



**LIVRE BLANC  
2025**

**LA MESURE  
DU PARTAGE  
DE LA GOUVERNANCE**

**LES PROPOSITIONS 2GAP  
2025**



**2025**  
2GAPWORLD

## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1. PARTIE 1 : COMMENT MESURER LA RÉALITÉ DU PARTAGE DE LA GOUVERNANCE ENTRE FEMMES ET HOMMES ?.....</b>	<b>8</b>
1.1. La gouvernance partagée entre les femmes et les hommes: définition, fondements, observations internationales chiffrées et indicateurs d’interprétation et de suivi.....	8
1.2. La mesure du partage de la gouvernance dans les entreprises en France et en Europe.....	16
1.3. Les baromètres existants en France pour mesurer l’égalité professionnelle dans les entreprises.....	20
1.4. Pour le secteur public - France.....	26
<b>2. PARTIE 2 : LES RETOURS DES RÉSEAUX DU SECTEUR PRIVÉ SUR LES BAROMÈTRES EXISTANTS EN FRANCE ET LEUR CAPACITÉ À REFLÉTER LA RÉALITÉ DU PARTAGE DE LA GOUVERNANCE.....</b>	<b>29</b>
2.1. Résultats du questionnaire.....	29
2.2. Commentaires sur les retours des réseaux.....	34
<b>3. PARTIE 3 : CRÉATION D’UN BAROMÈTRE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE POUR MESURER LA RÉALITÉ DU PARTAGE DE LA DÉCISION.....</b>	<b>37</b>
3.1. La nécessité de créer un baromètre clair et unifié de la gouvernance publique.....	37
3.2. La parité gouvernementale : les résultats 2024 d’un “usage” à effet d’optique.....	40
3.3. Nouvelle aggravation du déséquilibre femmes-hommes dans la composition des cabinets ministériels.....	41
3.4. Le baromètre 2GAP de la gouvernance partagée dans les ministères : un très fort déséquilibre masqué par les outils actuels.....	62
3.5. Les résultats 2024 des dispositifs législatifs.....	99
3.6. Pour l’hôpital public - Propositions de Donner des Elles à la santé.....	110
<b>4. PARTIE 4 : LES CONDITIONS D’ACCÈS DES FEMMES À LA GOUVERNANCE : QUELLES BONNES PRATIQUES IDENTIFIÉES PAR LES RÉSEAUX DE 2GAP?.....</b>	<b>118</b>
4.1. Gouvernance de l’entreprise.....	118
4.2. Objectif et mesures.....	118
4.3. Formations.....	119
4.4. Des actions de sensibilisation et de communication.....	119
4.5. Une filière RH et des managers partie prenante.....	119
4.6. Culture de l’égalité.....	120
4.7. Les “bonnes pratiques” dans les startups.....	120
<b>5. PARTIE 5 : REGARDS DE MARIE–PIERRE RIXAIN, DÉPUTÉE DE L’ESSONNE.....</b>	<b>122</b>
<b>6. PARTIES 6 : LES PROPOSITIONS DE 2GAP.....</b>	<b>129</b>
6.1. Proposition 1- Renforcer les dispositifs de quotas sur tous les emplois de direction et cadres dirigeants.....	129
6.2. Proposition 2 - Améliorer et étendre l’application de l’index de l’égalité.....	129
6.3. Proposition 3 - Introduire l’égaconditionnalité dans la commande publique et dans les politiques de relance.....	130
6.4. Proposition 4 - Renforcer la mixité des filières de l’enseignement supérieur.....	130

6.5. Proposition 5 - Adopter la budgétisation sensible au genre (BGS) ou budget intégrant l'égalité (BIE).....	130
6.6. Proposition 6 - Investir davantage sur le leadership des femmes.....	131
6.7. Proposition 7 - Lancer la mobilisation entrepreneuriale en faveur des femmes.....	131
6.8. Proposition 8 - Renforcer l'égalité au travail.....	131
6.9. Proposition 9 - Favoriser la présence des femmes expertes dans les médias, les débats et les conseils et commission des secteurs public et privé.....	132
6.10. Proposition 10 - Renforcer la lutte contre le sexisme.....	132
6.11. Proposition 11 - Soutenir les réseaux professionnels féminins dans leurs actions au service de l'intérêt général.....	132
<b>7. Annexes.....</b>	<b>134</b>
Annexe 1. Tableau 3 : Textes de transposition par les pays de l'UE de la directive Women on Boards, site de la Commission Européenne - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS.....	135
Annexe 2. Tableau 4 : Comparaison sur quelques Etats ayant légiféré - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS.....	138
Annexe 3. Bibliographie / Source - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS.....	145

## REMERCIEMENTS

### Nos chaleureux remerciements à toutes nos contributrices :

**Coordinatrices et rédactrices** : Nicola Ehlermann, Catherine Ladousse, Catherine Laugier, Nathalie Pilhes, Agnès Saal

**Rédactrices** : Viviane de Beaufort, Catherine Laugier, Muriel Misplon, Eglantine Tancray, Nicole Pelletier, Françoise Belet, Noémie Bercoff, Anne-Sophie Panseri, Corinne Hardy, Léah Bessis, Hicham Ben Chaïb

**Nous remercions particulièrement Marie-Pierre RIXAIN**, députée de l'Essonne, pour l'entretien qu'elle a bien voulu accorder à 2GAP et recueilli par Catherine Ladousse, vice-présidente de 2GAP

**Nous remercions et félicitons très vivement nos stagiaires** pour le travail remarquable accompli pour réaliser ce Livre blanc, qui n'aurait pas pu être mené à bien sans elles ni lui :

Côme Brunel, Juliette Bonnissou, Emeline Dandeu, Charlotte Martin

## INTRODUCTION

**Cette année, le 4 mars 2025, 2GAP, notre jeune collectif, a 5 ans.**

Que de chemin parcouru en si peu de temps! Partis à 37 réseaux fondateurs, le 4 mars 2020, quelques jours avant un confinement mondial qui n'a en rien entamé notre fulgurante dynamique, nous nous retrouvons aujourd'hui à près de 90 réseaux, forts de 500 000 membres en France et de 1,5 million dans le monde.

**Cette croissance très rapide révèle qu'il manquait quelque chose dans le paysage des acteurs de l'égalité entre les femmes et les hommes** : d'une part la jonction entre les réseaux professionnels féminins et mixtes des secteurs public et privé, d'autre part le choix de concentrer la réflexion et l'action sur le partage de la décision, de la gouvernance, donc du pouvoir. **En effet, rien ne pourra avoir d'impact majeur ni durable sans l'égalité entre femmes et hommes dans la décision, où qu'elle soit, à quelque niveau que ce soit.**

Nous pouvons nous réjouir de tout ce qu'a fait notre collectif depuis 5 ans : l'apprentissage mutuel de la réflexion et du travail commun entre les réseaux professionnels féminins des secteurs public et privé, la constitution d'une force de propositions inédite, fiable et innovante, reconnue par les pouvoirs publics, la capacité à nourrir et accompagner l'adoption de 2 lois essentielles pour la place des femmes dans la décision, le lien avec les réseaux professionnels féminins internationaux, l'agilité dans l'action, l'audace dans la réflexion,...

En 2020, la pandémie mondiale nous invitait à repenser notre rapport au monde, à construire un monde nouveau, plus respectueux des autres, de la planète, de soi. 2020, c'était aussi le 25<sup>ème</sup> anniversaire de la Déclaration de Pékin sur les Droits des femmes et le 20<sup>ème</sup> anniversaire de la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU reconnaissant l'importance de l'impact des conflits armés sur les femmes et les filles et garantissant leur protection et participation aux accords de paix. Le secrétaire général de l'ONU exhortait le monde en déclarant solennellement **qu'aucun grand défi mondial, qu'il soit politique, économique, social, culturel ou écologique, ne sera relevé sans la participation effective des femmes aux décisions, que ce soit dans le monde économique ou dans celui des institutions publiques.** « *Renoncer à l'égalité participation des femmes et des hommes, c'est renoncer à l'intelligence, à l'expérience et aux connaissances de la moitié de l'humanité. La rendre possible, c'est la clef de la stabilité. C'est favoriser la prévention des conflits et ouvrir la voie au développement durable et inclusif. L'égalité des genres est la condition sine qua non d'un monde meilleur* »<sup>1</sup>.

**2GAP s'est créé à ce moment-là. Nous avons fait de ce "statement" le coeur de notre Manifeste.**

**5 ans plus tard, où en sommes-nous?**

5 ans plus tard, nous célébrons le 30<sup>ème</sup> anniversaire de la Déclaration de Pékin sur les Droits des femmes, le 25<sup>ème</sup> anniversaire de la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU.

---

<sup>1</sup> Discours d'António Guterres, Secrétaire général de l'ONU, sur les femmes et le pouvoir à la New School, à New York. 27 février 2020.

**Mais 5 ans plus tard, les menaces sur l'avenir des femmes, de leurs droits et libertés, se sont lourdement aggravées, des barrières protectrices tombent comme des dominos, directement en lien avec l'exclusion quasi complète des femmes de la décision publique comme privée,** illustrant ainsi, de façon particulièrement angoissante que l'égal partage de la gouvernance, donc du pouvoir, entre femmes et hommes, n'est en aucun cas un sujet de femmes privilégiées, mais une question de société, de vision du monde, de démocratie, de survie pour l'Humanité toute entière.

Ces derniers mois, l'horizon s'est dramatiquement obscurci pour les droits des femmes dans le monde qu'il s'agisse des nouvelles interdictions faites aux femmes et aux filles afghanes, les emmurant vivantes, ou des prises de position décomplexées de dirigeants politiques et d'entreprises du monde occidental remettant en cause, de façon alarmante, ce qui a été douloureusement acquis.

Les injonctions, les appels, les alarmes du Secrétaire général de l'ONU sont restées lettres mortes. Nous savons pourquoi. **La résistance au partage du pouvoir est la plus puissante qui soit.**

Face à cette puissante et mortifère lame de fond, dont le danger est inédit puisqu'il vient aussi de l'allié indéfectible qui a sauvé l'Europe jadis et naguère, **il est plus urgent que jamais de mettre en œuvre des solutions dont l'impact est réel et rapide.**

**La responsabilité de 2GAP est de continuer à agir avec une détermination sans faille pour que, partout où cela est possible, la gouvernance publique et privée ne soit plus confisquée par les hommes, mais également partagée entre des deux parties des sociétés et de l'Humanité.**

Nous apportons notre modeste pierre à l'édifice en prenant appui sur les compétences, l'énergie et la capacité d'action et d'innovation de nos réseaux pour élaborer des voies et moyens efficaces pour atteindre au plus vite le partage de la gouvernance entre femmes et hommes.

