - WeConnect International - Women in International Security (WIIS)

### **Réseaux amis de 2GAP**

Corporate Governance Hub (CGHub) - Democracy Today - Génération Femmes d'Influence - Laboratoire de l'Egalité

# LIVRE BLANC 2023

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE I - FEMMES, POUVOIR ET ARGENT</b>	<b>5</b>
1.1 LES FEMMES ET L'ARGENT NE FONT PAS BON MÉNAGE	5
1.1.1 Le rôle des stéréotypes de sexe	5
1.1.2 Les conséquences sur le patrimoine et l'héritage	6
1.2 LES DISPARITÉS DE RÉMUNÉRATION QUI CROISSENT AVEC L'ACCÈS AU POUVOIR	7
1.2.1 Un phénomène mondial	7
1.2.2 L'argent : mesure du pouvoir – le sujet de l'équité financière - Contribution de Financielles	8
1.2.3 Focus sur les femmes ingénieures	10
1.2.4 Focus sur les starts-ups (Étude réalisée par les Entreprises pour la Cité):	13
1.3. UN ACCÈS AU FINANCEMENT PLUS DIFFICILE POUR LES FEMMES	13
1.4. L'ARGENT : UN FREIN RÉEL POUR L'ACCÈS AU POUVOIR	14
1.5. DES POLITIQUES D'ÉGALITÉ DÉFAILLANTES OU INSUFFISANTES	18
Focus sur un pays : les organisations opérant en Afrique	18
1.6. L'égal accès des femmes et des hommes au pouvoir et à l'argent permet-il de construire une nouvelle chaîne de valeur ?	19
1.7 QUELLES SOLUTIONS ET PRÉCONISATIONS ?	25
1.7.1 Impact de la mixité sur la performance	25
1.7.2 Comment lever les obstacles pour que le travail des femmes et des hommes soit valorisé à sa juste mesure et pour avoir un égal accès à l'argent	27
<b>PARTIE II – Observatoire 2GAP : MÉCANISME DE SUIVI DES DISPOSITIONS SUR L'ÉGALITÉ FEMMES HOMMES DANS LA DÉCISION DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ</b>	<b>35</b>
2.1 DANS LE SECTEUR PRIVÉ	35
2.1.1. Comment les réseaux professionnels féminins et mixtes peuvent accompagner leurs entreprises/employeurs sur la mise en œuvre des lois (Copé-Zimmermann/Pénicaud pour l'index/Rixain)?	35
2.1.2 Quelles sont les observations menées par vos réseaux : ces lois sont-elles bien appliquées ? Y a -t-il des difficultés d'application? Pourquoi ? Des contournements possibles ?	37
2.1.3 Quelle est la boîte à outils nécessaire pour faire en sorte que la loi Rixain soit bien appliquée?	44
2.1.4 Que peut-on et devrait-on suivre en termes de KPI (key performance indicators) qui n'est pas déjà obligatoire ?	45

2.1.5 Est-ce que dans le champ d'action de votre réseau, le calcul sur le périmètre des instances dirigeantes vous semble conforme à la loi, difficile à élaborer, susceptible d'être contourné ? Que suggérer pour éviter ces contournements ?	46
2.1.6 Existe-t-il un dispositif de rattrapage de salaire pour les femmes qui seraient moins payées que les hommes à travail égal ou de même nature ? Fonctionne-t-il ?	47
2.1.7 L'index égalité s'applique-t-il dans votre champ ? Si oui : dans votre secteur, quels sont les items qui posent problème ?	48
<b>2.2 DANS LE SECTEUR PUBLIC</b>	<b>50</b>
2.2.1 Primo-nominations : résultats du Dispositif des nominations équilibrées (DNE) dans les fonctions publiques d'Etat et territoriale et à l'hôpital public	50
2.2.2. Il subsiste un fort déséquilibre femmes-hommes dans la gouvernance publique ("stocks"), révélé par les organigrammes genrés, par ministère et dans des collectivités locales.	54
2.2.3. Déséquilibre femmes-hommes dans la composition des cabinets ministériels	87
2.2.4. Propositions pour rééquilibrer la gouvernance publique	89
2.2.4.1 Pour les primo-nominations	89
2.2.4.2 Pour les nominations en "stock"	91
2.2.5. Application de l'index Egalité au secteur public - Observations et propositions	92
2.2.5.1 Observations	92
2.2.5.2 Propositions	94
<b>PARTIE III - LES PROPOSITIONS 2023 DE 2GAP</b>	<b>99</b>
Proposition 1 – Renforcer les dispositifs de quotas sur tous les emplois de directions et cadres dirigeants	99
Proposition 2 – Améliorer l'index de l'égalité et l'appliquer au secteur public	100
Proposition 3 – Introduire l'égaconditionnalité dans la commande publique et dans les politiques de relance	100
Proposition 4 – Adopter la budgétisation sensible au genre (BSG)	101
Proposition 5 – Investir davantage sur le leadership des femmes	101
Proposition 6 – Lancer la mobilisation entrepreneuriale en faveur des femmes	102
Proposition 7 – Favoriser la présence des femmes expertes dans les médias, les débats et les conseils et commissions des secteurs public et privé	102
Proposition 8 – Renforcer la lutte contre le sexisme	103

## INTRODUCTION

Un an après la publication de notre premier Livre blanc, le contexte international s'est encore dégradé, illustrant de façon encore plus tragique les conséquences de l'éviction des femmes des sphères de décision. **2022 est une année noire en matière de droits des femmes.**

**En Afghanistan**, les femmes ont été évincées du monde professionnel, exclues des métiers régaliens. Dans le domaine de l'application des droits, les femmes juges, procureures et avocates ont été interdites de toute participation au système judiciaire, mettant ainsi en place un régime exclusivement masculin appliquant la version talibane de la charia. Plusieurs magistrates et policières se sont fait arrêter et assassiner. Les fonctions médiatiques, politiques et administratives leur sont aussi considérablement limitées, voire interdites. Les restrictions croissantes aux métiers de la santé provoquent une dégradation accélérée des soins dont les femmes et les enfants sont les premières victimes. **L'exclusion des femmes de l'accès au travail, à l'éducation et à l'espace public les rayent de la société.** Comme le souligne Richard Bennett, rapporteur spécial des Nations Unies sur la situation des droits humains en Afghanistan, l'effet cumulatif des restrictions imposées aux femmes et aux filles a un impact dévastateur à long terme sur l'ensemble de la population et équivaut à «*un apartheid sexiste*».[1]

**En Iran**, à la suite de la mort de Mahsa Amini, jeune fille kurde de 22 ans, à Téhéran, trois jours après avoir été arrêtée par la police des mœurs pour son apparence jugée «*inappropriée*», **un puissant vent de révolte initié et porté par les femmes iraniennes** est durement réprimé par un régime au sein duquel les femmes sont quasiment inexistantes.

Plus proche de nous, **dans nos démocraties occidentales**, les femmes ont vu leurs droits à l'avortement réduits. Aux Etats-Unis, le 24 juin 2022 la Cour suprême des Etats-Unis a rendu une décision, *Dobbs v. Jackson Women's Health Organization*, aux termes de laquelle la protection fédérale accordée aux femmes d'avoir recours à l'IVG est supprimée. Ce revirement de jurisprudence, délibérément conçu pour ouvrir la voie à des remises en cause annoncées, fait donc du droit à l'IVG un «*droit en sursis*». Ainsi, une première vingtaine d'États ont d'ores et déjà adopté des lois interdisant l'avortement ou restreignant fortement son accès. Sur les treize États ayant fait passer des lois dites «*lois cliquet*», douze sont gouvernés par des hommes, ultra conservateurs et par des assemblées exclusivement masculines.

**En Europe**, les événements de l'année en Pologne, en Hongrie et en Italie ont réveillé une profonde inquiétude quant à la protection de ce droit. **En France** même, le Sénat, au sein duquel la part des femmes représente seulement 35%, s'est opposé, le 19 octobre 2022, à la proposition de loi constitutionnelle visant à protéger et à garantir le droit fondamental à l'interruption volontaire de grossesse (IVG) et à la contraception. 172 voix contre, 139 pour. Le refus du Sénat n'a pu être levé ultérieurement qu'en remplaçant le droit par une liberté.

**Ces décisions et événements constituent des preuves irréfutables des effets tragiques d'une gouvernance non partagée entre les femmes et les hommes, décorrélée des attentes et des besoins de la société.**

Pour autant, **l'espoir est de mise lorsque l'on voit les hommes iraniens**, minoritaires dans les manifestations anti-tchador de 1979, **constituer, 25 ans plus tard, une part non négligeable des cortèges de manifestants**. Pour Mahnaz Shirali, sociologue et politologue iranienne, cela signifie qu'*«ils ont compris qu'une société qui humilie ses femmes humilie ses hommes aussi. (...) Ils ont compris que la voie royale pour sortir de la République islamique passe par la libération des femmes. (...) Aujourd'hui, ils savent que leur sort est lié à celui des femmes, alors ils défendent [leur] liberté pour se débarrasser du régime en place»*.

Face à l'égalité entre les femmes et les hommes, partout, et surtout dans la décision, les hommes doivent sortir de la défiance et emprunter, auprès des femmes, le seul chemin qui conduit à l'intérêt de toutes et tous. C'est pourquoi, pour débattre de ce moment historique critique, nous avons choisi de consacrer nos Assises 2023 au thème : « **Femmes et pouvoir : de la défiance à la confiance** ».

Pour la 2<sup>ème</sup> édition de ses Assises annuelles, 2GAP rend public son **Livre blanc 2023**.

En **première partie**, nous aborderons le sujet : **Femmes, pouvoir et argent**. Pourquoi cette thématique ? Tout simplement parce que, l'argent est le nerf de la guerre, donc du pouvoir. Il fait l'objet d'un impensé, voire d'un déni quand on accole les mots argent et femmes. Comme nous le verrons, on ne peut pas réellement parler de gouvernance, de pouvoir, de décision partagés entre femmes et hommes si on ne prend pas à bras le corps la question de l'argent.

Dans la **deuxième partie** du Livre blanc, 2GAP inaugure la **première édition de son mécanisme de suivi annuel**, consacré aux **progrès, difficultés, voire contournements éventuels de la mise en œuvre des dispositifs sur la parité et l'égalité salariale** (index) dans le secteur privé comme dans le secteur public. Notre objectif est de produire **une plus-value qualitative** par rapport à ce qui pourra être produit par les entreprises et les pouvoirs publics.

**Ce travail est fondé sur ce que les réseaux de 2GAP ont constaté sur le terrain**, à partir de leurs observations empiriques, de leurs études ou activités diverses. Pour le secteur public, nous publions ici une **photographie inédite des organigrammes des ministères et cabinets ministériels par genre, illustrant ainsi le fort déséquilibre entre femmes et hommes dans la décision publique**.

La **troisième partie** rassemble les **propositions de 2GAP**, pour 2023 et l'ensemble du quinquennat en cours.

**Nos travaux et propositions sont là pour être repris par les pouvoirs publics et les entreprises pour permettre d'accélérer l'égalité entre les femmes et les hommes dans la décision, condition sine qua non du respect des droits de toutes et tous, d'une meilleure performance des organisations, d'une plus grande qualité de la décision publique, pour construire une société pacifiée.**

---

[1] 6 mars 2023 - [news.un.org/fr/story/2023/03/1132972](https://news.un.org/fr/story/2023/03/1132972)

## **PARTIE I - FEMMES, POUVOIR ET ARGENT**

Femmes, pouvoir et argent, voilà une trilogie audacieuse! Si la réflexion sur Femmes et pouvoir est au cœur même de la raison d'être de l'association 2GAP et si nos propositions en la matière ont largement contribué à faire prendre en compte cette question au sein des politiques publiques, l'irruption de l'argent dans ces considérations, est un challenge difficile. Alors même que nous savons toutes et tous, que l'argent est le nerf de la guerre, et donc du pouvoir, il fait l'objet d'un impensé, voire d'un déni quand ce mot est accolé à celui de femmes. Les femmes sont dans le don, voire dans le dû, comme le dit Titiou Lecoq, mais jamais ou rarement dans la revendication ou légitimité financières.

Alors, comment parler réellement de gouvernance partagée entre femmes et hommes si on ne prend pas à bras le corps la question de l'argent. Et les chiffres décevants de l'accès des femmes aux postes de responsabilité nous invitent à le faire . Un constat ambivalent, une longue histoire de dénégation du couple femmes et argent, nous conduisent à investiguer et à rendre visible ce qui a si longtemps été occulté.

Deux niveaux doivent ici être pris en compte :

- d'une part, celui de la situation économique des femmes au sein de la sphère privée. Le rôle des stéréotypes de sexe est alors primordial et explique sans nul doute des politiques sociales et fiscales défavorables à l'autonomie financière des femmes.
- d'autre part, celui du monde du travail avec deux points de préoccupations : 1/ l'argent que gagnent les femmes par le fruit de leur travail et les arbitrages que cela induit sur les décisions de carrière et de vie personnelle et 2/ l'accès à l'argent pour celles qui désirent entreprendre, notamment sur les sujets innovants, technologiques, sociétaux ou environnementaux qui sont au cœur de la société de demain.

Peut-on alors parler de sexisme financier, qui touche les femmes, sans doute depuis leur enfance et qui aurait des conséquences négatives sur la qualité des décisions, faute d'avoir associé les femmes?

Peut-on imaginer qu'une autre chaîne de valeurs aurait pu se substituer à celle qui prévaut aujourd'hui et qui aboutit à des inégalités innombrables et à l'épuisement de notre planète?

### **1.1 LES FEMMES ET L'ARGENT NE FONT PAS BON MÉNAGE**

**Au-delà du marché du travail, des différentiels importants de situation économique entre les femmes et les hommes s'observent aujourd'hui.**

#### **1.1.1 Le rôle des stéréotypes de sexe**

De nombreux travaux et notamment ceux de la sociologue Jeanne Lazarus, montrent le rôle essentiel des stéréotypes de sexe et la façon dont les liens entre femmes et argent dans les sociétés

contemporaines *“héritent de ces soupçons d’impureté, d’incompétence et de dépendance qui se sont largement solidifiés au 19<sup>ème</sup> siècle au cours de la grande séparation entre le privé et le marchand”* (L’argent des femmes : quelques pistes de recherche, CAIRN, Sensibilité 2021 n° 9) .

**Relevons d’abord un** contexte défavorable aux femmes depuis **l’enfance** et notamment la distribution de **l’argent de poche entre filles et garçons** dans la famille. D’après une étude menée par Pix pay, service bancaire français, les adolescents obtiennent plus d’argent de poche que les adolescentes. A titre d’exemple, en région Centre Val de Loire, les garçons ont en moyenne 17,24 euros en plus que les filles chaque mois<sup>1</sup>.

Plus largement, depuis l’enfance, on relève des phénomènes systémiques, assignant des compétences à un sexe et les naturalisant. On observe ainsi des différences de traitement qui ont un impact sur la manière dont on perçoit les compétences professionnelles en fonction des sexes et donc leur aptitude à s’approprier et à utiliser l’argent. En ce sens, des travaux ont été menés dans les années 2000 sur l’éducation des enfants quant à la prise de risques. *“Ces études démontrent que les filles reçoivent plus d’attentions et de d’informations sur le danger, bénéficient plus souvent de soutien physique dans les activités de jeu, alors que les garçons sont plus encouragés à la prise de risque et sont davantage sollicités pour réaliser les activités de jeu sans l’aide parentale”* (Kindlerberger-Hagan & Kuebli, 2007 ; Morrongiello & Dawber, 2000 ; Morrongiello & Hogg, 2004).<sup>2</sup>

Pour autant, il est important d’insister sur le prolongement entre des qualités dites féminines et les inégalités professionnelles s’expliquant par le travail reproductif des femmes dans la sphère privée, (ou domestique ?). Selon Meurs<sup>3</sup>, *« les ressorts de la persistance des inégalités sur le marché du travail sont fondamentalement liés à ce qui se passe dans la famille, c’est-à-dire au partage des tâches domestiques et aux contraintes liées aux enfants »*. Ainsi, les compétences professionnelles des femmes sont rattachées à leurs supposés essences, étant donc importées de la sphère domestique à la sphère privée.

### **1.1.2 Les conséquences sur le patrimoine et l’héritage**

Il en résulte des différences d’accumulation et d’accès au patrimoine : ce n’est qu’à partir de 1985 que les deux conjoints sont considérés comme co-gestionnaires du patrimoine commun. Pour autant, des différentiels d’accès subsistent, notamment dans les héritages familiaux. Selon Sibylle Gollac<sup>4</sup>, la transmission de biens s’ancre dans des stratégies familiales favorisant les hommes par le rôle qu’on leur attribue. Le statut social familial est incarné dans l’homme, associé à une attribution préférentielle des biens structurants à l’image d’une entreprise.

Même constat au sein du ménage où, comme Titiou Lecoq l’analyse, les gros salaires, ceux majoritairement des hommes, se focalisent sur de grosses dépenses (voiture, maison) qui

<sup>1</sup> <https://www.datapressepremium.com/rmdiff/2011520/etudeinegalites3.pdf>

<sup>2</sup> <https://journals.openedition.org/rfp/4494#tocto2n4>

<sup>3</sup> Meurs, 2014 : 57 : <https://journals.openedition.org/ges/534?lang=fr#tocto1n3>.

<sup>4</sup> <https://lejournal.cnrs.fr/articles/inegalites-de-patrimoine-les-femmes-toujours-a-la-peine>

s'intégreront dans la patrimoine de monsieur, alors que les moins gros salaires, ceux des femmes, prennent en charge les dépenses du quotidien, celles des produits jetables comme les pots de yaourt. Le couple accentue les inégalités économiques entre les hommes et les femmes dans la mesure où l'homme détient un salaire plus conséquent, entraînant à long terme un appauvrissement de la femme, comme le dit Titou Lecoq dans son ouvrage : " *Petit salaire, petite dépense. Gros salaire, grosse dépense*". " *Quand ils se séparent, Richard repart avec la voiture. Gwendoline, elle, quittera le couple avec ... ses pots de yaourt vides.*"

### **1.1.3 Les impacts des politiques sociales et fiscales**

Les politiques sociales et fiscales, fondées sur le principe de conjugalisation, et donc la mise en commun des revenus du couple, même si leur impact est moins grand sur les femmes qualifiées qui aspirent à des postes à responsabilité, vont toutes dans le sens d'une moindre autonomie financière des femmes. Citons pour mémoire, comme dispositifs fondés sur la mise en commun des revenus du couple et qui peuvent parfois constituer une entrave à l'autonomie des femmes en situation de précarité, le Revenu de Solidarité Active (RSA), la prime d'activité, l'Aide Personnalisée au Logement (APL), l'Assurance Vieillesse pour les Parents au Foyer (AVPF), ou encore les pensions de réversion. Mais les prestations liées au revenu du conjoint comme les pensions de réversion du privé ou le quotient conjugal, qui bénéficie aux couples où l'un des conjoints a un faible salaire, peuvent, sous couvert de solidarité entre époux, constituer un frein à l'emploi des femmes et mener à des arbitrages qui freinent leur progression de carrière.

## **1.2 LES DISPARITÉS DE RÉMUNÉRATION QUI CROISSENT AVEC L'ACCÈS AU POUVOIR**

Malgré l'augmentation des femmes cadres, composant 42% de cette population, on rappelle le concept de "plancher collant" qui affecte le déroulement de la carrière des femmes. En effet, à diplômes et postes équivalents en début de carrière, l'écart de rémunération s'élève à 18%, augmentant à 29,4% au bout de 30 ans d'ancienneté, en France.<sup>5</sup>

### **1.2.1 Un phénomène mondial**

L'ampleur du phénomène s'observe à l'échelle globale. Selon l'OCDE :

- Dans l'OCDE, en moyenne, l'écart salarial entre les genres s'élève à 12%. Même si les femmes disposent de compétences équivalentes, voire supérieures, elles travaillent plus souvent dans des métiers moins valorisés financièrement.
- L'écart salarial se place majoritairement dans la même entreprise : environ  $\frac{3}{4}$  de l'écart salarial s'explique par le fait qu'une entreprise rémunère mieux les hommes que les femmes, à compétences égales. L'autre  $\frac{1}{4}$  s'explique par la présence de femmes dans des métiers moins rémunérés.
- Cet écart s'accroît avec l'âge.

---

<sup>5</sup><https://www.alternatives-economiques.fr/rachel-silvera/vrai-chiffre-inegalites-salariales-entre-femmes-hommes/00105035>

- Cet écart a un impact sur la mobilité professionnelle : les femmes sont moins sujettes à être promues. Cela s'explique par la part de temps partiel occupée par les femmes ainsi que par le changement d'entreprise, n'entraînant pas d'augmentation salariale. En somme, les femmes changent d'emploi pour des raisons familiales et moins financières.
- L'écart entre les deux genres s'accroît autour de l'âge de maternité, appelé "the motherhood penalty". Les congés maternité entraînent de lourdes pertes de revenus, soit environ 4-8%, dépendant de la durée du congé et des compétences détenues. Cette perte de revenu illustre l'expérience manquée ainsi que le fait d'effectuer un mi-temps, en retour de congé maternité, permettant une moindre évolution de carrière.

### **1.2.2 L'argent : mesure du pouvoir – le sujet de l'équité financière - Contribution de Financielles**

L'Organisation Internationale du Travail (« OIT ») a répertorié dans une étude parue il y a quelques années les principales causes de l'écart de rémunération entre hommes et femmes.<sup>6</sup>

- Les femmes sont souvent embauchées à des salaires inférieurs à ceux des hommes ;
- Moins de « temps de socialisation » au bureau et en dehors avec les collègues se traduit par un salaire inférieur ;
- Les femmes risquent une « peine de maternité » ;
- Les femmes sont moins enclines à demander des augmentations.

Aussi, l'OIT nous indique que les femmes sont en moyenne, mondialement, 20% moins bien payées que les hommes.<sup>7</sup> Plus particulièrement, Eurostat<sup>8</sup> nous révèle, sur la base de données datant de novembre 2021 et mars 2022, que l'écart de rémunération homme / femme le plus élevé se situe dans le secteur des activités financières et de l'assurance.

Dans tous les États membres de l'Union Européenne pour lesquels des données sont disponibles, à l'exception de la Belgique et de l'Espagne, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans les activités financières et de l'assurance<sup>9</sup> est plus élevé que dans l'ensemble des autres secteurs d'activité<sup>10</sup>. En 2020, l'écart de rémunération entre hommes et femmes dans les activités financières et de l'assurance variait de 6,4 % en Belgique à 38,9 % en République Tchèque. A cette date, la France se classait au 18<sup>ème</sup> rang sur 25 pays pour ces activités de la finance et de l'assurance (« gender pay gap » de 30.8% pour la France dans ce secteur).

Comme indiqué plus haut et relevé par l'OIT, la maternité n'est pas un facteur aidant au maintien du salaire des femmes au niveau de celui des hommes sur le long terme, et ce, malgré un dispositif légal qui essaie d'aider les femmes, notamment en France.

---

<sup>6</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms\\_410196.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf)

<sup>7</sup> [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_856203/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_856203/lang-en/index.htm)

<sup>8</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Highest\\_gender\\_pay\\_gap\\_in\\_financial\\_and\\_insurance\\_activities](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Highest_gender_pay_gap_in_financial_and_insurance_activities)

<sup>9</sup> NACE Rév. 2 section K

<sup>10</sup> NACE Rév. 2 agrégat B à N

Ainsi, la loi n°2006-340 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes a été votée pour mettre en place des dispositions visant à réduire les inégalités salariales et de permettre aux femmes de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle en renforçant le droit des femmes en congés de maternité. Cette loi permet de limiter les potentiels écarts de rémunération créés pendant les périodes « d'absences » liées aux congés. De nombreuses entreprises du secteur privé l'ont mise en place.

Toutefois, cette loi ne permet pas de palier aux opportunités manquées qu'une femme peut subir lorsqu'elle est en congés de maternité : une promotion qui se décide sans qu'elle lui soit proposée, ou des difficultés à s'insérer dans un processus de recrutement « compétitif » sans accès aux documents de l'entreprise pour préparer des entretiens de recrutement (si les accès lui ont été coupés – comme c'est le cas dans certaines entreprises, pour faciliter le droit à la déconnexion, qui peut être excluant aussi...).

A son retour, ce sont aux biais de décisions que la femme (et désormais « maman ») doit faire face : sous couvert de bienveillance, une femme peut manquer des possibilités d'évolution qui peuvent ne pas lui être proposées : « Je ne pense pas qu'Elle puisse être intéressée par ce poste qui requiert des déplacements fréquents étant donné qu'Elle a un enfant en bas âge . » La meilleure chose à faire est de proposer sans préjuger ; il est nécessaire que les entreprises forment leurs managers à la connaissance de leurs biais cognitifs. Certains biais de décisions « excluants » s'appliquent plus rarement aux hommes.

Sur le sujet de l'arrivée d'un enfant au sein d'un foyer, nous pouvons noter que la France a amorcé un rattrapage pour permettre aux hommes d'être plus disponibles à cette période, notamment grâce aux mesures concernant les congés de paternité. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, la durée du congé paternité en France est passée de 14 à 28 jours, dont sept obligatoires. La France, avec cette mesure, se rapproche des pays européens favorables aux pères lors de l'arrivée d'un enfant dans leur foyer, mais reste toutefois en retard comparée à la Finlande ou à l'Espagne offrant respectivement 9 et 12 semaines aux hommes souhaitant s'impliquer suite à l'arrivée d'un nouvel enfant.

Cela vient peut-être du fait que la France a moins besoin d'avoir les parents à domicile sur une longue période lors de la petite enfance par rapport à certains de nos voisins européens (comme en Allemagne par exemple) du fait d'une infrastructure de petite enfance relativement bien développée (crèches publiques et privées, assistant.e.s maternel.les...). Il y a toutefois des disparités géographiques à ne pas ignorer.

Cela est positif, mais peut rendre d'autant plus handicapant le retour à l'emploi suite à un choix de congé parental perçu comme discriminant. Le congé parental est rémunéré à hauteur d'un tiers du SMIC ; il est rapidement arbitré entre les parents, les salaires des femmes étant, en moyenne, moins élevés que ceux des hommes (cf. infra). Une réforme de 2015 devait permettre à 25 % des hommes

de s'arrêter de travailler pour s'occuper de leur progéniture. Aujourd'hui, ils sont toujours moins de 1 % à y avoir recours à taux plein, contre 14 % pour les femmes.<sup>11</sup>

Les grandes entreprises ont joué le jeu du congé de paternité en le rendant attractif pour les hommes, des entreprises de la fédération Financière proposent ainsi la subrogation, i.e. le maintien du salaire du père ou de la mère pendant leur congé de paternité ou maternité, respectivement. C'est une des conditions qui rend le congé de paternité attractif aux pères : une étude de l'INED<sup>12</sup> nous apprend que les pères ayant un diplôme de l'enseignement supérieur prennent plus fréquemment leur congé de paternité que les pères peu ou pas diplômés. Ils sont plus souvent en emploi avec un contrat long ou permanent, travaillent plus souvent dans le secteur public que dans le privé, et ont des revenus plus élevés que les pères qui n'utilisent pas le congé.

Un autre angle d'analyse peut être celui des familles homosexuelles et de leur approche de la parentalité et de ses conséquences : des études sur les familles LGBT ont été publiées aux Etats-Unis depuis une cinquantaine d'années. Ces études permettent donc de jeter un autre regard sur la répartition des tâches dans les couples.

Il convient d'aller lire plus avant ces études pour se former une opinion la plus éclairée possible. Quelques éléments intéressants rapportés par Gerrit Bauer<sup>13</sup> dans le cadre de son étude : l'autrice note que les différences de répartition des tâches domestiques dans un couple hétéro ou homosexuel se font, notamment, sur la base de biais inconscients liés à la manière dont la société dans laquelle vit le couple envisage la répartition des tâches (culture du pays, biais sociétal), sur la base de l'éducation reçue par chacun des partenaires, sur la base du salaire de chacun d'eux ainsi que sur leurs compétences propres (spécialisation d'un partenaire dans un type de tâche par exemple). Le biais sociétal est un des éléments notés comme établissant une répartition des tâches plus tôt dans les couples hétérosexuels que dans les couples homosexuels, enfermant donc plus tôt la femme hétérosexuelle que l'un des partenaires d'une union homosexuelle. Cela illustre donc bien le travail à effectuer sur les biais de genre dans nos sociétés que ce soit au niveau des entreprises que de la société civile, et pour ce, dès le plus jeune âge (cf. supra).

