

SOMMAIRE

PRÉFACE	9
INTRODUCTION	15
PREMIÈRE PARTIE	
L'IMPOSSIBLE : LES NOMINATIONS DE FEMMES À DES FONCTIONS SYMBOLIQUES	21
CHAPITRE 1 LE MODÈLE HISTORIQUE	23
Hélène Gisserot, première femme Procureur général près la Cour des comptes.....	23
Mise au point 1 – Les Finances, bastion de masculinité pendant un demi-siècle.....	29
CHAPITRE 2 LA REPRÉSENTATION DE L'ÉTAT SUR LE TERRITOIRE.....	33
Marcelle Pierrot, préfète des Vosges.....	33
Mise au point 2 – Directrices, préfètes et autres conseillères : l'art délicat de la féminisation des noms de métier.....	43
CHAPITRE 3 LE PILOTAGE D'UNE ADMINISTRATION CENTRALE.....	45
Catherine Bergeal, directrice des Affaires juridiques à Bercy.....	45
Mise au point 3 – Haut(e)s fonctionnaires : quelques chiffres pour éclairer le débat.....	53
CHAPITRE 4 LA DIRECTION DE L'ÉCOLE DE FORMATION DE L'ÉLITE RÉPUBLICAINE	59
Nathalie Loiseau, directrice de l'École nationale d'administration.....	59

Mise au point 4 – Devenir haut(e) fonctionnaire : des voies d'accès qui se féminisent.....	65
---	----

DEUXIÈME PARTIE

LE TOLÉRABLE : L'ASCENSION DES FEMMES DANS DES SECTEURS CONSIDÉRÉS COMME « FÉMININS »	69
---	----

CHAPITRE 1 LA SANTÉ.....	71
--------------------------	----

Christiane Coudrier, directrice générale du CHU de Nantes	71
--	----

Mise au point 5 – Du « <i>Glass Ceiling</i> » made in USA à la « <i>pyramide des plafonds de verre</i> » de la FPT.....	79
--	----

CHAPITRE 2 L'ÉDUCATION	83
------------------------------	----

Florence Robine, directrice de l'académie de Rouen....	83
--	----

Mise au point 6 – Pour chaque Numéro 1 sous les projecteurs, un Numéro 2 travaille dans l'ombre..	91
--	----

Monique Raux, secrétaire générale de l'enseignement scolaire de l'académie de Paris.....	91
---	----

CHAPITRE 3 LES AFFAIRES SOCIALES.....	95
---------------------------------------	----

Annick Serpantié, directrice générale adjointe des services de la ville de Saint-Étienne, responsable du pôle « <i>Vie sociale et territoires</i> »	95
---	----

Mise au point 7 – Quotas or not quotas ? La vraie-fausse révolution du 12 mars 2012	103
--	-----

CHAPITRE 4 LE SOIN AUX PERSONNES ÂGÉES.....	109
---	-----

Carole Bontemps, directrice de l'EHPAD de Nohant-en-Gout	109
---	-----

Mise au point 8 – <i>Getting less than 100 % ?</i> Le mystère bien gardé des inégalités salariales dans la haute fonction publique.....	117
---	-----