C'est dans cette perspective que, chaque année, 2GAP publie son Livre blanc annuel, fruit du travail de l'ensemble de ses réseaux. au sein de ce que nous avons baptisé **2GAP LAB : l'Observatoire des réseaux professionnels féminins et mixtes des secteurs publics et privés.**

Pour ses 5 ans, **pour le Livre blanc 2025, 2GAP a décidé de se concentrer sur la mesure du partage de la gouvernance** pour aider les organisations publiques comme privées à **mieux identifier les déséquilibres dans la gouvernance** et donc, à **mieux cibler les leviers d'action** pour agir de façon plus rapide et efficace.

De nombreux outils existent. Ils sont cependant très divers, plus ou moins connus et utilisés, parfois d'une interprétation sujette à caution. Il peut y avoir, en effet, une distorsion entre ce que révèlent certains outils actuels de mesure et la réalité du partage du pouvoir entre femmes et hommes. **Des outils de mesure, construits de façon imprécise voire accommodante donnent des résultats apparemment satisfaisants, mais camouflent une urgence à agir.**

A cet égard, les données dans les secteurs public et privé diffèrent largement. Dans les deux cas, les outils sont nombreux et hétérogènes. En revanche, pour le secteur privé, de nombreux baromètres sont reconnus par les entreprises. Ils sont perfectibles, mais la priorité relevée par nos réseaux est de s'assurer que ces outils sont utilisés par les dirigeants des entreprises comme outils d'action et de transformation et que les objectifs chiffrés de féminisation soient fermement maintenus.

Pour le secteur public, il n'existe pas d'outil de mesure transversal, partagé par toutes les administrations, en capacité de **révéler la réalité du partage de la décision** en fonction du genre.

**L'innovation 2025 de 2GAP est de lancer le baromètre de la gouvernance partagée entre femmes et hommes dans le secteur public et de le suivre annuellement.**

**Le Livre blanc 2025 constitue la première phase de ce travail** qui concerne, cette année, la réalisation d'une méthode d'analyse applicable aux 3 fonctions publiques, y compris leurs établissements et entreprises publics, et son application aux ministères. Cette phase de travail va s'enrichir dans l'année qui vient, notamment par l'élargissement du périmètre d'application du baromètre, aux établissements et entreprises publics, ainsi qu'aux fonctions publiques territoriales et hospitalières.

Comme ces 5 dernières années l'ont déjà montré, **avec ce travail innovant, 2GAP s'appuie sur ce qui fait sa marque de fabrique : expertise, audace et pragmatisme.**

**Les résultats 2025 du partage de la gouvernance entre les femmes et les hommes sont encore très loin du compte. Ce Livre blanc apporte les propositions de 2GAP.**

**Bon anniversaire 2GAP!**

# 1. PARTIE 1 : COMMENT MESURER LA RÉALITÉ DU PARTAGE DE LA GOUVERNANCE ENTRE FEMMES ET HOMMES ?

## 1.1. La gouvernance partagée entre les femmes et les hommes: définition, fondements, observations internationales chiffrées et indicateurs d'interprétation et de suivi<sup>2</sup>

### 1.1.1. Introduction

Cette partie aborde les notions clés de la gouvernance et du partage du pouvoir de décision de manière égalitaire entre les femmes et les hommes et présente également les dispositions internationales qui sont des leviers pour assurer la réduction des écarts entre les femmes et les hommes en matière d'éducation, d'emplois et de leadership dans les sphères publique et privée.

Il faut toutefois se rendre à l'évidence : les inégalités entre femmes et hommes persistent, malgré des avancées réglementaires au niveau international, européen et national. Pour favoriser des changements à la hauteur des engagements pris, il est essentiel que les pays, y compris la France, s'assurent de la mise en place de mécanismes de suivi rigoureux qui prennent appui sur des collectes de données objectives et établissent des indicateurs adéquats. La définition de tels indicateurs, discutés ci-après, permettra de pouvoir apprécier l'engagement de tous les acteurs, publics comme privés, et de les renforcer le cas échéant. En avançant vers une véritable parité, la société bénéficiera d'une prise de décision plus équilibrée et de politiques plus justes entre les femmes et les hommes, ce qui sera un levier essentiel pour une société plus équitable et performante.

### 1.1.2. Définitions de la gouvernance

La notion de gouvernance est ancienne et recouvre des acceptions très diverses. Toutefois, l'intérêt pour la gouvernance s'est véritablement développé dans les années 1990. La portée de la théorie de la gouvernance est large et ses termes de référence empiriques sont très variés.

Elle trouve ses racines dans les sciences politiques, l'administration publique, la sociologie, l'économie et le droit, et ses branches s'étendent à de nombreux domaines d'application. D'une manière générale, la gouvernance fait référence à la prise de décision par un ensemble de personnes intéressées (ou « parties prenantes »), qu'elles soient des personnes en position de pouvoir ou « citoyens ordinaires ».

Bien que la « gouvernance » soit un terme flou aux définitions diverses, elle évoque le **système par lequel une organisation est contrôlée** et fonctionne, les mécanismes par lesquels elle, comme son personnel, décident et sont tenus de rendre des comptes et les règles de processus de décision assurant la transparence. L'acte ou le processus de gouvernance ou de supervision du contrôle et de la direction dans un périmètre donné - un pays, une entreprise ou une organisation - **concerne les processus de**

---

<sup>2</sup> Cette partie a été rédigée, en janvier 2025, par **Nicola Ehlermann**, sympathisante de 2GAP, Conseillère internationale en matière de lutte contre la corruption et d'égalité des sexes et ancienne cheffe à l'OCDE, en charge du programme MENA (Middle East -North Africa).

**prise de décision, les mécanismes par lesquels passe cette prise de décision ainsi que la gestion et le suivi. La « structure de gouvernance » fait référence au cadre qui définit l'autorité, la responsabilité et le pouvoir de décision au sein d'une organisation.**

### La gouvernance est souvent qualifiée.

La « bonne gouvernance » ou la « gouvernance efficace » fait référence à la qualité de ces processus en tant qu'ensemble de normes que toutes les structures et les instances dirigeantes devraient atteindre. Les agences et organisations gouvernementales, y compris les institutions internationales intergouvernementales, considèrent que la « bonne » gouvernance ou la gouvernance « efficace » dans les secteurs public et privé est fondamentale pour construire des économies durables.

Dans le secteur public, les gouvernements conçoivent et mettent en œuvre des politiques stratégiques, innovantes et fondées sur des données probantes afin de renforcer l'efficacité du secteur public et de respecter les engagements pris par le gouvernement vis-à-vis des citoyens. Dans le secteur privé, la bonne gouvernance renforce la gestion globale de l'entreprise, la conformité et la conduite responsable des affaires afin d'instaurer la responsabilité, la transparence et la confiance nécessaires pour favoriser l'investissement à long terme, la stabilité financière, l'intégrité et la résilience des entreprises.

Selon les Nations Unies : « La bonne gouvernance est le processus par lequel les institutions publiques conduisent les affaires publiques, gèrent les ressources publiques et garantissent la réalisation des droits de l'homme d'une manière essentiellement exempte d'abus et de corruption, et en tenant dûment compte de l'État de droit et de la réalisation des droits de l'homme (droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels)<sup>3</sup>.

Pour la Commission européenne, la gouvernance se rapporte à la capacité de l'État à servir ses citoyens, par le biais d'un ensemble de règles, de processus et de comportements, organisant l'articulation des intérêts, la gestion des ressources et l'exercice du pouvoir ([EU Commission, 2006](#))<sup>4</sup>.

La responsabilité, l'obligation de rendre des comptes, la transparence et l'intégrité, la réactivité, l'efficacité et l'efficience tout comme la participation et l'inclusion sont les caractéristiques essentielles de la « bonne » gouvernance. **Les idées sur le genre reconstituent à la fois les idéologies et les agents de la gouvernance : comment et par qui l'économie politique mondiale est gouvernée.**

Les processus de gouvernance « inclusifs » impliquent des politiques qui favorisent la participation des femmes à la prise de décision économique et politique et portent leur attention sur la réduction de l'écart entre les hommes et les femmes en vue de parvenir à une société fondée sur le mérite. Cela constitue un fondement nécessaire à la « bonne » gouvernance et à une croissance durable et plus inclusive. Des approches qui impliquent de manière significative les femmes et les hommes sont plus susceptibles de répondre aux besoins des uns et des autres. Pour être efficaces, les femmes et les hommes doivent pouvoir exercer leur droit de participer aux décisions qui affectent leur vie. Ainsi, dans le prolongement de ce concept d'inclusion, **l'« égalité » des sexes est à présent considérée comme un élément important de la « bonne » gouvernance ou de la gouvernance « efficace ».**

Le concept de « bonne gouvernance » est central à la réalisation de l'agenda 2030 pour le développement et la réalisation des différents objectifs de développement durable (ODD), qui pose l'égalité entre les

---

<sup>3</sup> OHCHR and good governance. <https://www.ohchr.org/en/good-governance>

<sup>4</sup> ITCILO. (s. d.). *Gender, good governance, decentralization and public sector reform*. Consulté à l'adresse [https://eugender.itcilo.org/toolkit/online/story\\_content/external\\_files/TA\\_GovPublicDecent.pdf](https://eugender.itcilo.org/toolkit/online/story_content/external_files/TA_GovPublicDecent.pdf)

femmes et les hommes comme un objectif de développement spécifique (ODD 5<sup>5</sup>) ainsi qu'une pierre angulaire et transversale à la réalisation des 16 autres ODD.

La notion de partage recouvre, selon le Larousse, soit "*l'action de diviser une chose en portions, en parties : partage du butin*", soit le "*fait de partager quelque chose avec quelqu'un : Le partage du pouvoir.*"

Or, la division de quelque chose en plusieurs portions peut se faire selon le principe d'*égalité* (tout le monde est traité de la même manière - i.e. chaque personne ou groupe de personnes bénéficie des mêmes ressources et des mêmes opportunités) ou selon le principe d'*équité* (des ressources et des opportunités sont attribuées correspondant aux besoins spécifiques ou à la situation de cette personne ou de ce groupe).