### **1.2.3 Focus sur les femmes ingénieures**

A ce titre, l'exemple des femmes ingénieures figurent comme une illustration. Depuis 10 ans, selon le baromètre de l'observatoire des femmes ingénieures, on compte 250 000 femmes pour 750 000 hommes soit un ¼ de la population étudiée. Dans les écoles d'ingénieurs, elles ne représentent que 30% des étudiants. Cette présence moindre s'accompagne d'une différence salariale : l'observatoire des femmes ingénieures souligne une différence de 18% entre les salaires des hommes et celui des

<sup>11</sup>

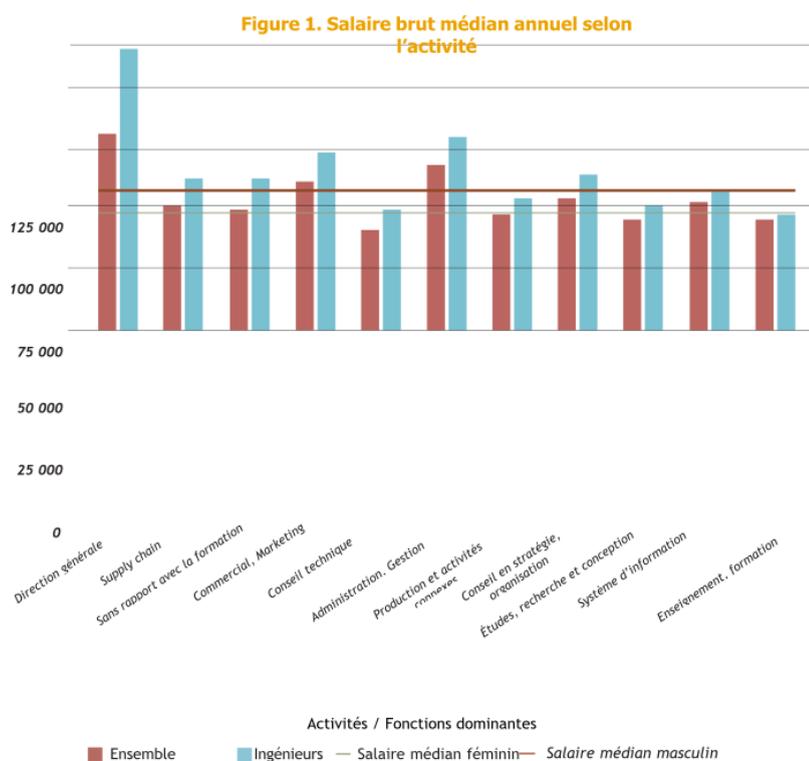
<https://www.france24.com/fr/france/20210629-allongement-du-cong%C3%A9-paternit%C3%A9-quel-impact-sur-l-%C3%A9galit%C3%A9-hommes-femmes>

<sup>12</sup> <https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/memos-demo/focus/le-conge-de-paternite-en-france/>

<sup>13</sup> *Gender Roles, Comparative Advantages and the Life Course: The Division of Domestic Labor in Same-Sex and Different-Sex Couples* - <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6223479/>

femmes. Malgré les évolutions qui tendent à réduire cet écart, les fonctions les plus rémunératrices sont l'objet d'inégalités encore plus importantes, soit environ une différence de 30%.

Ainsi, selon l'association Femmes ingénieurs, l'écart salarial entre les hommes et les femmes s'accroît avec les générations plus âgées, mais se réduit significativement par rapport aux années précédentes. L'écart de salaire en début de carrière est difficile à comprendre. Les entreprises qui recherchent plus de mixité dans leurs équipes devraient veiller à mieux rémunérer les ingénieures. Le salaire des femmes ingénieures augmente au cours de leur carrière, qu'importe la taille de leurs équipes. Même s'il faut prendre avec précaution les chiffres en raison des échantillons de faible taille, les courbes de tendance marquent clairement une progression en fonction de l'âge.<sup>14</sup>



Même constat de disparité en ce qui concerne l'écart de salaires entre les femmes et les hommes ingénieurs.

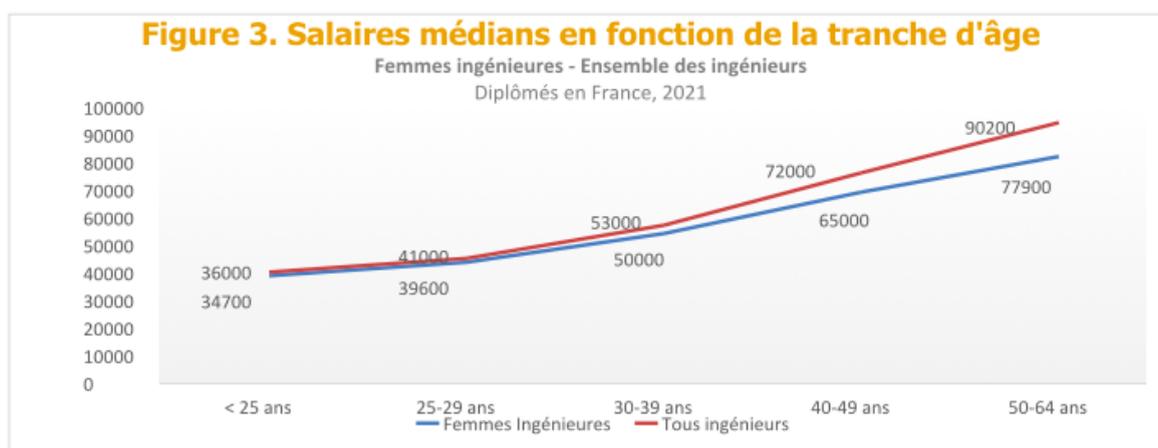
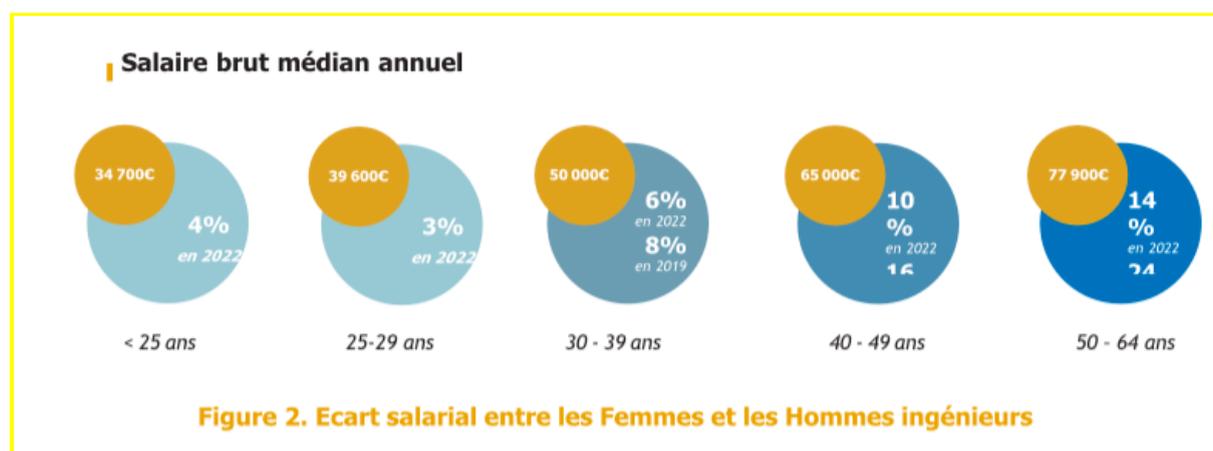
Le salaire brut médian annuel des femmes ingénieures est de 50 100 €, alors que celui des hommes est de 58 900 €, soit 18% de plus. En 2019 le salaire brut médian annuel des femmes ingénieures était de 49 700€, tandis que celui des hommes était de 60 120€, soit 21% de plus. L'écart entre les salaires médians entre les femmes ingénieures et les hommes ingénieurs semble se réduire, mais ce

<sup>14</sup> Etude Observatoire des femmes ingénieures, 2023, Femmes ingénieures

constat est à moduler du fait d'une fluidité du marché du travail ralentie pendant les années «COVID».

Le salaire moyen est de 59 200€ pour les ingénieures et 72 600 € pour les ingénieurs, soit 23% de plus. Ces différences de moyennes sont trompeuses du fait des déséquilibres de proportions de femmes et hommes, en fonction des générations.

Sur le graphe ci-dessous représentant l'évolution du salaire médian en fonction de la tranche d'âge, on peut remarquer que le salaire médian des femmes augmente de manière moins conséquente que celui de l'ensemble des ingénieurs. En effet, pour la tranche d'âge des moins de 30 ans, les salaires de l'ensemble des ingénieurs et celui des femmes sont très similaires (-4% en défaveur des femmes) mais l'écart se creuse à partir de la tranche 30-39 ans jusqu'à celle des 50-64 ans (77 900 € pour les femmes contre 90 200€ pour l'ensemble).<sup>15</sup>



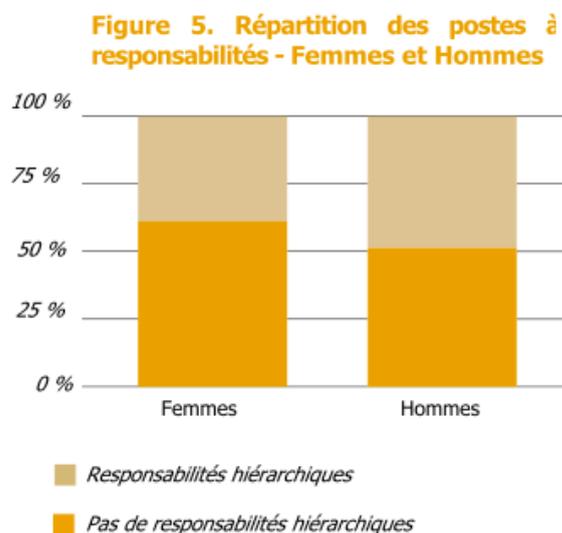
Si ce phénomène d'inégalité salariale est relevé dans les secteurs avec une présence féminine moindre, il est d'autant plus important quand un secteur professionnel est majoritairement féminisé. En effet, la féminisation d'un secteur professionnel est sujet à une baisse de financements. Phénomènes multisectoriels, on l'observe dans la sphère professionnelle et privée.

<sup>15</sup> Etude Observatoire des femmes ingénieures, 2023, Femmes ingénieures

Illustrations :



**Figure 4. Salaire médian en France en 2021**



#### **1.2.4 Focus sur les starts-ups (Étude réalisée par les Entreprises pour la Cité):**

Selon une étude de la BPI, on relève seulement 18% de la part féminine dans les postes de direction dans les 40 premières startup. La rémunération moyenne des femmes y est inférieure à celle des hommes, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise.

- Un quart d'entre elles gagnent moins de 50.000 euros par an, contre 14% des hommes.
- 5% plus de 250.000 euros, contre 11% des hommes.
- Les femmes sont plus souvent célibataires ou divorcées, même si elles sont mariées pacsées à 79%.

### **1.3. UN ACCÈS AU FINANCEMENT PLUS DIFFICILE POUR LES FEMMES**

(Extraits du livre blanc de Femmes Business Angels Investissement et actionnariat féminins, leviers d'un monde plus durable)

**Les femmes épargnent mais restent en retrait sur l'investissement.**

**Les femmes préfèrent majoritairement la sécurité de placements modestes à des produits plus risqués mais à plus fort rendement.** Elles sont plus enclines à gérer un budget et à mettre de côté les excédents (épargne, remboursement de crédit ...) qu'à investir avec prise de risque. Elles s'orientent davantage vers les placements immobiliers et les assurances vie que les actions. Cet éloignement des

produits financiers et de la Bourse restreint les opportunités financières des femmes, et par conséquent leur autonomie financière.

**Une étude de BPI France affirme que seulement 23 % des femmes sont engagées dans une démarche d'investissement contre au moins 37% des hommes.**

**Les motifs de ce moindre investissement des femmes sont globalement connus et mesurés** : écarts de revenus et de pensions, écarts en matière de donation et d'héritage, aversion au risque plus forte, sentiment d'être moins armées dans des situations ayant un impact sur leur salaire, inquiétude quant à l'évolution de leur situation personnelle ou moindre intérêt pour les produits financiers. La culture financière est en effet souvent citée comme étant un frein important. Les femmes estiment avoir des connaissances réduites dans ce domaine (alors qu'en parallèle, certaines études montrent que les hommes ont tendance, eux, à surestimer leurs compétences dans ce domaine). Le manque de temps et une importante charge mentale peuvent constituer des freins supplémentaires.

**En France, 15% des 5000 à 6000 Business Angels organisés en réseaux (personnes physiques qui investissent dans des start-up leurs propres deniers) sont des femmes.**

**Par ailleurs, on constate un moindre accès des femmes aux levées de fonds.** Les équipes 100 % féminines sont 4 fois moins bien financées que les équipes masculines selon la troisième édition baromètre BCG- Sista 2021.

**D'après une étude de BPI France, les femmes éprouvent plus de difficultés dans l'accès aux financements.** Pour autant, les cheffes d'entreprises font plus preuve de prudence que les hommes sur les levées de fonds et le financement de la croissance". Si 37% de dirigeantes de PME et d'ETI ont créé leur entreprise, près d'une sur trois a repris une affaire familiale, contre un dirigeant masculin sur dix.

#### **1.4. L'ARGENT : UN FREIN RÉEL POUR L'ACCÈS AU POUVOIR**

##### **❖ Le maintien d'une place insuffisante des femmes dans les lieux de pouvoir économique**

**Par ces dynamiques structurelles, les femmes se voient exclues et marginalisées des lieux de pouvoir, notamment dans la sphère économique.** Selon une étude du FMI, il existe un grand écart de représentation entre les hommes et les femmes dans les positions de leaderships et dans les agences mondiales de supervision de banques. **Les femmes occupent moins de 2% des postes de CEO de banques**, ainsi que moins de 20% des places dans les conseils d'administration dans plus de 80% des banques étudiées.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/09/07/Banking-on-Women-Leaders-A-Case-for-More-45221>

Les évolutions législatives quant à la présence de femmes dans les postes de directions peuvent être mises en avant dans l'optique d'une promotion d'égalité entre les femmes et les hommes dans la gouvernance.

Pour autant, **ces instruments récents ne semblent pas être à la hauteur de l'enjeu que constitue l'égalité des genres dans la gouvernance.** A titre d'illustration, l'index égalité, appliquant le principe selon lequel chaque entreprise d'au moins 50 salariés doit calculer et publier son Index de l'égalité professionnelle, se base sur des critères biaisés. Le rapport d'Oxfam sur la grande cause du quinquennat illustre les insuffisances de cet index avec le cas de l'entreprise **Air Liquid**, ayant obtenu la note de **99 points sur 100 en 2021**. Par l'analyse du bilan social, le rapport précise qu'**en réalité on observe un écart de 2000 euros entre la rémunération moyenne des hommes et celle des femmes.**<sup>17</sup>

D'autres critères de dysfonctionnement sont dénoncés, dont la prise en compte du nombre d'augmentations et non pas la somme, la négligence des contrats à temps partiels ou encore les sanctions peu contraignantes.

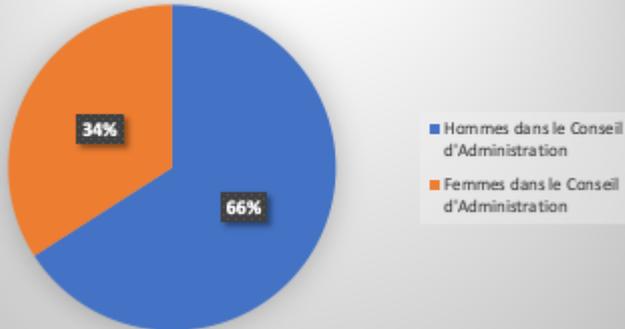
**Cette inégalité d'accès au pouvoir est plus forte encore dans les start-ups.** D'après une étude de Entreprises pour la cité, plus la taille des entreprises augmente, moins on trouve de femmes à leur tête : elles sont 14% dans les entreprises de moins de 50 salariés, mais plus que 6% dans celles qui en comptent plus de 250 et 77% pour les organisations ayant entre 10 et 49 salariés. On peut citer un tiers des femmes entrepreneures dans les très petites entreprises (TPE), qui emploient moins de 10 employés. On compte :

- **18% de femmes dans les postes de direction dans les 40 premières start up françaises.**
- **25% des start up étudiées ne comptent aucune femme dirigeante.**

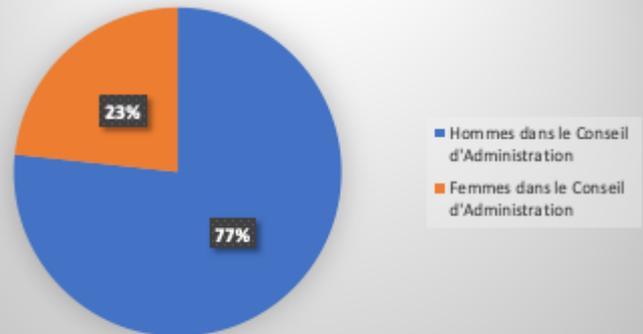
---

<sup>17</sup> [https://www.huffingtonpost.fr/life/article/quel-est-le-bilan-de-l-index-de-l-egalite-professionnelle-femmes-hommes-cense-inspirer-l-index-senior\\_212612.html](https://www.huffingtonpost.fr/life/article/quel-est-le-bilan-de-l-index-de-l-egalite-professionnelle-femmes-hommes-cense-inspirer-l-index-senior_212612.html)

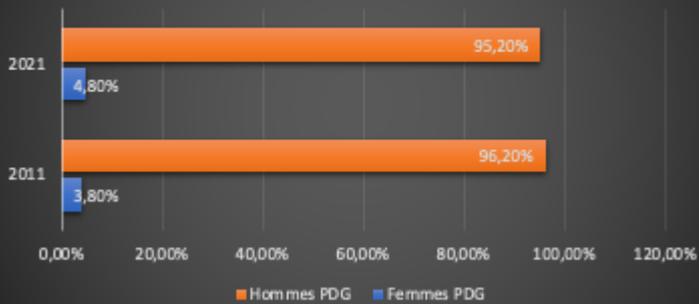
### Entreprises avec des femmes PDG



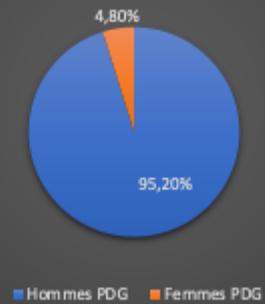
### Entreprises avec des hommes PDG



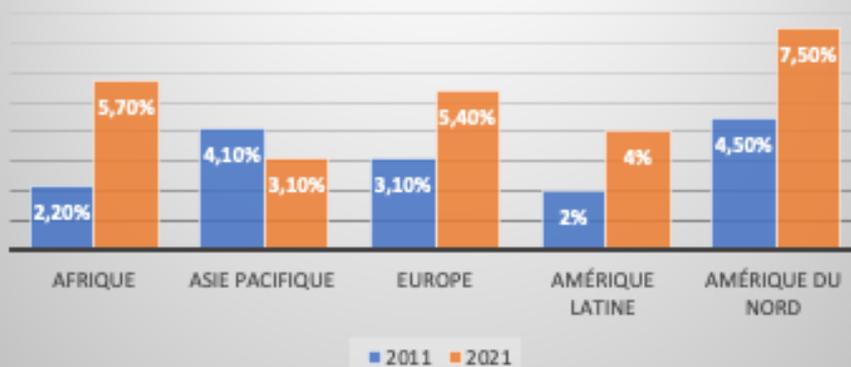
### Pourcentage d'entreprises avec des Femmes PDG, 2011 et 2021



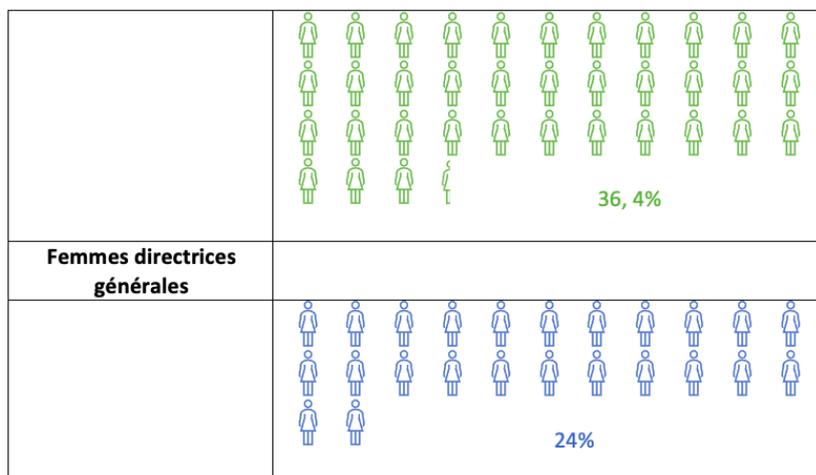
### Pourcentage de femmes PDG d'entreprises à l'échelle mondiale



### Comparaison régionale des femmes PDG



Pourcentage de femmes directrices générales avant et après une femme PDG



## Graphiques de Corporate women directors international

### ❖ Focus sur les institutions financières

Dans cette même étude du FMI sur la représentativité des femmes au sein des institutions financières et notamment à des postes de direction, les auteurs montrent que **par rapport au vivier de talents disponible, la part des femmes aux postes de direction dans la finance restait faible**. Comme indiqué précédemment, en 2018, les femmes occupaient moins de 20 % des sièges des conseils d'administration des banques et des agences de supervision bancaire dans le monde entier, et représentaient moins de 2 % des directeurs généraux de banque. **Cela contraste fortement avec l'offre de femmes titulaires de diplômes pertinents pour l'exercice de ces fonctions**. Par exemple, les femmes représentent environ 30 % des diplômés en économie et environ 50 % des diplômés en économie et sciences sociales (Crédit Suisse 2014, cité dans l'étude FMI op.cit.). Ces parts varient d'un pays à l'autre, mais les constats que les femmes leaders dans la finance représentent une part disproportionnellement faible dans le vivier de talents est universel.

Ainsi, plus proche de nous, en 2021, McKinsey et LeanIn.Org<sup>18</sup> publiaient d'autres chiffres concernant la représentativité des femmes dans les institutions financières sur le continent américain : les plus

<sup>18</sup> *Closing the gender gap and race gaps in North American financial services (Oct 21, 2021)-*  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/closing-the-gender-and-race-gaps-in-north-american-financial-services>

hauts niveaux de direction d'entreprise sont toujours dominés par les hommes, même si les femmes ont fait des progrès notables au cours de la période 2018 – 2021. Au cours de cette période, la part des femmes a augmenté de 40 % au niveau des Senior Vice President (SVP) et de 50 % au niveau du comité de direction générale (C-suite), bien que cette augmentation soit boostée par un point de départ très bas.

Malgré les progrès, les autrices de l'étude indiquent que 64 % des cadres des comités de direction générale employés dans le secteur des services financiers sont des hommes blancs et 23 % sont des femmes blanches, ce qui ne laisse que 9 % des postes de ces comités occupés par des hommes de couleur et 4 % par des femmes de couleur.

On constate d'autre part une **hétérogénéité de la répartition des responsabilités en fonction des sous-secteurs de l'industrie financière**. Ainsi, l'étude menée par le FMI en 2018 (op. cit.) constate que la part des femmes dans les conseils d'administration des banques est relativement plus élevée dans les banques de détail / caisses d'épargne et plus faible dans les banques d'investissement, les holdings bancaires et sociétés de gestion (securities firms).

Également, Susan Chandler dans un article publié sur le site Investopedia<sup>19</sup> note que, bien que le pourcentage d'hommes et de femmes entrant dans la finance soit à peu près égal après les études supérieures, **les hommes progressent en responsabilité plus rapidement que les femmes**. Et l'autrice de citer l'exemple des postes de direction dans les sociétés de capital-risque (VC), pour lesquels seulement 4,9 % des associés sont des femmes. Le tableau n'est guère plus rose en ce qui concerne le capital-investissement (PE), dans lequel moins de 10 % des postes de direction sont occupés par des femmes. Cela renvoie au concept de « broken rung » ou échelon brisé dont nous traiterons ci-après.

## 1.5. DES POLITIQUES D'ÉGALITÉ DÉFAILLANTES OU INSUFFISANTES

### *Focus sur un pays : les organisations opérant en Afrique*

Dans une étude soutenue par **WO.MEN by NEOMA Alumni**, initiée par l'un de ses membres, et transformée en **baromètre** qui sera reconduit annuellement, BearingPoint et le CIAN ont élaboré une grille d'analyse de la maturité de l'équilibre professionnel des sociétés exerçant en Afrique sur la base de **25 critères** tant **RH, organisationnels, de gouvernance, culturels** ou **économiques**. La grille de maturité distingue **3 niveaux d'implication** et de **maturité** des entreprises en matière de genre :

- Les entreprises dites « **peu matures** » considèrent le genre comme un sujet lié aux ressources humaines, porté essentiellement par la Direction des Ressources Humaines. Les entreprises tentent de mettre en place des politiques de recrutement et de rémunération égalitaires, mais la performance de l'entreprise en la matière est peu suivie à haut niveau.

---

<sup>19</sup> *Why are so few women in finance? It's complicated (Nov 07, 2022) - <https://www.investopedia.com/articles/investing/092315/why-are-so-few-women-finance-its-complicated.asp>*

- Les entreprises « **engagées** » ont pris la mesure du sujet et ont mis en place des politiques internes autour du genre (promotion de l'égalité, lutte contre le harcèlement, mesures en faveur de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, etc). Ces organisations pilotent leur performance à travers des KPI (*Key Performance Indicators*) qui sont suivis attentivement par le top management. La politique « genre » est confiée à un organe de décision/surveillance indépendant au sein de la structure.
- Les entreprises « **inspirantes** » ont adopté une approche holistique et intégrée sur le sujet. Ces entreprises considèrent le genre comme un sujet impactant l'ensemble de leur chaîne de valeur. Ainsi, le sujet est porté par l'ensemble des départements de l'entreprise, qui intègrent cette dimension dans leurs processus managériaux. Par ailleurs, elles adoptent une approche intégrée et intersectionnelle en impliquant toutes les parties prenantes aux réflexions et actions de l'entreprise et communiquent de manière transparente leurs résultats. De plus, ces entreprises tentent d'impacter positivement leur écosystème par le biais de fondations et d'appels à projets, d'investissements dans des projets soutenus par et pour les femmes, de partenariats associatifs, etc.

L'analyse des résultats montre que les deux dimensions sur lesquelles les répondants sont les plus avancés sont « **la culture d'entreprise et la communication** » et « **les parcours au sein de l'organisation** » avec un score moyen respectif de 56/100 et 51/100. Cela reflète que l'égalité de genre devient de plus en plus un enjeu, en termes de communication interne a minima et que les thématiques sur lesquelles se penchent les organisations dans un premier temps ont trait à la culture et aux processus de développement des ressources humaines.

Les aspects de **politique de rémunération, gouvernance** et **écosystème** impliqueraient une révision complète des processus internes et sont donc **par essence plus difficiles** à appréhender et mettre en œuvre au sein de l'organisation. On remarque néanmoins que les dimensions « rémunération » et « direction/gouvernance » **suivent de près en 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> position**, avec des scores moyens respectifs de 44/100 et 42/100, témoignant ainsi d'une certaine volonté dans la plupart des organisations de répondre par des actions plus concrètes aux enjeux d'inégalité entre les femmes et les hommes.

### ***1.6. L'égal accès des femmes et des hommes au pouvoir et à l'argent permet-il de construire une nouvelle chaîne de valeur ?***

#### **Se projeter sur d'autres indicateurs : Comment articuler bonheur/better life/survie ? - Contribution du Réseau FinanciElles**

Les entreprises ont à cœur de prendre en considération le bien-être de leurs salariés, et notamment après la pandémie de COVID qui a fait surgir plus de stress que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle, impactant d'une certaine manière, le fonctionnement de l'entreprise. L'institut

Gallup indique, dans un article disponible sur son site internet<sup>20</sup>, que l'épuisement professionnel ou burn-out représente un surcoût de 15% à 20% de la masse salariale dans le monde

Articuler bonheur/better life et survie pour les employés et employées, c'est nécessairement accroître l'engagement de manière positive et limiter le stress des collaborateurs...

**Le bien-être affecte l'engagement des employés** : en comparant les employés qui sont engagés, mais qui ne s'épanouissent pas, avec ceux qui sont engagés et qui s'épanouissent, l'institut Gallup rapporte que ceux qui ne s'épanouissent pas sont :

- 61% plus susceptible de souffrir d'épuisement professionnel ;
- 48% plus susceptibles de déclarer un stress quotidien ;
- 66% plus susceptibles d'éprouver des soucis quotidiens ;
- 2x plus susceptibles de rapporter de la tristesse et de la colère au quotidien.