TROISIÈME PARTIE

L'INCROYABLE : L'IRRUPTION DES FEMMES AU SEIN DE « L'ÉTERNEL MASCULIN »	121
--	-----

CHAPITRE 1 DANS LES CABINETS MINISTÉRIELS	123
---	-----

Amélie Verdier, directrice de cabinet du ministre chargé du Budget	123
---	-----

	Mise au point 9 – Les organisations syndicales et l'égalité hommes-femmes	129
CHAPITRE 2	DANS LES JURIDICTIONS FINANCIÈRES	133
	Catherine de Kersauson, présidente de la chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes	133
	Mise au point 10 – La mobilisation feutrée des magistrates de CRC	141
CHAPITRE 3	DANS LES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES.....	145
	Véronique Robitaille, directrice générale des services du département des Côtes d'Armor	145
	Mise au point 11 – <i>Babies At Work</i> : une méthode anglo-saxonne pour conjuguer parentalité et travail .	151
CHAPITRE 4	DANS LES GRANDS ÉTABLISSEMENTS PUBLICS	153
	Marie-Francine François, directrice générale des services de la communauté d'agglomération du Pays de Montbéliard	153
	Mise au point 12 – Les Amazones du Sénat	161
QUATRIÈME PARTIE		
	L'IDÉAL RAISONNÉ : LA PROGRESSION IRRÉSISTIBLE D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE FEMMES AUX POSTES DE COMMANDEMENT	165
CHAPITRE 1	LES ASPIRANTES DES CLASSES PRÉPARATOIRES INTÉGRÉES.....	167
	Trois jeunes femmes travaillent d'arrache-pied pour devenir commissaire de police	167
	Mise au point 13 – À l'École nationale supérieure de la police, Hélène Martini montre le chemin.....	171
CHAPITRE 2	LES NOUVELLES RECRUES PLONGÉES DANS LES RÉALITÉS DE 2012.....	175
	Cinq jeunes administratrices territoriales en quête d'emploi.....	175
	Mise au point 14 – À sa sortie de l'INET, Caroline Dupuis-Verbeke brise le plafond de verre....	181

CHAPITRE 3	L'EXCEPTION D'AUJOURD'HUI QU'ON ESPÈRE LA BANALITÉ DE DEMAIN	183
	Anne-Claire Mialot et Marie-Claude Sivagnanam, directrice générale et directrice générale adjointe des services de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise	183
	Mise au point 15 – Le réseau est l'avenir de la femme fonctionnaire	189
	Ultime mise au point - Un nouveau chapitre serait-il en train de s'écrire ?	193
CONCLUSION	197
BIBLIOGRAPHIE	199

PRÉFACE

Toutes celles et tous ceux qui s'engagent pour faire de l'égalité entre les femmes et les hommes une réalité le savent bien : l'un des freins principaux que nous rencontrons est celui de l'invisibilité. Les droits des femmes ont tellement avancé ces dernières décennies que, par un étrange effet d'optique, notre société a le sentiment d'avoir terminé le travail. À tel point que lorsqu'on parle égalité femmes-hommes, nous recevons encore parfois des réactions étonnées : « quelle idée ? ».

L'idée est pourtant simple et part d'un constat limpide : les femmes ont les mêmes droits que les hommes dans les textes mais pas dans la réalité.

Rien n'empêche dans la loi une femme d'exercer de hautes responsabilités. Et pourtant, alors que les femmes représentent plus de 50 % de la catégorie A de la fonction publique, on n'en retrouve que 21 % dans les postes de direction. Et moins de 10 % dans la très haute fonction publique.

Que se passe-t-il entre les deux ? Comment notre société peut-elle exclure, de fait, des dizaines de femmes et perdre par là même des quantités de compétences et d'énergie, de potentiels humains ?

Les portraits de ces femmes que Bénédicte Boyer a rassemblés dans cet ouvrage permettent de mieux le comprendre. Chacune de ces histoires est particulière et, en même temps, universelle. Chacune de ces femmes s'est heurtée, à un moment ou un autre de son parcours, aux stéréotypes, aux préjugés, aux inégalités que la société construit.

Ces portraits de femmes qui occupent des postes dans un éventail large de métiers de la fonction publique sont des

modèles qui peuvent encourager des jeunes filles à suivre le même parcours qu'elles. Ce livre permet également de mettre en lumière la diversité des métiers dans lesquels on peut s'épanouir dans la fonction publique, qu'on soit un homme ou une femme. À travers ces histoires attachantes, il dresse un portrait enthousiasmant du service public, de femmes et d'hommes ayant fait le choix de l'intérêt général.

Au-delà des constats – utiles – que dresse cet ouvrage, il s'agit désormais de transformer la donne. Le gouvernement auquel j'appartiens a placé la question de l'égalité professionnelle au cœur de l'architecture de la troisième génération des droits des femmes, les droits porteurs d'égalité réelle.

