The page features a decorative graphic on the right side consisting of three overlapping circles in shades of blue, arranged vertically. Two thin blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the text area.

***« Du plafond de verre  
aux plafonds de verre :  
l'inégal accès des  
femmes et des hommes  
aux emplois de  
direction générale des  
grandes collectivités  
territoriales »***

*Une étude réalisée par Bruno VINCENT, élève administrateur territorial et statisticien-économiste (ENSAE), avec le concours du groupe « égalité femmes-hommes » de la promotion Aimé Césaire de l'Institut national des études territoriales*

# Résumé

---

Au sommet de la pyramide administrative des grandes collectivités territoriales, les femmes sont fortement sous représentées : moins d'un directeur général des services sur dix est une femme et à peine plus d'un directeur général adjoint sur cinq est une femme.

Contrairement à une idée répandue, les femmes ne font pas face, dans leur carrière professionnelle, à un unique plafond de verre mais à une multiplicité. Les inégalités d'accès entre les femmes et les hommes se reproduisent à tous les niveaux de la hiérarchie administrative : accès aux cadres d'emploi A+ d'administrateurs et d'ingénieurs en chef, emplois de DGA (notamment pour les DGA les plus grandes), emplois de DGS et enfin emplois de DGS dans les collectivités les plus grandes. Dès lors, c'est bien la métaphore d'une « pyramide des plafonds de verre » qui symbolise le mieux les inégalités d'accès répétées et cumulatives rencontrées par les femmes dans leur ascension professionnelle.

A ces plafonds de verre multiples, s'ajoute une sorte de cage de verre qui réduit l'horizon professionnel des femmes. En effet, la répartition des rôles professionnels reste très marquée par les représentations traditionnelles associées au genre des individus : les femmes sont nettement surreprésentées dans les ressources humaines tandis que les hommes sont surreprésentés dans les services techniques et les infrastructures. Les effets de vivier n'expliquent qu'une partie seulement des écarts constatés.

Cette étude s'achève sur une analyse prospective de l'évolution de la proportion de femmes dans les emplois fonctionnels dans les années à venir. La féminisation rapide et forte du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef augure d'une augmentation probable des femmes parmi les DGA dans les décennies à venir. En revanche, l'accroissement de la proportion de femmes parmi les emplois de DGS de grandes collectivités requiert une action volontariste forte sans quoi la situation risque de n'évoluer que très lentement.

## Périmètre de l'étude

---

L'étude a été réalisée à partir d'une collecte de données entre mai 2009 et mars 2010 auprès de **168 collectivités** territoriales de grande taille dont **la quasi intégralité des régions et plus de la moitié des départements**. L'échantillon se décompose de la façon suivante :

- 49 communes de plus de 40 000 habitants,
- 34 structures intercommunales de plus de 40 000 habitants,
- 61 départements,
- 24 régions.

# Remerciements

---

Le lancement de l'enquête sur l'accès des femmes aux emplois fonctionnels des grandes collectivités a débuté il y a plusieurs mois. Ce travail de longue haleine et cette étude statistique qui en constitue l'aboutissement n'auraient pas été possibles sans la participation d'un grand nombre de personnes.

Je souhaite ici remercier chaleureusement en premier lieu Laure GERARD pour son soutien constant dans la collecte des données et Jean-Michel LE COQ pour son aide informatique. J'adresse aussi un remerciement à la promotion Aimé Césaire des élèves administrateurs territoriaux et à son groupe Égalité Femmes-Hommes, animé par Alexandra ATTIACH et Sophie SIMON, pour leur travail de collecte sans qui cette étude n'aurait pu voir le jour.

Je tiens par ailleurs à signaler qu'un certain nombre des résultats de cette étude n'aurait pas pu être établi sans la mise à disposition par Mohamed AMINE, directeur de l'Observatoire de la fonction publique territoriale du CNFPT, de données relatives aux effectifs de cadres A+.

Je remercie, enfin, Valérie CHATEL et Valérie DAVID pour leurs observations m'ayant permis d'affiner l'analyse.

J'espère que les résultats de la présente étude constituent le meilleur remerciement que je puisse apporter aux efforts de toutes ces personnes.

# Introduction

---

Les nombreux rapports publics établis depuis une quinzaine d'années aboutissent tous à la même conclusion : les femmes sont sous représentées dans les emplois de direction aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public.

Le rapport de janvier 2007 du Conseil économique et social « La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la diversité » a notamment permis d'avoir une vision inter-sectorielle : ainsi, le taux de féminisation dans les équipes de direction des entreprises privées de plus de 200 salariées est d'environ 8%<sup>1</sup> et de 11%<sup>2</sup> dans les grandes entreprises publiques ; concernant l'encadrement dirigeant des administrations civiles de l'État, ce taux se situe à 14% quand la fonction publique hospitalière dépasse les 17%<sup>3</sup>.

En comparaison, la fonction publique territoriale est apparemment plutôt bien positionnée puisque, selon le même rapport, le taux de féminisation de ses équipes dirigeantes s'élève à presque 16%<sup>4</sup>. Cependant, la fonction publique territoriale (FPT) est aussi un des secteurs les plus fortement féminisés : plus de six agents sur dix sont des femmes<sup>5</sup> quand, dans l'ensemble de la population active, les femmes ne représentent que 45%<sup>6</sup> des actifs. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que la féminisation de ses équipes dirigeantes y soit légèrement plus forte.

L'objectif de cette étude est de descendre dans le détail des positions professionnelles des femmes et des hommes afin de décortiquer de façon concrète les raisons de la sous représentation des femmes dans les emplois les plus élevés de la pyramide administrative. Le principal résultat de ce travail tient dans la remise en cause de l'idée selon laquelle les femmes subirait un seul et unique plafond de verre dans leur ascension professionnelle (en l'occurrence lors de l'accès aux emplois fonctionnels<sup>7</sup>). Cette métaphore mérite d'être ainsi utilisée au pluriel (il n'existerait pas un mais plusieurs plafonds) et complétée par l'image de la cage de verre (l'inégalité n'est pas seulement verticale mais aussi horizontale).

Cette étude qui porte sur les femmes dans les emplois de direction dans les grandes collectivités<sup>8</sup> a été réalisée à partir de données provenant de plusieurs enquêtes (cf. précisions méthodologiques) dont un travail d'enquête spécifique réalisée par la Promotion Aimé Césaire (2009-2010) d'élèves administrateurs territoriaux (INET) et son groupe Égalité Femmes-Hommes.

---

<sup>1</sup> Données Insee 2004.

<sup>2</sup> Données 2006.

<sup>3</sup> Données DGAFP 2003, hors personnel médical.

<sup>4</sup> Données DGAFP 2003

<sup>5</sup> Données Insee au 31 décembre 2006 in *Démographie des personnels territoriaux*, octobre 2009, Observatoire de la fonction publique territoriale, CNFPT.

<sup>6</sup> Données Insee 2005.

<sup>7</sup> Les emplois dits fonctionnels sont les emplois les plus élevés de la pyramide administrative des collectivités territoriales (en l'occurrence, directeur général des services et directeur général adjoint) auxquels les fonctionnaires accèdent par voie de détachement.

<sup>8</sup> Par « grande collectivité », nous entendons ici les collectivités où peuvent exercer les administrateurs territoriaux.

# Structuration de l'étude

---

- Présentation générale des inégalités d'accès aux emplois de direction
- Une cage de verre plutôt qu'un plafond de verre
- Des plafonds de verre plutôt qu'un plafond de verre
- Prospective-fiction : la femme est l'avenir des collectivités

# Présentation générale des inégalités d'accès aux emplois de direction

## Emplois de directeurs et emplois fonctionnels : une représentation très variable des femmes

Fin 2009, dans les grandes collectivités territoriales de France métropolitaine et d'Outre mer, les femmes sont peu représentées dans les emplois fonctionnels. Plusieurs études ont montré cette faible proportion de femmes dans les emplois de directeurs généraux. La présente enquête établit que moins d'un directeur général des services (DGS) sur dix est une femme et qu'à peine un cinquième des directeurs généraux adjoints (DGA) sont des femmes (cf. tableau 1). 40% des grandes collectivités étudiées concentrent 78% des femmes DGA et 39% des grandes collectivités enquêtées n'ont aucune femme au sein de leur équipe dirigeante.