Dans un rapport sorti en 2022, « State of the Global Workplace 2022 Report »<sup>21</sup>, le même institut rapporte une mine de chiffres concernant l'engagement et la qualité de vie des employés, dans toutes les régions du monde. Ainsi, l'engagement des employés a, selon Gallup, cru de manière assez lente ces dernières années pour atteindre un niveau de 21% en moyenne mondiale en 2021 (vs. 22%<sup>22</sup> en 2020 – son pic).

Le stress atteint par contre un taux record, le plus élevé jamais connu battant celui de 2020 avec 44% des employés interrogés indiquant avoir subi du stress la veille de leur entretien<sup>23</sup>, cela ne signifiant pas nécessairement que leur travail en était la cause, mais Gallup indique que cela signifie qu'ils ont certainement été stressés lors de leur travail.

C'est donc extrêmement important pour les entreprises de s'atteler à proposer des moments de bien-être au travail pour soutenir les collaborateurs... et surtout les collaboratrices. Car Gallup remarque que **les femmes en emploi signalent systématiquement des niveaux de stress plus élevés dans le monde que les hommes qui travaillent**. Aux Etats-Unis et au Canada, c'est une femme interrogée sur deux en emploi qui déclare avoir subi beaucoup de stress la veille.

Pour finir sur ce thème, plus proche de nous, Gallup donne des résultats concernant les pays du continent européen<sup>24</sup>. L'Europe a le record, sur toutes les régions interrogées, des employés les moins engagés : 14% des personnes interrogées indiquent être engagées dans leur travail (vs. 21% pour la moyenne mondiale). **La France se classe en avant dernière place des 38 pays interrogés avec un taux d'engagement des employés de 6%, en baisse de 1 point entre les moyennes des résultats de 2018-2019-2020 comparée à celle de 2019-2020-2021...** Il y a donc quelque chose à noter et à faire ici !

<sup>20</sup> [https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx?utm\\_source=report&utm\\_medium=in\\_text&utm\\_campaign=soaw\\_2022](https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx?utm_source=report&utm_medium=in_text&utm_campaign=soaw_2022)

<sup>21</sup> <https://www.gallup.com/file/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-download.pdf>

<sup>22</sup> Voir page 6 du rapport op.cit. "Gallup State of the Global Workplace 2022 Report"

<sup>23</sup> Voir page 7 du rapport op.cit. "Gallup State of the Global Workplace 2022 Report"

<sup>24</sup> Voir la liste des pays considérés en page 42 du rapport op.cit. "Gallup State of the Global Workplace 2022 Report"

L'institut a défini 5 éléments<sup>25</sup> communs dont chaque personne aurait besoin pour faire « prospérer » son quotidien :

- Bien-être professionnel,
- Bien-être social,
- Bien-être financier,
- Bien-être physique,
- Bien-être communautaire (vous aimez l'endroit où vous vivez).

Ces 5 éléments confirment que le seul bien-être financier ne suffit plus, et résonnent avec la recherche plus globale de nouveaux indicateurs pour estimer la santé économique et le bien-être au travail de manière générale. Il faut donc que les entreprises mettent en place des stratégies holistiques permettant de combler la sous-performance d'un de ces indicateurs de bien-être par rapport à un autre pour engager de manière pérenne et qualitative ses collaborateurs et collaboratrices...

Le bien-être financier a évidemment son importance. Dans un contexte de stress émanant de l'augmentation de l'inflation et de l'instabilité mondiale (incertitudes liées aux différents conflits géopolitiques dans le monde), le cabinet PwC dans son étude annuelle « 2022 PwC Employee Financial Wellness Survey »<sup>26</sup> révèle que seulement 42 % des personnes interrogées déclarent que leur rémunération suit l'augmentation du coût de la vie. C'est une baisse par rapport aux 52% de l'enquête de l'année précédente.

Dans un tel contexte, il est difficile pour toutes les entreprises d'avoir des leviers financiers permettant de satisfaire leurs salariés. Gallup<sup>27</sup> a récemment demandé aux employés ce qu'ils recherchent le plus chez un employeur. Les données ont montré que **les employés de toutes les générations classent "l'organisation se soucie du bien-être des employés" dans leurs trois principaux critères d'évaluation**. Et que, pour les générations des millenials et Z, c'est ce qu'ils veulent retrouver **en premier** en allant au travail. La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) et le comportement éthique des entreprises figurent également en bonne place sur leur liste.

Comme nous l'avons vu, même si à travers le monde, les Etats mettent en place des mesures pour plus d'équité (révisions salariales au retour de congés de maternité, lois favorisant la répartition plus égale des tâches grâce aux congés de paternité, observatoires menés par les réseaux d'entreprises poussant pour plus de benchmark et d'équité...), les femmes restent plus stressées que les hommes. La décision de répartition des tâches dans un couple hétérosexuel se prend tôt, notamment du fait des biais sociétaux.

---

<sup>25</sup> Op. cit.:

[https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx?utm\\_source=report&utm\\_medium=in\\_text&utm\\_campaign=qaw\\_2022](https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx?utm_source=report&utm_medium=in_text&utm_campaign=qaw_2022)

<sup>26</sup>

<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/employee-financial-wellness-survey.html>

<sup>27</sup> <https://www.gallup.com/workplace/352952/employees-wellbeing-job-leave-find.aspx>

Mais il est important pour les entreprises de conserver leurs employées motivées, la diversité est source de performance et de stabilité sur le long terme... Et comme le note Ann Kent dans un article datant d'octobre 2021 publié dans la revue en ligne « Employee Benefit News »<sup>28</sup>, il est crucial pour les entreprises de garder leurs employées. En effet, au-delà de la perte de connaissances et d'expériences institutionnelles importantes que les entreprises subissent quand une employée (mère) démissionne, son départ se traduit par une dépense importante pour l'employeur. En fait, l'embauche de remplacement pour ces postes vacants peut coûter entre 20% et 213% du salaire de l'employée démissionnaire.

Alors, comment les entreprises peuvent aller encore plus loin pour soutenir de manière plus globale leurs employées et les encourager notamment à prendre soin d'elles ? Les entreprises pourraient soutenir le bien-être de leurs collaboratrices en proposant<sup>29</sup> :

- Des menus sains dans les lieux de restauration collective ;
- Des installations sportives sur site, des cours de gym, yoga..., en acceptant de donner le temps nécessaire aux collaborateurs pour s'entraîner et se détendre ;
- Une offre de crèche sur site pour les enfants en bas âge ;
- Une culture de travail flexible, pour leur permettre de faire plus facilement face aux aléas de la vie, et permettant aussi aux hommes d'en bénéficier ; la culture de travail flexible inclus le travail hybride, la semaine de 4 jours (donc l'autorisation du temps partiel, sans conséquence discriminante...), etc.
- Des bilans de santé réguliers de prévention ;
- Des discussions sur la santé/ séances de sensibilisation/ groupes de soutien ;
- Des régimes d'assurance santé sur mesure pour les femmes (les femmes doivent en effet faire face aux enjeux de maternité – fécondité, problèmes menstruels – endométriose, cancers du sein ou ovarien...),
- Une offre de soutien psychologique...

Finalement, ces observations sur une prise en charge plus globale des employés par l'entreprise résonnent avec le fait que les entreprises ne peuvent sans doute plus mesurer leur performance que sur la base de leur EBITDA, EBIT ou encore résultat net. Cela va au-delà de ces KPIs purement financiers.

Et cela confirme le bon fondement d'initiatives visant à trouver de nouveaux indicateurs de mesure que ce soit pour la richesse, le développement et le bien-être.

---

<sup>28</sup> <https://www.benefitnews.com/opinion/putting-families-first-how-employers-can-benefit-from-expanding-maternal-care>

<sup>29</sup> Reprise de quelques idées posées par Kiran Kalakuntla dans un article publié en juin 2022 dans *The Times of India* <https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/why-its-essential-to-support-womens-health-in-the-workplace/> ainsi que de Christine Muldoon dans cet article <https://www.webmdhealthservices.com/blog/ways-to-support-womens-well-being-in-the-workplace/>

L'initiative Beyond GDP de la Commission européenne (« CE »), du Parlement européen, du Club de Rome, de l'OCDE et du WWF<sup>30</sup>, née en 2007, est décrite comme ayant pour but de développer des indicateurs aussi clairs et attrayants que le PIB, mais plus inclusifs des aspects environnementaux et sociaux du progrès. Les indicateurs économiques tels que le PIB n'ont jamais été conçus pour être des mesures complètes de la prospérité et du bien-être. La CE indique que nous avons besoin d'indicateurs adéquats pour relever les défis mondiaux du XXI<sup>e</sup> siècle tels que le changement climatique, la pauvreté, l'épuisement des ressources, la santé et la qualité de vie.

Ce travail se retrouve aussi dans les 17 Objectifs de Développement Durables de l'ONU<sup>31</sup> que nombre d'entreprises utilisent maintenant pour bâtir leur stratégie de responsabilité sociétale au sens large (gouvernance, environnement et responsabilité sociale – sociétale). L'ONU soutient l'Index de Développement Humain, mesure regroupant plusieurs dimensions clés du développement humain : vivre longtemps et en bonne santé, être bien éduqué et avoir un niveau de vie décent.

**Le travail sur de nouveaux indicateurs de mesure ne fait sans doute que commencer.** On peut citer, sans développer<sup>32</sup> :

- le GPI (USA, « Genuine Progress Indicator », apportant des compléments sociétaux et environnementaux à l'équation),
- le TPI (UK, « Thriving Place Index », l'idée est d'avoir une vision globale des gens et de la planète),
- le Green GDP (Chine, visant à soustraire du PIB des facteurs comme l'épuisement des ressources ou la dégradation de l'environnement),
- le BLI (OCDE, « Better Life Index », incluant 80 indicateurs sur 11 thèmes et regroupant une comparaison entre 35 pays),
- le IWI (Nations Unies, « Inclusive Wealth Index », en injectant une comptabilité «verte» dans l'évaluation des actifs et en évaluant les changements dans le capital naturel, comme les forêts ou les cours d'eau, l'IWI pourrait aider à orienter les politiques et les actions en matière de changement climatique)
- le GSI (Banque Mondiale, « Genuine Savings Indicator »),
- le HPI (UK, Happy Planet Index)

**Le but est donc bien de montrer qu'au-delà du bien-être économique de chaque salarié et de chaque entreprise, il existe d'autres méthodes pour analyser le « Bien », de manière plus absolue.**

Et les études citées précédemment confirment la recherche plus globale de bien-être des employés, sur les 5 axes dressés par Gallup (cf. supra) pour s'engager de manière plus forte dans leur vie professionnelle.

---

<sup>30</sup> [https://ec.europa.eu/environment/beyond\\_gdp/background\\_en.html](https://ec.europa.eu/environment/beyond_gdp/background_en.html)

<sup>31</sup> <https://sdgs.un.org/fr/goals>

<sup>32</sup> <https://intheblack.cpaaustralia.com.au/economy/8-ways-of-measuring-economic-health>

## La chaîne de valeur vue par Femmes Business Angels

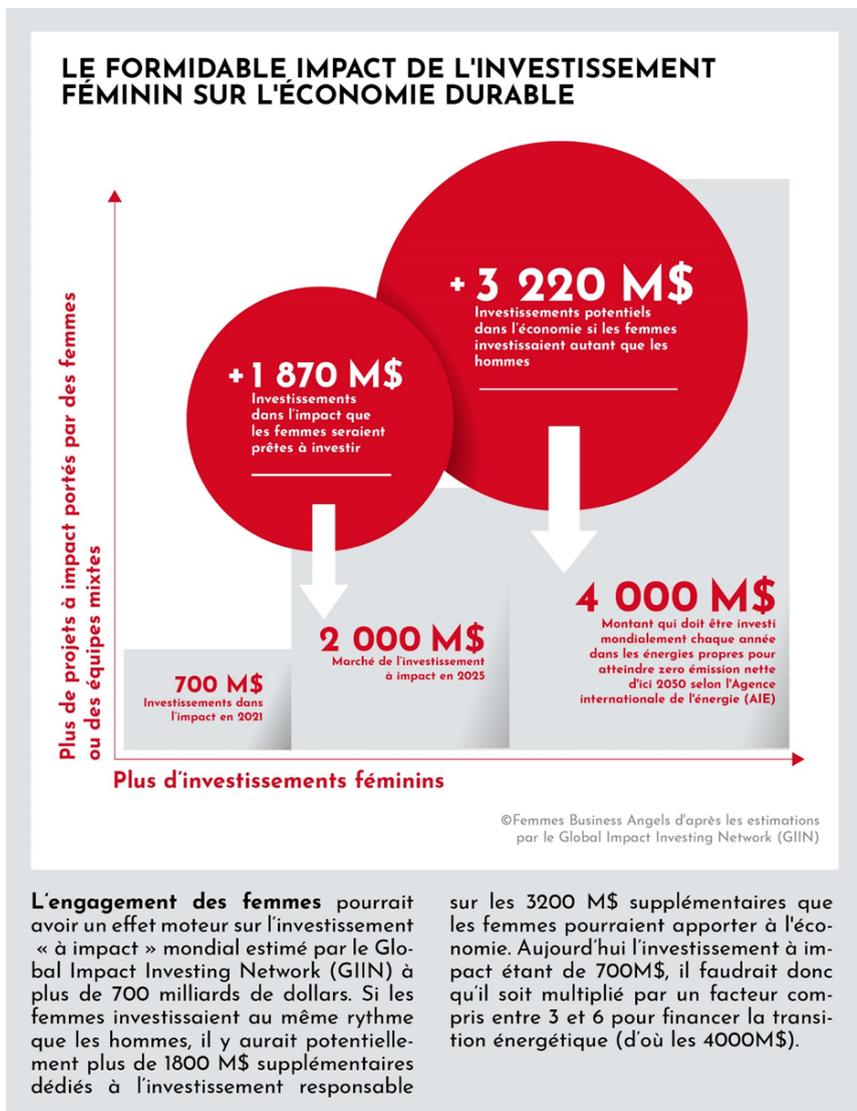
**Femmes Business Angels souligne dans son livre blanc que si le chemin est encore long, l'investissement féminin trace enfin son chemin.** Les acteurs de l'écosystème s'intéressent plus largement à ce sujet, de nouvelles initiatives voient le jour pour inciter les femmes à investir ou favoriser l'actionnariat et l'entrepreneuriat féminins.

**La donne est donc en train de changer, doucement, et notamment sous l'impulsion des jeunes générations.** De plus, **un puissant levier est en action pour accélérer ce mouvement : l'appétence particulière des femmes pour l'engagement sociétal ou environnemental**, qui sont des dimensions sur lesquelles notre monde ne pourra plus faire l'impasse et qui sont de plus en plus présentes dans la sphère de l'investissement.

A ce jour, on constate que malgré une réglementation foisonnante sur le sujet, le fameux « shift » attendu de la part des acteurs financiers vers l'économie durable ne se fait pas. Selon des études européennes à peine 5% des investissements européens sont conformes à l'article 9 du règlement SFDR (règlement européen imposant aux acteurs financiers et aux conseillers financiers de l'UE des règles en matière de transparence sur l'intégration des risques de durabilité et la prise en compte des impacts négatifs sur la durabilité dans leur processus d'investissement ou de conseil).

**Par leurs choix d'investissement, fléchés vers des entreprises à impact, les femmes peuvent bousculer les équilibres mondiaux en faveur d'une économie durable.** Le développement de cette économie va de pair avec le déclic qui permettrait d'accroître notablement l'investissement féminin. L'analyse de 20 années d'investissement de Femmes Business Angels conforte cette hypothèse d'un cercle vertueux en faveur de l'entrepreneuriat des femmes et d'une économie plus responsable.

Partant du constat de cette nouvelle dynamique, vécue pleinement au sein de son réseau rejoint par de plus en plus d'investisseuses jeunes et motivées par les entreprises à impact et en s'appuyant sur diverses études et de nombreux témoignages de partenaires, FBA pointe du doigt dans son dernier livre blanc, *Investissement et actionnariat féminins, leviers d'un monde plus durable* que les femmes pourraient devenir les « Game Changers » d'une économie plus durable car « plus de femmes investisseuses, c'est plus de femmes entrepreneures mieux financées et plus d'investissements pour un monde plus durable »



## 1.7 QUELLES SOLUTIONS ET PRÉCONISATIONS ?

### 1.7.1 Impact de la mixité sur la performance

Le cabinet de conseil McKinsey a publié plusieurs études depuis 2015 démontrant l'impact positif de la diversité (et donc de la mixité) dans les entreprises<sup>33</sup>, s'appuyant sur des données collectées auprès de plus de 1000 grandes entreprises réparties dans 15 pays.

<sup>33</sup> [Why diversity matters \(2015\)](https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion), [Delivering through diversity \(2018\)](https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion), and [Diversity wins: How inclusion matters \(2020\)](https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion) – <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>

Ces recherches ont montré une **relation corrélative entre la performance des entreprises et la diversité** : la relation entre la diversité au sein des équipes de direction et la probabilité de surperformance financière s'est renforcée au fil du temps.

A titre d'exemple, le cabinet analyse, sur la base de données collectées en 2019, que :

- les entreprises appartenant au quartile supérieur en termes de diversité des genres au sein des équipes de direction étaient 25 % plus susceptibles que les entreprises du quatrième quartile d'avoir une rentabilité supérieure à la moyenne (contre 21 % en 2017 et 15 % en 2014) ; et
- les entreprises du quartile supérieur ont dépassé celles du quatrième quartile de 36 % en termes de rentabilité.

McKinsey a réussi à démontrer également, sur l'échantillon représentatif analysé, que **plus la représentation de la diversité des genres est élevée, plus la probabilité de surperformance est élevée**. Par exemple, les entreprises comptant plus de 30 % de cadres féminines étaient plus susceptibles de dépasser la performance des entreprises où ce pourcentage variait de seulement 10 à 30 %.

De plus, **depuis 50 ans, on constate un écart du niveau de diplôme des hommes et des femmes, au bénéfice de ces dernières. De ce fait, ne pas profiter de ces gains macroéconomiques en permettant la pratique des compétences théoriques acquises représente un risque**. Exemple : entre 17 et 20 % de la croissance économique aux États-Unis entre 1960 et 2008 sont dus à une meilleure utilisation du capital humain acquis par les groupes de population sous-représentés sur le marché du travail, y compris les femmes.<sup>34</sup> Un autre argument est de l'ordre démographique : une croissance faible par la population vieillissante nécessite une meilleure utilisation du capital humain.<sup>35</sup>

**Le lien entre l'impact de la mixité sur la performance de l'entreprise et le sexisme dans la finance est également souligné par une étude publiée sous l'égide du FMI<sup>36</sup>** sur la représentativité des femmes au sein des institutions financières et notamment à des postes de direction, et les conséquences que cette mixité produit sur l'entreprise et son écosystème de manière générale.

Les auteurs (Ratna Sahay, Martin Čihák, ainsi que d'autres membres du personnel du FMI) constataient, **en 2018, que les femmes représentaient moins de 2 % des directeurs généraux des institutions financières et moins de 20% des membres de conseil d'administration dans le monde**. Contrairement aux idées reçues, de nombreux pays à revenu faible ou intermédiaire avaient une proportion plus élevée de femmes dans les conseils d'administration des banques et dans les agences de supervision bancaire par rapport aux économies avancées. L'analyse économétrique faite

---

<sup>34</sup> <https://www.cairn.info/revue-geoeconomie-2016-2-page-141.htm>

<sup>35</sup> *ibid*

<sup>36</sup> *Women in Finance : A case for closing gaps (2018) -*

<https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/09/17/women-in-finance-a-case-for-closing-gaps-45136>

dans **cette étude suggère que la présence de femmes ainsi qu'une proportion plus élevée des femmes dans les conseils d'administration des banques sont associées à une plus grande résilience financière.** Cette étude trouve également qu'une proportion plus élevée de femmes dans les conseils d'administration des agences de contrôle bancaire est **associée à une plus grande stabilité bancaire.** Ces preuves renforcent les arguments en faveur de la réduction des écarts entre les sexes dans les postes de direction dans le secteur de la finance.

### ***1.7.2 Comment lever les obstacles pour que le travail des femmes et des hommes soit valorisé à sa juste mesure et pour avoir un égal accès à l'argent***

#### **❖ L'importance de l'idée de fluidité financière (Réseau Financielles, Bénédicte Bédaine -Renault)**

Les entreprises privées, notamment dans le secteur des services financiers, sont toutes à la recherche de ressources rares que sont les talents humains. De manière générale pour l'entreprise, il s'agit d'attirer les bonnes personnes puis les fidéliser ; la rémunération fait partie du « package » global.

Ainsi, les femmes sont considérées à l'égal des hommes quand il s'agit de comparer les niveaux de salaires de manière froide (« benchmarking »). Ces benchmarks ont plusieurs vertus, dont notamment celles d'avoir une offre salariale au niveau du marché sous-jacent pour attirer et recruter les meilleurs candidats, préparer les négociations salariales annuelles, fidéliser les meilleurs collaborateurs et identifier les « zones de risques » pour chaque collaborateur (risque de départ en cas de salaire inférieur au benchmark).

C'est à l'occasion de l'industrialisation de ces benchmarks que certaines entreprises ont pris conscience des différences de salaires patentes entre hommes et femmes et ont décidé de dédier une partie de leur masse salariale à des enveloppes dites de « rattrapage ». Ainsi, comme le souligne l'OIT<sup>37</sup>, les entreprises peuvent réduire l'écart de rémunération entre les sexes et augmenter l'équité des salaires en favorisant la transparence en matière de publication des rémunérations, en fixant des critères objectifs pour les rémunérations et les promotions et en augmentant la sensibilisation aux obstacles auxquels les femmes sont confrontées pour atteindre les postes plus élevés.

Pour rappel, si besoin..., l'OIT reprend cette citation dans un de ses rapports disponible sur internet<sup>38</sup> : "L'équité salariale semble être un moteur essentiel de la diversité des genres, peut-être parce qu'elle améliore non seulement la proposition de valeur pour les femmes, mais peut

<sup>37</sup> Op. cit: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms\\_410196.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf)

<sup>38</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms\\_410196.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf)

également mettre les femmes sur un pied d'égalité avec les hommes dans le ménage - avec pour effet que les femmes sont plus susceptibles de rester dans la population active. »<sup>39</sup>

#### ❖ L'importance des réseaux de femmes

Dans son rapport publié en octobre 2022<sup>40</sup>, McKinsey rapporte que pour la huitième année consécutive, un échelon brisé à la première marche du poste de manager freine les femmes. Pour 100 hommes promus au poste de manager de premier niveau, seules 87 femmes sont promues au même type de poste. En conséquence, les hommes sont nettement plus nombreux que les femmes au niveau de la direction, et les femmes ne peuvent que rarement rattraper leur retard. Il y a tout simplement trop peu de femmes pour être promues à des postes de direction.

#### **Quel peut-être le rôle des réseaux d'entreprises pour la promotion des femmes, la réparation de « l'échelon brisé » et le soutien concernant leurs éléments de rémunération ?**

Les bienfaits de plus d'inclusion au niveau de l'entreprise ont été rappelés plus haut (supra, corrélation entre diversité et performance) ; les réseaux d'employés tel que les réseaux féminins, pour la diversité et l'inclusion ont la charge de rappeler la force de ce pouvoir...

Les réseaux offrent un espace sûr où les employés peuvent échanger sur leurs expériences professionnelles et personnelles, leurs bonnes pratiques, leurs domaines d'excellence et leurs points d'amélioration. **Ces réseaux sont essentiels pour renforcer une culture d'inclusivité** et faire en sorte que les employés se sentent capables de se donner à fond au travail. Pour l'entreprise, laisser vivre ces réseaux est un des facteurs clés pour créer un environnement de travail permettant d'obtenir le meilleur de ces employés.

**L'existence de tels réseaux est d'ailleurs un point positif reconnu par les agences de notation extra-financières lors de leurs audits** : les réseaux peuvent influencer sur des réels changements à la fois d'un point de vue politique RH interne que d'un point de vue d'inclusion externe.

#### **La réussite des réseaux tient à leur bonne intégration dans l'écosystème de l'entreprise :**

1. liens réguliers avec la Direction Générale et la DRH de l'entreprise ;
2. rôle d'observatoire entre autres pour monitorer le sujet des écarts de rémunération ;
3. canal de proposition de formations aux collaboratrices, complémentaire au canal RH ;
4. ouvertures inspirantes sur l'extérieur, promotion de « role models », offre de mentoring<sup>41</sup> ;
5. intégration la plus large possible des collaborateurs de l'entreprise (sans « ségrégation » en fonction du niveau hiérarchique, pour offrir une base d'action et d'engagement plus large)...

---

<sup>39</sup> Cité par International Labor Organization - [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dareports/@gender/documents/briefingnote/wcms\\_410196.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dareports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf) pour *When Women Thrive, Businesses Thrive*, 2014, Mercer

<sup>40</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

<sup>41</sup> <https://www.aqefi.fr/emploi/actualites/hebdo/20221214/mentorat-carte-a-jouer-jeunes-financiers-355407>

**Sur le lien régulier avec la Direction Générale** : un point extrêmement crucial est celui d’avoir un sponsor au bon niveau. Le réseau de femmes de la confédération de l’industrie britannique l’indique simplement dans un article publié pour la journée du 8 mars 2020 : « L’adhésion des seniors leaders dès le premier jour est vitale. Il est important d’avoir un représentant au niveau du conseil d’administration pour défendre l’importance des réseaux et en faire un élément central de la stratégie de diversité et d’inclusion de l’entreprise ». <sup>42</sup>

Ces points d’échanges sont importants pour discuter l’avancée des actions menées par les réseaux, recueillir de l’engagement de la part de la Direction Générale et servir de caisse de résonance aux préoccupations/idées remontées par les membres de ces réseaux.

**Sur le rôle d’observatoire** : les réseaux féminin / diversité existent pour offrir des angles de vue complémentaires à ceux de la DRH / DG de l’entreprise, pour révéler des angles morts : avoir une veille sur le marché et challenger pour obtenir des statistiques.

Le sujet de l’équité salariale est un de ceux qui bénéficie le plus de cet observatoire proposé par un réseau : monitoring et assertivité des réseaux féminins / diversité pour bien suivre certains KPIs de la politique RH (ayant permis aussi d’industrialiser les benchmarking, cf. supra).

**Financi’elles et les réseaux qui la constituent mènent ces actions.** Concernant le sujet de l’observatoire, on peut citer la mise en place par Financi’elles d’un baromètre pour monitorer les actions des entreprises qui constituent son réseau sur les 10 points de la Charte Financi’elles signée en 2022<sup>43</sup>, baromètre qui sera publié pour la première fois en 2023 puis annuellement.

❖ **Une meilleure éducation financière pour gérer son patrimoine et celui de sa famille (Témoignage de Mathieu Vedrenne, CEO Société Générale Private Banking France)**

Comment mieux accompagner les femmes dans la gestion de leur patrimoine et celui de leur famille?

La société générale Private Banking France a organisé l’an dernier plusieurs ateliers de « feedback » exclusivement dédiés à ses clientes. Lorsque la banque les interroge sur la manière dont elles sont accompagnées dans la gestion de leur patrimoine, les femmes expriment une satisfaction relative voire une certaine réserve vis-à-vis de leurs conseils. Les principales remarques pointent une pédagogie insuffisante, un manque d’écoute aussi sans doute, voire d’une négligence à aborder certaines questions d’ingénierie patrimoniale comme l’anticipation d’une séparation ou du décès du conjoint ou, sans parler du biais culturel qui peut parfois amener le conseil en présence d’un couple à s’adresser plutôt à l’homme qu’à la femme.

---

<sup>42</sup> De l’importance des réseaux diversité par la confédération de l’industrie britannique – CBI :

<https://www.cbi.org.uk/articles/the-importance-of-employee-networks/>

<sup>43</sup> <https://financielles.org/wp-content/uploads/2021/10/page2.pdf>

Il n'en demeure pas moins qu'on retrouve -quelle que soit leur histoire de patrimoine- des attentes communes chez tous leurs clients et peut être plus spécifiquement de la part des femmes sur les thèmes suivants :

- La confiance et une claire compréhension des risques avant d'investir
- Une vision à long terme couplée avec un souci particulier de la transmission à leurs enfants
- Une simplicité des solutions
- La prise en compte de l'impact environnemental et social : d'après le BCG 70% des femmes de moins de 30 ans et 61% de celles entre 30 et 40 ans choisissent leurs investissements par rapport à l'impact sociétal.