En matière d'égalité professionnelle, l'État employeur se doit d'être exemplaire. L'accès des femmes à des postes de responsabilité est un véritable enjeu pour impulser une dynamique vertueuse dans l'ensemble de la fonction publique. Les leviers sont connus : instaurer la parité dans les promotions et l'encadrement dirigeant, permettre une articulation des temps de vie, interroger et faire reculer l'autocensure. Il s'agira aussi d'avancer sur l'organisation de la mobilité professionnelle, pour qu'elle soit un facteur de promotion des femmes plus qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Cette construction de l'égalité professionnelle dans la fonction publique repose bien sûr sur un travail d'éducation : l'égalité est une nouveauté au regard de l'histoire de nos sociétés, elle doit donc s'apprendre ! Ce travail commence dès l'école, dès le plus jeune âge, mais il doit se faire également dans les institutions, dans les administrations, au sein de la famille, dans l'entreprise, dans les médias, les associations. Parce que les inégalités sont présentes partout, nous allons agir partout !

Je souhaite à toutes les lectrices et les lecteurs autant de plaisir à lire cet ouvrage que j'en ai moi-même eu à découvrir ces portraits de femmes déterminées, brillantes et courageuses. Puissent-elles ouvrir la voie à de nombreuses autres dans les années qui viennent.

Najat VALLAUD-BELKACEM
*ministre des Droits des femmes,
porte-parole du gouvernement*

INTRODUCTION

Allumons la télévision pour les nouvelles du soir. Aujourd'hui, un sujet de près de trois minutes s'attarde sur une thématique qui, en temps ordinaire, n'attise guère la curiosité des Français attablés pour dîner : on y traite de la haute fonction publique et, plus précisément, de sa féminisation croissante. Trois événements concomitants justifient la couverture médiatique exceptionnelle. Le ministre des Finances, d'abord, vient d'annoncer l'ouverture aux femmes de la prestigieuse Inspection générale des Finances. La France, ensuite, envoie au Panama sa première femme ambassadeur. Et l'école Polytechnique, enfin, constate que dès l'ouverture de son concours aux filles, c'est l'une d'elles qui en ravit la place de major. Nous sommes le 19 novembre 1972.

Pour retrouver pareille audience sur le sujet, il faut attendre le 3 octobre 1981. Ce jour-là, le journal de 20 heures dresse le bilan des trois premiers mois d'activité d'Yvette Chassagne, première Française à être nommée préfet et appelée « *Madame le Préfet* » car, explique le commentateur, « *l'administration s'accommode mal des titres au féminin* ». On tend le micro à un journaliste du Loir-et-Cher, département d'affectation de la nouvelle préfète, pour qui cette nomination s'assimile à « *l'arrivée d'une personne d'une troisième planète* » (sic). Les élus locaux, pour leur part, s'inquiètent un peu : « *Deux femmes à la préfecture, ça commence à faire beaucoup !* » Car le directeur de cabinet d'Yvette Chassagne est aussi une femme, et l'on n'emploie pas plus le terme de « *directrice de cabinet* » que celui de préfète.

À voir le sujet disparaître ensuite des écrans télévisés, un observateur distrait pourrait en conclure qu'absence de médiatisation signifie banalisation de l'affaire : on tend le micro à la

première arrivée, éventuellement à la deuxième, puis on se lasse sous l'effet de la répétition. Un rapide coup d'œil aux statistiques les plus récentes diffusées par le ministère de la Fonction publique prouve que l'explication n'est pas la bonne : avec, aujourd'hui encore, une poignée d'ambassadrices, de rares administratrices générales des finances publiques (ex-TPG) et moins d'une vingtaine de préfètes, la haute fonction publique ne brille toujours pas par son taux de féminisation.

Pourtant, plus de trois millions de Françaises sont aujourd'hui fonctionnaires, quelque 15 000 supplémentaires rentrent, chaque année, au seul service de l'État et des milliers, déjà dans la place, présentent des concours internes pour monter en grade et en responsabilité. Dans les trois versants de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière), la norme, en 2013, est que des femmes rédigent lois et décrets dans les bureaux des ministères, enseignent au collège ou au lycée et soignent à l'hôpital. Mais tout en haut de la pyramide, le directeur d'administration centrale, le recteur d'académie et le directeur général de CHU restent, majoritairement, des hommes.