### 1.1.3. Disposition internationales: évolution vers le principe d'égalité de la gouvernance partagée

Les dispositions internationales relatives à la "gouvernance partagée" entre différents groupes, entre les sexes, ainsi que les réglementations des pays liées aux engagements **n'impliquent généralement pas le principe d'égalité**. En effet, la plupart des dispositions internationales ou nationales, y compris en France, avancent des ratios de l'ordre de 30%-70% ou 40%-60%. Le genre le moins représenté – généralement les femmes - est censé être représenté de manière significative sans toutefois atteindre la parité totale. **Il a fallu attendre la recommandation d'octobre 2024 du CEDAW pour voir enfin la référence à un ratio 50%-50%**. Notons que ces ratios préconisés sont des objectifs qui ne sont pas nécessairement atteints, malgré la mise en place de nombreux mécanismes de suivi et d'évaluation au niveau international et national, d'où la décision dans certains Etats d'imposer des quotas obligatoires. Pour rappel, la **Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des Femmes (CEDAW)** adoptée en 1979 et entrée en vigueur septembre 1981. En janvier 2016, 189 États l'avaient ratifiée et s'étaient engagés à adopter toutes les mesures appropriées pour assurer que les droits affirmés dans le texte soient pleinement exercés. Des précisions sur la condition du partage sont développées au cours du temps. Tous les quatre ans, les pays doivent soumettre un rapport décrivant les mesures prises conformément à leurs obligations conventionnelles au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, à un comité d'experts indépendants qui adresse des recommandations aux États concernés.

La **déclaration et le Programme d'Action de Pékin** de 1995<sup>6</sup>, qui fête ses 30 ans cette année, **fait de la participation des femmes au pouvoir et à la prise de décision l'un de ses douze objectifs stratégiques**. La Commission de la condition de la femme (CCF) - le principal organe intergouvernemental mondial des Nations unies consacré à la promotion de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes se réunit annuellement pour évaluer les progrès et les lacunes dans la mise en œuvre de la déclaration et de la plate-forme d'action de Pékin de 1995.

L'**Agenda 2030**, adopté en 2015 par 193 pays des Nations Unies, a défini 17 **objectifs de développement durable** (ODD) en vue d'éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer le quotidien de toutes les personnes partout dans le monde en 15 ans. **L'ODD 5, dédié à l'autonomisation des filles et des femmes, vise à mettre fin à toutes les formes de discriminations et de violences** contre les femmes et les filles. L'indicateur 5.5 a pour **objectif particulier de «garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la**

<sup>5</sup> ODD 5 : " Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles "

<sup>6</sup> *Beijing Declaration and Platform for Action*. (1995). <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf>

**vie politique, économique et publique**». Les Nations unies ont mis en place un dispositif de suivi et de bilan universel et régulier, orienté vers des résultats à atteindre. Il associe un dispositif statistique et un mécanisme de redevabilité incitant les pays à la réalisation d'états des lieux et de revues annuelles de mise en œuvre par une instance dédiée.

Prenant appui sur les normes internationales, **l'Union Européenne** est de plus en plus engagée dans des mesures visant à l'égalité entre femmes et hommes. Si le Traité de Rome (1957) établit déjà le principe d'un salaire égal, c'est à partir des années 90 que l'UE s'engage véritablement dans la lutte contre la discrimination fondée sur le sexe et adopte de nombreuses Directives. L'égalité de traitement et des chances entre les femmes et les hommes dans tous les domaines est au cœur du socle européen des droits sociaux, adopté en 2017. Ce cadre au 20 principes non contraignants s'appliquant aux 27 États est à atteindre en 2025.

Notons qu'en octobre 2022, l'Union Européenne a adopté la **directive 2022/2381** dite « **Women on Board** », qui porte sur l'équilibre entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration (CA) et des Comités de direction (CoDir ou Comex) des grandes entreprises et ambitionne une féminisation des postes stratégiques pour une gouvernance plus équilibrée, et le développement d'une culture plus inclusive des entreprises. Cette directive s'inspire des lois françaises (lois Copé-Zimmermann de 2011 et Rixain de 2021) préceuses sur ce sujet et était censée être transposée en décembre 2024 dans le droit des Etats membres (pour plus de détails voir section 1.2.).

La directive applique aux grandes entreprises cotées et prévoit que les organes d'administration des sociétés de plus de 250 salariés et présentant un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros ou un total de bilan de 43 millions d'euros doivent être composés d'une part minimale du genre sous-représenté. Cet objectif doit être atteint au plus tard le 30 juin 2026, date à laquelle 40% des postes d'administrateur.rice.s non exécutifs ou membre du genre sous-représenté, occupent au moins 33% de tous les postes d'administrateur.rice.s, exécutifs ou non. La directive ne concerne pas les PME ou d'autres organisations.

Il est prévu que les entreprises publient annuellement des données sur la diversité du CA tout en adoptant des procédures non discriminatoires, basées sur des compétences et des critères clairs et que les États membres publieront une liste des entreprises ayant atteint les objectifs de la directive, également sur une base annuelle. Indéniablement, le cadre législatif et la mise en œuvre de ces nouvelles règles de l'UE, qui doivent être transposées en droit national, varieront selon les volontés politiques nationales.

Notons aussi l'adoption, en mai 2023, de la Directive (UE) 2023/970<sup>7</sup> qui vise à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations. Cette directive, qui s'applique tant à la sphère privée que publique, vise à réduire voire, à terme, d'éliminer l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans l'Union Européenne. Les États membres ont été invités, avec la promulgation de cette directive, à adopter au plus tard en juin 2026 une législation nationale étendant les obligations de déclaration des employeurs.

**Le Conseil de l'Europe** invite également les gouvernements à assurer une participation équilibrée à la vie politique, publique, sociale et économique, définie comme une représentation minimale de 40 % des femmes, au travers de l'objectif stratégique no 4 de sa Stratégie pour l'égalité de genre (2024-2029). Il encourage la mise en œuvre de plans d'égalité de genre dans le secteur public et privé, qui peuvent

<sup>7</sup> Lettre de la DAJ – Une directive européenne vient renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes. (n.d.). Ministère De L'Économie Des Finances Et De La Souveraineté Industrielle Et Numérique.  
<https://www.economie.gouv.fr/daj/lettre-de-la-daj-une-directive-europeenne-vient-renforcer-lapplication-du-principe-de-legalite>

inclure une évaluation de la situation et des actions concrètes et mesurables, ainsi que des mécanismes de suivi et d'évaluation. Afin d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie, la Commission pour l'égalité de genre (GEC) du Conseil de l'Europe dresse régulièrement un bilan des résultats obtenus et élabore un rapport sur la mise en œuvre, qui est soumis au Comité des Ministres.

C'est en octobre 2024 que le Comité du **CEDAW** a adopté, sur la base de l'ODD 5.5, la **“Recommandation générale no 40 sur la représentation égale et inclusive des femmes dans les systèmes de décision”**<sup>8</sup> visant à fournir des orientations aux États parties pour parvenir à une représentation égale et inclusive des femmes dans les systèmes de prise de décision dans tous les secteurs.

Une feuille de route pour la parité 50/50 initie la recommandation et précise : “Par *“représentation égale et inclusive”*, on entend la parité 50/50 entre les femmes et les hommes dans toute leur diversité en termes d'égalité d'accès et de pouvoir dans les systèmes de décision, appelée aussi simplement «parité». Il est aussi indiqué que par *«systèmes de décision»*, on entend la prise de décision au terme de processus formels et informels dans tous les secteurs, y compris dans les sphères politique, publique, économique et numérique.” Les États parties ont ainsi une obligation en ce qui concerne la représentation égale et inclusive des femmes dans les systèmes de décision. Les États sont encouragés à mettre en place un certain nombre d'actions, y compris le suivi<sup>9</sup>.

La publication de la recommandation est assortie d'observations indiquant qu' **“au niveau mondial, la gouvernance n'a pas réussi à remplir sa mission essentielle qui est d'assurer la paix et la sécurité, et qu'il est grand temps de changer le modèle patriarcal classique de gouvernance”**<sup>10</sup> ... *“le développement de nouvelles technologies telles que l'IA, qui auront un impact critique sur la prise de décision, doivent être façonnées et diffusées d'une manière qui garantisse l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.”*

Notons que la simple présence des femmes dans les structures de gouvernance - justifiable en soi en termes d'équité - ne garantit pas que les considérations de genre soient intégrées dans les lois, les politiques et les programmes. Cependant, un nombre croissant d'études démontre que, lorsque les femmes sont présentes en nombre suffisant et qu'elles sont en mesure de participer efficacement à la prise de décision, les résultats de gouvernance sont plus productifs en termes de croissance et plus réactifs sur le plan social. Dans le secteur des entreprises, la recherche met en évidence les avantages financiers économiques et commerciaux d'une plus grande diversité sur le lieu de travail sans compter le facteur d'attractivité et de réputation de la marque employeur notamment vis-à-vis des jeunes générations (Etude Gender scan, OCDE ; McKinsey..). Notons aussi que les obstacles à l'égalité des sexes dans la prise de décision ont un effet en cascade sur d'autres droits humains, car différents droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels sont gravement affectés lorsque les voix des femmes ne sont pas entendues à la table des négociations.

---

<sup>8</sup> Representation, the mother of women's rights: on CEDAW's General Recommendation 40 | Universal Rights Group. (2024, November 1). <https://www.universal-rights.org/representation-the-mother-of-womens-rights-on-cedaws-general-recommendation-40/>

<sup>9</sup> Nations Unies & Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes. (2024). Recommandation générale n o 40 (2024) sur la représentation égale et inclusive des femmes dans les systèmes de décision. In *Convention Sur L'élimination De Toutes Les Formes De Discrimination À L'égard Des Femmes* (pp. 3–34). <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/324/41/pdf/n2432441.pdf>

<sup>10</sup> OHCHR. (n.d.). *General recommendation No 40. on the equal and inclusive representation of women in decision-making systems*. <https://www.ohchr.org/en/documents/general-comments-and-recommendations/general-recommendation-no-40-equal-and-inclusive>

#### 1.1.4. La prise de décision : domination des hommes au niveau mondiale et européen

Des efforts ont été entrepris pour promouvoir l'équilibre entre les hommes et les femmes en matière de leadership et de prise de décision, notamment grâce à l'adoption de politiques et de mesures de soutien.