La Banque se dit convaincue que si elle veut demeurer le partenaire de confiance auprès de tous ses clients, qui sont à plus de 50% des femmes, il est de sa responsabilité plutôt que de bâtir des offres spécifiques, de travailler à une meilleure pédagogie des sujets patrimoniaux et financiers, de faire prendre conscience aux banquiers et aux des experts des attentes et des ressentis des femmes. Il est important également d'investir sur la formation de la future génération ; et d'organiser des mises en réseau entre femmes sur les sujets financiers, celles-ci trouvant ainsi auprès de leurs pairs l'intérêt et la confiance qu'elles recherchent.

Dans cette même étude du FMI sur la représentativité des femmes au sein des institutions financières et notamment à des postes de direction, Pour finir, les auteurs de l'étude menée par le FMI (op. cit.) reviennent sur l'inclusion financière des femmes, i-e. leur accès aux services financiers en tant que consommatrices. Ils notent ainsi qu'une plus grande inclusion des femmes en tant qu'utilisatrices, prestataires et superviseuses des services financiers a des avantages au-delà de la lutte contre les inégalités entre les sexes. En effet, **réduire les écarts entre les sexes favoriserait une stabilité et une résilience accrues du système bancaire, renforcerait la croissance économique et contribuerait à une politique monétaire et budgétaire plus efficace.**

### L'éclairage de Mme Marie-Claire CAPOBIANCO

*Administratrice indépendante, ancienne membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas*

Femmes, Pouvoir, Argent...trois mots qu'il n'est pas encore coutumier d'associer. Les femmes et le pouvoir, les femmes et l'argent? Pourquoi avons-nous encore à questionner ces sujets?

Pour moi, cela se résume finalement à la conviction que **les femmes, soit la moitié de l'humanité et la moitié des forces au travail, n'occupent pas encore leur « juste place »** (vous aurez compris que le curseur est forcément à l'équilibre des 50/50) dans l'ensemble des sphères de pouvoir. En effet, et en dépit d'une vraie prise de conscience et des efforts réalisés pour faire bouger les lignes, les femmes ne sont pas les égales numériques des hommes aux manettes économiques, politiques, médiatiques. Être sous représentées à la tête ou dans les équipes dirigeantes des

entreprises, parmi les experts sollicités et valorisés par les médias et dans certains corps institutionnels et politiques débouche nécessairement sur une plus grande difficulté des jeunes filles à se projeter dans de telles responsabilités. C'est pour cela qu'il faut stimuler l'envie, l'ambition et la confiance chez les filles dès leur plus jeune âge.

Si nous réfléchissons maintenant au troisième mot, celui de l'argent, nous voyons rapidement à quel point il est lié à ce qui précède. Que nous pensions au financement des entrepreneures, aux choix de placement ou d'investissement que les femmes s'autorisent voire à l'opportunité qu'elles ont d'exercer des métiers parmi les mieux rémunérés, il est toujours question d'égalité des possibles.

**Il est aujourd'hui largement démontré que les entreprises dirigées par des femmes ou des équipes mixtes performant mieux dans la durée que celles au management exclusivement masculin.** Et pourtant, selon la nature et la taille des entreprises considérées, les chiffres demeurent têtus avec seulement 30/35 % de femmes à la tête des petites entreprises, pourcentage ramené à 10/15% dès que les business sont plus importants ou plus techniques. Si l'on s'attache au sujet du financement, il est encore plus marquant de constater que les start-uppeuses sont toujours limitées à moins de 5% du montant des levées de fonds et que, dans un autre ordre d'idée, la commande publique attribuée en appel d'offre aux entreprises dirigées par des femmes reste en deçà des 3% du total.

**Symétriquement, les femmes ne sont pas plus présentes dans l'investissement direct dans les entreprises: très minoritaires dans le monde des business angels par exemple, elles ont souvent le sentiment que « ce n'est pas pour elles ».** D'ailleurs, il est significatif de se souvenir qu'il y a moins de quinze ans, une partie des banques privées et des gestionnaires de patrimoine présentaient des offres de placement dédiées aux femmes! Comme si la nature des solutions d'épargne devait être genrée! Heureusement, de nombreuses initiatives viennent lutter contre ces idées reçues et ces plafonds de verre. Qu'il s'agisse de l'association SISTA qui milite pour la mixité des équipes des fonds d'investissement afin d'ouvrir plus largement l'accès aux levées de fonds par les femmes, des Fonds tels que Winequity, Sista fund, Leia qui se sont récemment lancés avec pour thématique l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin, des banques qui, comme BNP Paribas en 2017 ont décidé de consacrer une enveloppe spécifique au crédit fait aux entrepreneures ou encore de l'association Femmes Business Angels qui promeut la féminisation des tours de table, les actions concrètes se développent.

Et pour compléter le tableau des mesures positives, il faut aussi citer les lois Copé Zimmerman et, plus récemment, Rixain qui visant une parité accélérée dans les Conseils d'administration, Comex et Comités de direction, vont permettre aux femmes d'occuper davantage de fonctions de pouvoir et d'en percevoir la juste rétribution.

En conclusion, si le chemin de la conjugaison à grande échelle des mots de Femmes, Pouvoir et Argent reste encore pentu, les possibilités de le gravir sont chaque jour plus nombreuses. Reste aux Femmes d'assumer en toutes circonstances l'égalité de leurs ambitions!

❖ **Au niveau global , des politiques systémiques pour réduire cet écart de salaire entre les femmes et les hommes :**

- Les politiques visant les entreprises : exemples de mesures de transparence, audits basés sur l'égalité entre les genres, quotas de mandats dans des postes de décisions.
- Les politiques visant la famille : aider les femmes en réajustant la distribution des contraintes de la sphère domestique. Exemples des aides incitant de manière égale les parents au retour au travail.
- Développer un écosystème de politiques et un environnement de travail autour des pratiques générant l'égalité salariale. <sup>44</sup>

❖ **Au niveau de la création de start-up**

Des mesures plus ciblées s'imposent pour l'aide à la création d'entreprises d'innovation. Ainsi, Femmes business Angels fait 4 recommandations formulées dans ses deux livres blancs *Investissement et l'actionnariat leviers de la réussite économique des femmes*, *Investissement et actionnariat féminins : leviers d'un monde plus durable*

**IDENTIFIER, MESURER ET ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT FEMININ : URGENCE DATA ACTIONNARIAT FEMININ !**

A l'instar de la mixité aux postes de direction des entreprises, il convient d'encourager l'investissement féminin, ce qui permettrait d'injecter 3 200 milliards de dollars additionnels dans l'économie mondiale réelle. Ne se développe bien que ce qui se mesure. Aussi pour prendre les bonnes mesures permettant d'encourager cette féminisation de l'investissement, il faudrait disposer de données chiffrées fiables. Or on ne dispose toujours pas de données sur le genre de l'actionnariat des entreprises en France. Certes de plus en plus d'études se penchent sur ce sujet. Mais la disparité des résultats de ces dernières impose de disposer de données officielles.

Les institutions publiques (Banque de France, Chambres de Commerce et d'Industrie) restées insensibles aux appels depuis plusieurs années devraient se mobiliser pour la création d'un observatoire de l'investissement au féminin.

Ces données sur l'actionnariat devraient également faire l'objet d'index supplémentaires à fournir par les entreprises pour nourrir cet observatoire et identifier les bons leviers de progression.

---

<sup>44</sup> Same skills, different pay : tackling gender inequalities at firm level, OECD, 2022

## **SENSIBILISER LE PLUS LARGEMENT POSSIBLE EN DÉVELOPPANT L'ÉDUCATION FINANCIÈRE**

Qu'elles soient motivées par la recherche de revenus complémentaires, par la curiosité de la nouveauté comme pour les crypto-monnaies, ou simplement par volonté d'être acteur de l'économie, les recherches internet sur la thématique « Investir son argent » ont été multipliées par 5 ces cinq dernières années. Cette tendance démontre bien l'intérêt grandissant du sujet mais également le besoin d'information.

Cependant le manque de culture et d'intérêt pour la matière financière restent des freins majeurs, notamment auprès des femmes. Et si les jeunes femmes sont en train de faire changer la donne sur les réseaux sociaux avec l'apparition de nombreux blogs dédiés, le rôle de l'Etat est décisif afin d'adresser le sujet de l'autonomie financière auprès d'un public le plus large possible, tout en sécurisant l'information, et en évitant une surenchère qui ne ferait qu'accroître les risques déjà inhérents à l'investissement.

Le sujet de la gestion de l'argent et de l'autonomie financière devrait être intégré aux programmes d'éducation dès le lycée et poursuivi dans l'enseignement supérieur.

## **MIEUX FLÉCHER L'INVESTISSEMENT VERS LES ENTREPRISES D'UN MONDE PLUS DURABLE AVEC IMPACT, MIXITÉ ET GOUVERNANCE VERTUEUSE**

Dans son livre blanc 2020, FBA suggérait de conditionner l'octroi de fonds publics à destination des entreprises (investissement au capital, subventions, prêts), au respect de critères de diversité et de mixité. La loi Rixain du 24 décembre 2021 répond en partie à ce besoin en imposant à la Bpifrance de conditionner d'ici fin 2023, l'octroi de financements en prêt ou en fonds propres à la publication par les entreprises de l'index de l'égalité professionnelle.

La loi prévoit également l'obligation pour Bpifrance de publier des données générées sur les aides accordées et l'accès aux prêts des entreprises. Mais l'obligation de publication reste en deçà de l'obligation de résultat soutenu par FBA qui renouvelle son soutien au principe d'éga-conditionnalité prôné par le Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes, lequel recommande de conditionner le financement public de l'innovation par Bpifrance au respect par les entreprises ou par les fonds d'investissement de règles paritaires, à hauteur de 30% dans leurs instances de gouvernance et de direction, mais aussi, de manière alternative, à un pourcentage de 30% de femmes détentrices de capital.

## **PERMETTRE DE NE PLUS AVOIR À CHOISIR ENTRE GARDE D'ENFANT ET INVESTISSEMENT DANS L'ÉCONOMIE RÉELLE EN MATIÈRE DE FISCALITÉ**

Le dispositif Madelin a permis d'encourager les Français à investir dans l'économie réelle. En effet, la déduction fiscale de 25% - ou 18 % selon les lois de finances - des sommes investies, consentie aux investissements privés vers les jeunes entreprises innovantes ou les entreprises d'utilité sociale, permet de réduire le risque que comportent ces investissements. Nous nous réjouissons que le taux de 25% ait été confirmé par décret le 17 mars 2022 et souhaitons qu'il soit maintenu à ce niveau.

Pour soutenir cette dynamique d'investissement, il est indispensable de différencier cette déduction de celle accordée aux dépenses d'emploi à domicile. Aujourd'hui englobés dans une même « niche fiscale », les investissements, les frais de garde d'enfants, d'emploi d'un salarié à domicile sont soumis à un plafond de 10 000€ de réduction d'impôt. Les familles monoparentales sont nombreuses et les femmes doivent pouvoir faire garder leurs enfants ET investir sans être encore une fois pénalisées dans leur gestion financière. Les investissements vers de jeunes entreprises innovantes devraient faire l'objet d'un traitement spécifique et être sortis de ce plafonnement global d'avantages fiscaux.

La proposition de loi visant à accélérer l'égalité fiscale et successorale déposée par Marie-Pierre Rixain le 8 mars 2023 a retenu ce point et suggère que le plafond de réduction passe à 18 000€ pour corriger ce biais.

## **PARTIE II – Observatoire 2GAP : MÉCANISME DE SUIVI DES DISPOSITIONS SUR L'ÉGALITÉ FEMMES HOMMES DANS LA DÉCISION DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ**

Dans cette deuxième partie du Livre blanc, **2GAP inaugure la première édition de son mécanisme de suivi annuel consacré aux progrès, difficultés, voire contournements éventuels de la mise en œuvre des dispositifs sur la parité et l'égalité salariale (index) dans le privé comme dans le public.**

L'objectif de notre Observatoire est de produire une PLUS-VALUE QUALITATIVE par rapport à ce qui pourra être produit par les entreprises et les pouvoirs publics.

Ce travail est fondé sur ce que les réseaux de 2GAP ont constaté sur le terrain, à partir de leurs observations empiriques, de leurs études ou activités diverses.

Compte-tenu des statuts particuliers de la Caisse des Dépôts et de la Banque de France, ainsi que de la mise en place volontaire de certains dispositifs, les observations d'AlterEgales-CDC et de TalentuElles se retrouvent dans chacune des rubriques concernant le secteur privé et le secteur public.

### **2.1 DANS LE SECTEUR PRIVÉ**

Pour les réseaux professionnels et mixtes du secteur privé, la méthodologie a consisté à leur demander de répondre aux questions qui suivent.

#### ***2.1.1. Comment les réseaux professionnels féminins et mixtes peuvent accompagner leurs entreprises/employeurs sur la mise en œuvre des lois (Copé-Zimmermann/Pénicaud pour l'index/Rixain)?***

Concernant l'index Penicaud, **l'Alliance pour la Mixité en Entreprise (AME)** a écrit un livre rassemblant constats et propositions d'améliorations, rédigé consécutivement à des ateliers en présence de Sylvie Leyre, auteure du rapport ayant donné naissance à l'index de mesure des écarts salariaux entre les femmes et les hommes pour la loi EgaPro. Et l'AME, comme d'autres réseaux, a appuyé pendant une année complète la préparation de la loi Rixain, notamment à travers un livre blanc sur la féminisation des Comex, un événement annuel centré sur cette thématique, une audition par la commission de l'Assemblée nationale et de la Députée Marie-Pierre Rixain, Et est prévu prochainement un atelier sur le suivi de la mise en place en présence de celle-ci. Toutes les publications faites à ces occasions sont partagées prioritairement avec les entreprises membres mais



donnent lieu également à une communication externe par voie de communiqués de presse ou lors d'événements avec différents partenaires.

### **Le Cercle InterElles**

Ces éléments sont issus notamment d'un **groupe de travail des entreprises du Cercle InterElles constitué de DRH et dirigeant.es dans l'objectif de partager le retour d'expérience de nos entreprises, suite à la mise en œuvre de l'application de la loi Rixain.**

Depuis plus de 20 ans le Cercle InterElles est engagé en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle dans les secteurs scientifiques et technologiques, et est aujourd'hui un réseau de référence. Le Cercle se mobilise auprès des entreprises, qui ont besoin, pour s'adapter et être performantes, de porter une attention particulière à la place des femmes.

Ces entreprises partagent les objectifs fixés par le Cercle et contribuent à la mise en œuvre des lois (*Copé-Zimmermann/Pénicaud pour l'index/Rixain*) permettant une meilleure représentation des genres et un égal partage du pouvoir dans un secteur où les femmes sont encore trop minoritaires. Elles sont engagées aussi à travers l'index d'égalité professionnelle à assurer l'égalité salariale entre les femmes et les hommes et à créer les conditions favorables à l'accès des femmes aux postes à responsabilité

Notamment le Cercle encourage à :

1. Accroître la mixité, favoriser l'accès des femmes à des postes de responsabilité, soutenir tant le développement de leur carrière que l'équilibre de leur vie professionnelle et personnelle.
2. Partager les bonnes pratiques entre les entreprises, promouvoir les passerelles et stimuler les échanges avec d'autres groupes, réseaux et associations.
3. Animer un espace de réflexion inter-entreprises grâce aux groupes de travail thématiques dont le contenu est restitué lors du colloque annuel.

Aujourd'hui, plus de 10 000 personnes sont actives dans les réseaux des 16 entreprises partenaires du Cercle

Le Cercle InterElles est un espace de questionnement et d'apprentissage dont les travaux sont présentés lors du Colloque annuel. Lors de ces colloques **Mesdames Zimmermann, Pénicaud et Rixain** sont déjà intervenues afin d'accompagner les réflexions des entreprises

**Cette année un groupe de travail autour de l'application de la loi Rixain a été constitué avec des responsables des entreprises membres du Cercle InterElles afin de partager les retours d'expériences de leurs entreprises dans la mise en œuvre de la loi Rixain.**

Le groupe rassemblait les DRH de nos entreprises et s'est conclu avec un échange avec Madame la Députée MP Rixain, afin de répondre aux questions des entreprises.

C'est un exemple très concret d'accompagnement de nos entreprises par le Cercle sur la mise en œuvre des lois.

Les réseaux peuvent aussi accompagner leurs directions comme force de proposition pour mener à bien une politique en faveur de la mixité dont l'objectif est d'attirer et de retenir les talents féminins. Il est en effet constaté à partir de l'étude Gender Scan que **les femmes à partir de 40 ans sont plus nombreuses à quitter leur entreprise dans l'industrie ou dans le secteur scientifique et technologique que dans les autres secteurs.**

Ces actions s'orientent autour de 3 axes :

- Recrutement :
  - o Sensibilisation auprès des écoles sur les métiers offerts par l'entreprise,
  - o Mise en place d'objectifs chiffrés de recrutement
  - o Attention portée aux libellés de postes pour éviter les biais de genre
  - o Formation des recruteurs
- Accompagnement de la carrière des femmes
  - o Identification des femmes à haut potentiel
  - o Programme de leadership
  - o Focus sur l'égalité salariale et les promotions
  - o Programme de mentoring, coaching destinée aux femmes
  - o Visibilité des rôles modèles féminins
- Conditions de succès : création d'une culture inclusive
  - o Formation contre le sexisme
  - o Promotion de la culture de la mixité
  - o Implication des hommes
  - o Valorisation des succès et des initiatives liées à la diversité, par ex le prix du manager de la diversité

**CentaleSupélec au Féminin** s'attache à faire de la sensibilisation sur la loi afin d'informer les femmes du réseau de son existence et informer nos cadres de sa mise en place par le partage d'expérience. Une conférence avec la députée au sein de la Maison des centraliens a été organisée en 2022 et a permis de faire un travail de sensibilisation.

### ***2.1.2 Quelles sont les observations menées par vos réseaux : ces lois sont-elles bien appliquées ? Y a-t-il des difficultés d'application ? Pourquoi ? Des contournements possibles ?***

**Il existe des difficultés dans l'application.**

Voici les principaux points remontés par les réseaux :

**Etude GEF :**

- 33 % des femmes voient dans le manque de considération le frein le plus important à leur progression.
- 3 femmes sur 5 évoquent un manque de soutien de la part de leurs collègues masculins.
- 56 % des hommes estiment qu'il n'y a aucune limite à la progression des femmes
- 19 % des hommes pensent que les femmes évoluent plus vite que les hommes.

- **Périmètre de la loi avec la définition d’instances dirigeantes et de cadres dirigeants** Les notions d’instances dirigeantes et de cadres dirigeants sont interprétées de façons très diverses selon les entreprises, leurs statuts, leur organisation (multi-matricielle ou hiérarchique) ou leur domaine d’activité. Il en résulte une crainte exprimée fortement par les entreprises d’un risque d’hétérogénéité des données publiées et une comparaison non équitable entre les entreprises. Certaines entreprises n’ont pas de COMEX mais des entités juridiques différentes. Prendre la définition du Code du Commerce n’a pas de sens pour certaines d’entre elles ( par ex certaines entreprises n’ont pas de *personnes au forfait jour* ). Certaines entreprises internationales d’origine étrangère ne sont pas régies par le Code du Commerce.  
D’où une réflexion générale sur les conditions d’application de la loi Rixain et la capacité à l’appliquer en donnant du sens pour l’entreprise.
- **Disparité des secteurs d’activités** : pour certaines entreprises, la question des quotas se pose car elle semble difficile à appliquer pour les professions techniques par exemple, par manque de viviers dans ces filières : 24% de femmes diplômées ingénieures dont 15% dans les filières plus techniques comme le numérique selon le baromètre FI en progression très faible (croissance de 7% en France des diplômées en informatique en 10 ans, inférieure à la croissance observée en Europe qui est à 16% -étude Gender Scan).
- **Disparité selon la taille des entreprises** : les modalités d’application de la loi peuvent se révéler très complexes en fonction de la taille de l’entreprise et de sa structure de gouvernance, le plus souvent répartie entre plusieurs pays.
- **Disparité des structures juridiques** La structure juridique qui porte le groupe, peut avoir moins de 1000 personnes, même si l’entreprise a en réalité plus de 1000 salariés dans ses effectifs et donc ne serait pas légalement éligible. Cela pose aussi la question de savoir qu’elle est l’entité qui répond et/ou qui ne répond pas, du fait de la forme juridique de l’entreprise. Au-delà des contraintes réglementaires, Il en résulte un impact en termes d’image et de réputation si une grande entreprise, par ex avec des milliers de salariés, donne l’impression d’échapper à la loi » parce que son COMEX et ses instances dirigeantes sont dans une structure de moins de 1000 salariés .

**Les actions ne sont pas de même niveau selon les 2 typologies de réseaux** : les réseaux internes aux entreprises, eux-mêmes susceptibles d’adhérer à la seconde catégorie que sont les fédérations de réseaux internes.

**Les réseaux créés avant ou au moment de la loi Copé-Zimmermann ont contribué à une véritable prise de conscience de l’ensemble des acteurs du chemin à parcourir pour atteindre la parité et l’égalité professionnelle.** Témoignages concordants que leur action a été un véritable accélérateur de mixité des Conseils d’administration, y compris pour les entreprises qui ne sont pas dans le périmètre de ladite loi.

**Malgré ce succès incontestable, le ruissellement aux autres organes de gouvernance de l'entreprise n'est pas au rendez-vous, loin s'en faut**, même si quelques réseaux indiquent qu'il y a pu y avoir dans le sillage de la loi une amélioration de la mixité des Comex. Lesquels Comex, Codir et autres comités ne se féminisent qu'à très petit pas : en 2020, on dénombrait, selon le Medef, onze directrices générales dans les entreprises du SBF 120, soit moins de 10%!

**Pour faire bouger les lignes, les réseaux internes peuvent jouer un rôle très important d'influence au sein de l'organisation**, avec des actions de communication, de sensibilisation et de prise de conscience sur les sujets d'égalité professionnelle auprès des instances dirigeantes. Les réseaux ont la capacité et la légitimité à jouer le rôle « d'aiguillon » ou de « poil à gratter » auprès des DRH et des Directions Générales, notamment pour impulser des résultats effectifs : promotion des femmes aux postes clés et du top management, représentation des femmes dans les COMEX, CODIR, réductions des inégalités salariales.

**Leur force provient de leur indépendance** qui leur permet de jouer le rôle d'« agitateur de conscience collective », « d'incubateur (think tank / do tank) » tout en étant un partenaire de la fonction RH, laquelle a la capacité à déployer les actions embarquant toute l'entreprise.

**Pour pouvoir agir efficacement, il faut que le réseau soit reconnu, porté au plus haut niveau et doté de moyens** (humains et financiers). Car au-delà d'une boîte à outil dont disposeraient les réseaux c'est l'engagement de la Direction générale qui permet la mise en œuvre des lois sur la parité. Les réseaux, s'ils sont reconnus et sponsorisés par le Top management, peuvent être d'une grande efficacité pour en mesurer les effets réels dans la réalité de la vie des entreprises, via les feedbacks des salariés notamment. **Et les réseaux sont un relai, en interne, d'information et de décryptage des évolutions apportées par les lois.**

**Les réseaux indiquent que la définition et le suivi de KPI leur apparaît être une première action à mettre en place pour piloter la performance de l'entreprise en matière d'égalité de genre et suivre les actions mises en œuvre.** Il est primordial que ces indicateurs soient suivis par le top management.

Ils ont pu éprouver la pertinence et l'efficacité des programmes de mentorat et de « women empowerment », tout particulièrement lorsque les hommes sont impliqués. En effet, cela permet aux femmes de développer et faire reconnaître leurs compétences, et de valoriser leur potentiel. Cela permet aussi l'échange de bonnes pratiques dans l'égalité professionnelle des femmes et des hommes via une dynamique coopérative. C'est un levier essentiel au développement du leadership féminin de l'entreprise ainsi qu'à la féminisation de ses métiers techniques.

Par exemple, le réseau **Talentu'elles**, de la Banque de France, a mis en place dès sa création fin 2016 une expérimentation de Mentorat en créant une quinzaine de binômes composés de membres de son réseau. Fort de cette expérience réussie, un dispositif de mentorat institutionnel a été lancé début 2019 et renouvelé chaque année depuis. En 3 ans, près de 200 binômes ont ainsi été constitués, parmi lesquels 60% des cadres mentorés étaient des femmes.

Par ailleurs, ils recommandent aux secteurs qui peinent à recruter de mettre en place des politiques dédiées, afin de constituer un « pipe » de candidatures féminines, pour permettre des recrutements plus équilibrés.

Enfin, **les réseaux ont la conviction que le genre n'est pas uniquement une question de politique RH mais concerne l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise** : des achats, jusqu'à la commercialisation, en passant par l'innovation. Une entreprise plus inclusive est généralement une entreprise plus performante. Ainsi, il est primordial d'adopter une approche intégrée en matière de genre et d'analyser l'ensemble des processus de l'entreprise sous ce prisme.

**La conviction des réseaux de réseaux est que l'union fait la force : innover et d'agir ensemble pour faire bouger les lignes de la parité et de la gouvernance partagée.**

Un premier axe de travail consiste à décortiquer les futurs textes de loi en amont de leur parution pour améliorer les premières rédactions, mettre en évidence leurs limites ou insuffisances et proposer des améliorations à viser et biais à contourner pour un plein effet de ces textes.

**Actuellement ils accompagnent leurs entreprises membres sur les sujets de l'index égalité et de la loi Rixain**, soit d'un point de vue retex pour le secteur privé, soit en amont de leur publication côté secteur public. Cette mobilisation se fait notamment au travers d'ateliers, "talks", et tables-rondes, les questions et pistes d'amélioration sont ensuite soumises directement aux équipes institutionnelles concernées.

**Quelques exemples :**

Pour mesurer les progrès réalisés par ses entreprises membres, notamment sur la mise en œuvre d'objectifs de féminisation des instances de direction, Financi'elles, fédération des réseaux mixtes de la Banque et de l'Assurance, lance son « baromètre de l'égalité professionnelle » :

**Financi'elles**, s'est en effet dotée d'une charte de 10 engagements sur l'égalité professionnelle à l'occasion de ses 10 ans d'existence en novembre 2021. Les CEO des 15 entreprises membres de la Fédération ont signé cette Charte, preuve de leur ambition et implication en la matière. Pour la 1<sup>ère</sup> année, Financi'elles publie à l'occasion du 8 mars 2023 ce **baromètre de l'égalité femmes/hommes** mesurant l'avancée de ses membres sur chacun des 10 engagements, évalué par une note de 1 à 4, 4 représentant un engagement réalisé.

Il ressort que l'engagement « Définir des objectifs ambitieux et mesurables visant la parité au sein des instances dirigeantes (Comex, Codir) et rendre exemplaire notre secteur a été évalué en moyenne à 3,35 sur 4 (une seule entreprise s'est évaluée à 2, les autres à 3 ou 4). Les entreprises membres de Financi'elles appliquent la loi Copé-Zimmerman et publient l'indice Penicaud. Pour la mise en œuvre de la loi Rixain certaines entreprises ont fixé pour les instances dirigeantes Comex et Codir, des ambitions dans le calendrier de la loi et pour d'autres avec des ambitions qui vont au-delà avec des échéances plus rapprochées notamment dès 2024 et 2025.

**Réseau l'AME** : Les entreprises ont maintenant complètement intégré la loi Copé-Zimmermann et il nous semble que ses bénéfices également. Le fait qu'il s'agit d'une population très restreinte étant un levier d'acceptabilité. Un des contournements consiste à nommer les mêmes femmes à de nombreux conseils d'administration diminuant ainsi l'impact de la loi. Cependant, cette loi a eu un effet bénéfique multiplicateur : la féminisation entraînant le rajeunissement, l'internationalisation et la professionnalisation des CA.



En ce qui concerne le bilan de la mise en place de la loi Rixain, un atelier spécifique avec les personnes en charge de sa mise en œuvre dans nos entreprises a eu lieu le 15 Mars et donnera lieu à une synthèse.

**Réseau AlterÉgales - CDC** : Le réseau suit les indicateurs publiés par la RH et est en phase avec le volontarisme déployé pour appliquer la loi, parfois par anticipation et parfois au-delà des obligations réglementaires. Alter Egales publie périodiquement une infographie de chiffres à destination de ses membres permettant de suivre les évolutions de l'égalité professionnelle au sein de la CDC.