Le monde de l'entreprise, en matière d'égalité professionnelle homme-femme, a pris une longueur d'avance. Les femmes, en termes de promotion, n'y sont pourtant pas plus choyées que dans le secteur public, mais celles arrivées au sommet le font savoir avec talent et des réseaux s'organisent pour préparer la relève. Laurence Parisot, présidente du MEDEF, passe toutes les semaines à la radio et à la télévision. Mercedes Erra, présidente de BETC Euro RSCG, détaille son parcours dans les colonnes des magazines féminins. Françoise Gri, présidente de Manpower Group France, publie ses mémoires sans attendre l'âge de la retraite. Pour une jeune fille qui se rêve chef d'entreprise, ces femmes-là, et on pourrait en nommer d'autres, constituent des modèles bien visibles de réussite professionnelle.

Une femme haut fonctionnaire (on ne dit pas plus « *haute fonctionnaire* » en 2013 qu'on ne parlait de « *préfète* » il y a trente ans), tenue au devoir de réserve, ne peut se permettre, en activité, de publier des manuels d'astuces et de conseils pour faire carrière, comme le ferait une femme politique ou chef d'entreprise. On peut le déplorer, d'autant que les observateurs sont nombreux à pointer,

parmi les principaux obstacles à la promotion des femmes, l'auto-censure très répandue chez des personnes dont les qualités professionnelles sont pourtant démontrées. Mais c'est un fait : la feuille de route des hautes fonctionnaires ne les autorise pas à devenir des icônes médiatiques susceptibles d'induire des phénomènes d'identification chez les jeunes filles en recherche d'orientation universitaire.

Quant aux puissants réseaux de solidarité qui poussent, dans le privé, les femmes cadres repérées comme « à haut potentiel » à se former et s'entraider pour occuper, demain, les postes les plus gradés, ils n'ont pas encore leur équivalent dans le secteur public. L'un des plus médiatisés, baptisé FinanciElles, fédère les démarches organisées des grands groupes français de la banque, de la finance et de l'assurance. À notre connaissance, il ne comporte pas encore d'antenne au ministère des Finances. Les ministères, en effet, en sont pour l'instant au b-a-ba de la démarche : le ministère des Affaires étrangères a attendu le printemps 2012 pour recevoir, de son inspection générale, des propositions sur « *la promotion des femmes dans l'encadrement supérieur* ». Le secrétariat général du ministère de l'Économie et des finances a signé, avec sept organisations syndicales, un premier « *plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes 2011-2013* » ; mais il faut encore que les puissantes directions qui composent Bercy s'en saisissent et en traduisent les objectifs en résultats concrets.

Le cadre législatif et réglementaire établissant les règles d'avancement et de promotion dans la fonction publique vient de connaître une évolution symbolique de poids (nous y reviendrons en détail plus avant dans le livre). Sur la base de propositions formulées dans deux rapports publiés au printemps 2011, l'un par la députée Françoise Guégot, l'autre par l'Association des administrateurs territoriaux de France, une loi promulguée le 12 mars 2012 a introduit dans le droit français un système de quotas de nomination : dès 2013 et de façon progressive au fil des ans, les administrations d'État, les plus grandes collectivités locales et les établissements hospitaliers vont devoir, peu à peu, féminiser leur encadrement supérieur.

Les hasards du calendrier politique ont fait revenir à un gouvernement de gauche la mise en œuvre d'une loi portée par

un ministre de droite. Mais le sujet transcende les clivages partisans : le Premier ministre Jean-Marc Ayrault, à peine arrivé, indique à ses ministres, dans une circulaire de politique générale datée du 23 août 2012, qu'il « *souhaite que l'objectif minimal fixé par la loi soit atteint avant le terme de la mandature* ».

Même si les évolutions sociétales se font sur des temps longs, cet événement objectif va impliquer le changement. Il est, aussi, un autre facteur à prendre en considération, qui pourrait accélérer le mouvement, à savoir l'aspiration des jeunes femmes fonctionnaires d'aujourd'hui : il n'est pas dit qu'elles se contentent longtemps de la situation que leurs aînées ont subie. Le temps est passé des défricheuses (la première préfète, la première générale), et peut-être aussi celui des tueuses prêtes à beaucoup (voire tout) sacrifier pour leur carrière. Il va être de plus en plus difficile de faire admettre à des femmes habituées à rivaliser avec des garçons depuis la cour de maternelle, qu'après de brillantes études puis la réussite, en haut du classement, à un concours administratif de catégorie A ou A+, elles devraient rester sur le bas-côté tandis que leurs homologues masculins feraient, comme par le passé, des carrières accélérées.

