

Administration Moderne



# LETTRE OUVERTE AUX CANDIDAT.E.S A LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

## Pour la mixité du pilotage de l'Etat

Candidat.e.s à la Présidence de la République, l'Etat que vous dirigerez reflètera-t-il la société au plan de la parité femmes-hommes ?

Vous engagez-vous à nommer un gouvernement paritaire ? et des femmes ministres sur des postes régaliens ?

Avec quel.le.s fonctionnaires allez-vous gouverner demain ? Un gouvernement paritaire est virtuel s'il ne se prolonge pas par une administration mixte. Allez-vous cesser d'entourer vos ministres de 80% d'hommes ?

Les femmes auront-elles un ministère dédié à leurs droits ?

Les réseaux féminins de la fonction publique vous interrogent sur la modernisation de l'Etat, et formulent des propositions pour une meilleure gouvernance publique :

- Des femmes au premier rang dans l'Etat, pour une bonne gouvernance et la redevabilité aux citoyen.ne.s
- Une gestion des ressources humaines fondée sur le développement de parcours professionnels
- La lutte contre les stéréotypes et le sexisme, présents dans l'administration comme dans le reste de la société

Nous vous demandons de vous engager sur ces propositions. Nous publierons vos réponses sur nos sites web et pages des réseaux sociaux.

## Proposition 1

### **Des femmes au premier rang dans l'Etat, pour une bonne gouvernance et la redevabilité aux citoyen.ne.s**

L'impact positif de la mixité de l'encadrement dirigeant pour une meilleure gestion globale de l'Etat et une administration mieux insérée dans la société est largement reconnu aujourd'hui. Les conséquences concrètes n'en ont toutefois pas été tirées.

Pour que la mixité devienne une réalité au-delà des affichages, de nouvelles mesures fortes sont indispensables.

Les réseaux féminins attendent une volonté clairement renouvelée sur les nominations des emplois supérieurs et dirigeants dès cette année. L'effort va devoir être renforcé. Une nouvelle étape est nécessaire.

#### **Mesures de la proposition 1**

**Fixer un objectif de mixité globale (50%) sur l'ensemble des postes d'encadrement dirigeant de la fonction publique, et plus seulement sur les premières nominations.**

**Procéder à des nominations mixtes dans les conseils d'administration (CA) des établissements publics, et la publication systématique de la composition de ces CA. Dans le cas des établissements publics prévoyant une élection pour la désignation des président.e.s ou directeurs/trices (notamment pour les universités), faire évoluer le processus pour favoriser l'élection de femmes à leur tête.**

**Revoir la gestion technique des nominations (sélection, anticipation), et systématiser la formation des jurys et des recruteurs administratifs aux biais inconscients, insuffisamment détectés. Systématiser également le suivi des écarts de rémunération.**

Les femmes hautes fonctionnaires sont moins nommées à des postes de première responsabilité, moins bien payées, et moins bien traitées *in fine*.

L'application de la loi de mars 2012 dite « Sauvadet » en matière d'emplois de direction dans la fonction publique connaît une application difficile en 2016 et 2017. Plusieurs raisons l'expliquent, notamment : une certaine attrition des viviers actuels, l'effort n'étant pas maintenu au niveau de la gestion des ressources humaines; un probable phénomène d'éviction lié au calcul limité aux primo-nominations (une vigilance est indispensable quant à des propositions de deuxième poste aux femmes dirigeantes).

Quant à l'application de l'article 52 de la loi « Sauvadet », concernant les conseils d'administration des établissements publics, elle n'a pas été engagée. L'Etat ne connaît pas sa situation, le suivi par le Secrétariat Général du Gouvernement n'est pas transparent, le décret en Conseil d'Etat prévu par la loi n'a jamais été pris.

Des habitudes de gestion technique des nominations doivent être changées :

- Anticiper les nominations sur les postes tels que de recteurs/rectrices, préfets/préfètes, président.e.s de tribunal, ambassadeurs/ambassadrices, directeurs/directrices d'administration centrale, enseignant.e.s, qui continuent de se produire avec une prise de fonction dans des délais très brefs, sans que cette pratique

soit toujours justifiée. Une durée de mission pourrait être fixée en outre. Certains ministères ont progressé sur ces questions.

- Généraliser des pratiques objectives et vraiment transparentes de recueil de candidatures et de sélection sur critères affichés à tous les postes de dirigeant.e.s, en administration centrale, déconcentrée, et établissements publics. Les réseaux savent que les appels à candidatures actuellement pratiqués – un pas dans la bonne direction - peuvent être biaisés, et que les méthodes d’audition restent bien différentes de ce qui se pratique dans le privé pour des recrutements à haut niveau.
- Systématiser la formation des recruteurs et des jurys de tous niveaux aux biais inconscients (formations diverses existantes, notamment module Ena existant), qui sont encore insuffisamment détectés ; et systématiser le suivi des écarts de rémunération.