Toutefois, malgré les progrès réalisés, l'écart de leadership<sup>11</sup> persiste et les femmes continuent d'être sous-représentées dans la gouvernance du secteur public et du secteur privé. L'inégalité entre les sexes sur le lieu de travail prend de nombreuses formes : inégalité des salaires, disparité dans les promotions, harcèlement sexuel, discrimination, sexisme et racisme. Dans les secteurs dominés par une culture masculine, il y a toujours beaucoup moins de femmes que d'hommes qui ont le pouvoir de prendre des décisions dans les institutions de gouvernance (gouvernement, parlement, syndicats, entreprises privées).

**Les gouvernements nationaux continuent de créer et de perpétuer des inégalités entre les sexes.** Mais dans le secteur privé également, qui est invité à s'engager dans la GSE (le S signifiant diversité), les obstacles à l'égalité des sexes dans la gouvernance sont élevés, ce qui se reflète notamment dans le déséquilibre entre les sexes dans les postes d'autorité ou de business. Et **lorsqu'elles occupent des postes de direction, les femmes sont souvent maintenues en marge du processus décisionnel** - sur les fonctions support et confinées à des domaines politiques «souples» - tandis que les décisions importantes sont prises par des hommes dans des cercles «internes» fermés.

En 2024, le Forum Économique Mondial (WEF) écrit que la promotion des femmes au travail est bénéfique pour tous. **Selon les calculs de la Banque mondiale<sup>12</sup>, combler les écarts entre les hommes et les femmes dans des domaines tels que l'emploi et l'entrepreneuriat pourrait accroître le produit intérieur brut mondial de 20 %.** Et bien qu'il y ait des signes de reprise post-pandémique dans les économies et les marchés du travail, il y a encore du chemin à parcourir car au rythme actuel, il pourrait falloir cinq générations ou 134 ans pour atteindre la parité hommes-femmes dans le monde entier<sup>13</sup>.

Globalement, les femmes sont sous-représentées dans les entreprises et leur proportion diminue à chaque échelon de la hiérarchie. Les données montrent que cela est le cas dans le monde de l'entreprise et, plus généralement, au sommet de la distribution des revenus, où subsistent des écarts de salaires relativement importants entre les hommes et les femmes. Selon les données de LinkedIn citées dans le rapport du WEF, **les femmes représentent 42 % de la main-d'œuvre mondiale et 31,7 % des cadres supérieurs**, ce qui les place derrière les hommes dans presque tous les secteurs et toutes les économies. Si les femmes occupent **50 % des postes de débutants**, elles n'ont toujours pas accès à la direction, avec **seulement 25 % des postes de direction**.

**Au niveau européen, les femmes représentent environ 60 % des nouveaux diplômés universitaires** dans l'UE, mais elles sont largement sous-représentées dans le processus décisionnel économique, en particulier au sommet de la hiérarchie : **34,7 % des membres de conseils d'administration sont des femmes**, **8,5 % des CEO sont des femmes**.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Ce qui correspond à la différence de proportion entre les hommes et les femmes occupant des postes de direction

<sup>12</sup> *Women, Business and the Law - Gender Equality, Women Economic Empowerment - World Bank Group.* (n.d.). World Bank. <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>

<sup>13</sup> *Global Gender Gap Report 2024.* (n.d.). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/digest/>

<sup>14</sup> Rapport EIGE 2024 : [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_complex](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_complex)

Les femmes restent sous-représentées dans l'administration publique et dans les postes de direction et de décision académiques et administratifs dans les universités et les institutions de recherche à travers l'Europe. Même dans les secteurs où les femmes occupent la majorité des postes, tels que les hôpitaux, les soins de santé et l'éducation, elles ont encore du mal à obtenir des postes à responsabilité.

L'industrie des technologies de l'information, dans l'ingénierie et des médias présente un exemple clair de disparités entre les sexes. Ce secteur souffre d'une sous-représentation des femmes à tous les niveaux d'ancienneté, l'écart ne faisant que se creuser pour les postes les plus élevés. Avec de nombreuses opportunités d'emplois mieux rémunérés et une dépendance croissante à l'égard de la technologie, ce secteur ne fera que gagner en importance au fil du temps. Si les écarts entre les sexes persistent, ils exacerbent les disparités globales entre les hommes et les femmes dans l'économie. Les femmes sont non seulement sous-représentées dans la technologie avec une moyenne de 20% notamment dans les métiers techniques, mais elles sont encore plus sous-représentées dans un domaine stratégique en pleine expansion comme l'IA ( 80% de solutions IA sont développées par des hommes ) et dans les fonctions de direction au sein du secteur. Leur part dans l'IA a légèrement augmenté au cours des cinq dernières années, ce qui suggère que les efforts visant à promouvoir la diversité et l'inclusion dans ce domaine commencent à porter leurs fruits. En outre, la proportion de femmes embauchées à des postes de direction s'est améliorée, mais il serait important de poursuivre les mesures pour s'assurer qu'il n'y a pas d'inversion au cours de la période à venir.

Outre l'écart en matière d'emploi et de leadership, il existe également des **différences de rémunération entre les hommes et les femmes parmi les cadres supérieurs des entreprises**. Bien que les écarts de salaires entre hommes et femmes soient en diminution constante, les femmes cadres ayant une expérience et une formation similaires, travaillant dans des entreprises similaires et effectuant des tâches similaires gagnent moins que leurs collègues masculins. Pour les femmes occupant des postes de direction, en particulier dans les secteurs à prédominance masculine, l'écart salarial tend à être encore plus important. Dans les postes de direction, les femmes gagnent en moyenne 70 % de ce que gagnent les hommes à des postes similaires.

L'équité salariale, ou le concept selon lequel les femmes et les hommes devraient être rémunérés de la même manière pour un travail équivalent, reste insaisissable pour de nombreuses femmes dirigeantes. En fait, les femmes occupant des postes de direction sont souvent confrontées à des disparités salariales plus importantes par rapport à leurs homologues masculins, en particulier dans les postes de haut niveau tels que les postes de direction.

### **1.1.5. Identifier, mesurer, évaluer et documenter les progrès d'égalité entre les hommes et les femmes**

**Toutes les dispositions internationales sont assorties de mécanismes de suivi.** Ces mécanismes, de nature diverse, impliquent que l'égalité ou l'inégalité soit mesurée au niveau national. Mesurer est en effet la clé pour identifier d'éventuels déséquilibres dans la transposition et la mise en œuvre des engagements internationaux.

En premier lieu, **pour un suivi efficace et effectif, il faut disposer de données objectives**. En cela, la collecte régulière de données est essentielle car cela permet de rendre les progrès réalisés et les inégalités entre femmes et hommes visibles.

Mesurer les activités et les résultats passe aussi par **l'établissement d'indicateurs adéquats**. On peut distinguer entre indicateurs de "réalisation" qui mesurent le résultat d'une intervention, les indicateurs de "résultats" qui évaluent les effets d'interventions et ceux qui évaluent les effets généralement à plus long terme. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs ou, plus précisément, basés sur des données quantitatives ou qualitatives.

- Un indicateur quantitatif exprime une quantité ou un pourcentage, un rapport ou une note, par exemple des femmes dans le nombre de participants à la direction d'une structure de gouvernance.
- Un indicateur qualitatif se réfère aux aspects qualitatifs d'une intervention, par exemple la satisfaction des femmes participantes à la gouvernance d'une instance. Il s'agit dans ce cas d'une description, sous la forme d'une déclaration concise, claire et stable, d'un objectif à atteindre ou d'un impact obtenu.

Les différents indicateurs quantitatifs et qualitatifs peuvent servir au suivi et à l'établissement de rapports sur des actions spécifiques et sur les progrès réalisés. Ils doivent normalement être complétés par des descriptions narratives afin de fournir une image complète permettant d'évaluer les performances et de mesurer l'impact.

Diverses instances, comme notamment le WEF, l'OCDE, l'UNESCO, les rapports du G7/GEAC (Gender Equality Advisory Council) produisent des indicateurs d'évaluation des écarts femme/homme. Ces indicateurs permettent de mener des analyses comparatives de l'égalité femmes-hommes et d'évaluer et comparer la manière dont les acteurs publics ou les entreprises conduisent et promeuvent l'égalité des sexes. Selon les indicateurs retenus, cela permet aussi d'évaluer l'autonomisation des femmes sur l'ensemble de leur chaîne de valeur.

#### **Les indicateurs permettent aussi de pousser la réflexion :**

- d'une part, sur la manière de garantir l'égalité et la « qualité » de la participation et de la représentation des femmes dans les processus de gouvernance
- d'autre part, en permettant d'évaluer les obstacles avec une identification précise de ceux qui empêchent les femmes de participer pleinement aux processus de prise de décision. Des indicateurs peuvent ainsi soutenir la mise en œuvre de mécanismes garantissant que les gouvernements et le secteur privé soient tenus pour responsables de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

### **1.1.6. La démarche de 2GAP pour mesurer le partage de la gouvernance**

Les estimations globales relatives aux discriminations de genre dans la précédente section conduisent les femmes à lutter pour faire entendre leur voix et pour que leurs besoins soient satisfaits.

Une organisation de réseaux professionnels comme 2GAP, engagés dans la lutte pour une meilleure gouvernance partagée, a pour ambition de faire pression pour que les droits des femmes soient reconnus et que des mécanismes de responsabilité adéquats soient mis en place afin d'éviter que les institutions publiques et privées perpétuent les inégalités entre les hommes et les femmes, notamment dans leur gouvernance.

C'est dans cet objectif que **2GAP propose une évaluation des meilleures mesures en termes de gouvernance, ainsi que l'élaboration d'outils innovants, à destination des pouvoirs publics et des entreprises qui permettront un suivi et un soutien à la mise en œuvre de mécanismes à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la gouvernance publique comme privée.**

## 1.2. La mesure du partage de la gouvernance dans les entreprises en France et en Europe

Après 10 ans d'allers-retours, la directive *Women on Boards* a été approuvée par le Conseil le 17 octobre 2022 et doit être transposée en droit des Etats membres depuis le 28 décembre 2024, qu'en est-il?