La politique en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'Établissement public repose sur :

- Un socle de dispositions permanentes portées par un accord signé en 2007
  - La mise en œuvre de plans de progrès triennaux fixant les priorités et donnant lieu à une révision périodique de l'accord : en novembre 2022, la Caisse des Dépôts a signé un nouvel avenant au protocole d'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le dispositif a notamment un volet sur l'égalité salariale, dans lequel une nouvelle enveloppe de 350 000 euros est prévue afin de rattraper les écarts de rémunération. Et bien-sûr l'égalité et la mixité des responsabilités. Il est prévu de mettre en œuvre des actions pour rééquilibrer le taux de représentation dans les différentes filières. Dès 2023, une démarche de labellisation Égalité sera engagée pour une obtention en 2024.

Et les syndicats ? Un des points les plus suivis par les syndicats est l'égalité salariale et la mesure des écarts de rémunération. L'enjeu des promotions et du plafond de verre est également regardé de près. D'autres sujets, tels la mixité des métiers et la classification des emplois et des compétences sont moins approfondis. A noter que le nouvel avenant au protocole d'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes élargi à l'égalité des chances a été signé à l'unanimité.

Globalement la Direction Générale porte au plus haut l'exigence de la mixité et de l'égalité professionnelle. C'est notamment un élément d'accompagnement de la transformation. Pour autant, il y a des **difficultés d'application dues à des résistances ou à la méconnaissance des lois**, d'où la mise en place d'un accompagnement : actions de sensibilisation et de formation.

La proportion de femmes occupant des postes de direction à la Banque de France se situe à 32 % à fin 2021 (34,3% à fin septembre 2022) alors qu'elle était de 20,9% à fin 2012. La cible de 30% à fin 2020 du plan stratégique précédente avait été atteinte. La prochaine a été fixée à 35% à fin 2024 : elle constitue également un objectif prioritaire de la stratégie RSE, sur son volet « Agir pour l'inclusion RH ». Le taux de féminisation de son Comité de direction de la Banque s'élève à 28,6 % au 31 décembre 2021.

### Association BNP Paribas MixCity :

La Direction des Ressources Humaines indique que les lois sont appliquées au sein de BNP Paribas. Les chiffres de comparaison de rémunération sont disponibles dans les bilans sociaux de BNP Paribas et des filiales et pour l'index égalité sur les sites internet des entités. Il n'y a pas de problème particulier à l'application de ces lois. Néanmoins, l'existence de ces bilans sociaux est souvent méconnue des femmes et des hommes, et la méthodologie de comparaison des rémunérations, si elle est expliquée globalement, mériterait d'être concrètement explicitée afin que les femmes comprennent comment agir individuellement et collectivement pour viser la parité

Dans les entités à composante majoritairement féminine (Ressources Humaines, Communication, Marketing), une des solutions serait de 'masculiniser' ces fonctions mais aussi de redonner leurs lettres de noblesse à ces métiers occupés historiquement par des femmes. De même, lorsque des fonctions / intitulés de fonction sont peu représentés au sein du groupe, il serait aussi important de connaître alors comment s'opèrent concrètement les comparaisons salariales. A noter que le Groupe BNP Paribas se compare aussi aux données publiées par l'AFB.

**Pour ce qui concerne les entreprises du Cercle InterElles<sup>45</sup>**, sont dans l'ensemble positifs, considérant que les lois permettent de réelles avancées en matière de mixité. Les entreprises considèrent qu'il est important que les lois ne soient pas seulement considérées comme une contrainte réglementaire mais s'inscrivent au cœur de la stratégie et soient un moteur pour accélérer la mixité dans leur entreprise.

En ce qui concerne plus particulièrement la loi Rixain :

- La loi aide en ce sens qu'elle met l'accent sur l'importance de l'équilibre des genres et de la mixité et envoie un message clair aux femmes des entreprises qu'elles ont toute leur place au sein de l'entreprise. Elle confirme ainsi les politiques déjà mises en œuvre pour attirer et retenir les femmes, notamment dans le secteur scientifique et technologique où l'équilibre est difficile à atteindre (les effectifs féminins sont en moyenne entre 20 à 40% dans les entreprises du Cercle ).
- La loi peut être un argument justifiant les actions « favorisant » les femmes et perçues comme de « la discrimination positive ». Les entreprises sont conscientes des réactions potentiellement négatives de la part des hommes et du phénomène de « gender fatigue » qu'il est important de gérer afin de ne pas créer un sentiment d'injustice chez les collaborateurs.
- En raison de la difficulté rencontrée par les entreprises avec des effectifs majoritairement masculins, la féminisation des CODIR pourra se faire avec l'élargissement du CODIR et peut-être par la recherche de personnalités à l'extérieur.
- La loi incite aussi les entreprises non éligibles de moins de 1000 salariés à commencer à se mesurer face aux critères définis et à mener des actions pour féminiser leurs effectifs. Elle est considérée comme un outil et un guide pour leurs actions futures.

---

<sup>45</sup> Il regroupe les réseaux de 16 entreprises : CEA, Dassault Systèmes, EDF, Engie, GE, IBM, Intel, Lenovo, Orange, Orano, Qualcomm, Renault Group, Salesforce, SAP et SLB, SNCF. <https://www.interelles.com>

**Les entreprises ont évoqué leurs craintes de comparaison entre les entreprises de secteurs différents et le manque d'équité qui pourrait en résulter.**

**Les entreprises ont exprimé leurs difficultés en termes d'application de la loi** et en particulier la capacité à définir de façon précise et homogène, le périmètre des instances dirigeantes car les structures de gouvernance sont très différentes selon les entreprises.

En conclusion, la loi Rixain donne un signal fort de l'importance de la féminisation des instances dirigeantes et vient conforter les politiques menées depuis de nombreuses années par les entreprises membres du Cercle InterElles en faveur de la mixité, de l'égalité et du réel partage du pouvoir et de la décision au plus haut niveau .

**La loi Rixain vient appuyer les stratégies des entreprises et confortent les modes de management considérant la mixité non seulement comme une question de justice sociale mais comme un atout en termes de performance, d'innovation, de créativité et de bien-être des salarié.es comme le démontre l'étude Gender Scan.** La bonne application de la loi peut être un facteur aussi positif en termes d'image, de réputation et d'attractivité et peut ainsi s'inscrire dans les objectifs RSE de l'entreprise.

Son application est toutefois confrontée à la pénurie des talents féminins dans les STEM et d'une manière générale dans la tech et dans l'industrie, rendant l'urgence de former et de recruter des profils féminins dans les secteurs scientifiques et technologiques, encore plus vitale pour les entreprises et la société en général. D'où l'importance des mesures pour stimuler la parité dans les filières avec en particulier la création du baromètre de l'égalité dans les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche dont le décret est attendu par les réseaux professionnels œuvrant dans ce secteur comme le Cercle InterElles ou Femmes Ingénieures .

#### **Réseau SNCF Mixité :**

L'application de la loi Copé-Zimmermann est respectée dans les différents conseils d'administration du groupe SNCF. Quant à la loi Rixain, les comex atteignent en moyenne 42% de femmes (l'objectif de la loi Rixain pour 2029) mais avec des résultats encore hétérogènes selon les sociétés.

De manière générale, l'item qui ne permet pas d'atteindre 100/100 à l'index égalité est souvent la part des femmes dans les 10 plus hautes rémunérations des sociétés. Malgré la parité atteinte dans les Comex, le réseau SNCF Mixité relève le fait que souvent les hommes occupent des postes de production, mieux rémunérés et les femmes occupent des fonctions de support. Ce phénomène correspond au schéma classique de l'orientation scolaire et du fonctionnement des comex français.

L'index Egalité a nécessité des adaptations concernant les dispositions relatives aux congés maternité : le système de notation mis en place au sein de la SNCF prévoit des augmentations individuelles tous les 3 ans environ ce qui ne permettait pas d'assurer une augmentation systématique des femmes en retour de congés maternité. Ainsi, il a fallu promouvoir l'ensemble des femmes en congé maternité lors de la période d'augmentation. En interne, certains ont trouvé que cette décision était injuste : pour autant, le système ne permettait aucun entre-deux.

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est de 0,7%. Ce fait s'explique par le fait qu'en tant qu'ex EPIC SNCF utilise une grille de salaire. Ainsi, à travail égal, il est impossible que les femmes soient moins payées que les hommes : un poste correspond à une qualification donnée et donc à un salaire donné. Le faible écart salarial correspond au « éléments variables de solde » tels que le travail de nuit ou les astreintes, soit des contraintes supplémentaires entraînant l'octroi de primes. Il y a par exemple moins de femmes travaillant la nuit, s'expliquant par la conciliation entre vie privée et professionnelle encore inégalitaire dans notre société.

### **2.1.3 Quelle est la boîte à outils nécessaire pour faire en sorte que la loi Rixain soit bien appliquée?**

Un élément de réponse à apporter à ceux qui s'insurgent contre les quotas ? Citons **Christine Lagarde, Présidente de la Banque Centrale Européenne** : "**Quand on légifère, on trouve des femmes. Quand on ne légifère pas, on trouve des excuses**".

Un constat s'impose concernant la féminisation des instances de direction : la bascule peut être très rapide dans un sens ou dans l'autre, pour les comités de direction en particulier car composés d'un nombre réduit de membres : à la faveur de quelques renouvellements, il peut y avoir disparition de la parité. D'où la nécessité d'une vigilance constante.

#### **Les réseaux mixité donnent quelques clefs pour la meilleure anticipation de l'application de la loi :**

- Faire connaître la réalité des taux de féminisation des comités de direction et de la cohorte des cadres dirigeants.
- A la faveur de chaque recrutement de cadres doivent être étudiés tant des CV féminins que masculins. Les viviers de talents doivent être constitués à parité de femmes et d'hommes.
- Suivre leur évolution pour vérifier que les chiffres vont dans le bon sens pour atteindre les objectifs fixés par la loi Rixain, au niveau global comme à chaque niveau hiérarchique. Les réseaux peuvent proposer d'aller plus loin sur les niveaux directionnels infra : à savoir envisager que chaque comité de direction (CODIR), instance en deçà du COMEX de l'entreprise, ait 40% minimum de personnes de chaque sexe, et pas seulement 40% en moyenne de l'ensemble des CODIR.
- Faire évoluer les valeurs managériales. Différents moyens : mettre aux managers des objectifs chiffrés pour atteindre les cibles de la loi ; changer les critères dans le cadre des évaluations annuelles pour prendre en compte les soft skills...
- Travailler sur le modèle de leadership et décrire les compétences attendues d'un leader. Le modèle doit être équilibré en matière d'égalité entre les genres, composé de compétences perçues comme féminines (comme coopérer) et masculines (comme prendre des risques).
- Les réseaux doivent continuer à jouer leur rôle dans la promotion de l'égalité professionnelle via des actions diverses : conférences, ateliers de développement, mentorat, études. Et mettre en valeur des rôles modèles pour donner confiance aux femmes de se projeter mais aussi montrer à tous que le pouvoir n'a pas de sexe.
- Très en amont et pour un effet dans plusieurs années, intervenir dans des collèges et lycées, et recevoir des collégiens de 3ème dans le cadre de leur stage d'une semaine en vue de

témoigner et de susciter des vocations féminines dans les filières scientifiques et techniques.

	<b>Au 30 septembre 2022</b>			<b>Rappel au 31/12/2021 % Femmes</b>	<b>Rappel au 31/12/2020 % Femmes</b>	<b>Rappel au 31/12/2019 % Femmes</b>
	<b>Effectif Femmes</b>	<b>Ensemble</b>	<b>% Femmes</b>			
<b>COMEX</b>	5	11	<b>45%</b>	36%	36%	40%
<b>Commission de Surveillance</b>	8	16	<b>50%</b>	50%	47%	23%
<b>Cadres de Direction</b>	91	228	<b>40%</b>	43%	44%	43%

#### **2.1.4 Que peut-on et devrait-on suivre en termes de KPI (key performance indicators) qui n'est pas déjà obligatoire ?**

##### **Réseau SNCF Mixité :**

Au sujet des KPI, SNCF mesure notamment la part des femmes promues à chaque niveau et la compare avec la part des femmes dans l'effectif de départ. Il est à noter que depuis plusieurs années, le vivier de personnes accédant au niveau cadre dirigeant est paritaire. Les cadres dirigeants du groupe sont objectivés sur la féminisation des effectifs.

##### **Association BNP Paribas MixCity :**

Parmi les KPI dont le suivi n'est pas obligatoire, les indicateurs ci-dessous sont déjà suivi par BNP Paribas :

- Nombre de femmes seniors dont celles occupant des positions de « Senior Management » (déjà suivi au sein de BNP Paribas)
- Nombre de femmes ayant bénéficié d'une enveloppe de rattrapage comparé au nombre global de femmes ainsi qu'au nombre d'hommes qui en ont également bénéficié (déjà suivi au sein de BNP Paribas)
- Volume de l'enveloppe par rapport au nombre de bénéficiaires (déjà suivi au sein de BNP Paribas)
- Volume de l'enveloppe par rapport au montant global des augmentations accordées dans l'entité (déjà suivi au sein de BNP Paribas)

- Progression salariale des femmes comparée à celle des hommes concernant le salaire fixe et le bonus (ou les primes) (déjà suivi au sein de BNP Paribas)
- Montant moyen des augmentations accordées aux femmes comparé à celui des augmentations accordées aux hommes tant au niveau global qu'au niveau individuel (déjà suivi au sein de BNP Paribas)
- Nombre de femmes managers comparé au nombre d'hommes managers, tous niveaux confondus et par niveau (déjà suivi au sein de BNP Paribas)
- Taux de mobilité des femmes comparé à celui des hommes (mentionné dans le bilan social)

#### **Réseau AlterÉgales - Caisse des Dépôts :**

Parmi les KPI dont le suivi n'est pas obligatoire, les indicateurs ci-dessous sont déjà suivi par le Groupe Caisse des Dépôts :

- proportion (nombre et pourcentage) d'hommes et de femmes ayant reçu une formation spécifique sur l'égalité entre les femmes et les hommes
- proportion (nombre et pourcentage) de femmes Présidentes de Conseils d'administration et/ou DG/DGA de filiales dans le Groupe.
- proportion (nombre et pourcentage) de femmes à la tête de directions opérationnelles au sein des COMEX

***2.1.5 Est-ce que dans le champ d'action de votre réseau, le calcul sur le périmètre des instances dirigeantes vous semble conforme à la loi, difficile à élaborer, susceptible d'être contourné ? Que suggérer pour éviter ces contournements ?***

**Étude GEF : Les conseils d'administration du CAC 40 comptent 44,2% de femmes. Ce taux chute à 25% au sein des directions générales et des comités exécutifs.**

«Certes, les quotas instaurés par la loi Copé- Zimmermann de 2011 ont eu un impact tangible sur la féminisation des conseils d'administration et de surveillance des entreprises de plus de 250 salariés. Mais quand il s'agit de postes de direction, les rôles modèles sont bien moins nombreux », propos de Claire Pernet, associée du bureau de Paris de Roland Berger.

Hortense de Roux craint « un effet boomerang ». « Dès lors qu'il y a de nouvelles contraintes et que le sujet est largement abordé, certains imaginent que le problème est réglé. Or ce n'est pas le cas : la stagnation de la féminisation des instances dirigeantes est toujours là »

**Association BNP Paribas MixCity :** Faisant partie d'une grande entreprise sous les feux de la rampe, il n'est pas possible de ne pas se conformer à la loi sous peine de risques financiers mais aussi de réputation. Des objectifs plus ambitieux que ceux imposés par la loi ont été communiqués au sein de

l'entreprise et auprès de nos parties prenantes et le non-respect de ces engagements entraînerait fatalement un rappel à l'ordre.

**Réseau AlterÉgales** : La CDC a déjà quasi atteint les prescriptions de la loi Rixain. Des précisions sont à apporter sur la définition de « instances dirigeantes ».

### ***2.1.6 Existe-t-il un dispositif de rattrapage de salaire pour les femmes qui seraient moins payées que les hommes à travail égal ou de même nature ? Fonctionne-t-il ?***

En préambule, il nous paraît important de distinguer inégalité salariale (à poste égal, un salaire différent en fonction du genre) et manque de femmes dans des postes/activités les plus rémunérateurs, ce qui est particulièrement observé dans les métiers financiers.

Les réseaux qui ont répondu à cette question nous ont indiqué que leurs entreprises appliquent les lois en vigueur depuis de nombreuses années (Loi Roudy de 1983, Loi Génisson de 2001, loi de mars 2006 qui impose notamment des négociations sur des mesures de suppression des écarts de rémunérations injustifiés). Si presque tous nous ont indiqué qu'un dispositif de rattrapage des salaires a été mis en place depuis plusieurs années, certains soulignent qu'il est insuffisamment explicite et trop faible au regard des inégalités passées et présentes.

Le réseau **Financi'elles** indique que ses entreprises membres ont mis en place des analyses annuelles des écarts injustifiés sur le critère du genre. L'analyse de ces écarts repose sur un comparatif de profils identiques. Les critères pris en compte peuvent varier selon les entreprises : Sexe, Salaire brut annuel (équivalent temps plein), Rémunération variable (pour certaines entreprises et fonctions), Catégorie/grade/échelon/classe, Age, Ancienneté dans l'entreprise/ancienneté dans le poste, Famille professionnelle/métier/poste, Performance (nécessaire à qualifier une sous performance pouvant expliquer un écart).

La plupart des entreprises membres de Financi'elles ont mis en place des politiques dynamiques pour gommer les écarts de salaires injustifiés en se dotant d'enveloppes de rattrapage qui viennent en complément des plans d'augmentations annuels et peuvent porter sur les salaires fixes mais aussi sur les bonus (qui sont source très souvent de gros écarts entre les femmes et les hommes). Les engagements en faveur de la réduction des écarts de salaires injustifiés entre femmes et hommes sont formalisés dans le cadre d'accords d'entreprises avec les organisations syndicales.

Par ailleurs des dispositifs d'augmentation ou d'analyse de la rémunération des femmes suite à un congé maternité sont mis en place conformément à la loi et mesurés par un des critères de l'indice Penicaud.

L'engagement de la Charte des 10 engagements de Financi'elles : « Comblent les écarts de rémunération non justifiés entre les femmes et les hommes à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous nos métiers » a été évalué en moyenne à 3,28 sur 4 par les entreprises membres de Financi'elles. Cela montre que les politiques d'identification des inégalités salariales sont en place mais que si les enveloppes perdurent c'est que des écarts subsistent comme par exemple dans le top

TEN des plus hautes rémunérations (un autre des critères de l'indice Penicaud), dans des métiers à dominantes masculines comme les salles de marchés, l'ingénierie financière, ou dans les différences entre les rémunérations des fonctions supports comparées aux fonctions business.

Pour ce qui concerne **la Banque de France**, celle-ci publie un chiffre annuel sur l'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes (11% en 2021,) mais n'a pas mis en place à ce stade de système de rattrapage salarial.

### **2.1.7 L'index égalité s'applique-t-il dans votre champ ? Si oui : dans votre secteur, quels sont les items qui posent problème ?**

Les réseaux mixité de SNCF, BNP Paribas et de la Caisse des Dépôts ont répondu :

#### **SNCF Mixité :**

Le groupe SNCF est concerné par les différentes lois d'égalité professionnelle (Copé-Zimmermann/Pénicaud/Rixain). Depuis 2020, la SNCF est composée de plusieurs sociétés. Les résultats à l'index égalité vont de 85 à 99<sup>46</sup>.

#### **Association BNP Paribas MixCity :**

L'index Egalité s'applique dans tout le Groupe BNP Paribas (entités et filiales).

Malgré la récente attaque médiatique subie par BNP Paribas, après vérification auprès de notre DRH, il nous a été confirmé que le bonus est bien pris en compte dans l'index égalité et la méthodologie est publique.

Bien qu'étant publique, il y a une méconnaissance de cette méthodologie de comparaison. Sa large diffusion auprès des femmes (idéalement, il faudrait la même large diffusion que celle du rapport Extra financier / rapport ESG) donnerait des clés supplémentaires aux femmes pour mieux gérer notamment leur intitulé de poste, afin de ne pas se sous évaluer professionnellement et donc financièrement.

#### **Réseau AlterÉgales :**

La Caisse des dépôts a souhaité de manière volontaire suivre et publier l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Cela ne doit pas être le seul outil, il donne des premières indications, une vision d'ensemble, mais doit être combiné à d'autres outils complémentaires, par exemple

- o Mesure des écarts de rémunération de différentes natures
- o Analyses sectorielles, sur des segments de population et des moments de vie professionnelles

---

<sup>46</sup> <https://www.sncf.com/fr/engagements/inclusion-diversites/index-egalite-2022>

La CDC et la plupart des filiales du Groupe calculent et publient l'index. Score CDC établissements publique en 2021 = 92/100, la moyenne du Groupe est de 91/100 vs 86/100 en moyenne nationale 2021 des entreprises soumises à la publication de l'index.

Comme pour beaucoup d'entités la CDC « perd » des points sur le dernier item : « nombre de collaborateurs du sexe sous-représentés parmi les 10 plus hautes rémunérations ».

## Index Egalité Professionnelle Femme - Homme 2022



	EP	BPI France	La Poste	Icode	CNP Assurance
Ecart rémunération entre femmes et homme	37/40	38/40	39/40	39/40	40/40
Ecart de répartition des augmentations	20/20	20/20	20/20	20/20	20/20
Nombre de salariées augmentées à leur retour de congé maternité	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15
Ecart de répartition des promotions	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15
Parité entre les F et H parmi les 10 plus hautes rémunérations	5/10	5/10	5/10	10/10	10/10
<b>Total</b>	<b>92/100</b>	<b>93/100</b>	<b>94/100</b>	<b>99/100</b>	<b>100/100</b>

La Banque de France calcule et rend public son index égalité depuis 2018 (88/10), puis 92/100 depuis 2019 y compris pour 2021).

## 2.2 DANS LE SECTEUR PUBLIC

### ***2.2.1 Primo-nominations : résultats du Dispositif des nominations équilibrées (DNE) dans les fonctions publiques d'Etat et territoriale et à l'hôpital public***

Le dispositif des nominations équilibrées (DNE), issu de la loi Sauvadet, a constitué une première étape positive : il a permis un début de prise de conscience du manque de parité dans la haute fonction publique, ainsi que des avancées réelles, mais à rythme très lent et d'une ampleur en deçà de ce qui était espéré.

**Le dispositif a confirmé que sans quota, il n'y a pas de résultat.**

La loi a introduit des objectifs chiffrés de représentation équilibrée dans l'encadrement supérieur et dirigeant des trois fonctions publiques, qui ont eu des résultats. 33% en 2013 et 36 % globalement en 2017, en 2021, les primo-nominations féminines ont ainsi représenté 44 % des primo-nominations dans l'ensemble des emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat, 42 % dans la fonction publique territoriale en 2020 et 41 % au sein de la fonction publique hospitalière (chiffres DGAP).

### **Fonction publique d'Etat :**

Les chiffres ci-dessous, recueillis par les réseaux professionnels féminins du secteur public, sont arrêtés au 31 décembre 2022.

<b>Primo-nominations</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Moyenne 2020-2022</b>
Ministère de la Justice	36%	40%	58%	44,6%
Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques	43,7%	41,8%	46,5%	44%
Ministères du Sport, de l'Education Nationale et de l'Enseignement supérieur	49%			
Ministère de l'Intérieur	43,7%	41,8%	46,5%	44%
Ministère des Armées	29%	41%		
Ministères sociaux	48%	47%	46%	47%
Ministère de l'Economie et des Finances	34%	41%	41%	38,6%
Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères		41,3%		
Ministère de la Culture	36,3%	40%	53.3 %	41,3%
Caisse des dépôts	48%	48%	46%	47,3%

**Le dispositif actuel a démontré qu'il était efficace, mais est devenu, au fil du temps, insuffisant .**

**En 2023, les ministères ont tous dépassé l'objectif de 40%, un nombre très significatif a même dépassé 45%, voire 50%. Pour autant, l'effet de ruissellement attendu sur les stocks est encore très faible. Il est donc nécessaire de réhausser l'objectif quantitatif des primo-nominations. Pour une question de justice et de principe, l'objectif de primo-nominations doit être de 50%.** Pour le ministère de l'Intérieur, Femmes de l'Intérieur relève cependant un point de vigilance sur un biais : désormais les quotas de primo-nominations sont atteints, voire dépassés, grâce d'une part aux sous-préfets, largement recrutés à l'extérieur et dont beaucoup de femmes ne restent pas, et d'autre part aux emplois de directeurs d'administration territoriale de l'Etat, relevant d'autre ministères et davantage féminisés, mais gérés par le Ministère de l'intérieur depuis 2021. Dans le même temps, les primo-nominations diminuent pour les préfètes et les hauts postes de la police nationale. Là aussi, la globalisation des chiffres fait disparaître ces points d'attention.

Par ailleurs, l'évolution positive globale ne doit pas cacher une photographie nuancée et un constat de forte disparité selon les fonctions publiques (la FPH a tiré l'évolution globale à la hausse, la FPT est à la peine), selon les catégories d'emplois de direction, les secteurs, ou les ministères et établissements. Sans oublier le périmètre trop limité du dispositif, qui omet de nombreux emplois supérieurs et dirigeants, aujourd'hui non concernés par l'obligation paritaire : les emplois supérieurs hospitaliers et hospitalo-universitaires, les emplois des juridictions, ceux des collectivités de moins de 40 000 habitants, ceux des assemblées parlementaires, et avant tout ceux, nombreux, des établissements publics.

Des biais importants sont apparus au fur et à mesure du déploiement du dispositif et se maintiennent toujours aujourd'hui : sanctions financières inefficaces pour partie car ne portant que sur les primo-nominations, contournements et résistances des employeurs avec l'absence d'anticipation pour l'application de la loi et un manque de structuration des viviers ministériels (versus le vivier interministériel piloté par le SGG), biais de genre puissants dans les normes professionnelles pour les recrutements sur postes de direction et les perspectives de parcours, absence de transparence sur les vacances de postes dirigeants, de même que sur les attendus précis des postes, laissant une place certaine à des biais de connivence préalable.

### **Fonction publique territoriale**

**Dix ans après l'adoption de la loi Sauvadet, grâce aux quotas mis en œuvre dans la fonction publique, y compris dans la fonction publique territoriale, les résultats sont là : l'objectif de féminiser les emplois supérieurs de la fonction publique est en progrès.**

- En effet, **les employeurs doivent respecter une proportion minimale de personnes de chaque sexe pour les primo nominations à ces emplois, 40% depuis 2017.**

La loi de 2019 a également élargi le seuil d'application de la loi Sauvadet aux collectivités de plus de 40 000 habitants.

Comme l'indique le rapport 2021 de la DGAFP sur l'égalité professionnelle portant sur l'année 2019, les progrès sont importants en termes de résultats d'application de la loi et de primo-nominations de femmes à des postes à responsabilité. En cas de non-atteinte des objectifs, une pénalité de 90 000 euros est versée par les employeurs par unité manquante.

**Les pénalités sont une contrainte nécessaire pour faire respecter la loi.** Quelques collectivités comme la communauté de communes de Bourg en Bresse ou la ville de Paris ont même été condamnées pour avoir nommé trop de femmes. C'était un paradoxe pour faire respecter les quotas pour chaque sexe. Heureusement, les poursuites contre ces collectivités ont été finalement abandonnées.

- **Pour l'année 2019, le taux de l'ensemble des primo nominations dans la Fonction Publique Territoriale été de 47% soit 14 points de plus qu'en 2018.**

353 collectivités de plus de 80 000 habitants étaient concernées en 2019. Par type de collectivité on retrouve un taux de 46% pour les régions, 42% pour les départements, 55% pour les communes, 46% pour les EPCI. Dans la Fonction publique qui compte près de 2 millions d'agents, dont un tiers font partie de la Fonction Publique Territoriale, il y a 62% de femmes. Ainsi, 34 % des emplois supérieurs

de la Fonction Publique Territoriale sont occupés par des femmes en 2019 contre 26% en 2014, un vrai progrès. Les emplois de Direction Générale Adjointe sont désormais occupés à 40% par des femmes avec 51% de primo nominations en 2019.

- **Cependant, on constate encore des disparités au plus haut niveau de la hiérarchie. En effet, on compte « seulement » 29% de primo nominations féminines dans les emplois de DGS.**

**Le dispositif DNE ne permet pas de percer le plafond de verre dans la fonction publique territoriale pour les postes les plus élevés.**

Ainsi, on n'est pas encore à la parité dans les emplois de DGS, les postes de décision et de gouvernance les plus élevés en collectivité même si on constate une augmentation de 4 points par rapport à 2018. Dans les départements, seuls 15 ont une femme DGS à leur tête sur 100 départements en France et outre-mer. Le chiffre est éloquent.