**Tableau 1 : Proportion de femmes dans les emplois fonctionnels selon le niveau de collectivité**

	Proportion de femmes	
	Fin 2003	Fin 2009
DGS et DGA des conseils régionaux et généraux	13,4%	18,7%
DGS et DGA des villes de plus de 40000 habitants	15,9%	16,9%
DGS et DGA des structures intercommunales	15,5%	19,8%
DGS	8,8%	7,7%
DGA (y compris DGST)	18,5%	20,9%

*Source : les données de l'enquête de 2003 sont les données rendues publiques en septembre 2005 par l'Observatoire de la FPT-CNFPT dans le troisième rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques. Les données de 2009 ont été collectées par la promotion Aimé Césaire (INET). Les données de 2003 ont été retraitées pour assurer la comparabilité des périmètres.*

*Note : la diminution apparente entre 2003 et 2009 de la proportion de femmes DGS (de 8,8% à 7,7%) tient sans doute à une différence d'échantillons : l'enquête 2009 sous échantillonne les EPCI où les femmes sont justement plus fréquemment DGS.*

*Lecture : tandis que fin 2003, 16% des emplois fonctionnels de DGS et DGA dans les villes de plus de 40000 habitants étaient occupés par des femmes, la proportion est montée à 17% fin 2009.*

Du côté des directeurs<sup>9</sup>, la représentation des femmes est bien supérieure : fin 2006, 57,9% des directeurs étaient des femmes<sup>10</sup>.

## De directeur à DGA puis de DGA à DGS, des inégalités d'accès fortes pour les femmes

Si les chiffres bruts de la proportion de femmes dans les emplois de directions donnent une première indication des inégalités d'accès à ces emplois, ils ne disent en réalité pas grand-chose de la sur ou sous représentation des femmes dans ces emplois. Pour mener cette analyse, il est nécessaire de comparer ces pourcentages à la proportion de femmes au sein du vivier des personnels de direction des collectivités.

<sup>9</sup> Il est ici question de « directeur » au sens de la fonction occupée et non du grade.

<sup>10</sup> D'après les données de l'Observatoire de la fonction publique territoriale.

La première étude conduite en ce sens est le troisième rapport du Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques publié en septembre 2005. Le vivier retenu pour les emplois fonctionnels était celui des administrateurs, ingénieurs en chef et directeurs territoriaux, quel que soit leur âge : en 2003, 33,6% des personnes de ce vivier étaient des femmes. La comparaison de ce vivier et des emplois fonctionnels suggérait donc une forte inégalité d'accès aux emplois fonctionnels entre les femmes et les hommes : alors que la proportion de femmes était d'un tiers dans le vivier, la proportion correspondante parmi les emplois fonctionnels des grandes collectivités était inférieure à 20%.

Plusieurs arguments plaident en faveur d'une spécification légèrement différente du vivier de personnes pouvant prétendre aux emplois fonctionnels. En effet, près de neuf personnes sur dix occupant un emploi fonctionnel sont des agents dont le grade de référence est ingénieur en chef ou administrateur. De plus, 73% des personnes occupant un emploi fonctionnel ont plus de 50 ans, l'âge moyen des personnes occupant de tels emplois étant légèrement supérieur à 52 ans<sup>11</sup>.

La restriction du vivier aux administrateurs et ingénieurs en chef appartenant aux tranches d'âges supérieures conduit à montrer que la sous représentation des femmes dans les emplois de directions par rapport au vivier a été surestimée dans le rapport précité de 2005. Cette surestimation tient au fait que les tranches d'âges les plus âgées sont nettement moins féminisées que les plus jeunes. Ainsi, fin 2006, alors que 28,5% des administrateurs et ingénieurs en chef sont des femmes, ces dernières ne sont que 20,2% parmi les plus de 50 ans (cf. tableau 2).

**Tableau 2 : Vivier de femmes dans les emplois fonctionnels**

	% de femmes	Tout âge	+ de 40 ans	+ de 45 ans	+ de 50 ans	+ de 55 ans
Administrateurs		40,2	36,5	34,9	32,2	30,1
Ingénieurs en chef		13,9	12,6	11,0	8,3	5,1
Administrateurs et ingénieurs en chef		28,5	25,0	23,2	20,2	17,1

Source : enquête Colter-Insee fin 2006.

Lecture : les femmes constituent 23,2% du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 45 ans exerçant dans la FPT.

Que le vivier soit réduit aux plus de 45 ans (23,2% de femmes) ou élargi aux plus de 40 ans (25% de femmes), il ressort que la sous représentation relative des femmes est moins forte aux postes de DGA (20,9%) qu'aux emplois de DGS (7,7%). En effet, pour les DGS, la représentation des femmes est plus de deux fois inférieure à ce qu'elle devrait par rapport à leur part dans le vivier : 17,1% des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 55 ans seulement sont des femmes.

Du côté des directeurs, fin 2006, les femmes constituent 59% des agents de catégorie A de la fonction publique territoriale<sup>12</sup>. Au regard des 57,9% de directeurs femmes, il n'existe donc pas de véritable sous représentation des femmes dans les emplois de directeur.

<sup>11</sup> Evolution des emplois de direction dans les grandes collectivités entre 2003 et 2005, Synthèse n°15, février 2007, Observatoire de la fonction publique territoriale, CNFPT.

<sup>12</sup> Ce chiffre correspond à l'ensemble des collectivités territoriales, grandes et petites réunies (in *Démographie du personnel territorial* octobre 2009, Observatoire de la fonction publique territoriale, CNFPT).

De cette analyse du vivier des directeurs, DGA et DGS, il ressort donc deux enseignements principaux :

- Le plafond de verre subi par les femmes se situe donc non seulement entre le niveau de directeur et le niveau de DGA mais aussi entre le niveau de DGA et le niveau de DGS.
- La sous représentation des femmes dans les emplois de DGA est surtout due à leur faible représentation au sein du vivier des cadres A+ d'administrateurs et d'ingénieurs en chef.

### Des évolutions temporelles difficiles à percevoir

Tandis que, fin 2003, les femmes constituaient 18,5% des DGA et 8,8% des DGS, fin 2009 elles forment 20,9% des DGA et 7,7% des DGS (cf. tableau 1). Cependant, plusieurs facteurs requièrent d'interpréter ces évolutions avec une grande précaution.

Tout d'abord, les méthodologies de collecte des données et les techniques d'échantillonnage différentes entre les deux enquêtes rendent délicate la comparaison des chiffres de 2003 et 2009 (voir la partie *Précisions méthodologiques* en fin d'étude). De plus, l'accroissement de la proportion de femmes DGA peut ne tenir qu'à leur représentation croissante au sein du vivier : dès lors, il est tout à fait imaginable d'avoir de façon concomitante une augmentation de la part de femmes DGA et un accroissement des inégalités d'accès des femmes à ces mêmes emplois (l'inégalité se mesurant par l'écart entre la proportion de femmes DGA et la proportion de femmes au sein du vivier)<sup>13</sup>.

En l'état actuel, il n'est donc pas possible de savoir si les inégalités d'accès aux emplois fonctionnels ont tendance à s'accroître ou à se réduire. Pour le savoir, il serait nécessaire de mettre en place un dispositif pérenne de collectes de données sur les emplois fonctionnels et sur le vivier avec une méthodologie inchangée dans le temps, ce qui n'existe pas à ce jour.

---

<sup>13</sup> Si la proportion de femmes DGA et la proportion de femmes dans le vivier augmentent simultanément mais que la seconde augmente plus vite que la première, il se produit simultanément une augmentation de la proportion de femmes DGA et un accroissement des inégalités d'accès aux postes de DGA pour les femmes.

# Une cage de verre plutôt qu'un plafond de verre

## Une répartition traditionnelle des rôles qui persiste

Si l'accès des femmes aux emplois fonctionnels de DGA n'est que légèrement inférieur à celui des hommes au regard de leurs proportions respectives dans le vivier, la répartition thématique des types de directions restent très différenciée selon le genre. Ce phénomène s'observe de façon globale dans la répartition entre directions fonctionnelles et directions opérationnelles<sup>14</sup>. Il est particulièrement marqué pour les directeurs ; il persiste pour les DGA même s'il s'estompe très fortement.

Ainsi 54,1% des femmes directrices sont à la tête de directions fonctionnelles alors que ce n'est le cas que pour 39,7% des hommes directeurs (cf. tableau 4). Du côté des DGA, l'écart existe aussi mais il est beaucoup moins fort (29,7% des femmes DGA sont dans le fonctionnel contre 26,1% des hommes).

**Tableau 4 : Ventilation des DGA et directeurs selon le type de mission, fonctionnelle ou opérationnelle, de leur direction**

	%	Fonctionnel	Opérationnel	Ensemble
DGA				
Femmes		29,7	70,3	100
Hommes		26,1	73,9	100
Directeurs				
Femmes		54,1	45,9	100
Hommes		39,7	60,3	100

Source : les données des directeurs ont été construites à partir des données publiées par l'Observatoire de l'emploi des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale dans "Panorama statistique des métiers territoriaux en 2006", Synthèse n° 26, novembre 2009. Les données des DGA sont issues de l'enquête de la Promotion Césaire.