### 1.2.1. Historique - Petit retour en arrière<sup>15</sup>

Il y a plus de 10 ans, Viviane Reding, vice-présidente de la Commission européenne avait lancé un appel aux sociétés cotées d'Europe les invitant à « accroître volontairement la présence des femmes dans leurs conseils » qui n'avait trouvé écho qu'auprès de 24 sociétés européennes. Le 14 novembre 2012, la Commission européenne avait adopté un premier projet de proposition de directive, partant du constat qu'entre 2003 et 2012, la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés n'avait progressé que de 0,6 % en moyenne en Europe et par an. [Le texte visait à « briser le plafond de verre »](#) des instances dirigeantes des entreprises européennes. Plusieurs pays s'y étaient opposés estimant que cette matière relevait du droit interne des États-membres, voire des codes de gouvernance : en septembre 2012, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Bulgarie la Lettonie, l'Estonie, la République tchèque, la Lituanie, la Hongrie et Malte avaient adressé une lettre à la Commission pour exprimer leur désaccord. L'Allemagne, non cosignataire, était également défavorable à une législation européenne (bien que la ministre du travail alors en poste Ursula von der Leyen soutienne le projet). La Commission après une bataille que VR qualifie de la « *plus rude de sa carrière* » renonçait.

### 1.2.2. 10 après une progression lente et disparate<sup>16</sup>

Cependant, dix ans après, un constat sans équivoque de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes est fait : les femmes ne représentent en moyenne que 33,8% des membres des conseils d'administration dans l'Union européenne en 2023, sachant que derrière cette moyenne se cache une réalité très disparate car certains pays ont imposé des quotas. Parmi eux la moyenne se situe à 39,6% des membres des instances dirigeantes contre 17% dans les pays qui n'ont pris aucune mesure de discrimination positive équivalente. D'après un rapport du Parlement Européen, de 2021, 9 pays ont introduit un système de quotas : France, Italie, Allemagne, Portugal, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Autriche et Grèce. Ces pays ont naturellement un pourcentage de femmes dans les conseils d'administration plus élevé, avec un podium composé de la France (46,1%), de l'Italie (43%) et du Danemark (41,4%). A l'inverse, les pays sans législation les plus inégalitaires sont Chypre (8,2%), la Hongrie (10,5%) et l'Estonie (12%). Ces statistiques globales ne permettent pas de rendre compte de la situation exacte sur le terrain, car la formulation des quotas, leur périmètre d'application, etc. est variable.

---

<sup>15</sup> Travaux menés au CEDE –ESSEC dans le cadre du programme Women Empowerment par Viviane de Beaufort

<sup>16</sup> Idem

### 1.2.3. La directive Women On Boards<sup>17</sup>

2024	
Pays	Pourcentage de femmes dans les boards
France	47%
Danemark	43%
Royaume-Uni	42%
Italie	42%
Norvège	41%
Pays-Bas	41%
Espagne	40%
Belgique	39%
Allemagne	38%
Suède	37%
Finlande	37%
Irlande	36%
Suisse	35%
Autriche	34%
Portugal	33%
Pologne	28%
Luxembourg	25%

Le 22 novembre 2022, est adoptée la directive européenne 2022/2381 - directive *Women on Boards*, sous présidence française. Elle impose que les organes d'administration des sociétés cotées - de plus de 250 salariés et présentant un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros ou un total de bilan de 43 millions d'euros - soient composés d'une part minimale du sexe sous-représenté (la plupart du temps, le sexe féminin). Les entreprises devront respecter au moins un de ces deux critères : les membres du sexe sous-représenté occupent soit au moins 40% des postes d'administrateurs non exécutifs soit au moins 33% des postes d'administrateurs (exécutifs ou non-exécutifs).

Les Etats avaient jusqu'au 28 décembre 2024 pour transposer cette directive, tandis que les sociétés concernées auront jusqu'au 30 juin 2026 pour atteindre ces objectifs.

La directive entend également s'assurer que les États membres imposent des sanctions dissuasives, pouvant aller jusqu'à l'annulation des nominations au conseil d'administration, en cas de non-respect de non-respect des critères énoncés.

**Tableau 1 : Pourcentage de femmes dans les conseils d'administration dans les pays européens en 2024** D'après le *Barometer of Gender Diversity in Governing Bodies in Europe, Ethics & Boards - Ecoda*

### 1.2.4. La France pionnière - Focus sur quelques textes nationaux

#### 1.2.4.1. Les quotas sur les CA et CAS (Loi Copé-Zimmerman 2011) et les actualisations de 2024<sup>18</sup>

L'ordonnance du 15 octobre 2024 crée des mesures complétant la loi Copé-Zimmermann de 2011. Cette loi disposait que les conseils d'administration et de surveillance de sociétés, cotées ou non, de plus de 250 salariés et présentant un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros devaient comporter une proportion minimale de 40% pour le sexe le moins représenté. L'ordonnance vient renforcer la loi, sur plusieurs aspects : l'article 1 de l'ordonnance étend les règles de respect de parité aux administrateurs représentants des salariés ainsi qu'aux salariés actionnaires, qui étaient auparavant exclus de l'assiette de calcul. Les articles 11, 18 et 20 prévoient qu'une entreprise visée par la directive devra recourir à une procédure de sélection spécifique pour nommer des membres de son conseil d'administration ou de son conseil de surveillance dès lors que les exigences de parité ne seront pas respectées. Les articles 13 et 16 prévoient que les sociétés concernées par la directive devront publier sur leur site internet et informer une autorité désignée des informations relatives au respect de l'obligation d'équilibre entre les femmes et les hommes prévue par la directive européenne.

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> Idem

Les entreprises concernées seront également tenues de désigner un ou plusieurs organismes chargés de promouvoir, d'analyser, de surveiller et de soutenir l'équilibre entre les femmes et les hommes dans les conseils.

#### 1.2.4.2. Des quotas dans les espaces exécutifs avec la loi Rixain<sup>19</sup>

En décembre 2021, la France fait de nouveau un pas pour favoriser l'accélération de l'intégration économique des femmes, en adoptant la Loi Rixain, qui élargit les obligations paritaires concernant les conseils d'administration (cf. loi Copé-Zimmerman) aux comités exécutifs et comités de direction. La loi instaure ainsi une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les postes de direction des grandes entreprises, accompagnée d'une obligation de transparence. Plus précisément, les entreprises qui emploient plus de 1000 salariés depuis trois trimestres consécutifs doivent à présent calculer et publier leurs écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi leurs cadres dirigeants et les membres de leurs instances dirigeantes. D'ici le 1er mars 2026, ces mêmes entreprises devront avoir dans leurs structures 30 % de femmes et d'hommes cadres dirigeants et de 30 % de femmes et d'hommes membres d'instances dirigeantes. Ce chiffre de 30% passera à 40% en 2029.

Alors que la transposition de la directive WOB est censée être finalisée, et sachant que neuf pays - en plus de la France - avaient déjà légiféré avant la directive : l'Espagne, la Belgique, l'Italie, les Pays-Bas, l'Allemagne, l'Autriche, le Portugal et la Grèce, le tableau ci-après donne un aperçu de la situation à date.

#### **Loi Copé-Zimmerman 2011**

Dans un contexte où les conseils d'administration du CAC 40 n'étaient composés que de 10 % de femmes en 2000, l'État français a ouvert l'outil législatif afin de corriger ces inégalités. À la suite d'une réforme constitutionnelle en 2008, il a été acté que l'État devait fournir un accès égal des femmes et des hommes aux responsabilités économiques et sociales. C'est dans ce cadre que la loi Copé-Zimmermann, adoptée en 2011, a été mise en place. Celle-ci vise à promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises. Elle s'applique aux entreprises de plus de 250 salariés ou ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros par le biais de quotas. Ces quotas ont été introduits de façon progressive, avec un objectif de 20 % en 2014 et de 40 % à partir de 2017<sup>20</sup>.

Dans le cas de non-conformité à ces quotas, les nominations peuvent être annulées par le conseil d'État et les jetons de présence sont alors suspendus. Les dispositions de la loi Copé Zimmerman ont par la suite été élargies par l'article 189 de la loi PACTE qui a renforcé ces sanctions en introduisant la nullité des délibérations effectuées lors des conseils d'administration non conformes au sein des entreprises cotées (entreprises, 2023).

Cette loi a permis une réelle avancée dans le processus de féminisation des conseils d'administration des entreprises du CAC 40. Le pourcentage moyen de femmes présentes au sein de ceux-ci étant passé de 10 % en 2009 à 46 % en 2021. La France se place aujourd'hui à la première place des pays

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> *Mixité et égalité professionnelle dans les entreprises* | Direction générale des Entreprises. (n.d.). Direction Générale Des Entreprises. <https://www.entreprises.gouv.fr/espace-entreprises/s-informer-sur-la-reglementation/mixite-et-egalite-professionnelle-dans-les>

européens en la matière. Les entreprises du SBF120 restent proches du CAC40 avec 46,4% de femmes dans leurs conseils d'administrations<sup>21</sup>. Cependant, ce résultat reste mitigé pour les entreprises hors du CAC 40. Les entreprises non cotées de 500 salarié.e.s par exemple, ne comptaient que 23,8 % de femmes dans leurs conseils d'administration en 2018.

La loi Copé-Zimmermann n'a donc pas permis d'atteindre une égale représentation à tous les échelons. En effet, malgré une augmentation du nombre de femmes dans les sphères de directions, les postes qu'elles y exercent sont encore extrêmement genrés. De nombreuses femmes y occupent des fonctions de ressources humaines, de communication ou bien de marketing, tandis qu'elles sont souvent absentes des directions commerciales ou financières, par exemple.

De plus, les positions occupées par les femmes au sein des conseils d'administration sont souvent parmi les moins rémunératrices et prestigieuses avec une faible représentation dans les comités stratégiques ou d'audit. Et, « quand elles y sont présentes représentées, elles sont moins souvent présidentes de ces conseils que leurs homologues masculins », selon Anne Boring, économiste et directrice de la Chaire pour l'emploi et l'entrepreneuriat des femmes à Sciences Po<sup>22</sup>.

## Index Pénicaud

La loi du 5 septembre 2018 a introduit l'Index de l'égalité professionnelle pour réduire les écarts de rémunération entre femmes et hommes en entreprise.