Ces chiffres ne sont pas que de l'arithmétique, les chiffres ont une portée transformatrice. « Il faut compter les femmes pour que les femmes comptent ».

- **Un autre effet de la loi Sauvadet est l'accès à l'appel à projet Egalité professionnelle.** La circulaire de décembre 2021 a enfin ouvert l'appel à projet égalité professionnelle aux collectivités. Jusqu'à lors, cet appel à projet financé par les pénalités ne bénéficiait qu'aux seules administrations d'Etat. C'est une mesure importante, une mesure d'équité pour les collectivités.

C'est un bon usage des pénalités, 1 350 000 euros en 2019 pour la Fonction Publique Territoriale qui permet désormais aux collectivités de monter des projets concrets en faveur de l'égalité professionnelle.

Cependant, en 2023 : 107 projets déposés dont : 56 FPE / 40 FPT / 11 FPH

82 projets ont été retenus : dont

- 41 pour la FPE pour un montant de cofinancement de 460 523 euros ;
- 31 pour la FPT pour un montant de cofinancement de 237 054 euros ;
- 10 pour la FPH pour un montant de cofinancement de 177 029 euros.

On voit bien que la Fonction Publique Territoriale ne bénéficie pas encore pleinement de ce fonds tant en nombre de projets retenus qu'en montant.

On est loin des montants des pénalités versées par les collectivités, soit 1 350 000 euros en 2019 qui représentent 37% des pénalités dues (les 63% restants sont dûs par la FPE).

- De plus, la loi de transformation de la fonction publique de 2019 a adopté **l'obligation des plans d'action dans les collectivités de plus de 20 000 habitants**, qui permet de mener des actions concrètes et d'aller au-delà des seules mesures liées aux quotas.

L'AATF a mené en 2022 une étude « 50 bonnes pratiques pour l'égalité professionnelle » portant sur les plans d'action et sur les réalisations menées dans le cadre de labels égalité.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup>[https://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr//contenu/uploads/2022/10/AATF\\_50\\_BONNES\\_PRATIQUES\\_EGALITE\\_PRO\\_2022\\_02\\_copressed.pdf](https://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr//contenu/uploads/2022/10/AATF_50_BONNES_PRATIQUES_EGALITE_PRO_2022_02_copressed.pdf)

## **Pour l'hôpital public**

**La fonction publique hospitalière est concernée par le dispositif des nominations équilibrées. Mais en sont exclus les emplois supérieurs hospitaliers et hospitalo-universitaires.**

**C'est pourquoi l'hôpital public reste un mauvais élève.** Par exemple, les quotas de nominations équilibrées instaurés par la loi Sauvadet pour les primo nominations ne correspondent pas à la réalité du parcours des médecins. Leurs carrières se jouent dans des premiers postes comme maître de conférence universitaire (MCU) et plus comme professeur des université-praticien hospitalier (PU-PH- mais ces postes n'ont pas de fonction d'encadrement reconnus.

**La loi Sauvadet ne s'appliquant pas chez les médecins, il n'y aucune règle de parité.** Dans le milieu médical, on peut accéder à un emploi pérenne (praticien hospitalier (PH) ou maître de conférence universitaire (MCU) ou professeur des université (PU)) à condition de passer des concours internes permettant d'accéder au poste, mais également à condition que le poste soit créé localement pour recevoir le candidat ce qui n'est pas toujours le cas (il faut alors attendre un renouvellement de poste suite à un départ). Dans le milieu paramédical (infirmières par exemple), le personnel débute souvent en CDD, mais n'est pas titularisé quand il le faudrait. Bien souvent un CDD est remplacé par un autre CDD, favorisant ainsi la mobilité entre les services, mais pénalisant les personnels en place et les évolutions de carrière.

A ce stade, 11 ans après l'adoption de la loi Sauvadet, **on observe que les résultats de la loi sont réels mais que sa mise en oeuvre a révélé de manière visible une résistance systémique à l'égalité dans la haute fonction publique** : une absence profonde et persistante de culture de l'égalité dans les sphères supérieures de décision, des normes professionnelles très masculines non remises en question, la non compréhension que la mixité est une opportunité de modernisation et d'amélioration de l'efficacité du service public. De ce fait, **le dispositif continue à être perçu, par trop de dirigeants publics, comme constitutif uniquement d'une contrainte et non d'une opportunité en matière de modernisation de l'action publique et d'amélioration de la décision publique.**

### ***2.2.2. Il subsiste un fort déséquilibre femmes-hommes dans la gouvernance publique ("stocks"), révélé par les organigrammes genrés, par ministère et dans des collectivités locales.***

Le nombre important de femmes travaillant dans la fonction publique (63% fin 2020) et **leur proportion parmi les cadres A+ (43% fin 2020) pouvaient nourrir l'attente d'une progression de la proportion féminine des hauts cadres nettement plus rapide (33% seulement fin 2020)**, moins segmentée et plus répartie. **Une nouvelle dynamique doit sans aucun doute prendre le relais.**

**L'impact sur ce qu'il est convenu d'appeler le "stock" reste limité.** Il n'y a pas eu le « ruissellement » attendu. Parmi les 5700 hauts cadres en poste (chiffre fin 2019), la proportion des femmes était de 27% en 2015, de 31% fin 2018, et 33% fin 2020 : **le taux de progression demeure de 1% par an, sans garantie de maintien de la pente positive à l'avenir.**

Si ce dispositif a permis en termes de flux une augmentation progressive du nombre de femmes aux postes d'encadrement, il est donc **nécessaire de le compléter concernant le « stock » des emplois afin d'accompagner une véritable transformation.**

**Pour autant, on ne peut se faire une idée de la réalité du partage de la décision publique entre femmes et hommes, que si l'on observe finement où, et surtout à quels niveaux, se situent les déséquilibres.** Actuellement, chaque ministère est attentif au respect des pourcentages de primo nominations pour le « flux » imposé par la loi Sauvadet pour certaines fonctions, mais ne regarde pas les carrières du « stock », ni la réalité de l'occupation genre des postes à responsabilité. **La photographie genrée des organigrammes des organisations permet de révéler la réalité de la présence des femmes à des postes de responsabilité .**

**C'est la raison pour laquelle Administration moderne a supervisé la réalisation d'organigrammes genrés dans la plupart des ministères et juridictions nationales, en s'inspirant des travaux initiés par l'association Femmes de l'intérieur.**

**L'Observatoire de 2GAP a ainsi repris et adapté la méthodologie utilisée depuis 3 ans par l'association Femmes de l'intérieur.** Celle-ci réalise un bilan, mesurant, direction par direction, les postes à responsabilités de haut niveau, occupés par des femmes ou des hommes au sein du ministère de l'intérieur, tant en administration centrale que dans les départements, régions et zones.

Ce bilan annuel n'est cependant pas exhaustif, compte tenu du nombre de postes existants, de la difficulté de classement des postes à responsabilité, de la difficulté d'accès à l'information,, enfin de l'ampleur du travail à fournir.

**Les organigrammes genrés qui suivent indiquent très nettement que si les femmes figurent dans les emplois d'encadrement supérieur et de dirigeants, elles sont massivement dans les postes les moins élevés hiérarchiquement et très nettement absentes dans certaines filières, alors même que les "viviers" existent. Il y a là un plafond de verre, encore très épais, lié à des phénomènes d'éviction que l'on peut qualifier de systémique, qu'il convient de neutraliser.**

Les comptabilisations ci-dessous, élaborées par les réseaux professionnels féminins du secteur public, sont arrêtés **au 31 décembre 2022.** Ceux-ci livrent leurs commentaires pour les administrations qui les concernent.

Légende des organigrammes:



Hommes



Femmes

## Responsabilités de haut niveau au ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique - Au 31 décembre 2022

						
Secrétaire général.e						
Secrétaire général.e adjoint.e						
	Direction générale du Trésor	Direction du Budget	Direction Générale des finances publiques	Direction générale des entreprises	Délégation générale des douanes et des droits indirects	Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
Directeur.rice général.e						
Directeur.rice général.e adjoint.e						
Directeur.rice / chef.fe de service	     		 	     		 
Sous-directeur.rice	                                    	   				
Sous-directeur.rice adjoint.e	  	           				

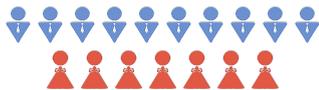
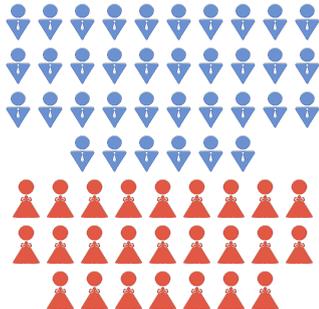
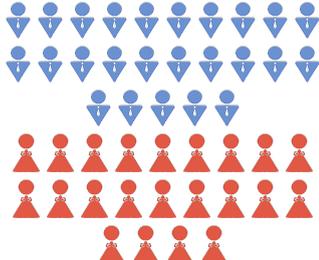
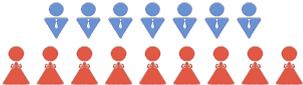
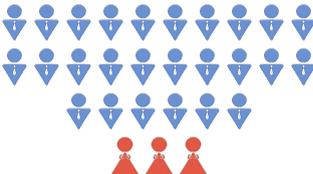
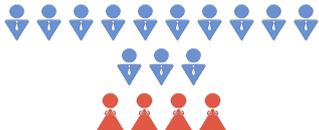


*NB : l'organigramme ne concerne que l'administration centrale pour la DGCCRF, de même pour la DGTrésor (pas les services économiques à l'international).*

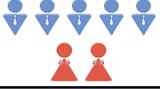
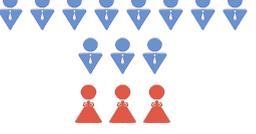
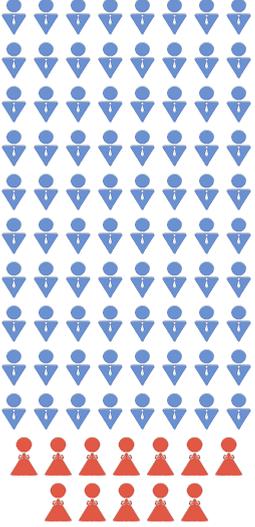
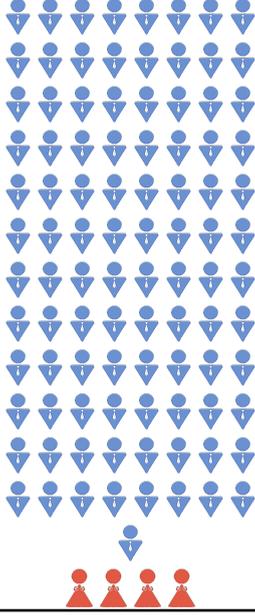
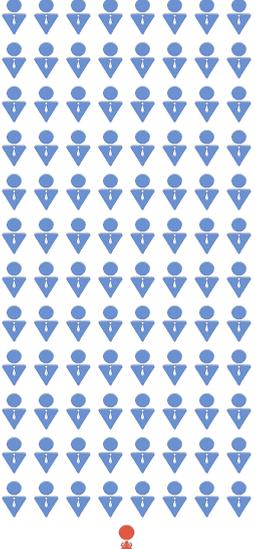
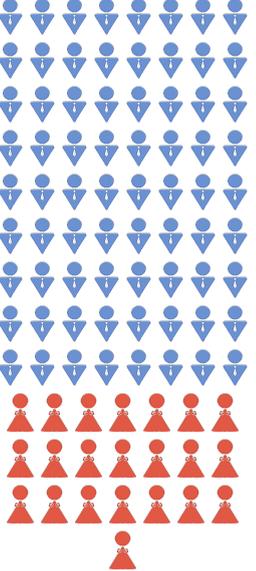
**Commentaire de Femmes de Bercy :**

L'association se félicite de la nette progression du ministère pour respecter les critères de la loi Sauvadet. La poursuite de l'engagement du SG de Bercy et des directions apparaît nécessaire pour consolider ce résultat dans la durée et le décliner au niveau directionnel.

## Responsabilités de haut niveau au ministère de l'Intérieur – Directions générales – Au 31 décembre 2022

	Direction Générale de la Police Nationale	Direction Générale de la Gendarmerie Nationale	Direction Générale de la Sécurité Civile et de la gestion des crises
Directeur.rice général.e			
Directeur.rice général.e adjoint.e			
Directeur.rice / chef.fe de service			
Directeur.rice / chef.fe de service adjoint.e			
Sous-directeur.rice			
Sous-directeur.rice adjoint.e			
Chef.fe de bureau ou de département (DGPN)	 <i>Chiffres DRCPN (non vérifiés par l'association)</i>		

## Responsabilités territoriales de haut niveau au ministère de l'Intérieur - Au 31 décembre 2022 - Suite

	Police nationale (SP)	Gendarmerie (SP)	Services départementaux d'incendie et de secours	Corps préfectoral
Zones				
Régions				
Départements				

## Responsabilités de haut niveau au ministère de l'Intérieur – Secrétariat général – Au 31 décembre 2022 - Suite

Secrétaire général.e							
Secrétaire général.e adjoint.e							
	Direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLP AJ)	Direction du management de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur (DMAT)	Direction des ressources humaines (DRH)	Direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier (DEPAFI)	Direction du numérique (DNUM)	Direction générale des collectivités locales (DGCL)	Direction générale des étrangers en France (DGEF)
Direct. général.e							
Adjoint.e							
Directeur.rice							  
Adjoint.e / chef.fe de service				  			  
Sous-directeur.rice	   	  	  	    	  	  	   
Adjoint.e	   	 	  	    	  	   	   
Chef.fe de bureau ou équivalent (mission ...)	         	       	       	            	             	       	               

Services rattachés *	IGA	CSATE	DCIS	SHFD	CIPDR	DICOM	IHEMI	Délégués
								    

Établissements publics **	ANTAI	ANTS	CNAPS	ENSP	INPS	OFII	OFPRA	ENSOSP	ANSC
									

\* Services rattachés: Inspection générale de l'administration (IGA); Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation (CSATE); Direction de la coopération internationale de sécurité (DCIS); Service du haut fonctionnaire de défense (SHFD); Comité Interministériel de Prévention de la Délinquance et de la Radicalisation (CIPDR); Délégation à l'information et à la communication (DICOM); Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI).

\*\* Etablissements publics: Agence nationale de traitement automatisé des infractions (ANTAI); Agence nationale des titres sécurisés (ANTS); Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS); Ecole Nationale Supérieure de la Police (ENSP); Institut national de police scientifique (INPS); Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII); Office français de protection des réfugiés et apatrides (OFPRA); Ecole nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP); Agence du Numérique de la Sécurité Civile (ANSC).

## **Commentaire de Femmes de l'intérieur :**

### **1. Les chiffres du ministère de l'Intérieur (Bilan établi par la DRH)**

**Pour l'ensemble du ministère**, le taux global de primo-nominations de femmes s'élevait à 44,7 %, au 31 décembre 2022, soit 122 primo-nominations sur 273 (contre 43,7% au 31 décembre 2020 et 41,8% au 31 décembre 2021).

La situation est cependant différente selon les corps et directions du ministère, déjà parce que le pourcentage de femmes dans la population globale des agents concernés diffère, tout comme les pourcentages de femmes à chaque niveau de responsabilités. De plus, la gendarmerie, qui représente environ 34 % des effectifs du ministère, n'est pas concernée en tant que corps militaire par les obligations de la loi Sauvadet.

**Au sein du secrétariat général**, au 31 décembre 2022, le taux s'établit à 45% avec 114 primo-nominations de femmes sur 252 (contre 43,3 % au 31 décembre 2020 et 42,8% au 31 décembre 2021). Ce taux global se décompose ainsi :

- \* 26,7 % sur des emplois de préfet territorial, de secrétaire général ou de directeur d'administration centrale (8 primo-nominations de femmes sur 30) : en 2020, ce taux était de 37,7% et de 38,5% en 2021.
- \* 41,4% en type d'emplois de chef de service, de sous-directeur, d'expert de haut niveau et de directeur de projet (12 primo-nominations de femmes sur 29) : en 2020, ce taux était de 37,5% et de 27% en 2021.
- \* 48,7% en type d'emplois de directeur de l'administration territoriale de l'Etat (55 primo-nominations de femmes sur 113) : en 2020, ce taux était de 45% et de 44,5% en 2021.
- \* 48,8% en type d'emplois de sous-préfets (39 primo-nominations de femmes sur 80) : en 2020, ce taux était de 46% et de 45% en 2021.

**S'agissant de la police nationale**, le taux de primo-nomination de femmes s'établit à 38,1% au 31 décembre 2022, soit 8 primo-nominations sur un total de 21. En 2020, ce taux s'élevait à 53,8% et à 40% en 2021.

- \* 50% en type d'emplois de directeur des services actifs de la police nationale (1 primo-nomination de femmes sur 2) : en 2020, ce taux était de 100 % et de 50% en 2021.
- \* 36,8% sur des emplois d'inspecteurs généraux et contrôleurs généraux des services actifs de la police nationale (7 primo-nominations de femmes sur 19) : en 2020, ce taux était de 50 % et de 38,5% en 2021.

Ainsi en mars 2023, il y a 26 femmes préfètes dont 3 femmes préfètes de région. Le MIOM compte également 8 femmes directrices d'administration centrale.

A la direction générale de la police nationale, 12 postes font l'objet de nominations en conseil des ministres ; 4 femmes ont bénéficié de ces nominations et ce, de manière récente.

## **2. Les constats de Femmes de l'Intérieur**

Malgré l'atteinte des quotas de primo-nomination par le ministère de l'Intérieur depuis 2020, l'association Femmes de l'Intérieur constate que les progrès quantitatifs du ministère ont surtout été permis par une politique de féminisation des postes territoriaux de sous- préfets depuis plusieurs années et par l'arrivée des DATE (directeurs d'administration territoriale de l'Etat, ex DDI) dans le périmètre du ministère depuis 2021. Ainsi en 2022, les 40% sont atteints sont atteints grâce à ces deux types d'emplois alors que **l'on constate un net recul pour les plus hauts postes** de préfets, directeurs d'administration centrale et pour les nominations « police ». 46% des primo-nominations au total sont des sous-préfètes.

Par ailleurs, en réalisant ses tableaux genrés sur l'occupation des postes à responsabilités du ministère depuis 4 années, **l'association estime que l'augmentation des primo-nominations dans les flux tarde à se traduire dans les stocks. L'effet de ruissellement escompté sur les stocks n'a pas eu lieu.** Le nombre de femmes sur des postes à responsabilités n'augmente que très lentement, pour certaines directions du ministère.

C'est dans les directions dépendant du secrétaire général que les femmes sont présentes à tous les niveaux de responsabilité et le nombre de directrices en poste a augmenté. C'est aussi le cas au sein de la direction générale de la police nationale où les commissaires de police femmes sont représentées à tous les niveaux.

**La faiblesse du nombre de femmes se fait également davantage sentir au niveau des responsabilités territoriales départementales ou zonales** notamment à la tête des SDIS et des groupements de gendarmerie départementale. Et depuis quatre années que Femmes de l'Intérieur suit ces chiffres, la place des femmes dans ce type de responsabilité n'évolue pas vraiment à la hausse. C'est même le contraire pour la police nationale où le nombre de femmes directrices départementales de la sécurité publique diminue chaque année (25 femmes DDSP en 2019, 12 femmes en 2022, le même chiffre qu'en 2013). La DGPN indique que peu ou pas de femmes candidatent sur des postes de direction départementale au regard de la charge de travail et de la nécessaire grande disponibilité. Pour les préfètes à la tête d'un département ou d'une zone, les chiffres restent assez constants depuis plusieurs années et sont même en légère baisse pour les préfets de département entre 2021 (29 % de femmes) et 2022 (25% de femmes).

Pour la Gendarmerie, tous les postes de direction de la GN sont tenus par des hommes (et c'est le cas pour tous les postes qui comptent au sein de l'institution) : les premières femmes apparaissent au niveau des chefs de bureaux. S'il est vrai qu'il y a encore peu de femmes ayant de l'ancienneté dans la gendarmerie, il faut remarquer que sur les 6 générales de gendarmerie en fonction, aucune n'est nommée sur un poste de commandement en titre (à l'exception d'une générale à la tête d'une force de police internationale au Mali, donc peu visible).

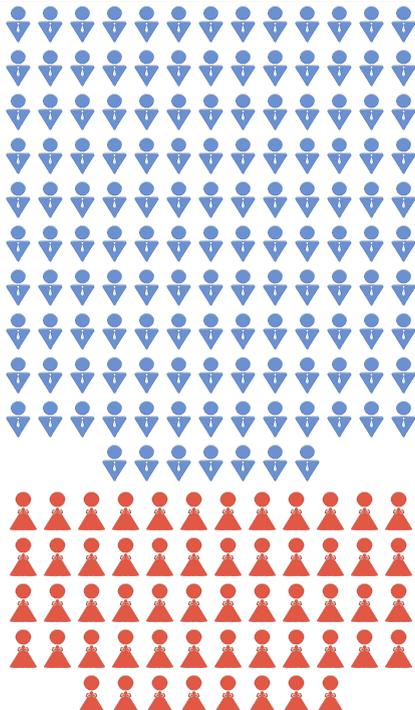
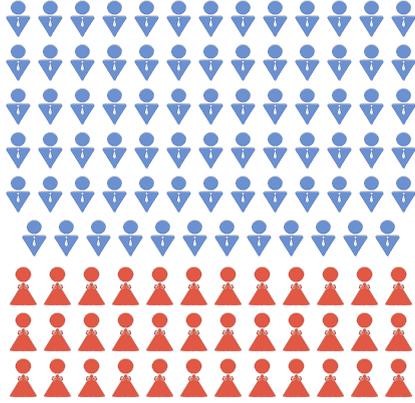
Au total, **Femmes de l'Intérieur estime que l'importance accordée aux chiffres des primo-nominations occulte les problèmes de fond** que peuvent être l'attractivité des postes, les modes de nomination et promotion, la mobilité, le modèle de management, la fidélisation...Le questionnement actuel sur l'augmentation du quota ne résoudra pas la difficulté de certaines femmes à occuper des postes « compliqués » et la difficulté du gestionnaire à remplir les obligations des quotas. De plus **cette politique de quotas, censée être vertueuse pour permettre aux femmes de rattraper un certain retard, peut être dévoyée**, comme cela l'a été au ministère, notamment en :

- nommant des femmes tardivement entre le 15 et le 31 décembre de l'année pour atteindre les pourcentages voulus ;  
préférant faire des nominations de flux, avec souvent un grand turn over dans les années suivantes et un problème de fidélisation, plutôt que des nominations de stocks qui elles ne comptent pas dans les statistiques de primo-nominations ;  
nommant les femmes sur des postes essentiellement de début de carrière (sous-préfètes en petit arrondissement) puisqu'il n'y a pas de distinction pour les quotas entre préfète de région et sous-préfète débutante ;  
ne pas regarder les compétences et viviers internes (ou insuffisamment) et faire des nominations à partir de recrutements externes.

L'augmentation du pourcentage, même étalée dans le temps, accentuerait ces pratiques de détournement. De plus, au ministère de l'Intérieur, augmenter le pourcentage ne correspondrait pas du tout aux effectifs des femmes dans les différents corps. Il convient également de souligner « l'amertume » des hommes ayant un parcours de carrière complet et qui ne seront pas nommés sur des emplois à la décision du gouvernement pour respecter les quotas. On note au ministère de l'Intérieur une véritable souffrance des hommes quinquagénaires et une certaine démotivation, et une profonde frustration des femmes, estampillées « femmes quotas ».

**Il est donc plus important pour Femmes de l'Intérieur d'améliorer le dispositif existant à 40%** en réalisant des diagnostics très précis sur les nominations de flux et de stocks ainsi que les parcours de carrière, en assurant la publicité des vacances de postes, en rendant transparent les critères de nominations, en ayant de réelles auditions de candidats, et non des cooptations déguisées, en améliorant le rapport social unique notamment en détaillant les indicateurs qualitatifs et permettant d'en tirer des leviers d'action. Par ailleurs, le quota de 40 % reste plus approprié car permettant d'avoir une certaine souplesse pour les années qui viennent.

## Responsabilités de haut niveau Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères - Au 31 décembre 2022

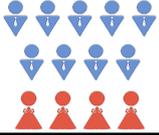
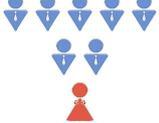
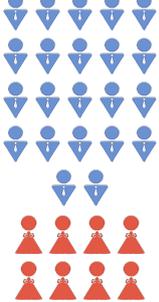
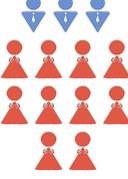
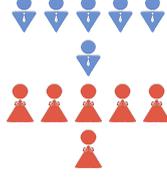
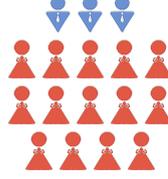
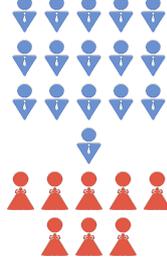
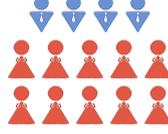
	Secrétariat général (SG)		Ambassadrices/Ambassadeurs et Consul.es
secrétaire général.e		ambassadeurs. rices	
secrétaire général.e adjoint.e			
Directeur.rice général.e			
Directeur.rice général.e adjoint.e		consul.es généraux.ales	
Directeur.rice / chef.fe de service	  		
Directeur.rice adjoint.es	  		
Sous-directeur.rice	     		
Sous-directeur.rice adjoint.es	   		

### **Commentaire de Femmes et Diplomatie :**

Le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères est engagé en faveur de l'égalité femmes-hommes à de nombreux niveaux. Sur le plan externe, le Ministère pilote et met en œuvre la diplomatie féministe, telle qu'elle est définie dans la Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022). La Haute fonctionnaire à l'égalité coordonne l'action des différents services du Ministère aux fins de mise en œuvre de l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes. Sur le plan interne, le Ministère s'est fixé comme objectif d'atteindre une pleine égalité femmes-hommes dans un vaste champ de domaines, incluant les nominations paritaires, l'accès à la formation et la lutte contre les discriminations, sans oublier la lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

L'organigramme donne un premier aperçu d'une partie de la répartition des postes entre femmes et hommes au sein du MEAE, étant précisé qu'il ne s'agit pas d'une cartographie exhaustive. En effet, il convient de rappeler la spécificité du MEAE, divisé entre des postes en administration centrale et les postes diplomatiques et consulaires. Pour ce qui concerne l'administration centrale, l'organigramme n'inclut pas les postes de chefs et cheffes de pôles (équivalents des chefs de bureau dans d'autres ministères). Pour les postes à l'étranger, les organigrammes n'incluent pas un certain nombre de postes d'encadrement importants, tels que les postes de numéros deux d'ambassades, ainsi que les conseillers et conseillères de coopération et d'action culturelle, qui dirigent des services de coopération et d'action culturelle et parfois également les instituts français.

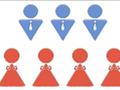
## Responsabilités de haut niveau Ministère de la Justice - Au 31 décembre 2022

	Secrétariat général (SG)	Direction des affaires civiles et du sceau (DACS)	Direction des affaires criminelles et des grâces (DACG)	Direction des services judiciaires (DSJ)	Direction de l'administration pénitentiaire (DAP)	Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ)
Directeur.rice général.e						
Directeur.rice général.e adjoint.e						
Directeur.rice / chef.fe de service						
Sous-directeur.rice						
Sous-directeur.rice adjoint.e						
Chef.fe de bureau ou de département	 Pour les chefs de bureaux : 61 femmes et 106 hommes.					

### Commentaire de Femmes de Justice :

Les femmes se retrouvent moins nombreuses aux hauts postes de pouvoir traditionnellement associés à la masculinité. Elles sont en réalité dirigeantes de plus petites structures. Ce trompe l'œil laisse donc croire à un vivier important, alors que les femmes accèdent plus difficilement et plus tard aux postes à hautes responsabilités.