Note : Plus de 95% des DGA relèvent soit de la sphère fonctionnelle soit de la sphère opérationnelle. Les quelques DGA sans affectation ou mêlant les deux sphères n'ont pas été pris en compte dans ce tableau.

Lecture : 29,7% des femmes DGA travaillent dans la sphère fonctionnelle tandis que pour les hommes DGA ce pourcentage est de 26,1%.

En revanche, tout comme pour les directeurs, la répartition thématique des DGA est très fortement marquée par le genre. Que ce soit au niveau des directeurs ou des DGA, les femmes sont fortement représentées dans le champ de l'éducation-enseignement-jeunesse, du social et des ressources humaines. A l'inverse, elles le sont beaucoup moins dans les directions « techniques » comme par exemple les services techniques, les routes, les transports. Pour des directions comme l'urbanisme-aménagement, le

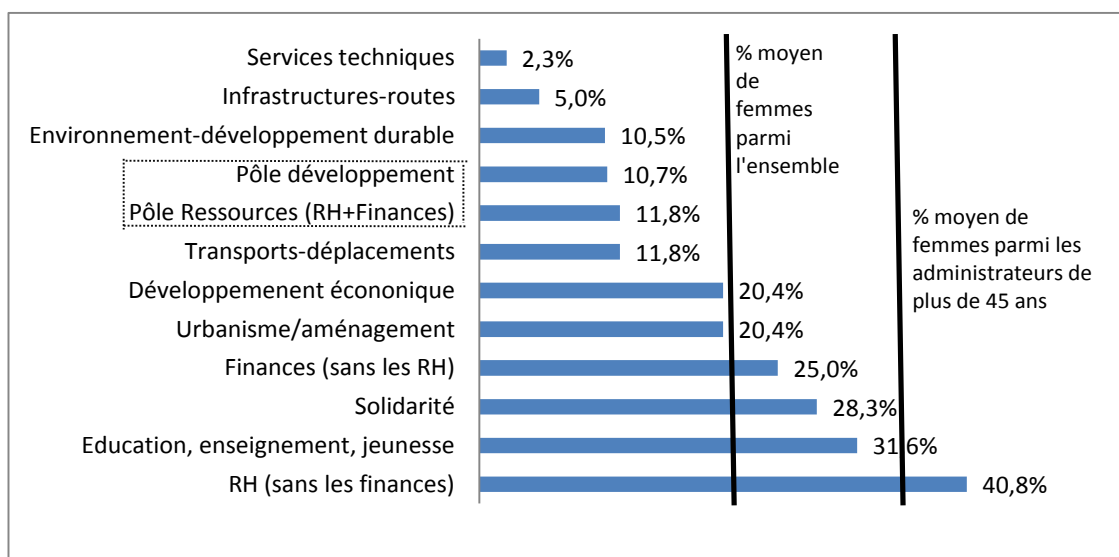
<sup>14</sup> Les directions dites fonctionnelles regroupent toutes les missions support : finances, ressources humaines, affaires juridiques, commande publique, etc. Les directions dites opérationnelles réunissent les directions qui ont en charge la mise en œuvre des politiques publiques décidées par les élus (ex. éducation, développement économique, social, infrastructures, services techniques, urbanisme, déplacement, environnement, etc.).

développement économique ou les finances, les femmes ne sont ni sous représentées ni surreprésentées par rapport à la proportion dans le vivier.

En ce qui concerne les directions générales adjointes telles que les services techniques, les infrastructures-routes ou les transports-déplacements, la DGA revient souvent à un ingénieur. Or parmi les ingénieurs en chef de plus de 45 ans, les femmes ne sont que 11% (cf. tableau 2). Par conséquent, si la sous représentation des femmes, à la tête des DGST (2,3% de femmes) et des DGA infrastructures-routes (5% de femmes), est très marquée, elle ne l'est pas pour les DGA transports-déplacements (11,8% de femmes).

Un raisonnement similaire peut être appliqué pour les DGA qui sont préférentiellement dirigées par des administrateurs comme par exemple les finances, les ressources humaines ou encore les solidarités. Ce sont dans ces domaines que les femmes sont les plus nombreuses. Or la proportion de femmes parmi les administrateurs de plus de 45 ans est de 34,9% (cf. tableau 2). Par rapport au vivier, les femmes sont donc toujours sous-représentées sauf dans les ressources humaines (40,8% de ces DGA sont des femmes).

**Graphique 1 : Proportion de femmes par type de direction générale adjointe**

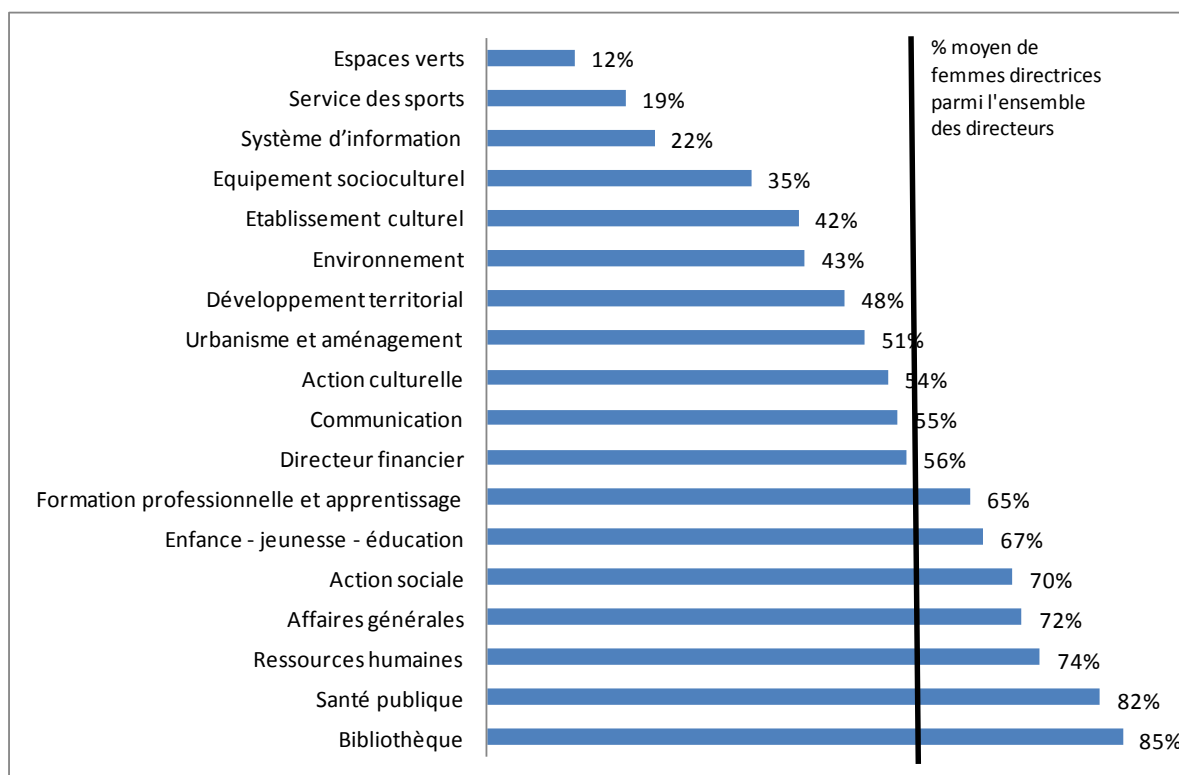


Source : enquête de la Promotion Aimé Césaire (INET).

Note : un DGA peut appartenir à plusieurs catégories : en effet, si un DGA a à la fois les transports et l'environnement sous sa direction, il est ici représenté dans les deux catégories. Les collectivités sans DGA (environ 5% de l'échantillon) n'ont pas été prises en compte ici. Du point de vue des missions fonctionnelles, les collectivités ont trois façons distinctes de s'organiser : créer une DGA Ressources réunissant RH et Finances, mettre en place une DGA Finances et une DGA RH ou encore ne pas créer de DGA dans le champ fonctionnel mais seulement des directions (dans l'enquête de la Promotion Aimé Césaire, ce cas regroupe un peu plus d'un quart des collectivités enquêtées). Aucun DGA fonctionnel n'est donc présenté dans ce dernier cas.

Lecture : 20,4% des DGA qui ont dans leur périmètre de direction le développement économique sont des femmes.

## Graphique 2 : Proportion de femmes par type de direction



Source : données estimées fin 2006 par l'Observatoire de la fonction publique territoriale.

Note : ces données concernent l'ensemble des collectivités quelques soient leur taille, et non pas seulement les grandes.