Il s'applique aux entreprises de plus de 50 salariés et repose sur cinq critères principaux: l'écart de rémunération, l'écart des augmentations, l'écart des promotions, l'augmentation après congé maternité et la parité parmi les dix plus hautes rémunérations.

Un score sur 100 est attribué avec un seuil minimal de 75 sous peine de sanctions pouvant atteindre 1 pour cent de la masse salariale. Les entreprises du CAC 40 affichent en moyenne plus de 85 points mais des disparités persistent selon les secteurs. **Au 1<sup>er</sup> mars 2024, 77 % des entreprises concernées ont publié leur note et la note moyenne déclarée par les entreprises se maintient avec une note de 88/100 en 2024**

Si l'Index a renforcé la transparence et la responsabilisation des entreprises, certaines optimisent leur notation sans résoudre les inégalités structurelles. Malgré des avancées les femmes restent donc sous-représentées dans les postes les mieux rémunérés et les directions stratégiques Certains plaident pour un renforcement des sanctions et un suivi plus rigoureux pour garantir une égalité salariale effective.

<sup>21</sup> Laidet-Ratier, S. (2024, February 29). *Instances dirigeantes : la mixité progresse mais... (car il y a toujours un mais)*. Cadremploi. <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/barometre-2024-mixite-instances-dirigeantes-des-entreprises>

<sup>22</sup> La France est à l'avant-garde concernant la féminisation des conseils d'administration. (2023, March 8). *Sciences Po*. <https://www.sciencespo.fr/executive-education/fr/actualites/la-france-est-lavant-garde-concernant-la-feminisation-des-conseils-dadministration/>

## Loi Rixain 2021

Adoptée le 24 décembre 2021, la loi Rixain vise à compléter la loi Copé-Zimmermann en renforçant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Elle impose aux entreprises de plus de 1 000 salariés de publier annuellement les écarts de représentation entre les sexes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes. Cette pratique du « Naming and Shaming » permet de mettre la pression sur les entreprises qui écartent de facto les femmes des instances de décision en les reléguant à des postes avec avis consultatif uniquement.

La loi Rixain impose également des pénalités financières, ce qui joue un rôle incitatif fort pour certaines entreprises. Les quotas fixés sont de 30 % de représentation de femmes dans les CA à partir du 1er Mars 2026 et de 40 % à partir du 1er Mars 2029 , avec une période de mise en conformité de deux ans, sous peine d'une pénalité équivalente à 1 % de la masse salariale<sup>23</sup>. La loi cherche également à toucher de nouveaux secteurs d'activité qui n'étaient pas pris en compte dans la loi Copé-Zimmermann, comme les sociétés d'assurance et les mutuelles.

Cependant, des disparités subsistent, notamment dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui ne sont pas soumises à cette législation. Le rapport d'information de la délégation aux droits des femmes du Sénat estime que les femmes ne représentaient en 2021 que 18 % des membres des Conseils d'Administration des PME. Il reste donc des étapes importantes à mettre en place afin d'atteindre une égalité complète<sup>24</sup>.

### 1.3. Les baromètres existants en France pour mesurer l'égalité professionnelle dans les entreprises

Au cours de cette section est proposée une présentation synthétique des baromètres existants ainsi qu'une analyse de ces outils mesurant le partage de la gouvernance au sein des entreprises.

<sup>23</sup> vie-publique.fr. (2022, June 29). *Loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle*. <https://www.vie-publique.fr/loi/278858-parite-loi-rixain-24-dec-2021-egalite-professionnelle-femmes-hommes>

<sup>24</sup> Palluet, A. (2024, March 4). *L'équilibre hommes/femmes dans les conseils d'administration au sein de l'Union européenne*. *Touteurope.eu*. <https://www.touteurope.eu/societe/l-equilibre-hommes-femmes-dans-les-conseils-d-administration-au-sein-de-l-union-europeenne/>

### 1.3.1. Le baromètre de l'Observatoire, diversité et inclusion SKEMA au sein du CAC40<sup>25</sup>

Le baromètre de la féminisation des grandes entreprises est publié par l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises, créé en 2008 par Michel Ferrary, professeur de management à l'Université de Genève et professeur-affilié à SKEMA BS et membre du HCE.

Les objectifs de l'Observatoire sont, d'une part, de faire un état des lieux de la féminisation dans les grandes entreprises tout en expliquant les facteurs explicatifs et en faisant une analyse de ce phénomène, et, d'autre part de d'apporter des éléments d'analyse pour l'investissement socialement responsable.

Depuis 2008, est publié chaque année ce baromètre rassemblant des données provenant des rapports annuels (appelés aussi DEU - document d'enregistrement universel), qui sont obligatoires et publiés par les entreprises cotées.

Ce baromètre mesure :

- L'évolution du pourcentage de femmes dans les conseils d'administration, les comités exécutifs, l'encadrement et les effectifs des 40 plus grandes entreprises privées françaises (CAC40).
- L'indice d'inégalité dit plafond de verre mesure la différence entre le pourcentage de femmes cadres et femmes au comité exécutif ainsi que l'inégalité en matière de promotion professionnelle.

Ces données sont mises en perspective de celles concernant la rentabilité opérationnelle de l'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises.

Les chiffres du 1er janvier 2024 publié en 2025 sont riches en enseignements:

- Les premiers effets de la loi Rixain : en 2024, les femmes représentent 27,98% des membres des plus hautes instances de gouvernance (CoDir ou Comex) des entreprises du CAC40 (contre 9,5% en 2014) En 2024, 5 entreprises ont 40% ou plus de femmes au CoDir ou Comex
- L'exclusion des femmes de l'olympie de la gouvernance d'entreprise du CAC40 perdure : les femmes occupent 6,25% des 80 postes de Président directeur général et/ou Directeur Général des entreprises du CAC40
- La diminution du plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs : entre loi Rixain et agrandissement du vivier de talents féminins. Les femmes représentent en moyenne 27,98% des comités exécutifs du CAC40 alors qu'elles représentent 37,95% de la population Ingénieurs & Cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. En 2024, l'épaisseur du plafond de verre est de: 9,97. En 2008, ce plafond de verre était de 21,82 (6,3% de femmes dans les comex et 28,12% dans la population cadres), ce plafond a quasiment été divisé par plus de 2 en 16 ans
- Un plafond de verre au détriment des hommes : dans certaines entreprises les femmes sont surreprésentées au Comex par rapport à la population Ingénieurs & Cadres
- La polarisation sexuelle des grandes entreprises s'accroît avec des entreprises aux effectifs de plus en plus féminins et d'autres de plus en plus masculins. Cette stratification horizontale contribue à créer des « pink ghettos» pour les femmes et des «blue ghettos» pour les hommes
- Mixité et performances financières et extra-financières : la féminisation des entreprises a des effets positifs sur la rentabilité opérationnelle, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et sa

---

<sup>25</sup> Observatoire Skema, & Ferrary, M. (2025). *Diversité & Inclusion au sein des entreprises du CAC40* [Report]. <https://www.skema.edu/sites/default/files/2025-02/observatoire-skema-de-la-feminisation-des-entreprises2025.pdf>

Responsabilité Environnementale. Cette corrélation est plus forte avec la féminisation des effectifs et de l'encadrement qu'avec le comité exécutif

### 1.3.2. CAC40 / SBF120 Baromètre IFA - Ethics & Boards<sup>26</sup>

Ethics & Boards (spécialiste de l'évaluation de la gouvernance responsable, première databank internationale, indépendante et spécialiste de l'évaluation et du pilotage de la gouvernance d'entreprise)

l'IFA (Institut français des administrateurs) : association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités.

Depuis sa création en 2017, le baromètre s'appuie sur les données post-AG , publiées par les sociétés du SBF120<sup>27</sup>.

Pour la France, en 2024, la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 atteint respectivement 46,7 % et 46,4 %.

Pour les comités exécutifs (comex/codir) , la part des femmes au sein de ces instances dirigeantes s'établit à 27,4 % pour le CAC 40 et 27,3 % pour le SBF 120, s'approchant du premier objectif législatif de 30 % fixé par la loi Rixain pour 2026.

### 1.3.3. Financi'Elles, baromètre sur la progression de l'égalité professionnelle femmes-hommes<sup>28</sup>

Financi'Elles, Fédération des réseaux de la banque, de la Finance et de l'Assurance dotée d'une charte d'engagement pour accélérer les initiatives en matière d'égalité Femmes/Hommes au sein de ses entreprises.

Le 16 novembre 2021, les 15 entreprises adhérentes (AXA, BNP Paribas, Groupe BPCE, Caisse des Dépôts, Crédit Agricole, GENERALI, HSBC, ING, La Banque Postale, Malakoff Humanis, Mastercard, Money Bank, SCOR, Société Générale et Swiss Life) signent la Charte des Engagements Financi'Elles. Ces dix engagements sont : promotion de la mixité, objectifs parité, parcours professionnels, écarts de rémunération, actions jeunesse, représentation équilibrée, parcours de carrière inclusifs, équilibre temps de vie, lutte contre les stéréotypes, prise de parole, promotion de la mixité.

Les 10 engagements communs sont évalués chaque année par un indice qui mesure le niveau d'avancement de chacun des points ; l'évaluation se fait via des questionnaires.

---

<sup>26</sup> Baromètre IFA - Ethics & Boards de la mixité des instances dirigeantes 2024 - Institut Français des Administrateurs. (2024, March 6). Institut Français Des Administrateurs.

<https://www.ifa-asso.com/mediatheques/barometre-ifa-ethics-boards-de-la-mixite-des-instances-dirigeantes-2024/>

<sup>27</sup> Ethics & Boards est spécialiste de l'évaluation de la gouvernance responsable, première databank internationale, indépendante et spécialiste de l'évaluation et du pilotage de la gouvernance d'entreprise, et l' Institut français des administrateurs :est l'association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités.

<sup>28</sup> Financielles, Baromètre sur la progression de l'égalité professionnelle chez ses entreprises adhérentes, (2023).

<https://www.financielles.org/actualites/financielles-publie-son-premier-barometre-sur-la-progression-de-legalite-professionnelle-chez-ses-entreprises-adherentes>

Le deuxième baromètre paru en 2023 de Financi'Elles présente une progression des 10 engagements de la Charte Financi'Elles et permet de prendre en compte des facteurs relatifs à l'environnement de travail et à la sensibilisation au sein des entreprises aux questions d'égalité<sup>29</sup>.