Les réseaux s’interrogent fortement sur l’efficacité des habitudes actuelles de management des nominations.

## **Proposition 2**

### **Une gestion des ressources humaines fondée sur le développement de parcours professionnels**

Les réseaux féminins attendent des signes clairs que l’administration n’est plus une machine à exclure les femmes au cours de leur vie professionnelle, par les obligations de mobilité statutaire à l’occasion de promotions, ou par une gestion temporelle sans limite du quotidien, méthodes de gestion qui n’ont pas prouvé leur efficacité.

Ils attirent aussi l’attention sur le risque pesant sur les positions des femmes dès lors que les effectifs sont à la baisse. Ce sont elles qui toujours sont d’abord «menacées ».

#### **Mesures de la proposition 2**

**Constituer des viviers féminins à partir de l’âge de 30 ans, pour contrer les phénomènes d’autocensure et les contraintes qui interviennent très rapidement dans la carrière des femmes.**

**Gérer intelligemment les parcours, avec points de passage recommandés dans la carrière, analyse des compétences, accompagnement (à l’instar de ce qui existe dans la fonction publique hospitalière et des groupes privés), et règles de mobilité revues.**

**Etudier des solutions pour contrer la ségrégation des filières et corps (sur-féminisation ou sur-masculinisation de certains corps).**

**Introduire une gestion du temps différente et plus efficace.**

L’arrivée plus importante de femmes aux postes de direction a conduit à initier des formations particulières sur le leadership au féminin dans certains ministères, par exemple à l’Intérieur (cycle Ariane) ou à la Justice, et à initier des viviers à partir de ces formations. Toutefois, même là où les femmes sont nombreuses, les postes les mieux placés restent largement attribués aux hommes (ex : Justice, ....).

La construction de parcours de futurs dirigeant.e.s n’est pas pensée dans la fonction publique d’Etat, le système des grands corps reste prédominant, alors que les autres

fonctions publiques ont développé des pratiques efficaces en se fondant sur une analyse des compétences nécessaires dans les fonctions de responsabilité. Les parcours innovants, ouverts, transverses, peinent à être reconnus alors même que l'Etat a besoin de réflexion nouvelle, de diversité et d'ouverture. La réforme de la gestion RH est nécessaire.

Les mécanismes de gestion de mobilité doivent par ailleurs être revus globalement, et les jeunes femmes doivent être incitées à se présenter à tous les emplois pour éviter des ségrégations verticales, sources d'inégalités salariales selon les études existantes. Et si la mixité doit être imposée au plus haut niveau, de véritables mesures volontaristes sont par ailleurs nécessaires pour éviter sur-féminisation ou sur-masculinisation de certains corps.

Enfin la gestion du temps est un facteur discriminant. Il est essentiel d'expérimenter des horaires différents dans les administrations centrales (départ pour tous à 18 h, avec l'accord du ministre et du cabinet, et la généralisation de Chartes du temps appliquées). La culture du présentiel reste bien trop prégnante et constitue une spécificité française qui n'a pas de résultat apparent en termes de meilleure qualité de service.

### **Proposition 3**

#### **La lutte contre les stéréotypes et le sexisme, présents dans l'administration comme dans le reste de la société**

Constatant la persistance de comportements et de propos sexistes dans toutes les administrations, les réseaux féminins demandent que soient rappelées avec force les obligations de comportement et la valeur d'exemplarité des fonctionnaires.

Dans plusieurs ministères dont celui de la justice, certains organismes refusent encore de féminiser les titres au motif des « usages ».

Les recommandations du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh) « Pour une communication publique sans stéréotype de sexe » ont reçu un accueil mitigé dans un certain nombre de ministères et n'ont pas été diffusées par tous les secrétaires généraux aux dirigeants, cadres ou agents. Un tel manque d'enthousiasme reflète en lui-même la persistance du sexisme ordinaire.

La politique du ministère de l'Education nationale en faveur de l'égalité filles-garçons pourrait faire l'objet d'un accompagnement volontariste de la part des autres ministères et de leurs fonctionnaires, au travers d'une mise en valeur pédagogique de leurs actions propres pour l'égalité. C'est notamment pour répondre à cet objectif que les réseaux que nous représentons se sont récemment engagés comme ambassadeurs – ambassadrices de la réserve citoyenne, dont l'un des axes est la promotion de l'égalité filles – garçons et femmes – hommes.

#### **Mesures de la proposition 3**

**Prendre un engagement gouvernemental sur l'utilisation de la féminisation des titres et fonctions dans les administrations.**

**Sensibiliser les managers publics à une communication à tous les niveaux qui évite les stéréotypes.**

**Engager un effort interministériel autour des politiques en faveur de l'égalité femmes-hommes dans la société, notamment l'égalité filles-garçons à l'école.**