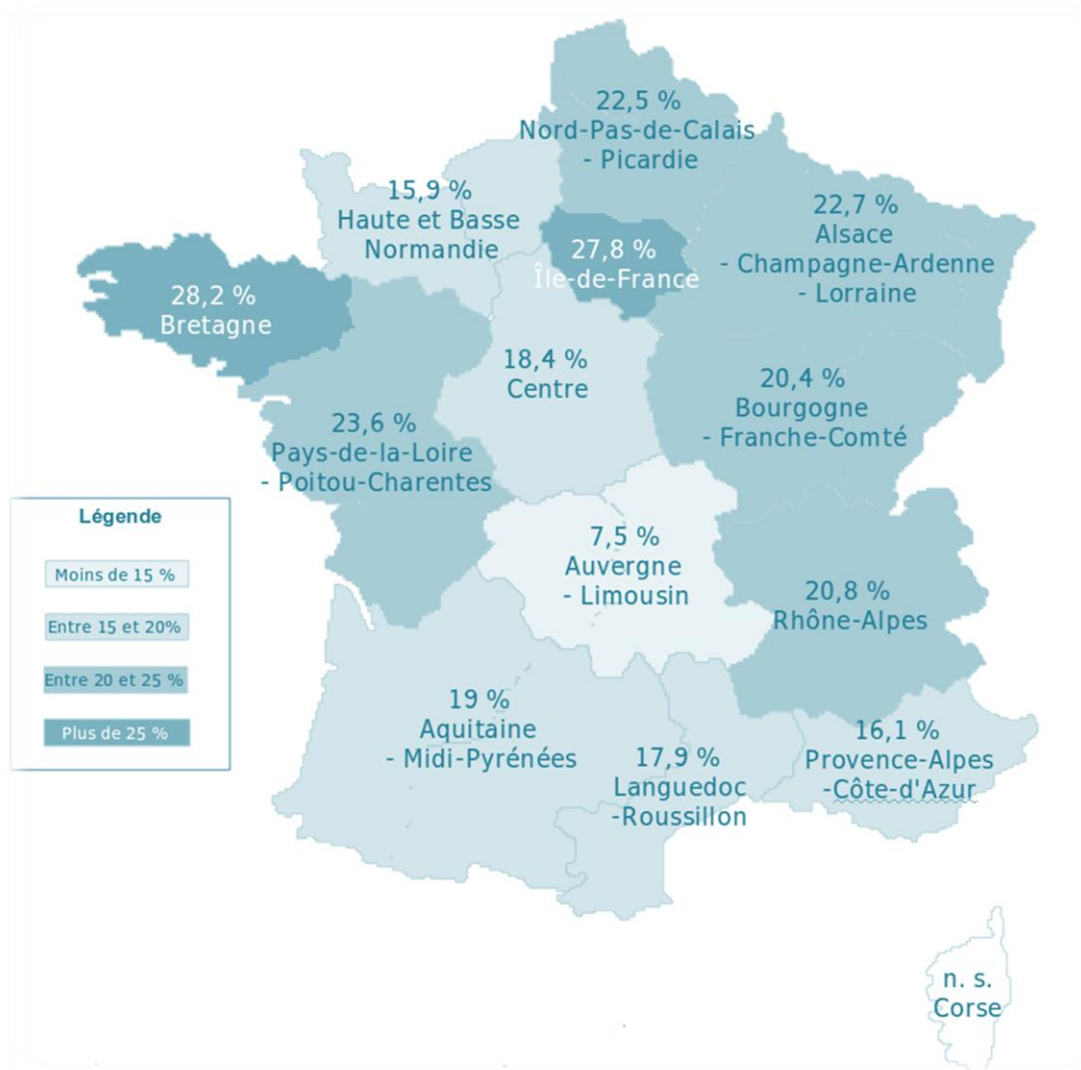
Lecture : 70% des directeurs en charge de l'action sociale sont des femmes.

## Des différences régionales qui mériteraient d'être davantage étudiées

La ventilation régionale de la proportion de femmes DGA fait apparaître de fortes différences : alors que plus de 28% des DGA exerçant en Bretagne sont des femmes, en Auvergne et Limousin, elles représentent moins de 8%.

Il est délicat d'expliquer, en l'état actuel des connaissances statistiques sur les cadres A+ de la FPT, les raisons de ces forts écarts entre zones géographiques. En effet, la répartition sur le territoire national des cadres A+ selon leur genre n'est pas aujourd'hui une donnée pour laquelle l'Observatoire de la fonction publique territoriale dispose d'éléments fiables. Par conséquent, il n'est pas aujourd'hui possible de savoir si ces écarts régionaux sont dus à des écarts au sein du vivier ou à d'autres phénomènes.

**Carte : Proportion de femmes parmi les DGA de chaque zone géographique en France métropolitaine**



Source : enquête de la promotion Aimé Césaire (Inet), fin 2009.

Note : la Corse et les collectivités d'Outre mer ne sont pas présentées ici par suite d'un panel trop réduit de collectivités. Au sein de chaque zone géographique, tous les DGA ont été pris en compte quelque soit le niveau de collectivité dans lequel ils exercent leur activité. Les regroupements inter régionaux ont été effectués afin d'atteindre des effectifs par zone suffisants d'un point de vue statistique.

Lecture : 20,4% des DGA des régions Bourgogne - Franche-Comté sont des femmes.

# Des plafonds de verre plutôt qu'un plafond de verre

## Emplois de DGA : les grosses directions générales adjointes pour les hommes, les petites pour les femmes

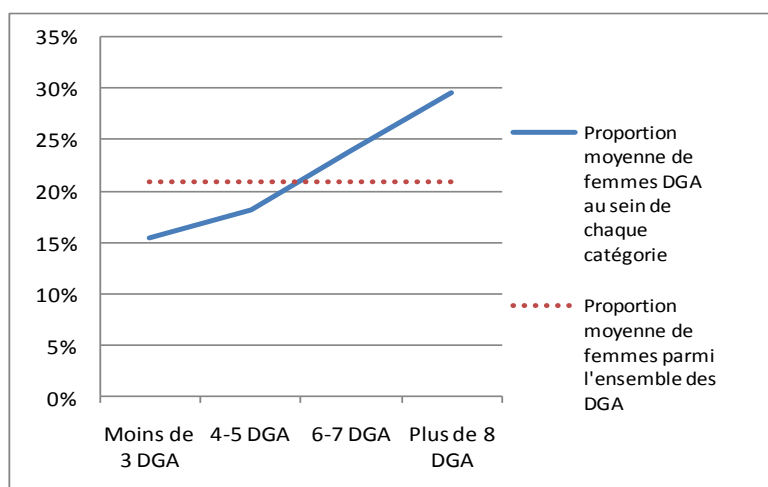
L'analyse présentée dans cette partie n'avait jamais été menée à ce jour : il s'agit ici de comparer les DGA dirigées par les femmes et celles dirigées par les hommes selon la taille relative de leurs directions. Plusieurs indicateurs pourraient être pris en compte : volume de budget géré, nombre d'agents de la direction ou encore nombre de missions confiées à la DGA. C'est sur ce dernier aspect que l'on s'appuie pour montrer ici la sous-représentation des femmes dans les directions générales adjointes de grande taille.

Lorsque les collectivités font le choix de créer deux DGA distinctes pour les ressources humaines et pour les finances, 40% des DGA RH sont des femmes et 25% pour les DGA Finances. A l'inverse, lorsque les collectivités font le choix de réunir les finances et les ressources humaines au sein d'une seule et même DGA qui s'appelle alors souvent « Ressources », la proportion de femmes à sa tête s'effondre : moins de 12% des DGA Ressources sont des femmes (cf. graphique 1).

Un phénomène analogue semble se produire du côté opérationnel lorsqu'est mis en place un pôle Développement dont le périmètre des missions est étendu (culture, éducation, solidarité, développement économique...) : moins de 11% des DGA Développement sont des femmes.

La répartition entre femmes et hommes des DGA selon leur taille peut être encore estimée d'une autre façon : la mesure de la proportion de femmes DGA selon la taille de l'équipe de direction générale constitue une indication supplémentaire. En effet, plus le nombre de DGA au sein d'une collectivité est important, plus il y a des chances que le périmètre des missions de chaque DGA soit réduit.

**Graphique 3 : Proportion de femmes DGA selon la taille de l'équipe de direction**



Source : enquête de la Promotion Aimé Césaire (Inet) fin 2009.

Note : les collectivités sans DGA n'ont pas été prises en compte ici.

Lecture : 18% des DGA des collectivités qui comptent 4-5 DGA sont des femmes tandis que près de 30% des DGA des collectivités qui comptent plus de 7 DGA sont des femmes.