### **1.3.4. L'index égalité professionnelle et de la représentation équilibrée, dit index Pénicaud 2024<sup>30</sup>**

Publié par le Ministère du travail et de l'emploi, l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes concerne les entreprises d'au moins 50 salariés. Il permet aux entreprises concernées de mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et de mettre en évidence les points de progression sur lesquels agir ; et depuis 2022, en cas d'Index inférieur à 85 points, l'entreprise doit fixer et publier des objectifs de progression de chacun des indicateurs.

Pour ce faire, l'index évalue sur 100 points le niveau d'égalité entre les femmes et les hommes en s'appuyant sur 4 ou 5 critères selon que l'entreprise compte moins ou plus de 250 salariés.

Les 5 critères sont les suivants : écart de rémunération entre les femmes et les hommes, écart de répartition des augmentations individuelles, nombre de salariées augmentées à leur retour de congé maternité, parité parmi les 10 plus hautes rémunérations et écart de répartition des promotions (seulement pour les entreprises de plus de 250 salariés).

### **1.3.5. Baromètre de la parité dans la direction des TPE françaises - Manageo<sup>31</sup>**

Jusqu'en 2019, le site Manageo publiait ce baromètre portant sur l'entrepreneuriat féminin avec des indicateurs géographiques et sectoriels utilisés pour recenser les TPE. La question de la faillite des entreprises en fonction de facteurs genre est prise en compte mais le baromètre n'est pas actualisé chaque année.

### **1.3.6. Baromètre Sista - La place des femmes à la direction des entreprises du CAC40 et du SBF120<sup>32</sup>**

Sista et Boston Consulting Group ont pour but d'accompagner les entrepreneures dans leur levée de fonds à l'aide d'un réseau d'investisseur.e.s engagé.e.s et d'une communauté de fondatrices et de mentor.e.s

Le baromètre se concentre sur l'étude de la plus haute instance dirigeante de chaque entreprise : "Comité Exécutif", "leadership team", "équipe dirigeante" ou "comité de direction", l'étude ne considère par le board/ CA.

Le baromètre se construit autour de 3 sources chiffrées:

---

<sup>29</sup> Ce baromètre ne prend pas en compte le nombre de femmes dans les COMEX

<sup>30</sup> Rapport - Salaires : 5 ans après l'Index, toujours pas d'égalité - Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes. (n.d.).

<https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/egalite-professionnelle/actualites/article/salaires-5-ans-apres-l-index-toujours-pas-d-egalite>

<sup>31</sup> Cessieq, C. (2020, November 17). Baromètre Parité 2019: De moins en moins de femmes à la tête d'une TPE. Toute L'actualité B2B Sur manageo.fr. <https://blog.manageo.fr/entreprendre/barometre-parite-2019-de-moins-en-moins-de-femmes-a-la-tete- bar13955>

<sup>32</sup> Boston Consulting Group. (2024). Quelle place pour les femmes à la direction des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 ? <https://wearesista.com/wp-content/uploads/2024/12/cac-40-et-loi-rixain-seulement-50-des-entreprises-prettes-pour-2026.pdf>

- L'analyse BCG : liste Comex CAC 40 / SBF 120 reconstituée en avril 2024 (Capital IQ, document d'Enregistrement Universels des entreprises, LinkedIn)
- Les données historiques collectées sur la base de rapports existants, liste des entreprises du CAC 40 / SBF 120 annualisée
- Le palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120

Le baromètre fournit des chiffres actualisés et précis, donnant une vision mesurable des progrès réalisés. L'analyse par secteur met en lumière des disparités pertinentes, notamment dans les industries technologiques et scientifiques.

### **1.3.7. Les baromètres, des outils de mesure essentiels pour la gouvernance**

Le secteur privé, par application des lois Rixain et Pénicaud et des différents baromètres existants mesure annuellement la place des femmes dans son organisation. Cependant ces indicateurs sont souvent différents dans leur définition, périmètre, temporalité. **C'est sur ces points que le législateur travaillant sur l'égalité professionnelle devrait proposer à la fois simplification et harmonisation.**

Ces baromètres sont trop souvent basés sur les données des entreprises SBF120 et ne permettent pas d'appréhender la réalité sur les **entreprises de moins de 1000 salariés, non cotées.**

Il serait opportun **d'offrir un seul outil de capture des données légales** qui faciliterait le travail des entreprises, ainsi que les analyses et comparaisons.

Il est nécessaire de donner de la visibilité à ces indicateurs, de mesurer l'impact de l'égalité sur la marche de la société afin que ces mesures accélèrent l'égalité professionnelle et à ce titre, les baromètres existants même imparfaits sont nécessaires.

Les baromètres du privé tels SKEMA, IFA-Ethics & Boards et SISTA-BCG sont très intéressants :

- réalisés par des instances privées qui connaissent les problématiques des entreprises
- développent des analyses pertinentes à fort impact permettant d'identifier des leviers de progrès.

D'autres initiatives sont en cours pour améliorer la mesure de la gouvernance comme par exemple, parmi les réseaux de 2GAP, l'AME (Alliance pour la mixité en entreprise) qui publiera en 2025 des propositions de recommandations pour l'harmonisation et la simplification des reportings légaux ainsi une proposition de structure de tableaux de bord, incluant les baromètres existants et la prise en compte de critères importants. Son objectif est d'être un outil de pilotage au service des entreprises au-delà des obligations légales.

### **1.3.8. Quelles mesures pour les PME et les start ups**

#### **1.3.8.1. Les PME**

**Pour les PME (effectifs compris entre 20 et 249 salariés, TPE entre 0 et 19 salariés.) et les start-ups, différentes initiatives ont été mises en œuvre, les données n'étant pas compilées dans un index unique.**

Les indicateurs qui sont suivis de manière transversale et générale, et c'est déjà une bonne chose, concernent la féminisation des créations d'entreprises:

Ainsi, en mars 2024, Olivia Grégoire présente **le premier baromètre sur l'entrepreneuriat des femmes en France**<sup>33</sup>.

“Le baromètre de l'entrepreneuriat féminin a vocation à mesurer chaque année l'évolution des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les créateurs et les repreneurs d'entreprises et de valoriser la part des femmes dans la création.

Mené par la Direction générale des Entreprises (DGE) en partenariat avec Bpifrance Création dans le cadre du plan interministériel « *Toutes et tous égaux 2027* » placé sous l'égide du Premier ministre, ce baromètre de l'entrepreneuriat des femmes en France a vocation à mesurer chaque année l'évolution des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les créateurs, les repreneurs et les chefs d'entreprise, tout en valorisant la dynamique entrepreneuriale des femmes.

Ce baromètre est le résultat de l'agrégation des données d'une enquête menée par l'Ifop pour le compte de l'Observatoire de Bpifrance Création auprès de 5 000 Français et Françaises qui vise à mesurer l'appétence des Français à entreprendre, et des données d'entreprises fournies par l'Insee et la Mission French Tech. Il se décompose en trois axes : indice entrepreneurial français, démographie des entreprises et profil des entrepreneurs. “ On constate de plus en plus de femmes impliquées dans la chaîne entrepreneuriale<sup>34</sup>.

#### 1.3.8.2. Les start-ups

Le programme French Tech fournit une statistique à l'entrée du programme French Tech 2030 (mi-2023), qui est que 30% des 125 startups du programme comptaient au moins 1 CEO ou co-fondatrice femme.

En mai 2022, la Mission French Tech a également lancé le Pacte Parité, signé par 70 startups du French Tech Next40/120 (Alan, Brut, Doctolib, Exotec, Qonto, Veepee...) et par une 30n de startups du French Tech 2030 avec 5 engagements :

- Gouvernance : atteindre un seuil minimal de 20% de femmes siégeant au board de l'entreprise d'ici 2025, puis 40% d'ici 2028
- Management : former 100% des managers sur les enjeux de la diversité et de la lutte contre les discriminations et le harcèlement
- Recrutement : garantir que 100% des fiches de postes publiées par l'entreprise s'adressent aux profils autant masculins que féminins
- Représentation : constituer une équipe paritaire de représentantes et représentants amenés à prendre la parole au nom de l'entreprise, en interne et en externe
- Parentalité : mettre en place un accompagnement spécifique pour chaque salarié au retour de son congé parental

700 start-ups françaises sont désormais signataires du Pacte Parité, réparties entre 13 régions françaises et quelques territoires à l'international.

---

<sup>33</sup> Communiqué de presse du 7 mars 2024, [Olivia Grégoire présente le premier baromètre sur l'entrepreneuriat des femmes en France - Presse - Ministère des Finances](#)

<sup>34</sup> Bpifrance Création, Ifop, Observatoire de Bpifrance Création, Insee, Mission French Tech, & Direction générale des entreprises. (2023). Baromètre. In *Bpifrance Création*. [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/presse/2024/05-03-24\\_barometre-feminin2024-vf.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/presse/2024/05-03-24_barometre-feminin2024-vf.pdf)

La mise en place d'un suivi de la gouvernance partagée dans les PME et les start-ups permettrait de mesurer si l'augmentation du nombre de femmes impliquées dans la chaîne entrepreneuriale débouche sur une augmentation du nombre de femmes fondatrices / présidentes / directrices de PME ou de start ups.

Il existe aussi un baromètre de la mixité dans les start ups du secteur de la FINTECH, édité par France Fintech, qui fédère et représente l'ensemble des verticales du secteur de la finance innovante<sup>35</sup>.

Pour ce qui concerne les start-ups, il y a enfin le baromètre Sista x BCG, qui constate, qu'en Europe, seules 22 % des startups créées en 2022 comptent au moins une femme parmi leurs fondateurs. Et 17% des fonds levés vont à des équipes fondatrices comprenant au moins une femme. Le baromètre annuel SISTA x BCG, réalisé pour la première fois à l'échelle européenne, fait le constat d'une parité encore très inégale au sein des créations et du financement de startups, et propose une feuille de route afin d'aboutir à de meilleures pratiques.

Si les équipes mixtes sont les grandes gagnantes des levées de fonds (souvent à l'initiative d'une fondatrice, les équipes exclusivement féminines concentrent uniquement 7% des levées de fonds, et 2% des financements<sup>36</sup>.