Pour contribuer à ce que, demain, les statistiques sur l'égalité hommes-femmes dans la haute fonction publique reflètent une autre image que celle d'aujourd'hui, nous avons choisi une méthode simple consistant à donner envie, en montrant, par l'exemple, aux femmes qui constituent le « *vivier* » des futures directrices des trois fonctions publiques, que d'autres leur ont ouvert la voie et que rien n'empêche, maintenant, de leur emboîter le pas. Une femme haut fonctionnaire ne peut pas faire son auto-promotion mais rien ne s'oppose, en revanche, à ce qu'une observatrice extérieure comme moi le fasse à sa place.

Il faut souligner ici que les femmes contactées lors de cette enquête ont toutes commencé par demander : « *Pourquoi moi ?* » et insisté sur le fait que leur travail quotidien ne méritait, pas plus que celui d'une autre, un coup de projecteur exceptionnel. La lecture des portraits qui suivent vous convaincra, j'en suis certaine, que toutes servent brillamment le service public et décrivent des métiers extraordinaires avec une

passion qui incitera toutes celles qui en ont les capacités à marcher dans leurs traces.

La fonction publique est multiforme. On peut y entrer très jeune, par nécessité financière, puis progresser par la voie interne, de B en A puis de A en A+. On peut aussi faire ce choix par prudence, la sécurité de l'emploi n'ayant plus de prix à une époque de chômage structurel. Rien de cela n'est honteux ni méprisable. Mais il faut dire aussi, haut et fort, qu'une femme peut faire, dans le public comme dans le privé, une carrière magnifique et que, de moins en moins, les plus beaux postes seront réservés aux hommes. Ce livre s'adresse à toutes celles qui hésitent encore et qui, je l'espère, n'hésiteront plus longtemps.

Droit

systemes

Collection fondée par Michel BOUVIER

Directeurs de la collection :

Michel BOUVIER, professeur à l'Université Paris I (Panthéon-Sorbonne)

Laurent RICHER, professeur à l'Université Paris I (Panthéon-Sorbonne)

Jean-Pierre CAMBY, fonctionnaire parlementaire

Faut-il s'indigner ou se réjouir qu'en 2013, la nomination d'une préfète suscite encore gros titres et commentaires de genre dans la presse quotidienne régionale ? N'oublions pas que la première «*Madame le Préfet*», comme on disait alors et comme l'écrivent encore certains, remonte à peine à 1981 : autant dire hier. Les statistiques les plus récentes sur l'accès des femmes à la haute fonction publique montrent le chemin restant à parcourir, tout autant que celui laborieusement couvert en quelques décennies. Le principe d'égalité, inscrit au fronton de la République, peine à trouver sa concrétisation lorsqu'il s'agit de promouvoir des femmes aux plus hautes responsabilités dans les trois versants de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière).

Une vingtaine de ces trop rares «*hautes fonctionnaires*» (terme dont l'emploi reste à vulgariser) ont accepté de témoigner dans ces pages. Leur parcours et, surtout, leur vision du service public inspireront les jeunes femmes fonctionnaires ou se préparant à le devenir, qui, comme leurs camarades masculins, aspirent légitimement à faire la carrière à laquelle leur réussite scolaire et universitaire les a préparées.

Bénédicte Boyer, rédactrice en chef d'un site d'information destiné aux collectivités locales, s'intéresse depuis longtemps aux femmes et aux hommes qui, derrière les ratios, font vivre le service public. Auteure d'ouvrages techniques sur les finances locales, elle a pris le temps, aussi, d'effectuer un Voyage aux pays des maires et de dresser un Portrait des chambres régionales des comptes. Elle prépare actuellement un livre sur les nouvelles contraintes de la fonction d'élu local par temps de crise. Diplômée de l'IEP d'Aix-en-Provence, elle est titulaire d'un doctorat en urbanisme.



9 782275 040080

Prix : 27 €

ISBN : 978-2-275-04008-0

www.lextenso-edition