D'après le graphique 3, plus la taille de l'équipe de direction est réduite (et donc plus le périmètre d'action de chaque DGA est large), plus la proportion de femmes au sein de cette équipe diminue : alors que 18% des DGA des collectivités ayant 4-5 DGA sont des femmes, près de 30% des DGA des collectivités ayant plus de 7 DGA sont des femmes.

D'après le tableau 5, la proportion de femmes DGA dans les petites collectivités de l'échantillon est supérieure à celle des collectivités plus grandes pour les communes et EPCI ; elle est inférieure pour les départements et régions. La faible proportion de femmes au sein des petites équipes de direction ne s'explique donc pas par le fait que les femmes DGA seraient systématiquement moins nombreuses dans les petites collectivités.

Le graphique 3 suggère donc bien, une nouvelle fois, que plus le périmètre d'une DGA est étendu moins il est probable qu'elle soit dirigée par une femme.

Si la proportion de femmes dans les emplois de DGA n'est que légèrement inférieure à leur part au sein du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef, des inégalités, moins visibles mais bien réelles, interviennent entre les hommes et les femmes quant à la répartition entre eux des directions générales adjointes suivant leur taille : aux femmes les petites, aux hommes les grandes. Ce phénomène est particulièrement important dans la mesure où il peut aider à comprendre pourquoi les femmes sont si peu représentées dans les emplois de DGS : être à la tête d'une DGA de taille importante étant un facteur accroissant la probabilité d'accéder à un emploi de DGS par la suite, les hommes sont donc dans une situation nettement plus favorable que les femmes pour candidater à ces postes.

### Emplois de DGS : les grosses collectivités pour les hommes, les petites pour les femmes

Outre les inégalités d'accès aux postes de DGS montrées précédemment, lorsque les femmes parviennent tout de même à ces emplois supérieurs, elles ont tendance à se concentrer dans les collectivités de plus petite taille. L'indicateur de taille retenu ici est le nombre d'habitants vivant sur le territoire de la collectivité.

Ainsi, les femmes DGS ont tendance à se concentrer dans les communes de 40 000 habitants à 80 000 habitants et dans les EPCI de 40 000 à 150 000 habitants (cf. tableau 5). Parmi les 168 collectivités étudiées dans la présente enquête, aucune femme n'est DGS d'une commune de plus de 80 000 habitants alors que 16% des DGS de communes de 40 000 à 80 000 habitants sont des femmes. De façon similaire, aucune femme n'est DGS d'un EPCI de plus de 300 000 habitants alors que plus de 28% des DGS d'EPCI de 40 000 à 150 000 habitants sont des femmes.

Ce phénomène de concentration des femmes DGS dans les collectivités de petite taille n'existe pas en ce qui concerne les DGA : la répartition des femmes DGA dans les communes est relativement uniforme et il semble même que, pour les départements et les régions, les femmes DGA se trouvent plutôt dans les collectivités les plus grandes (de plus d'un million d'habitants pour les départements et de plus de deux millions d'habitants pour les régions).

**Tableau 5 : Proportion de femmes DGS/DGA selon la taille des collectivités**

	% de femmes DGS	% de femmes DGA
<b>Communes de plus de 40000 habitants</b>	8,0	24,8
Communes de 40000 à 80000 habitants	16,0	25,5
Communes de 80000 à 150000 habitants	0,0	25,0
Communes de plus de 150000 habitants	0,0	23,7
<b>EPCI de plus de 40000 habitants</b>	14,7	18,4
EPCI de 40000 à 150000 habitants	28,6	20,0
EPCI de 150000 à 300000 habitants	8,3	21,7
EPCI de plus de 300000 habitants	0,0	12,2
<b>Départements</b>	3,3	19,3
Département de moins de 500000 habitants	ns	18,1
Département de 500000 à 1 million d'habitants	ns	15,7
Département de plus d'un million d'habitants	ns	25,8
<b>Régions</b>	8,3	20,0
Région de moins de deux millions d'habitants	ns	13,3
Région de plus de deux millions d'habitants	ns	25,5
<b>Total</b>	<b>7,7</b>	<b>20,9</b>

Source : enquête de la promotion Aimé Césaire (INET).

Note : la mention "ns" signifie "non significatif" : elle correspond aux cas où le nombre de femmes DGS est trop faible pour que le pourcentage ait une validité statistique. L'absence de femmes DGS dans les communes de plus de 80000 habitants et dans les EPCI de plus de 300000 habitants ne signifie pas qu'aucune femme n'est DGS en France dans ce type de collectivités : il faut simplement comprendre que, dans l'échantillon de 169 collectivités étudiées dans la présente enquête, aucune femme DGS n'a été répertoriée dans ce type de collectivités.

Lecture : dans les communes de 40000 à 80000 habitants, 16% des DGS sont des femmes et 24,8% des DGA.

## La pyramide des plafonds de verre

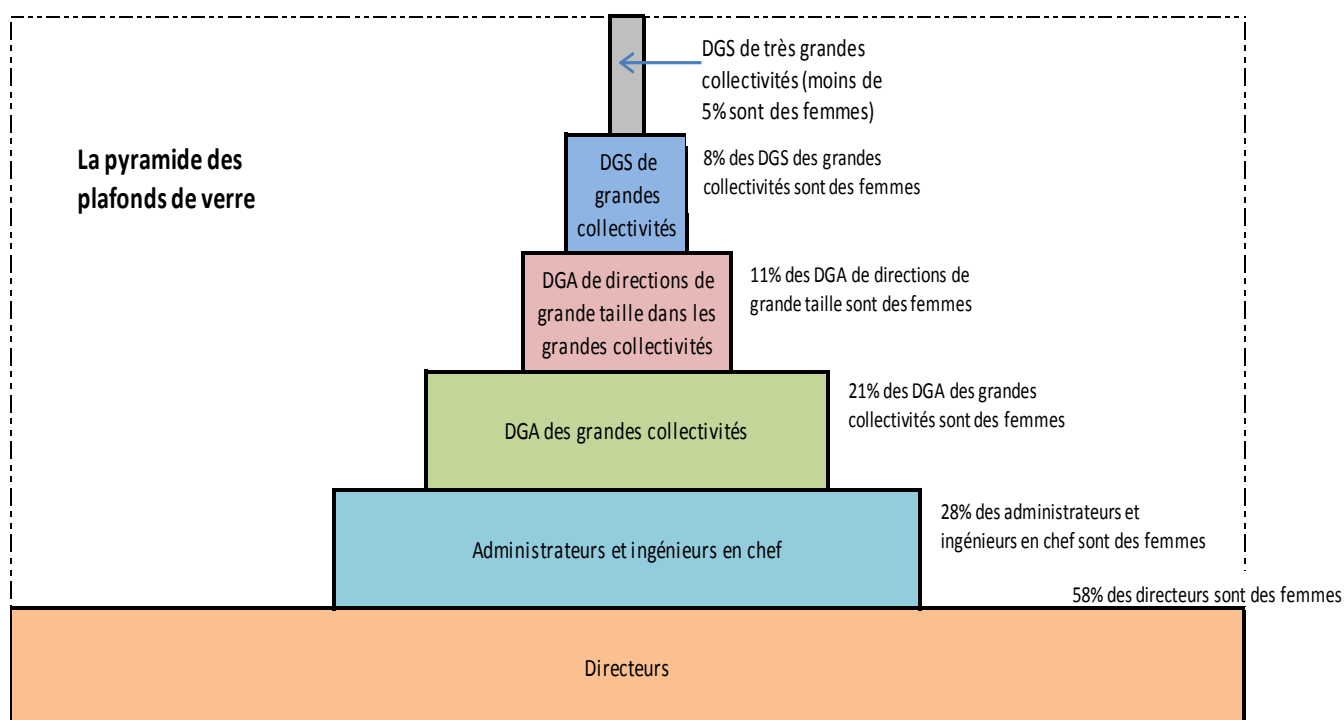
Un des principaux enseignements de cette étude tient dès lors à la démonstration de l'existence d'une multiplicité de plafonds de verre. Le graphique 4 constitue une synthèse visuelle des phénomènes à l'œuvre. L'écart entre la base de la pyramide (proportion de femmes directrices parmi l'ensemble des directeurs) et la pointe de la pyramide (proportion de femmes DGS parmi l'ensemble des DGS de très grandes collectivités), soit une division par plus de 10 de la représentation des femmes (de 58% à moins de 5%), s'explique par l'existence d'inégalités d'accès à de multiples niveaux. En l'absence totale d'inégalités, ce graphique dessinerait un rectangle parfait (cf. en pointillés, graphique 4) et non une pyramide où chacun des sous rectangles le constituant serait identique aux autres.