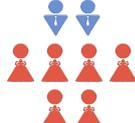
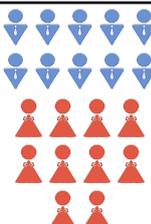
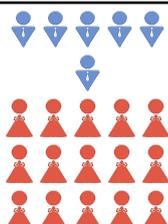
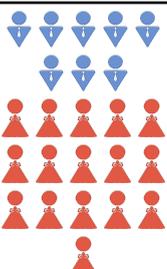
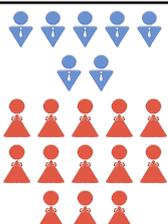
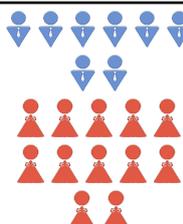
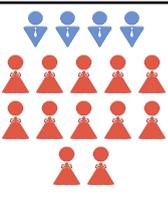
## Responsabilités de haut niveau Ministère des Armées - Au 31 décembre 2022

	Secrétariat général pour l'administration (SGA)	Etat-Major des Armées	Direction Générale de l'Armement (DGA)
Secrétaire général.e		NA	NA
Secrétaire général.e adjoint.e/ directeur.rice		NA	NA
Directeur.rice		NA	NA
Chef.fe de service / directeur.rice adjoint.e		NA	NA
Sous-directeur.rice		NA	NA
Délégué.e		NA	NA

*Le Ministère des Armées n'a pas répondu à nos demandes d'informations.*

*Seul l'organigramme du Secrétariat Général pour l'Administration est disponible en ligne.*

## Responsabilités de haut niveau Ministères sociaux (Santé, Solidarités ; et Travail plein emploi insertion) – Au 31 décembre 2022

	Direction générale de l'offre de soins (DGOS)	Direction de la Sécurité Sociale (DSS)	Direction Générale de la Santé (DGS)	Direction générale de la Cohésion sociale (DGCS)	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)	Direction générale du travail (DGT)
Directeur.rice général.e					 (délégué général)	
Directeur.rice général.e adjoint.e						
Directeur.rice / chef.fe de service						
Sous-directeur.rice						
Sous-directeur.rice adjoint.e/ chef.fe de département						
Chef.fe de bureau						





### **Commentaire de PluriElles :**

Actuellement composés de trois ministères de plein exercice, ainsi que de ministères délégués et de secrétaires d'Etat, parfois rattachés à la Première ministre, les ministères sociaux se caractérisent par **une forte proportion de femmes (63%) et un "vivier" féminin important dans chaque corps de la catégorie A.**

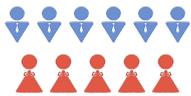
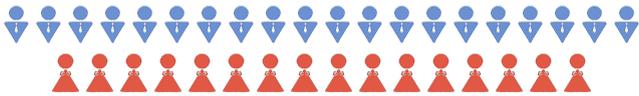
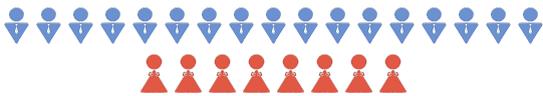
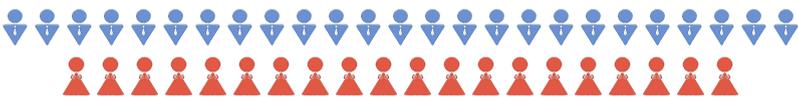
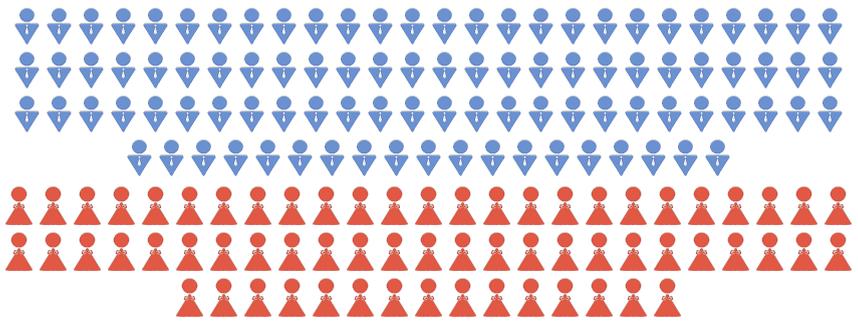
Cette situation est bien illustrée en administration centrale par **l'abondance des cheffes de bureau ou de mission, constituant un potentiel féminin significatif pour de futures promotions. Mais une déperdition se produit à des degrés variables selon les directions.** Celle-ci intervient souvent dès l'échelon d'adjoints de sous directeurs et de chefs de division car les hommes y sont surreprésentés par rapport à leur poids réel au premier niveau de responsabilité.

Par la suite, dans les postes de direction, les femmes ne retrouvent pas partout un poids significatif. Bien représentées à la DGT et à la DGOS, pour l'ensemble des niveaux hiérarchiques, elles sont parfois presque uniquement issues d'organismes externes en équipe de direction, comme à la DSS. A la DGCS, les hommes dominent l'équipe de direction, en partie issus d'autres ministères ou fonctions publiques. Il ne s'agit fréquemment pas des mêmes cadres dans les bureaux et dans la haute hiérarchie, la promotion interne restant rare sauf au ministère du travail (DGT et dans une certaine mesure DGEFP par des mouvements interministériels). **Une partie significative des femmes s'évaporent, disparaissant au profit de cadres externes,** issus d'autres ministères, institutions ou opérateurs. Les directions d'études sont équilibrées par genre, mais de corps ou formation très homogènes.

Dans les réseaux territoriaux, la part des dirigeantes féminines reste limitée. Les DREETS ne comptent que 9 femmes directrices et elles se trouvent pour une grosse moitié en métropole (dont la Corse) mais pour l'autre moitié dans les DROM. Dans les ARS, établissements publics, on ne compte que deux femmes dans les grandes régions métropolitaines dont une est l'ancienne directrice du Budget (iGF, ministère des finances) et l'autre est issue d'un autre corps d'inspection (IGAS, ministères sociaux). Les autres DG se trouvent dans les DROM et en Corse.



**Postes de l'encadrement supérieur du MENJ et du MESR avec les académies - au 31 décembre 2022**

<b><u>SG, DG, directeurs d'administration central</u></b>	
<b><u>Chef de service du corps d'inspection générale</u></b>	
<b><u>Recteurs</u></b>	
<b><u>Chefs de service</u></b>	
<b><u>Sous-directeurs</u></b>	
<b><u>Directeur de projet</u></b>	
<b><u>Experts de haut niveau</u></b>	
<b><u>Directeurs et directeurs adjoints des services</u></b>	
<b><u>Secrétaire généraux d'académie</u></b>	
<b><u>Emplois DRAJES/DATE</u></b>	
<b><u>Emplois EPA</u></b>	

**Commentaire:** la féminisation satisfaisante des postes de recteurs correspond à une politique ancienne du Ministère de l'éducation nationale, et de la jeunesse, et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.



## Responsabilités de haut niveau Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires - Au 31 décembre 2022

	Secrétariat Général	Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM)	Direction générale de l'aviation civile (DGAC)	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN)
Secrétaire Général.e				
Directeur.ric e général.e				
Directeur.ric e général.e adjoint.e				
Directeur.ric e / chef.fe de service	 			
Sous-directeur.ric e	 	  	  	  
Sous-dir.adjoint.e/ chef.fe de département	 	  	   	    
Chef.fe de délégation/ département	 		 	
Chef.fe de délégation/d épartement adjoint.e	  		 	
Chef.fe de bureau	      	       	     	     

## Responsabilités de haut niveau Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires - Au 31 décembre 2022 - Suite

	Direction générale de la prévention des risques (DGPR)	Direction générale des affaires maritimes, de la pêche et de l'aquaculture (DGAMPA)	Direction générale des collectivités locales (DGCL)	Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)
Secrétaire Général.e				↓
Directeur.rice général.e	↓	↓	▲	↓
Directeur.rice général.e adjoint.e	↓	▲	↓	
Directeur.rice ou chef.fe de service	↓ ▲ ▲	↓ ▲ ▲		↓ ▲
Sous- directeur.rice	↓ ↓ ↓ ▲ ▲ ▲	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ▲	↓ ↓ ↓ ▲	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ▲
Sous- dir.adjoint.e/ chef.fe de départe- ment	↓ ↓	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ▲ ▲	↓ ↓ ↓ ↓ ▲ ▲	↓ ↓ ▲
Chef.fe de délégation/de département				↓
Chef.fe de délégation/département adjoint				↓
Chef.fe de bureau	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲	↓ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲	↓ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲	↓ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲

## Responsabilités de haut niveau Ministère de la Culture - Au 31 décembre 2022

	Secrétariat Général	Direction générale des patrimoines et de l'architecture	Direction générale de la création artistique	Direction générale des médias et des industries culturelles	Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle	Délégation générale à la langue française et aux langues de France
Directeur.ric e générale.e	 (SG)					
Directeur.ric e générale.e adjoint.e	 (SGA)					
Directeur.ric e / chef.fe de service	 	 				
Sous-directeur.ric e	 	  	 	 	 	
Sous-dir.adjoint.e/ chef.fe de département	 	  	 			
Chef.fe de délégation/d e département	 		 	  	 	
Chef.fe de délégation/d épartement adjoint.e			  	 		
Chef.fe de bureau	      	      	     	     	  	 



*Pour les directions régionales des affaires culturelles:*

- *directeurs/directrices: 10 hommes, 8 femmes*
- *directeurs.trices adjoint(e): 8 hommes, 4 femmes*

*Pour les établissements publics: 36 hommes ; 25 femmes aux postes de direction*

*Pour les services à compétence nationale: 12 hommes ; 12 femmes aux postes de direction*

### **Commentaire de CulturElles :**

La part des femmes progresse dans l'encadrement de l'administration centrale du ministère et de ses opérateurs. Ainsi, au 1er janvier 2023, on compte plus de femmes que d'hommes aux postes de chefferie de bureau et de département, mais seulement 36% de femmes au niveau des sous-directions et 22% pour les postes de chefferie de service. D'autres progrès notables sont constatés : quatre postes de direction sur dix sont occupés par des femmes au 1er janvier 2023 (contre trois sur dix en 2022) et les femmes occupent 44% des postes de direction dans les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC).

La part de femmes aux postes de direction les plus élevés des établissements publics se stabilise : alors que l'on y comptait 30% de femmes en 2017, elles sont désormais 41% à occuper ces postes. Toutefois, l'hétérogénéité entre les différents secteurs artistiques est forte : 10% de femmes sont à la direction des établissements dans le spectacle vivant, alors qu'elles sont majoritaires à la tête des directions générales des musées nationaux (68%).

## Responsabilités de haut niveau au ministère de la Transformation et de la Fonction publiques - Direction générale - Au 31 décembre 2022

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)	
Directeur.rice général.e	
Directeur.rice général.e adjoint.e	
Directeur.rice	
Sous- directeur.rice ou délégué.e	 
Sous- directeur.rice adjoint.e	 
Chef.fe de bureau ou de mission	 

## Responsabilités de haut niveau à la Caisse des Dépôts - Au 31 décembre 2022

	DFIN	DPS	GDA	BDT	GPS	DEOF	DFFE	DGAU
Directeur.rice Général.e	 *							
Directeur.rice Général.e délégué.e	 *							
Directeur.rice	 *	 *	 *	   	 *			
Directeur.rice adjoint.e				 				
Directeur.rice de département	    	                                        						

## Responsabilités de haut niveau Caisse des Dépôts - Au 31 décembre 2022 - Suite

Directeur.rice général.e							
Directeur.rice général.e délégué.e							
	DRIIE	DIRCOM	DRH	DRG	DCPC	DJFSA	SGG
Directeur							
Directeur adjoint	 						
Directeur de département		 	  	 			 
Directeur de département adjoint			 	 			
Responsable de Service		    	       	       	   	   	     

\* Membres du COMEX

### **Commentaire d'Alter Egales :**

La nomenclature des postes n'a rien à voir avec celle des Ministères. Le document permet de dégager une tendance globale, à savoir une assez bonne mixité, mais les organigrammes très hétérogènes des 11 Directions ont rendu l'exercice approximatif. En 10 ans, le nombre de femmes cadres de direction est passé de 33% à 43% fin 2021. En 2022, ce chiffre est redescendu à 40% (au 30 septembre).

## Responsabilités de haut niveau à la Banque de France - Au 31 décembre 2022 - Directions Générales

												%age Femmes	
	 												
	Secrétariat Général *	DGRH *	DGSE R *	DGSO *	Contrôle Général *	DGSEI *	DGSI *	SG ACPR *	DGFB*	IEDOM*	Cabinet Gov.		
<b>Gouverneur</b>													
<b>Sous-gouverneur</b>	 												
<b>Directeur général</b>													<b>36,4%</b>
<b>Directeur général adjoint</b>						 		 					<b>53,8%</b>
<b>Directeurs</b>	    	 	  	   	 	    	 	     					<b>34,6%</b>
<b>Adjoint s de directeurs</b>	     	  	  	   	 	    	  	      					<b>31,6%</b>
												<b>35,3%</b>	

\* Directions : Secrétariat général; Direction générale des ressources humaines (DGRH); Direction générale des Services à l'économie et du Réseau (DGSER); Direction générale de la stabilité financière et des Opérations (DGSO); Contrôle Général; Direction générale des Statistiques, des Études et de l'International (DGSEI); Direction Générale du Système d'information (DGSI); Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR); Direction générale de la fabrication de billets (DGFB); Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM); Cabinet du Gouverneur.

## Responsabilités de haut niveau à la Banque de France - Au 31 décembre 2022 - Réseau - Suite

	Auvergne Rhône- Alpes	Bourgo gne Franch e Comté	Nouvel le Aquita ine	Ile de France	Grand Est	Centre Val de Loire	Norma ndie	Hauts de France	Pays de la Loire	Bretag ne	Occita nie	PACA	Corse	%age Femme s
Directe ur.rice régional														30,8 %
Directe ur.rice régional adjoint														16,7 %
Directe ur.rice départe mental	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 		35,4 %
Directe ur.rice départe mental adjoint	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 		40,6 %
<b>Part des femmes dans des postes de haut niveau à la Banque de France: 35,6%</b>														35,8 %

### Commentaire de Talentu'Elles:

La proportion de femmes occupant des postes de direction se situait à 35,6% à fin 2022, alors qu'elle était de 32 % à fin 2021 et seulement de 20,9% à fin 2012. La nouvelle cible fixée à 35% d'ici à fin 2024 dans l'avenant 2022 de l'Accord d'entreprise sur l'égalité entre les femmes et les hommes a donc dorénavant été dépassée.

Le taux de féminisation du Comité de direction a poursuivi sa progression, à 30,8 % à fin 2022 (en progression de plus de 2 points sur un an) et quatre femmes figurent désormais parmi les dix plus hautes rémunérations. Le gouvernement de la Banque se fixe l'objectif d'un taux minimal de 40% en 2024, soit quatre ans avant l'obligation légale.

## Responsabilités de haut niveau à la Cour des Comptes

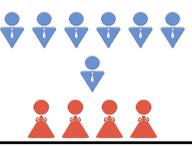
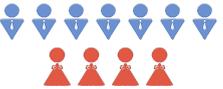
- Au 31 décembre 2022

	Cour	Chambres régionales et territoriales des comptes
<b>Premier Président</b>		
<b>Procureur.e général.e</b>		
<b>Président.es de chambre</b>	 	 
<b>Secrétaire général.e et adjoint.e.s</b>		 
<b>Vice-président.e</b>		 
<b>Président.es de section</b>	  	   (dont 6 dirigeant le ministère public)  (dont 3 dirigeant le ministère public)

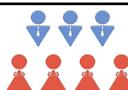
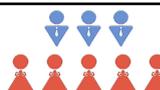
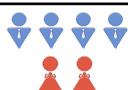
### **Commentaire de la Cour au Féminin:**

Le taux de féminisation au niveau des présidents de chambres des juridictions financières est à un niveau jamais atteint, mais la proportion des femmes parmi les présidents de section, en particulier dans les chambres régionales et territoriales des comptes reste trop faible, alors que c'est une étape dans la carrière permettant les promotions ultérieures

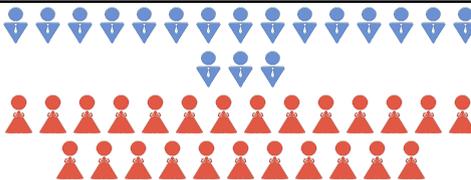
## Responsabilités de haut niveau au Conseil d'Etat - Au 31 décembre 2022

	Section du contentieux (10 chambres)	Sections consultatives (5 sections)	Section du rapport et des études	Secrétariat général
<b>Président.e / SG</b>				
<b>Président.e adjoint.e / SG adjoint.e</b>				
<b>Délégué.e / Directeur.rice</b>				
<b>Secrétaire de section</b>				

## Responsabilités de haut niveau - Montpellier Métropole - Au 31 décembre 2022

Directeur.rice Général.e des services			
	DGD Performance et Transformation de l'Administration	DGD Qualité des Services à la Population	DGD Aménagement et Développement Équilibrés du Territoire
Directeur.ric général.e délégué.e			
Responsable de pôle			
Chef.fe de mission			

## Responsabilités de haut niveau - Toulouse Métropole - Au 31 décembre 2022

Directeur.rice Général.e des services	
Directeur.rice Général.e des services adjoint.e	
Directeur.rice général.e adjoint.e	
Directeur.rice rattaché.e au DGS	
Directeur.rice	
Chef.fe de pôle	

### **Commentaire d'AATF:**

Les organigrammes de collectivités ci-joints sont présentés à titre d'exemple. Ils reflètent des évolutions en cours sur le type de métiers auxquelles accèdent les femmes dirigeantes et donnent une idée des évolutions nécessaires notamment sur la mixité des métiers au

plus haut niveau de responsabilité.

On voit aussi que la libre administration des collectivités permet des évolutions organisationnelles qui permettent de mieux promouvoir les femmes, telles que la suppression d'échelons hiérarchiques qui permettent de nommer les femmes à un niveau supérieur.

1. C'est le cas pour le changement que connaît **Montpellier Métropole** : de 70 directeurs/trices de services on est passé à 20 responsables de pôles.

7 pôles dédiés à la Performance et la transformation de l'administration comprenant les ressources humaines, l'immobilier, le numérique... 7 pôles tournés vers la Qualité des services à la population s'occupant du patrimoine, d'éducation, de sécurité... et 6 pôles missionnés sur l'Aménagement et le développement équilibré du territoire où figurent les mobilités, les déchets, le développement urbain.

Montpellier Métropole a supprimé l'échelon des DGA en février 2023, remplacé par des DGD 'directeurs/trices généraux délégués. Le lien est devenu direct entre le DGS et les 20 directeurs.trices délégué-es responsables de pôles.

Un mal résolu : la parité qui n'était jusqu'à lors pas respectée, entraînant des pénalités prévues par la loi.

Le changement a permis de rééquilibrer la participation des femmes, qui sont désormais majoritaires au sein de l'organisation.

2. En ce qui concerne **Toulouse métropole** on observe une place importante des femmes dans les postes à responsabilité, parfois dans des secteurs souvent attribués aux femmes, comme la communication, la solidarité ou les ressources humaines. Mais ce constat est nuancé : en effet, une femme est à l'aménagement aux projets urbains montrant une évolution vers les métiers plus techniques.

**Les deux organigrammes présentés illustrent des changements qui se produisent dans de nombreuses collectivités, par exemple, organisations davantage en rapport avec le service rendu aux citoyen-ne-s, ce qui favorise (ou est peut-être favorisé par) l'accès des femmes aux postes de décision.**

## **Pour l'hôpital public - Commentaire général de Donner des Elles à la Santé**

A l'hôpital, **les femmes représentent 55% des effectifs médicaux** (selon les chiffres de la DRESS 2022), et 80% des étudiants en deuxième année de médecine sont désormais des femmes. Pourtant la sous-représentativité aux postes à responsabilité est manifeste, avec, selon les chiffres du CNG 2022, **seulement 24% de femmes parmi les Professeur(e)s des Universités (PU) et moins de 20% sur les postes à responsabilité** (chefs de service, chefs de pôle, président de CME, doyen(ne)s de faculté).

De la même manière, **les présidents des sociétés savantes des différentes spécialités, sont presque exclusivement des hommes**, ce qui renforce le manque de rôle-modèles aujourd'hui pour les plus jeunes générations, et participe ainsi à perpétuer le biais identificatoire.

### **Les dispositifs sont insuffisants, voire inexistant, chez les médecins hospitaliers.**

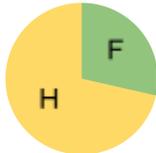
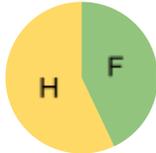
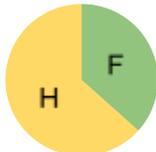
Au début de la carrière des médecins, la majorité des postes ne font pas l'objet d'une publication pour communication de l'ouverture du poste. Il n'y a pas non plus de transparence sur la sélection, encore moins de parité F/H des candidat.e.s. Les quotas de nominations équilibrées instaurés par la loi Sauvadet pour les primo nominations ne correspondent pas à la réalité du parcours des médecins. Leurs carrières se jouent dans des premiers postes comme maître de conférence universitaire (MCU) et plus comme professeur des université (PU-PH) mais ces postes n'ont pas de fonction d'encadrement reconnus.

### **2.2.3. Déséquilibre femmes-hommes dans la composition des cabinets ministériels**

C'est au sein des cabinets ministériels que se prennent les arbitrages et décisions ultimes de l'action publique au quotidien. C'est la raison pour laquelle **il est déterminant que la parité soit appliquée à ce niveau de la décision. Cet équilibre femmes-hommes doit se retrouver, à la fois dans leur composition qu'à leur direction.**

**Administration moderne a ainsi construit un état des lieux au 1er janvier 2023 qui fait apparaître un déséquilibre en faveur des hommes, dans les effectifs des cabinets qu'à leur direction.**

La parité à ce niveau de l'appareil de l'Etat est aussi importante que la parité maintenant appliquée au niveau des membres du gouvernement. Pour ces postes, peu nombreux, le vivier de femmes existe. **Le portage des sujets d'égalité femmes-hommes est diversement partagé d'un cabinet à l'autre, illustrant en grande partie un déséquilibre femmes-hommes en leur sein, ainsi qu'à leur direction. Il est donc nécessaire d'en rééquilibrer la représentation sexuée.**

1er Janvier 2023			
	Femmes	Hommes	Proportions
<b>Cabinet du Président</b>			
<b>Nombre F/H</b>	20	50	
Dont : secrétaire général de l'Élysée	0	1	
et dont : directeur de cabinet	0	1	
<b>Pourcentage F/H</b>	<b>29%</b>	<b>71%</b>	
<b>Cabinet de la Première Ministre</b>			
<b>Nombre F/H</b>	58	77	
Dont : directeur de cabinet	0	1	
et dont : directeur/trices de cabinets adjoints	0	1	
<b>Pourcentage F/H</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>	
<b>Cabinets Ministères*</b>			
<b>Nombre F/H</b>	89	154	
Dont directeur.trice.s de cabinet	3	13	
<b>Pourcentage F/H</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>	
<b>Cabinets Ministères délégués **</b>			
<b>Nombre F/H</b>	72	124	
Dont directeur.trice.s de cabinet	4	11	
<b>Pourcentage F/H</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>	
<b>Cabinets secrétaires d'État ***</b>			
<b>Nombre F/H</b>	25	28	
Dont directeur.trice.s de cabinet	1	4	
<b>Pourcentage F/H</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>	

## 2.2.4. Propositions pour rééquilibrer la gouvernance publique

### 2.2.4.1 Pour les primo-nominations

#### Pour l'Etat

- **Extension du périmètre**

**Le dispositif actuel exclut une large part de postes de même niveau que ceux concernés par le dispositif des nominations équilibrées.**

**Le périmètre des postes ciblés doit donc évoluer et intégrer les juridictions, les différents opérateurs de l'Etat.** Outre les emplois d'encadrement supérieur des établissements publics de l'État (EPA), **le dispositif Sauvadet des primo-nominations, ainsi que celui qui sera mis en place pour les stocks doit** intégrer les groupements d'intérêt public (GIP), les établissements publics industriels et commerciaux (EPIC), les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), soit l'ensemble des opérateurs de l'Etat, ainsi que les juridictions civiles, pénales, financières et administratives.

- **Réhaussement de l'objectif du taux de primo-nominations à 50%**

**Cette disposition doit impérativement être de niveau législatif.**

Compte-tenu de la situation actuelle dans les ministères, concernant les primo-nominations, il convient de **porter à 50% l'objectif pour les personnes de chaque sexe.**

L'objectif de 40% a été fixé par la loi pour 2017. Augmenter de 5 points, soit un objectif de 45%, pour une date fixée 10 ans plus tard (2027) serait peu ambitieux, en particulier pour les administrations qui pourraient aller plus loin ou qui ont déjà un vivier féminin important. Réduire l'ambition et s'aligner sur des administrations dont les viviers semblent être pauvres (ce qui reste à démontrer), freinerait le rythme de la féminisation des administrations qui sont, pour presque toutes, déjà à 40%.

**Le fait que tous les ministères n'aient pas les mêmes contraintes, et ne partent pas du même niveau ne peut pas justifier que l'objectif général soit tiré vers le bas,** restant durablement désincitatif pour ceux qui respectent un objectif minorisé mais ont les moyens de progresser.

**Pour prendre en compte l'hétérogénéité des viviers dans les ministères, il est possible d'envisager de fixer des objectifs de progression annuelle.**

Outre l'application d'un principe de justice entre femmes et hommes, la mise en place d'un quota de 50% de personnes de chaque sexe pour les nominations, contribue à la transformation souhaitée de la fonction publique : elle appelle en effet une nécessaire mobilité interministérielle, vecteur d'acquisition de compétences et d'acculturation à des organisations et des process différents. Par

ailleurs, elle induit l'intégration de cadres de façon ciblée et ponctuelle avec le recrutement de contractuel.le.s, favorisant ainsi les mobilités entre le public et le privé.

- Pour tous les chiffres du dispositif de nominations équilibrées, il convient de **distinguer les femmes fonctionnaires des contractuelles**. Les femmes fonctionnaires construisent en effet leur carrière sur la durée, en passant nécessairement par différents niveaux de postes. En mélangeant les chiffres qui concernent les contractuelles et les fonctionnaires, on peut obtenir conjoncturellement un résultat chiffré satisfaisant, en ayant davantage recours à des contractuelles, mais en pénalisant le parcours des fonctionnaires.

- **Enfin, le dispositif des nominations équilibrées doit aussi s'appliquer aux personnels des 3 assemblées parlementaires.** Il n'y a aucune justification à ce que les personnels des assemblées parlementaires ne bénéficient pas du dispositif des nominations équilibrées.

### **Fonction publique territoriale**

Pour **Dirigeantes et Territoires**, il est maintenant nécessaire :

- d'élargir la loi Sauvadet à l'ensemble des postes de direction : DGS, DGA, DGST et Direction de cabinet
  - de supprimer officiellement la pénalité lorsque "trop" de femmes sont nommées
  - d'élargir le seuil de l'application de la loi aux collectivités de plus de 20 000 habitants et que tous les employeurs soient concernés : Collectivités territoriales, établissements publics, syndicats, centres de gestion, SEM et SPL ; toutes les collectivités de plus de 20 000 habitants et toutes les entités publiques
  - de faire les calculs à l'arrondi supérieur
  - de prévoir un pourcentage minimum de 40% de femmes dès lors que ce dispositif vise à corriger un déséquilibre des personnels à temps plein, partiel et non complet
  - de prévoir une augmentation substantielle des compensations financières : en cas de non-respect des obligations légales
  - d'instaurer, via la transparence de la publication annuelle des chiffres au 1er mars de chaque année, un "Name and Shame" ayant une visibilité nationale, via les bilans nationaux annuels publiés au premier trimestre de l'année suivante.
  - d'instaurer un soutien financier des collectivités vertueuses, pour les employeurs dépassant les seuils obligatoires
- **Par ailleurs, il manque une approche plus sociologique, plus qualitative, plus détaillée.**

Il est important de mieux connaître les femmes dirigeantes sur les territoires, en particulier les administratrices, leur histoire, leur profil, leur influence. Une grande enquête sur ces actrices permettrait aussi de mieux comprendre l'importance et l'impact de la mixité aux postes de décision à l'instar de « le plafond de verre et l'Etat », un modèle du genre ou la thèse d'Elsa Favier sur les femmes énarques. Une enquête qualitative menée par des élèves de l'INET en partenariat avec l'AATF, est en cours auprès de femmes dirigeantes administratrices territoriales et ingénieures cheffes. Résultats attendus pour l'été 2023.