Le graphique 5 présente les mêmes catégories de dirigeants mais du point de vue de la proportion d'hommes. La pyramide est alors inversée. En d'autres termes, ce qui rend difficile l'accès aux emplois de direction les plus élevés des collectivités pour les hommes, c'est le faible nombre de ces emplois. En revanche, les hommes profitent d'un effet de sélection selon le genre qui joue fortement à leur avantage (plus ils montent dans la pyramide administrative plus ils sont nombreux en proportion).

Un double phénomène explique pourquoi la représentation des femmes est si faible à chaque niveau de la pyramide :

- L'existence d'inégalités d'accès au détriment des femmes pour le passage d'un niveau à l'autre de la pyramide. Quel que soit le niveau d'où l'on se place, la proportion de femmes y est plus faible que la proportion au niveau immédiatement inférieure de la pyramide. Ces inégalités répétées et cumulatives ont alors tendance à réduire progressivement à peau de chagrin le vivier de femmes pouvant prétendre au niveau supérieur d'emploi.
- Une faible proportion de femmes à chaque niveau de la pyramide, excepté à la base. A titre d'exemple, il n'y a rien d'étonnant à ce que seulement 8% des DGS de grandes collectivités soient des femmes si l'on sait qu'à peine 11% des DGA à la tête des directions les plus grandes sont des femmes.

**Graphique 4 : Proportion de femmes au sein de chaque catégorie de dirigeants des grandes collectivités**



Source : enquête de la promotion Aimé Césaire pour les emplois fonctionnels fin 2009 et données de l'Observatoire de la fonction publique territoriale pour les effectifs d'administrateurs, d'ingénieurs en chef et de directeurs fin 2006.

Note : le pourcentage relatif aux directeurs concerne toutes les collectivités territoriales françaises quelle que soit leur taille. Le terme de « directeurs » fait référence à la fonction de directeur dans les collectivités mais non au grade de directeur territorial.

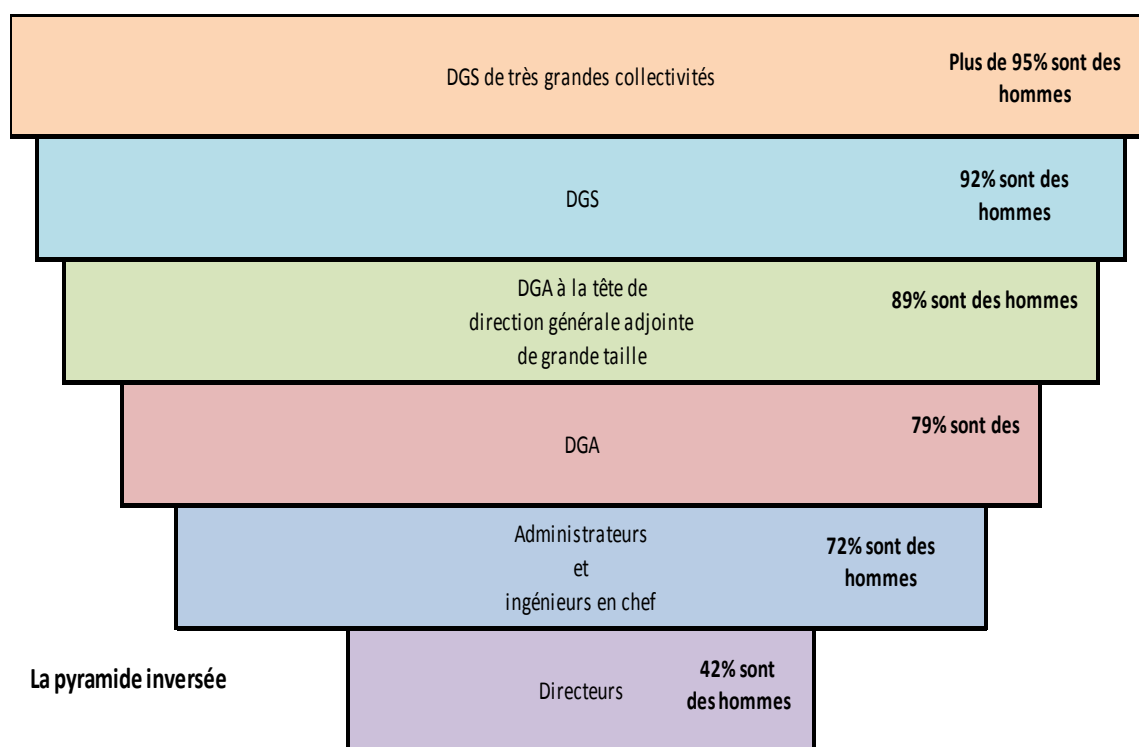
Lecture : 28% des administrateurs et ingénieurs en chef sont des femmes.

Un administrateur ou un ingénieur en chef ne devient pas DGS du jour au lendemain : pour y parvenir, il faut réaliser une ascension professionnelle passant dans la majorité des cas par de multiples étapes. Or, à chaque niveau, la proportion de femmes se réduit un peu plus. Il n'y a donc pas un niveau donné où se déploierait une inégalité d'accès flagrante pour les femmes ; c'est plutôt une multitude d'inégalités d'accès qui concourt à ce que les femmes soient si peu nombreuses parmi les DGS (alors qu'elles sont majoritaires parmi les directeurs).

En d'autres termes, il existe de nombreux plafonds de verre : une femme qui parvient à être DGA en a franchi un certain nombre pour accéder à son poste mais en aura d'autres à franchir pour parvenir à être DGS, a fortiori dans une très grande collectivité. Trois plafonds de verre sont, pour ainsi dire, particulièrement épais : le premier concerne l'accès des femmes aux cadres d'emploi A+ à la promotion interne (cf. ci-dessous), le second correspond au passage de DGA de petite taille à une DGA de grande taille et le dernier se situe entre les DGS des collectivités les plus petites et les DGS des collectivités les plus grandes.

La faible représentation des femmes aux emplois de DGS des grandes collectivités (à peine 8% de femmes) s'explique avant tout par la faible représentation des femmes à la tête des DGA de grande taille (11% de femmes). Etre à la tête d'une DGA Ressources (cf. ressources humaines et finances) est dans une carrière professionnelle une étape décisive vers l'accès par la suite à des emplois de DGS. Il n'est donc pas surprenant qu'un plafond de verre très épais existe pour ce type de DGA.

**Graphique 5 : Proportion d'hommes au sein de chaque catégorie de dirigeants des grandes collectivités**



Source : enquête de la promotion Aimé Césaire pour les emplois fonctionnels fin 2009 et données de l'Observatoire de la fonction publique territoriale pour les effectifs d'administrateurs, d'ingénieurs en chef et de directeurs fin 2006.

Note : le pourcentage relatif aux directeurs concerne toutes les collectivités territoriales françaises quelle que soit leur taille. Le terme de « directeurs » fait référence à la fonction de directeur dans les collectivités mais non au grade de directeur territorial.

Lecture : 72% des administrateurs et ingénieurs en chef sont des hommes.

## Des explications multiples à ces inégalités d'accès

Les inégalités d'accès aux emplois fonctionnels subies par les femmes peuvent s'expliquer de plusieurs manières. Il est difficile de déterminer dans le cadre de la présente étude la part respective de chacune. Nous nous en tiendrons donc ici à mettre en avant les différents facteurs en jeu, en nous appuyant sur des éléments quantitatifs lorsque ce sera possible.

Considérons l'accès aux emplois fonctionnels comme un marché où interagissent une offre et une demande. L'offre est constituée par les recruteurs (élus, DGS pour le recrutement des DGA et cabinets de recrutement) et la demande par les personnes appartenant au vivier des individus pouvant prétendre aux emplois de DGS et de DGA.

### Du côté de la demande

Des discriminations au recrutement des femmes peuvent expliquer leur sous représentation dans les emplois fonctionnels, en particulier dans les postes de DGS. Quelles que soient les raisons conscientes ou inconscientes prévalant à ces discriminations (incompétence supposée, fonctions de pouvoir auxquelles les femmes sont traditionnellement moins associées que les hommes, disponibilité professionnelle perçue comme insuffisante en raison de la répartition inégale des tâches domestiques entre femmes et hommes...), il est nécessaire d'identifier les processus conduisant à ces discriminations. En effet, sans la réalisation d'un tel diagnostic, l'augmentation prévisible de la proportion de femmes dans le vivier ne suffira pas à assurer l'accroissement du nombre de femmes dans les emplois fonctionnels.

Nous approfondissons ci-après ce diagnostic du point de vue du rapport qui pourrait exister entre la parité politique et la parité administrative. Aucune étude à ce jour n'a conduit un tel travail. Or il apparaît de façon significative que là où la proportion de femmes élues est forte, comme dans les communes et les régions, la proportion de femmes DGS est plus élevée que dans les départements, où la proportion de femmes DGS est nettement plus faible (cf. tableau 3).

**Tableau 3 : Proportions de femmes élues et DGA par niveau de collectivité**

% de femmes parmi :	les conseillers	les DGS
Communes de plus de 30000 habitants	47,4	8,0
Départements	12,3	3,3
Régions	47,6	8,3

*Source : Ministère de l'Intérieur pour les données sur les élus. Les données des communes datent de 2006, celles des départements de 2008 et celles des régions de 2004.*

*Note : aucune donnée relative à la proportion de femmes conseillères intercommunales n'a pu être établie dans le cadre de la présente étude. Les proportions de DGS indiquées ne concernent que les DGS de communes de plus de 40000 habitants.*

*Lecture : 12,3% des conseillers généraux sont des femmes et 3,3% des DGS de département sont des femmes.*

De façon concomitante, les deux femmes DGS qui fin 2009 dirigent des régions travaillent dans deux des six régions qui comptent le plus de vice-présidentes au sein de l'exécutif régional : ces deux conseils régionaux ont plus de 46% des vice-présidents femmes alors que la moyenne pour l'ensemble des régions n'est que de 36%.

Sans être une démonstration irréfutable de la corrélation entre la parité politique et l'égalité d'accès aux emplois fonctionnels des collectivités, ces éléments constituent tout de même un faisceau d'indices suggérant qu'un tel lien existe. Cette relation pourrait notamment s'expliquer par le rôle central joué par les élus dans le processus de recrutement aux emplois fonctionnels, en particulier de DGS.

Plusieurs auteurs<sup>15</sup> ont alerté l'opinion publique sur le risque de remise en cause de la parité que représente la refonte des modes de scrutins locaux induite par la création de conseillers territoriaux. Si un tel risque se réalisait, il pourrait dès lors avoir en ricochet un effet rapidement néfaste sur l'accès des femmes aux emplois fonctionnels des départements et régions.

### Du côté de l'offre

L'offre est constituée par les individus qui ont le profil et les compétences professionnelles pour prétendre aux emplois fonctionnels des collectivités.

Il est probable qu'un certain nombre de femmes s'autocensure dans leur ascension professionnelle. Plusieurs facteurs peuvent en être à l'origine : les femmes supportent bien souvent une charge de travail domestique plus grande que les hommes<sup>16</sup> ; il est aussi fréquent qu'elles aient moins que leurs congénères masculins intériorisé dans leur éducation le fait qu'elles pouvaient prétendre aux postes les plus élevés dans la sphère du travail. Une dernière raison, peu étudiée à ce jour, tient à l'éventuelle moindre mobilité des femmes<sup>17</sup>.

L'analyse en termes d'offre souligne que la composition du vivier à chaque niveau de la pyramide administrative joue un rôle déterminant dans la très faible présence des femmes dans les emplois les plus élevés des collectivités. En effet, la sous représentation des femmes dans les emplois de DGS (moins de 10%) s'explique en partie par leur sous représentation dans les emplois de DGA (environ 20%). De la même manière, leur sous représentation dans les emplois de DGA est pour une large part due à leur sous représentation au sein du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef (un peu moins de 30%). En somme, la proportion décroissante de femmes dans les emplois supérieurs serait la résultante de leur proportion elle-même réduite à chaque niveau immédiatement inférieur de la pyramide administrative.

Un employeur cherchant à recruter un DGS ne ferait pas face à un échantillon de candidats potentiels composé à part égale d'hommes et de femmes mais à un échantillon composé à plus de 80% d'hommes et moins de 20% de femmes<sup>18</sup>. Sans nier l'existence d'une inégalité réelle d'accès entre femmes et hommes (cette inégalité correspond pour les DGS à l'écart entre les 10% de DGS femmes et les 20% de DGA femmes), la mise en évidence de l'importance quantitative de l'effet de vivier permet de comprendre la sous représentation des femmes dans les emplois de direction générale et ainsi de mieux orienter les actions à mener pour y remédier.

C'est donc à tous les niveaux de la pyramide administrative qu'il est nécessaire d'agir pour faire progresser l'accès des femmes aux emplois de direction.

---

<sup>15</sup> De nombreux articles ont été publiés sur ce sujet fin 2009 dans la presse nationale. Citons notamment « Réforme des collectivités territoriales : la parité à la trappe » de Michèle André, Danielle Bousquet, Françoise Gaspard, Janine Mossuz Lavau, Mariette Sineau, Olga Trostiansky, Françoise Vilain et Marie-Jo Zimmermann, lemonde.fr, 8 décembre 2009.

<sup>16</sup> Voir notamment A. Régnier-Loilier, « L'arrivée d'un enfant modifie-t-elle la répartition des tâches domestiques au sein du couple ? », Population & Sociétés, n° 461, Ined, novembre 2009.

<sup>17</sup> Un tel phénomène pourrait s'expliquer par le fait que les femmes ont des charges domestiques plus lourdes à gérer dans leur foyer. Les difficultés de mobilité professionnelle du conjoint pourraient aussi être un élément d'explication dans certains cas.

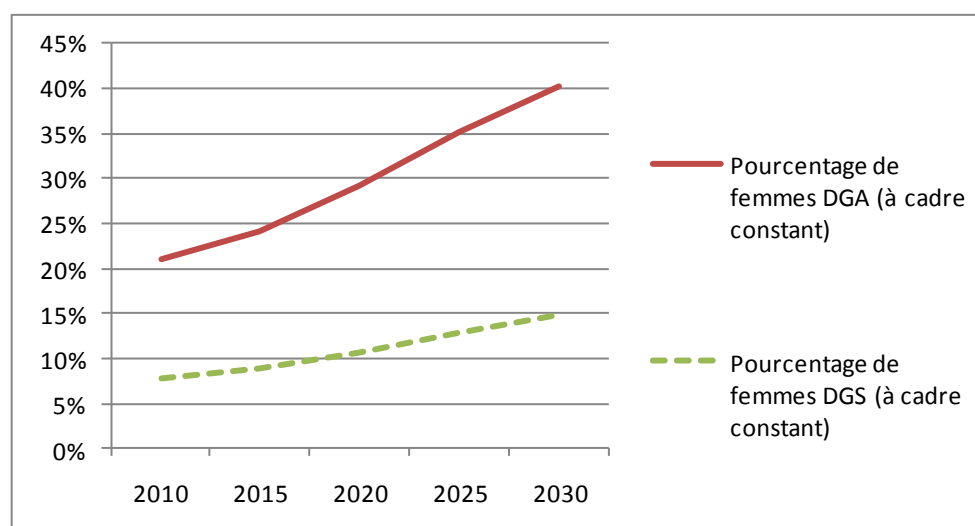
<sup>18</sup> Si l'on reprend notre raisonnement antérieur sur les petites et grandes DGA, nous pourrions même dire qu'un employeur cherchant à recruter un DG fait face à un échantillon de candidats potentiels composé de 89% d'hommes et de 11% de femmes (les femmes à la tête des « grandes » DGA ne représentant que 11%).

# Prospective-fiction : la femme est l'avenir des collectivités

## Un peu d'optimisme...

Les jeunes générations d'administrateurs et d'ingénieurs en chef sont plus féminisées que les générations plus anciennes. Ainsi, fin 2006, 44% des administrateurs et ingénieurs en chef de moins de 45 ans sont des femmes tandis que ce n'est le cas que pour 23% des plus de 45 ans. Étant donné que le vivier des DGA et DGS est constitué des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 45 ans, il est possible de simuler ce que pourrait être l'évolution de la proportion de femmes à ces emplois fonctionnels dans les vingt années à venir (cf. graphique 6).

**Graphique 6 : Prévision d'évolution de la proportion de femmes DGA et DGS entre 2010 et 2030 dans les grandes collectivités territoriales**



Source : données pour fin 2006 de l'Observatoire de la fonction publique territoriale.

Note : chacune des courbes a été construite à partir de la composition future du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 45 ans suivant la proportion de femmes aujourd'hui au sein des classes d'âge inférieur à 45 ans. La proportion de femmes aujourd'hui DGA et DGS par rapport à la part de femmes au sein du vivier des administrateurs et ingénieurs en chef de plus de 45 ans est fixée comme constante dans le temps. En d'autres termes, la sélectivité (part de femmes dans les emplois fonctionnels sur la part de femmes dans le vivier) est ici considérée par hypothèse comme stable.

Lecture : en 2010, un peu plus de 20% des DGA et un peu moins de 10% des DGS sont des femmes ; en 2030, près de 40% des DGA et environ 15% des DGS seront des femmes.