#### 2.2.4.2 Pour les nominations en "stock"

Pour rééquilibrer la gouvernance publique, il est nécessaire de :

- mener une **politique volontariste de nominations paritaires en conseils des ministres, sur les emplois à la décision du gouvernement et par un objectif de parité dans les cabinets ministériels et à leur tête**. C'est à ce niveau que la parité dans la décision est stratégique et absolument indispensable. **Il faut donc inclure ces 3 niveaux de postes (emplois à la décision du gouvernement, conseillers et direction de cabinet, séparément) dans le DNE.**
- fixer un **objectif de 40% minimum pour les nominations équilibrées femmes-hommes sur le « stock » des postes occupés**. Fixer ces objectifs par « strates », (cadres dirigeants/emplois de direction) : sinon l'essentiel des femmes vont « stagner » dans la seconde catégorie.
- **créer un objectif de dix points maximum entre le ratio femmes-hommes chez les promouvables et celui des promus, et sanctionner son dépassement**

La transparence étant vertueuse, il est également nécessaire de **publier également** :

- **le taux de femmes promues aux différents grades par rapport aux promouvables**, (idem pour l'entrée dans le corps des administrateurs de l'Etat par exemple)
- **par ministère : le nombre de femmes dans le « stock » d'emploi de direction de l'administration centrale et de cadres dirigeants**, le nombre de femmes au sein des comités des directeurs, le nombre de femmes Présidente et DG des établissements publics, etc.

**L'ensemble de ces dispositions doit être inscrit dans la loi. C'est le seul niveau de contrainte qui soit efficace. Renvoyer à l'exécutif les modalités des contraintes qui pèsent sur lui est inopérant.**

#### Pour l'hôpital public - Donner des Elles à la santé

- **Assurer une représentativité féminine d'au moins 40% sur les postes décisionnaires au sein d'un établissement** : en établissant un modèle de bilan social genré pertinent pour les établissements hospitaliers ; en créant une **plateforme collaborative, communauté de pratiques** entre les référentes.e.s égalité (afin de partager les ressources en matière de documents et d'actions mises en place) ; en **évaluant annuellement les évolutions de répartition F/H au niveau des postes à responsabilités à l'hôpital**, et en chiffrant l'impact sur les discriminations perçues sur le Baromètre DDL annuel.
- Il convient de **porter une attention aux modalités de nomination dans certains corps** : quand on est nommé professeur de médecine, il y a des freins indirects pour les femmes

(faire de la pédagogie donne moins de points que faire de la recherche). » j'ajouterais peut-être aussi que le nombre d'enfants ne compte pas dans les grilles d'évaluation des candidatures, contrairement à celles de l'INSERM ou le CNRS, par exemple.

## **2.2.5. Application de l'index Egalité au secteur public - Observations et propositions**

### *2.2.5.1 Observations*

#### **Pour le secteur public - Etat**

Le 17 mars 2023, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a fait paraître une étude statistique montrant **qu'en 2022 les femmes fonctionnaires qui travaillent dans un ministère sont payées en moyenne chaque mois 417 euros brut de moins que les hommes, soit un écart de 11%. Cet écart en défaveur des femmes se retrouve dans chaque catégorie hiérarchique, en grande partie parce que les femmes occupent des postes moins rémunérateurs que les hommes.**

Les sources des différentes rémunérations sont multiples :

- a) Le temps partiel, assumé dans la très grande majorité par les femmes, explique 77 euros de cet écart.
- b) Pour les 340 euros restants, plus de la moitié relève d'un effet de ségrégation (les femmes sont beaucoup plus présentes dans les corps ayant une rémunération en-dessous de la moyenne d'ensemble et sont sous-représentées dans ceux qui rémunèrent au-dessus).
- c) Pour 85 €, cet écart est dû à un « effet démographique », c'est-à-dire à une différence de répartition des femmes et des hommes dans les grades et échelons au sein d'un même corps, liée notamment aux promotions internes et aux interruptions de carrière. Ponctuellement, cela peut correspondre également au processus de féminisation de certains corps et à la présence de femmes dans les postes de début de carrière.
- d) Enfin, un écart de 68 € est lié à «l'effet primes» à corps, grade et échelon identiques. Cet écart peut être lié aux heures supplémentaires, au lieu d'exercice avec des primes de géographie ou à des sujétions particulières.

Il faut préciser que **si la rémunération moyenne des femmes est inférieure à celle des hommes quelle que soit la catégorie hiérarchique, c'est parmi les fonctionnaires de catégorie A (à l'exclusion des enseignants) que l'écart est le plus conséquent : -16,3 % en rémunération brute payée.** Ces agents occupent les emplois les plus rémunérateurs : 4 346 euros en moyenne mensuelle pour les femmes et 5 191 euros pour les hommes.

#### **Au niveau de l'Etat, peu d'entités ont mis en place un index Egalité.**

Seules la Caisse des Dépôts et la Banque de France ont réellement mis en place un Index Egalité. Les ministères sociaux et le ministère du Travail l'ont calculé à titre exploratoire.

#### - **AlterEgales – CDC**

La Caisse des dépôts a souhaité de manière volontaire se doter d'un index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il a donné de premières indications, une vision d'ensemble. Mais il ne doit pas être le seul outil, et doit être combiné à d'autres outils complémentaires, tels que :

- o Mesure des écarts de rémunération de différentes natures
- o Analyses sectorielles, sur des segments de population et des moments de vie professionnelles (par ex le recrutement à l'embauche)

#### - **TalentuElles – Banque de France**

La Banque de France affiche une progression du score de l'index égalité professionnelle femmes-hommes pour la première année à 98/100 (il était de 92/100 depuis 2019).

### **Pour la fonction publique territoriale - Dirigeantes et Territoires**

**Les femmes représentent 38% parmi les agent-es des 10 plus hautes rémunérations des collectivités** et EPCI de plus de 80 000 habitants, selon le rapport de la DGAFP 2022.

Les dernières données disponibles concernant les écarts de rémunération par catégorie d'emploi dans la fonction publique territoriale concernent l'année 2018 (source : Siasp, Insee. Traitements Drees, DGCL - DESL, DGAFP – Sdessi). Il existe des écarts en défaveur des femmes dès le début de la carrière des agents, quelle que soit la catégorie. L'écart le plus significatif concerne les agents de plus de 60 ans en catégorie A puisque l'écart est de moins 740 euros nets mensuel en faveur des hommes. L'écart est de 488 euros pour les 40-49 ans de catégorie A. Nous ne disposons pas de données nationales plus précises permettant d'analyser les facteurs responsables de ces écarts. Il n'est pas à exclure une inégalité au niveau du RIFSEEP et du CIA (sa part variable) et des écarts en défaveur des femmes concernant la rémunération des contractuels de catégorie A et A+.

Une étude nationale conduite le CIG de la petite couronne sur l'ensemble des rapports sur l'état de la collectivité montre une inégalité dans l'accès aux heures supplémentaires rémunérées dans la filière technique en catégorie B. En 2017, les hommes avaient réalisé 68% de la totalité des heures supplémentaires contre 32 % des heures pour les femmes.

**Les écarts de rémunération sont multifactoriels**, il existe une **part dite « injustifiée » relative à des discriminations directes pour des situations strictement équivalentes**. Mais il faut également **agir sur la part « explicable » des écarts de rémunération**, à savoir **l'impact inégalitaire de la maternité** sur la carrière des femmes ou encore les **différences de régime indemnitaire** entre filières très féminisées et très masculinisées.

Ces écarts sont tout aussi injustifiés et doivent continuer d'être visibilisés dans les études et pas systématiquement neutralisés (ce qui est actuellement le cas lorsqu'on transpose en équivalent temps plein tous les emplois pour calculer les écarts de rémunération au sein du rapport social unique).

Pour toutes les raisons évoquées ci-dessus, **Dirigeantes et Territoires demandent la transposition de l'index égalité à la fonction publique territoriale.**

Cette demande de transposition de l'index égalité professionnelle au secteur public figure en première ligne des demandes de l'AATF exprimées lors de la dernière campagne présidentielle. Elle a été rappelée directement au Ministre S Guérini, lors du congrès de l'AATF à Lorient en septembre 2022.

- **Pour l'hôpital public - Observations de Donner des Elles à la santé**

**Concernant les salaires**, même s'il existe des grilles salariales, et même après ajustement en tenant compte du temps de travail (temps plein ou temps partiel), de la nature du poste, du nombre de gardes et astreintes réalisées, il persiste une **différence de l'ordre de 5% à la défaveur des femmes**, qui s'explique probablement par les différences sur les primes et négociations de salaire sur les missions attribuées.

Cela intervient dans un climat où il existe **un sentiment de discrimination fréquemment rapporté par les femmes médecins à l'hôpital**, selon les chiffres du Baromètre IPSOS-DDL 2022 :

- 85% des femmes médecins se sont senties discriminées du fait de leur sexe dans leur parcours professionnel (chiffres stables par rapport au Baromètre 2020 et 2021)
- Tout au long de leur carrière, les femmes postulent moins souvent aux postes à responsabilité par rapport aux hommes.
- L'une des raisons principalement évoquée est le manque de temps pour s'occuper de la vie de famille et concilier vie professionnelle et vie personnelle (68%)

#### *2.2.5.2 Propositions*

**L'Etat doit être exemplaire et s'appliquer à lui-même ce qu'il impose au secteur privé.**

**La mise en place d'un index Egalité salariale est absolument nécessaire, avec l'obligation de publier chaque indicateur, ainsi que le régime de sanction fixé au niveau législatif.**

**Il doit concerner les 3 versants de la fonction publique, les 3 ordres de juridiction, les emplois hospitaliers et hospitalo-universitaires, tous les établissements publics, ainsi que les 3 assemblées. Il ne doit pas y avoir de dérogation.**

Pour le secteur privé, **l'index s'applique aux entreprises dès 50 salariés, avec obligation de répondre à 4 des 5 critères jusqu'à 250 salariés.** L'index fonction publique doit tenir compte d'un **niveau de granularité et avec des seuils qui ont un sens, et s'appliquer à toutes les directions et services de l'Etat, EP et opérateurs compris.**

Dans un souci de cohérence, notamment avec la loi Sauvadet, et dans la mesure où plus l'on monte dans la hiérarchie, plus les risques d'inégalités salariales augmentent, il est important d'élaborer également un **index spécifiquement pour les postes fonctionnels**, tels qu'ils sont retenus par la réforme de la haute fonction publique.

Il faut prendre en compte **tous les statuts**, fonctionnaires comme contractuels, mais faire une **comptabilisation séparée fonctionnaires/contractuels**.

### Calendrier :

**Il est absolument indispensable de publier cet index au 1er mars de chaque année.** Ce qui importe c'est la mise en mouvement des administrations sur ce sujet. Si la date du 1<sup>er</sup> mars a été choisie pour le secteur privé, c'est bien parce que c'est, d'abord, l'effet réputationnel qui est recherché. C'est le seul moment où cette publication a de l'impact et atteint son objectif sous-jacent du «name and shame», qui pousse les organisations publiques comme privées à mettre en place une réelle dynamique.

### Dénomination de l'index

Pour la **dénomination de l'index**, «Egalité professionnelle », il conviendrait de le nommer : «**Egalité salariale**» car il ne concerne qu'une part réduite des inégalités professionnelles et prête ainsi à confusion.

### Points de vigilance :

- **L'index ne concerne également qu'une partie du problème des inégalités salariales** puisqu'il ne prend pas en compte l'impact des emplois à temps non complet / temps partiel ou la différence de valeurs des métiers féminisés et masculinisés.
- Il ne faut pas seulement prendre en considération l'égalité salariale, mais aussi **l'égalité promotionnelle**. Qu'une femme et un homme touchent le même niveau de salaire lorsque la première est dans l'entreprise depuis huit ans, et le second depuis deux ans, ou vice-versa, ce n'est pas la même chose. **La durée entre deux promotions doit également être visée, de même que le montant des augmentations.** Les indicateurs concernant la rémunération, les augmentations et les promotions doivent **donc prendre en compte le montant des augmentations et l'ancienneté**.
- Chaque année, au plus tard le 1<sup>er</sup> mars, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent calculer et publier sur leur site internet, de manière visible et lisible, la note globale de l'Index de l'égalité femmes-hommes, ainsi que la note obtenue à chacun des indicateurs le composant. Ces informations devront rester en ligne au moins jusqu'à la publication des résultats de l'année suivante. **A l'instar du secteur privé, chaque département ministériel et opérateur de l'Etat devraient ainsi rendre visible la situation comparée entre femmes et hommes à partir d'indicateurs partagés.**
- **Donner des ELLES à la Santé** insiste sur l'importance de **prendre en compte les spécificités des femmes médecins** dans la construction de l'Index d'Egalité Professionnelle à la **fonction publique hospitalière**, en définissant les équivalences en termes de postes à responsabilité au sein des établissements hospitaliers.

## **Fonction publique territoriale**

Pour **Dirigeantes et Territoires**, l'index doit s'établir de la façon suivante :

- concerner tous les fonctionnaires, contractuels de droit public et contractuels de droit privé exerçant des missions de service public, qu'il s'agisse des personnels à temps plein, à temps partiel et à temps non complet
- concerner les employeurs suivants : Collectivités territoriales, établissements publics, syndicats, centres de gestion, SEM et SPL, administrations de plus de 50 salariés, avec des obligations renforcées au-delà de 250 salariés
- prévoir les indicateurs suivants :
  - Ecart de rémunération F/H avec recalcul des rémunérations en équivalent temps plein : intégration du RIFSEEP (part fixe et part variable) et des éventuels compléments de salaire (SFT, NBI, heures supplémentaires, astreintes)
  - Ecart dans la répartition des augmentations individuelles F/H : intégration de la part variable du RIFSEEP
  - Ecart dans la répartition des promotions de grades annuelles F/H : nombre et répartition F/H des promus/promouvables par catégorie, filière, cadre d'emploi, avec des cohortes suivies sur plusieurs années
  - Ecart de salaire et d'augmentations suite à un retour de congé maternité : intégration de la part variable du RIFSEEP, extension de la comparaison F/H aux congés maternité, paternité et d'adoption, temps partiels de droit (naissance, élever un enfant, enfant en situation de handicap) et congé parental, avec des cohortes suivies sur plusieurs années
  - Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations : publication annuelle et mesures correctives
- Les outils doivent être :
  - La Convention Collective de la Sécurité Sociale : avancement au retour de congé maternité en cas de promotion possible pendant la période d'absence, extension aux différents congés (maternité, paternité, adoption, parental)
  - Le Name and Shame : avec une visibilité nationale
  - La valorisation, voire le soutien financier, des collectivités vertueuses : employeurs dépassant les critères obligatoires
  - Des bilans nationaux annuels publiés au premier trimestre de l'année suivante.

## **Pour l'hôpital public - Donner des ELLES à la Santé**

- **Mettre en place un index égalité à l'hôpital, en tenant compte notamment des précédents éléments évoqués** (répartition genrée des postes à responsabilité, comportements discriminatoires et sexistes au sein de chaque structure)

L'index égalité professionnelle est une excellente initiative, notamment pour les hôpitaux. En effet, aujourd'hui, l'attractivité des structures hospitalières est un sujet majeur et les établissements ont du mal à fidéliser, mais aussi à recruter du personnel. Les attentes des jeunes générations changent en termes de qualité de vie au travail et de bienveillance managériale. Ces éléments doivent pouvoir être chiffrés clairement pour pouvoir comparer les structures hospitalières et attirer les talents.

Cet index est un élément de chiffrage concret. Il faut cependant l'adapter à la fonction publique hospitalière et à ses spécificités, ce que propose de faire Donner des ELLES à la Santé. L'un des objectifs de l'association est de **faire prendre en compte les spécificités des femmes médecins** dans la construction de l'Index d'Égalité Professionnelle **à la fonction publique hospitalière**, en définissant les équivalences en termes de postes à responsabilité au sein des établissements hospitaliers. A terme, l'association souhaite promouvoir un classement national des établissements de santé basé sur l'index égalité professionnelle afin d'identifier les établissements primés et ceux pour lesquels des pénalités seront appliquées.

**La mise en oeuvre des obligations légales auxquelles les employeurs publics sont soumis, et notamment l'intégration, par chaque établissement de santé, dans son rapport social unique des indicateurs de situation comparée, est essentielle pour objectiver les écarts entre les femmes et les hommes à l'hôpital public.**

**Ils doivent être pensés en tenant compte de la particularité de chaque fonction.** A l'hôpital par exemple, il est important de ne pas mélanger dans ce rapport le corps médical (55% de femmes parmi les médecins) et le corps para-médical (85% de femmes parmi les infirmières) car on risque de masquer les difficultés d'accès aux postes à responsabilités qui concernent les femmes médecins, et à l'inverse peut-être méconnaître des situations différentes voire inversées pour le corps para-médical. De la même manière, les postes administratifs de direction doivent être individualisés par rapport aux postes médicaux.

**Malgré l'obligation légale de nommer un référent égalité et de déposer un plan Egalité à son ARS, moins de la moitié des établissements se sont engagés.** Il n'y a pour l'instant aucune valorisation des établissements qui font le travail, et aucune pénalité pour les autres. Il y a peu de communication faite en interne sur ces plans Egalité, et notamment sur les mesures mises en place pour favoriser l'accès aux postes de responsabilité.

**Donner des ELLES à la Santé s'engage pour accompagner les établissements de Santé au travers de la signature d'une Charte DDL :**

- Près de 60 établissements de santé engagés aujourd'hui sur toute la France
- Signature collective au niveau de la FHF-PACA, du GHT Grand Est et du GHT Occitanie
- Signature d'un partenariat avec la conférence des directeurs généraux de CHU
- Signature d'un partenariat avec la conférence des directeurs généraux de CH
- Signature d'un partenariat avec l'Association des Directeurs d'Hôpitaux (ADH)



**Donner des ELLES à la Santé formule plusieurs propositions** et notamment:

- **Mieux repérer et détecter précocement des VSS au sein d'un service ou d'une unité : en construisant un programme de formation** (MOOC, webinars) labellisé DDL en lien avec les facultés et les directions hospitalières, permettant d'aborder la question des stéréotypes genrés, des discriminations et biais inconscients lors des recrutements, de sensibiliser et former à la lutte des VSS. Ce programme de formation serait intégré dans la formation initiale des étudiant.e.s et durant les formations continues (DPC), notamment les formations managériales.
- **Prévenir et endiguer les discriminations liées au genre en déployant une politique d'accompagnement des femmes dans leur carrière : en assurant le remplacement des congés maternité** via une plateforme digitalisée qui mettrait en relation des demandeur.e.s avec des candidats remplaçants ; en **développant des programmes de mentorat** dans les établissements hospitaliers et au sein des sociétés savantes.

## PARTIE III - LES PROPOSITIONS 2023 DE 2GAP

*Les propositions formulées par 2GAP en mars 2022 sont toujours d'actualité. Cependant, nos travaux, ainsi que ceux de nos réseaux, lors de l'année qui a suivi, nous conduisent à en proposer de nouvelles.*

### **Proposition 1 – Renforcer les dispositifs de quotas sur tous les emplois de directions et cadres dirigeants**

**Mesure 1** - Elaborer une deuxième étape de la loi en abaissant le seuil des entreprises concernées à celles employant au moins 250 salariés.

#### **Mesure 2 – Étendre les nominations équilibrées**

- d'une part, à l'ensemble des corps de fonctionnaires des trois fonctions publiques et aux dirigeants des établissements publics, y compris aux établissements de l'enseignement supérieur et la recherche, aux emplois supérieurs hospitaliers et hospitalo-universitaires, aux emplois des juridictions, aux cabinets ministériels, aux 3 assemblées parlementaires ;
- d'autre part, **aux collectivités territoriales de plus de 20 000 habitants, et à l'ensemble des postes de directions de la FPT - Créer comme dans les ministères (loi 2014) un emploi de Haut Fonctionnaire à l'égalité pour suivre et impulser l'application de l'ensemble de ces nouvelles mesures ;**
- **et, fixer un objectif global portant sur l'ensemble des nominations annuelles pour tous les postes à responsabilité.**

**Mesure 3 – Accroître la transparence par la publication, pour tous les organismes et entités qui y sont soumis, des chiffres de l'application des dispositifs du secteur public (nominations de femmes -flux, stocks et pénalités) et du secteur privé (y compris les sociétés non cotées), chaque année au 1er mars. Prévoir une amende forfaitaire en cas de retard de publication des chiffres.**

**Mesure 4 – Établir un modèle de bilan social généré pertinent pour les établissements hospitaliers. Évaluer annuellement les évolutions de répartition F/H au niveau des postes à responsabilités à l'hôpital. Obtenir un classement national des établissements et l'identification des établissements primés et de ceux pour lesquels des pénalités seront appliquées.**

**Mesure 5 – Créer, dans le secteur public, un objectif de dix points maximum entre le ratio femmes-hommes chez les promouvables et celui des promus, et sanctionner son dépassement.**

**Proposition 2 – Améliorer l’index de l’égalité et l’appliquer au secteur public**

**Mesure 1 – Appliquer l’index de l’égalité à tous les versants du secteur public, y compris aux assemblées (Assemblée nationale, Sénat, CESE).**

**Mesure 2 – Simplifier les règles de calcul des effectifs et harmoniser les règles de prise en compte des salariés dans l’effectif et des périodes et dates auxquelles sont réalisés les calculs d’effectifs.**

**Mesure 3 – Appliquer une comparaison plus précise (par coefficient conventionnel notamment, catégorisation plus représentative des différents niveaux de responsabilité) et donc plus efficace, dans le respect du principe «salaire égal pour un travail de valeur égale».**

**Mesure 4 – Ajout d’un indicateur sur le pourcentage de femmes présentes dans les instances dirigeantes.**

**Mesure 5 - Pour l'administration, comme pour le secteur privé, rendre plus visible et très facilement accessible à toutes et tous le bilan social dans lequel figurent les comparaisons salariales femmes- hommes, pour l’entreprise dans sa globalité mais aussi celui de chaque filiale afin que les femmes et les hommes y aient très facilement accès et prennent toutes et tous conscience des écarts salariaux en fonction du genre. La même visibilité, voire publicité pour le bilan social, que celle du bilan ESG serait ainsi très souhaitable.**

**Proposition 3 – Introduire l’égaconditionnalité dans la commande publique et dans les politiques de relance**

**Mesure 1 – Renforcer les exigences d’égalité pour la commande publique, d’une part en confiant au pouvoir adjudicateur une nouvelle responsabilité : 30 % des procédures qu’il conduira chaque année devront intégrer des clauses sociales (non cumulatives) sur l’égalité femme-hommes, d’autre part en introduisant un nouveau critère dans les points de notation des réponses à la commande publique en octroyant 5 points aux entreprises performantes sur l’index Pénicaud ou ayant un entrepreneuriat et un management féminin.**

Mesure 2 – **Intégrer des critères d'égaconditionnalité dans les plans de relance et d'investissements d'avenir.**

Mesure 3 – Engager les pouvoirs publics au niveau national et local à signer des **conventions d'engagement sur l'égaconditionnalité.**

Mesure 4 – Engager les structures publiques et privées à travailler sur un **budget intégrant le genre.**

#### **Proposition 4 – Adopter la budgétisation sensible au genre (BSG)**

Mesure 1 – **Acter dans une loi organique l'égalité femmes-hommes au premier euro** (faire de l'impact sur l'égalité femmes-hommes un critère de modulation de chaque dépense publique).

Mesure 2 – **Acter dans une loi organique l'égalité femmes-hommes pour comme nouvelle règle d'or du budget**, de telle sorte que les projets de loi de finances ne puissent être adoptés, si et seulement s'ils permettent de tendre vers l'égalité, qu'il s'agisse des dépenses ou des recettes.

Mesure 3 – Définir une gouvernance claire et la mobilisation de moyens humains pour **suivre et évaluer les nouveaux dispositifs.**

Mesure 4 - Poursuivre **l'approche inter versants** de la mise en oeuvre généralisée de la BSG. Veiller à ce qu'elle s'applique à tous les secteurs d'activité des différentes entités, sans hiérarchie.

#### **Proposition 5 – Investir davantage sur le leadership des femmes**

Mesure 1 – **Créer pour les investisseurs, des outils de mesure d'impact et de nouveaux instruments de placements sensibles au genre** par exemple des « Social bonds » par analogie aux « Green bonds ».

Mesure 2 - **Favoriser la création de réseaux professionnels féminins** reconnus dans les grandes collectivités ou sur un territoire donné.

Mesure 3 – **Insérer une approche sexospécifique dans les critères sociaux des initiatives climat**, notamment dans le cadre de la réalisation des objectifs du développement durable (ODD) pour y concrétiser l’effet de levier de l’investissement sensible au genre.

Mesure 4 – Maintenir une cohérence entre les indicateurs existants faisant déjà consensus dans le cadre des démarches « sensibles au genre », afin d’éviter d’en alourdir le pilotage et de risquer un effet dissuasif.

Mesure 5 - Développer largement les **formations sur le leadership**, du type “Talentueuses”, avec une approche inter versants, incluant l’instauration d’une communication institutionnelle égalitaire.

Mesure 6 - Développer des programmes de **mentorat** dans les établissements hospitaliers et au sein des sociétés savantes.

#### **Proposition 6 – Lancer la mobilisation entrepreneuriale en faveur des femmes**

Mesure 1 – **Mesurer et évaluer** les actions en place et leurs résultats, **adapter les objectifs** en suivant par exemple le nombre de dossiers rejetés, ainsi que leurs motifs, par BPI France et les banques privées dans le cadre d’octroi de prêts.

Mesure 2 – Mettre en place des **mesures d’incitation fiscale** pour réorienter les financements des entreprises innovantes portées par des femmes, avec une attention spécifique pour les créatrices, mais également pour les Business Angel.

#### **Proposition 7 – Favoriser la présence des femmes expertes dans les médias, les débats et les conseils et commissions des secteurs public et privé**

Mesure 1 – **Conditionner les aides publiques à la presse au respect de la parité dans les rédactions** et inscrire dans le cahier des charges des attributions de fréquences, une obligation de respecter la parité dans les organisations.

Mesure 2 – Veiller à une représentation équilibrée femmes/hommes dans les médias en **augmentant/renforçant le champ d’intervention de l’ARCOM**.

### **Proposition 8 – Renforcer la lutte contre le sexisme**

*Mesures portées conjointement avec le collectif Ensemble contre le sexisme*

Mesure 1 – **Rendre obligatoire dans les entreprises et les trois fonctions publiques un programme interne d’actions contre le sexisme en milieu professionnel** (formation des salarié·es et des agent·es, budget dédié) et donner sa pleine mesure à la négociation collective sur l’égalité professionnelle dans les entreprises, en liant plus étroitement cet exercice à celui de l’index sur l’égalité salariale, et en faisant progresser la mixité dans l’ensemble des métiers majoritairement occupés par les femmes ou les hommes.

Mesure 2 – **Assurer l’égalité salariale à poste de travail et à valeur comparable**, en refondant le système des classifications, négociées par les branches, et fournir annuellement un rapport au Parlement sur l’équité en matière de rémunérations.

Mesure 3 – **Élargir à 28 jours le caractère obligatoire du congé paternité** afin de favoriser dès la naissance de l’enfant le partage des tâches parentales à égalité entre les parents.

Mesure 4 – **Renforcer la représentation des femmes et la lutte contre les stéréotypes dès l’école.**

Mesure 5 - **Rendre effective la lutte contre les stéréotypes de genre au travail**, notamment par :

- la parité à tous les niveaux de recrutement : jurys des concours d’entrée dans les grandes écoles, jurys de recrutement, short list paritaires de candidats aux postes de direction et de direction générale
- Par la formation tout au long de la carrière : prise en charge de dispositifs de coaching des dirigeantes territoriales (notamment par le CNFPT), extension du dispositif “Talentueuses” à la fonction publique territoriale de manière officielle

Mesure 6 - **Soutenir les réseaux professionnels féminins dans leurs actions au service de l’intérêt général**, par :

- la modification de la circulaire sur le Fonds Egalité de la DGAFP, pour leur permettre de financer des projets en matière d’égalité professionnelle. Pour l’hôpital public, cela pourrait permettre la création d’une plateforme collaborative, communauté de pratiques entre les référente.e.s égalité, afin de partager les ressources en matière de documents et d’actions mises en place
- Inscrire systématiquement dans les objectifs et rémunérer pour le travail fourni, les membres des boards des associations au sein des entreprises qui oeuvrent pour la parité, puisqu’ils oeuvrent dans le sens de l’entreprise et de la société dans son ensemble



(organisation de mentoring/ coaching, conférences, ateliers de développement personnel, sensibilisation...). Actuellement, le plus souvent, le travail fourni, souvent très intense, au sein des associations n'est pas rémunéré, et les membres des boards travaillent bénévolement en plus de leur fonction, hors association.