A cadre constant, c'est-à-dire si les effets de sélection en fonction du genre restent de la même intensité<sup>19</sup> et que la proportion de femme au sein du vivier des plus de 45 ans

<sup>19</sup> En d'autres termes, si le ratio « Proportion de femmes parmi les DGA / proportion de femmes dans le vivier » ( $20,9/23=0,91$ ) et le ratio « Proportion de femmes parmi les DGS / proportion de femmes dans le vivier » ( $7,7/23=0,34$ ) restent stables.

reste identique à celle qui existe aujourd'hui pour les jeunes générations, 40% des DGA des grandes collectivités seront, en 2020, des femmes et 15% pour les DGS.

### ... ou pas

Deux éléments relativisent cependant cette projection apparemment optimiste de la proportion croissante de femmes DGA. Tout d'abord, la proportion du nombre de DGS évoluera, en l'état actuel des choses, peu. De plus, si l'augmentation du nombre de femmes DGA est possible, elle n'a rien de mécanique ou de naturel. Que ce soit pour les DGA comme pour les DGS, des actions volontaristes en faveur des femmes restent indispensables.

Plusieurs phénomènes peuvent en effet infléchir la proportion de femmes au sein du vivier : retrait prématuré et durable des femmes du marché du travail ou encore existence d'un biais de sélection en faveur des hommes à la promotion interne. Rien ne permet aujourd'hui de prévoir des retraits prématurés d'activité des femmes de plus de 45 ans ces 20 prochaines années. C'est bien le phénomène relatif à la promotion interne qui requiert une attention particulière.

Sur les 10 dernières années, 35% des personnes promues à la promotion interne d'administrateur territorial ont été des femmes<sup>20</sup>. En 2006, 31% des promus étaient des femmes alors que, la même année, 57,9% des catégories A de la fonction publique territoriale étaient des femmes. La sous représentation de ces dernières à la promotion interne d'administrateur est donc très forte. Or la promotion interne est la première voie d'accès au cadre d'emplois des administrateurs. Il existe donc un risque véritable que la féminisation du vivier des emplois fonctionnels soit ralentie par la trop faible représentation des femmes à la promotion interne. Un travail similaire mériterait d'être réalisé au sein du cadre d'emplois des ingénieurs en chef, autre composante essentielle du vivier des emplois fonctionnels.

Par ailleurs, si la proportion de femmes du vivier augmente effectivement ces prochaines années, elle pourrait s'accompagner d'une sélectivité accrue quant au recrutement des femmes dans les emplois fonctionnels : en effet, la volonté potentielle des élus de recruter prioritairement et majoritairement des hommes, alors même que leur proportion serait décroissante dans le vivier, pourrait produire un tel phénomène. Augmentation de la proportion de femmes dans le vivier et accroissement de la proportion de femmes dans les emplois fonctionnels ne vont donc pas mécaniquement de pair si dans le même temps les pratiques de recrutement changent en faveur des hommes.

### Pistes de progrès

Huit pistes d'amélioration méritent d'être suivies à l'aune des résultats de cette étude. Elles peuvent être distinguées en deux catégories : tout d'abord, celles relatives à la meilleure connaissance des causes des inégalités ; par ailleurs, celles concernant les actions concrètes à engager d'ores et déjà dans les collectivités.

### En termes de connaissance des inégalités :

---

<sup>20</sup> D'après les données établies par Muriel Sam-Giao au titre de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF).

- Étudier qualitativement les parcours professionnels privilégiés pour accéder aux emplois de directeur général des services et ainsi identifier les entraves rencontrées par les femmes.
- Améliorer la connaissance statistique de l'évolution et de la répartition par genre des cadres d'emplois des administrateurs, des ingénieurs en chef et des directeurs territoriaux. Aucun suivi régulier et fiable de ces populations n'est à ce jour réalisé par l'Observatoire de la fonction publique territoriale.
- Mener une étude spécifique sur les salaires des femmes dans les collectivités. D'un point de vue statistique, il est logique que les femmes soient en moyenne moins rémunérées que les hommes dans la mesure où elles occupent moins fréquemment que ces derniers les emplois supérieurs les plus rémunérés. Cependant, les écarts de rémunération entre femmes et hommes à position professionnelle égale (régime indemnitaire inclus) mériteraient d'être mieux connus.
- Mieux estimer l'impact de la parité dans la sphère politique sur la parité dans l'encadrement dirigeant des collectivités.

### En termes de réduction des inégalités :

- Mettre en place un suivi individualisé des femmes dès leur accès aux postes de DGA par exemple par la mise sur pied d'un accompagnement personnalisé des femmes DGA qui souhaiteraient accéder à des emplois plus élevés par la suite. Ce suivi pourrait par exemple être réalisé par le CNFPT en mettant à disposition des femmes qui le demandent les services de cabinets de recrutement.
- Promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en particulier pour l'accès aux emplois de DGS et l'accès au cadre d'emploi A+ par la promotion interne. Il pourrait ainsi être mené un travail de sensibilisation utile en direction des associations d'élus (AMF, AMG VF, ADF, ARF, ACUF, ACF...) et des cabinets de recrutement afin de renforcer la proportion de femmes dans les emplois de DGS.
- Incrire dans le bilan social de chaque collectivité le rang de la première femme du point de vue de la rémunération perçue et de la proportion de femmes DGA et catégorie A+ au sein de la collectivité. La comparaison de ces indicateurs par rapport à la moyenne régionale, nationale et des collectivités de même niveau et de même taille sera un puissant facteur d'émulation entre collectivités pour promouvoir l'accès des femmes dans les emplois supérieurs de direction.
- Favoriser une plus forte conciliation vie professionnelle – vie privée, en particulier aux âges où les personnes ont des enfants en bas âge. Cette évolution qui requiert de transformer les représentations que se font les agents de la manière de remplir leur fonction professionnelle est sans doute un des facteurs qui réduira le plus fortement les phénomènes d'autocensure vécus par les femmes. Les modalités d'action sont très variées : suppression des réunions le soir, mise en place de moyens de garde des enfants par les collectivités, extension du télétravail lorsque cela est possible... Le ferment de réussite le plus fort ici sera de convaincre la population masculine qu'elle a aussi à gagner à cette évolution par la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée sans détriment sur la carrière professionnelle.

# Précisions méthodologiques

---

Les données présentées dans cette étude ont plusieurs provenances :

- Données de l'enquête de la promotion Aimé Césaire et de son groupe Egalité Femmes-Hommes concernant les emplois fonctionnels fin 2009. Ces données ont été collectées entre mai 2009 et mars 2010 soit directement dans les collectivités où les élèves administrateurs réalisaient leurs stages soit grâce aux organigrammes des collectivités. L'échantillon compte 49 communes de plus de 40 000 habitants, 34 structures intercommunales de plus de 40 000 habitants, 61 départements et 24 régions. Sauf précisions contraires, les données concernent à la fois la France métropolitaine et les collectivités d'Outre mer.
- Données de l'Observatoire de la fonction publique territoriale du CNFPT concernant les directeurs fin 2006 et les personnes occupant des emplois fonctionnels fin 2003.
- Données du Ministère de l'Intérieur concernant la proportion de femmes conseillères à chaque niveau de collectivités.
- Données de l'enquête Colter de l'Insee concernant les effectifs d'administrateurs et d'ingénieurs en chef fin 2006.

Aucun coefficient de repondération n'a été appliqué aux données de l'enquête Césaire faute de moyens suffisants pour étalonner les données. Etant donné la faible représentation dans l'échantillon des structures intercommunales, les pourcentages présentés doivent avant tout être considérés comme des ordres de grandeur. En effet, faute d'étalonnage, des écarts de quelques points de pourcentage peuvent intervenir entre ce qui est présenté ici et les chiffres qui seraient obtenus par une enquête exhaustive.

# Index des tableaux et graphiques

---

- Tableau 1 : Proportion de femmes dans les emplois fonctionnels selon le niveau de collectivité
- Tableau 2 : Vivier de femmes dans les emplois fonctionnels
- Tableau 3 : Proportions de femmes DGA et conseillères par niveau de collectivité
- Tableau 4 : Ventilation des DGA/directeurs entre missions fonctionnelles et missions opérationnelles
- Tableau 5 : Proportion de femmes DGS/DGA selon la taille des collectivités
- Tableau 6 : Nombre moyen de DGA par collectivité selon la taille de la collectivité
- 
- Graphique 1 : Proportion de femmes par type de direction générale adjoint
- Graphique 2 : Proportion de femmes par type de direction
- Graphique 3 : Proportion de femmes DGA selon la taille de l'équipe de direction
- Graphique 4 : Proportion de femmes au sein de chaque catégorie de dirigeants des grandes collectivités
- Graphique 5 : Proportion d'hommes au sein de chaque catégorie de dirigeants des grandes collectivités
- Graphique 6 : Préviation d'évolution de la proportion de femmes DGA et DGS entre 2010 et 2030
- 
- Carte : Proportion de femmes DGA par région métropolitaine.