Quelle que soit la précision de ces baromètres et la pertinence de leur périmètre, ils n'ont d'intérêt que dans la mesure ils sont réellement utilisés par les décideur.es comme des outils au service d'une politique en faveur de l'égalité. La visibilité de ces baromètres avec les palmarès d'entreprises publiés dans les médias doit être maniée avec précaution, car ces classements ne reflètent pas toujours la réalité de l'engagement profond de l'entreprise sur ces sujets. Ils sont des instruments nécessaires pour mesurer les progrès et mais doivent être toujours considérés comme des leviers d'action et d'amélioration.

Plus les indicateurs sont précis et fins, plus des actions concrètes peuvent être menées pour réduire les inégalités et progresser. Les baromètres existants dans le secteur privé issus d'obligations légales ou non peuvent être certainement améliorés, pour couvrir par exemple les entreprises de toutes tailles avec des analyses sectorielles, mais offrent déjà une cartographie précise des écarts persistants entre les femmes et les hommes dans les instances dirigeantes.

Au-delà des contraintes légales et à partir des indicateurs existants dans les différents baromètres cités précédemment, les entreprises ont à leur disposition tout l'arsenal nécessaire pour mesurer leurs progrès et surtout identifier les points d'amélioration afin de renforcer la place des femmes dans leurs instances dirigeantes.

## 1.4. Pour le secteur public - France

Les lois successives ont marqué des avancées majeures dans la lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, particulièrement dans la fonction publique et le monde professionnel. **La loi Sauvadet du 12 mars 2012** a été une étape cruciale, introduisant des mesures fortes en faveur de la parité, en instaurant un quota de 40 % de femmes parmi les primo-nommés aux postes d'encadrement supérieur et de direction de la fonction publique. Cette loi a mis en place des sanctions financières pour les administrations ne respectant pas ces quotas et a encouragé la diversification des recrutements ainsi

<sup>35</sup> France FinTech. (2024, July 12). *Mixité dans l'écosystème FinTech: notre baromètre 2024 - France FinTech.* <https://francefintech.org/mixite-ecosysteme-fintech-barometre-2024/>

<sup>36</sup> *Startups: En France comme en Europe, le chemin vers la parité est encore long.* (n.d.). BCG Global. <https://www.bcg.com/press/13june2023-startups-en-france-comme-en-europe-le-chemin-vers-la-parite-est-encore-long>

que la lutte contre les stéréotypes de genre, afin d'assurer une meilleure représentation des femmes dans les postes à responsabilité.

Dans la même lignée, **la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique** a amplifié ces mesures en fixant un objectif de 50 % de femmes aux postes de direction dans les trois fonctions publiques, visant à briser le plafond de verre qui limitait leur accès aux plus hautes fonctions. Elle a également renforcé les sanctions financières en cas de non-respect des quotas et imposé aux administrations l'élaboration de plans d'action pour l'égalité, tout en confortant les enjeux de transparence sur les écarts de rémunération entre hommes et femmes.

Enfin, **nous l'avons saluée dans notre Livre blanc 2024, la loi du 19 juillet 2023 visant à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique constitue une avancée majeure en termes d'égalité dans la gouvernance publique.**

Celle-ci reprend une grande partie des propositions que les réseaux féminins du secteur public portent depuis plusieurs années. La loi prévoit :

a) Des nominations plus équilibrées dans les emplois supérieurs publics

A partir du 1er janvier 2026 pour les fonctions publiques d'Etat et hospitalière et entre 2026 et 2028 pour la fonction publique territoriale, le taux minimal de personnes de chaque sexe pour les primo-nominations aux emplois supérieurs et dirigeants de la fonction publique passe de 40% à 50%.

A partir de 2027, la dispense de pénalités financières établie en cas de non-respect de l'obligation de nominations équilibrées est supprimée.

A partir de 2027, l'introduction d'un quota de "stock" oblige les administrations à respecter un taux minimal de 40% de personnes de chaque sexe dans les emplois supérieurs et de direction. **En 2023, près de trois postes à responsabilités sur quatre sont occupés par des hommes, alors que la fonction publique compte 64% de femmes.**

b) Le périmètre des emplois concernés est élargi

La loi de 2023 élargit le périmètre des emplois concernés par le dispositif des nominations équilibrées. Il concerne désormais les postes de chefs de service, de chefs de pôle dans les hôpitaux dans la fonction publique hospitalière et davantage d'établissements publics dans la fonction publique d'Etat, ne concernant cependant encore qu'une partie d'entre eux.

**Une innovation majeure concerne les cabinets ministériels et particulièrement celui du Président de la République.** A partir du 1er janvier 2026, la parité 50% de personnes de chaque sexe pour les nominations dans les emplois des cabinets ministériels et celui cabinet du président de la République est prévue. En 2023, 41% des effectifs des cabinets ministériels sont des femmes.

**Concernant les juridictions, des avancées sont à saluer, malgré une absence de contraintes.** Le code des juridictions financières et administratives a ainsi été modifié. Les nominations favorisent désormais l'égal accès des femmes et des hommes aux fonctions de premier président et de président de chambre ainsi qu'à la fonction de président de section. Les réseaux portaient depuis quelques années la proposition que le dispositif des nominations équilibrées (DNE) leur soit appliqué. Cette disposition législative est à saluer, bien qu'elle ne soit qu'incitative.

En revanche, **une forte déception concerne les assemblées parlementaires et le CESE, le Sénat s'étant opposé à ce que le DNE soit appliqué à leurs administrations.** Ce point continuera à être porté par nos réseaux.

c) Un index de l'égalité professionnelle dans la fonction publique

S'inspirant du secteur privé, la loi a instauré un index de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la fonction publique. Les administrations de plus de 50 agents seront amenées à rendre publics tous les ans des indicateurs sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ainsi que les actions mises en œuvre pour les réduire. Si les chiffres sont inférieurs à une cible définie par décret, les employeurs disposent de trois ans pour atteindre cette cible. A défaut, une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale sera appliquée.

Ces trois lois constituent des jalons essentiels vers une égalité réelle, en imposant des quotas, des sanctions et des actions concrètes pour garantir l'égalité des droits et des opportunités pour les femmes dans tous les domaines de la société.

Ces différentes lois poursuivent un objectif commun : l'égalité entre les hommes et les femmes. Elles partagent des leviers d'action similaires, tels que l'instauration de quotas du sexe sous-représenté (massivement les femmes) dans les postes de direction et l'application de sanctions financières en cas de non-respect de ces quotas. Toutefois, la loi de transformation de la fonction publique va plus loin en imposant spécifiquement que chaque entité ministérielle dispose d'un plan d'action pour l'égalité hommes/femmes. Cette dimension mérite une attention particulière, car il est essentiel de veiller à ce que ces plans soient effectivement mis en œuvre de manière effective, garantissant ainsi une réelle application des principes d'égalité au sein des fonctions publiques.

La concertation organisée avec les partenaires sociaux pour l'élaboration des plans d'action constitue une garantie de suivi paritaire de leur application et de leur évaluation.

## 2. PARTIE 2 : RETOURS DES RÉSEAUX DU SECTEUR PRIVÉ SUR LES BAROMÈTRES EXISTANTS EN FRANCE ET LEUR CAPACITÉ À REFLÉTER LA RÉALITÉ DU PARTAGE DE LA GOUVERNANCE

### 2.1. Résultats du questionnaire

#### 2.1.1. Profils des répondantes (secteur d'activité et taille de l'entreprise)

Cette section fait la synthèse des retours de deux questionnaires adressés à nos réseaux professionnels œuvrant dans/avec le secteur privé, le premier vers nos réseaux professionnels émanant d'entreprises du secteur privé, le second vers nos membres qui, à titre individuel, travaillent avec des entreprises du secteur privé.

Une quinzaine de secteurs d'activités sont représentés dans le panel avec une plus forte représentation des domaines de l'informatique, des transports et de la finance.

- Informatique et télécommunication : 15,8%
- Logistique et transport à part égale avec Finance, banque et assurance : 10,5 %
- Enfin sont représenté à 5,3% les secteurs suivants :
  - Industries
  - Industries- métallurgie
  - Industrie - électronique
  - Enseignement et formation
  - Commerce et distribution
  - Artisanat d'art, audiovisuel et spectacle
  - Activités juridiques et comptables
  - Services aux entreprises
  - Services à la personne
  - Culture et patrimoine
  - Communication et marketing
  - Automobile

Une grande majorité des répondants appartiennent à de grandes entreprises (+250 salarié.es) : 63,2 %, ensuite viennent les TPE (10 salarié.es) : 15,8% ; enfin les PME et entreprises de taille intermédiaire se partagent à égalité les autres portions (10,5% chacune).

#### 2.1.2. Éléments importants d'après nos membres pour évaluer la réalité et l'effectivité du partage de la décision entre femmes et hommes en entreprise

Nos membres répondent de façon homogène aux questions relatives à l'importance de la **composition des instances dirigeantes** et de la **répartition des fonctions** qui y sont exercées par les hommes et les

femmes. A noter que les retours des questionnaires aux entreprises et aux personnes travaillant avec des entreprises du secteur privé convergent sur ce point.

Les préconisations sont de bien **mettre en visibilité la proportion de femmes et d'hommes** au sein des Conseils d'administration, des ComEx et autres **instances** dirigeantes, et également dans les states infra ComEx de type CODIR.

Et dans ces instances (ComEx et infra ComEx) - réponses réseaux d'entreprises et réponses individuelles confondues - il est important de faire un focus sur la proportion femmes-hommes dans les **fonctions supports** (fonctions nécessaires au fonctionnement de l'entreprise : RH, juridique, com) par rapport aux fonctions opérationnelles (business, cœur du métier...).

Si 15,8% des réseaux entreprises ne considèrent pas important d'observer cette répartition au sein des CA, les répondant.es individuel.les au contraire sont unanimes sur l'importance du sujet pour les CA également.

Les réponses aux questions relatives à l'importance **des proportions de femmes et d'hommes dans les tops 10, 20, 50** sont homogènes : entre 80% et 90%, alors que les proportions F/H dans le top 100 fait l'unanimité et est estimé important à 100% ; ce qui est relativement contre intuitif...

Nos réseaux chiffrent à 100% l'importance de connaître le **différentiel de niveau de rémunération femmes-hommes** dans le ComEx , et à 90% l'importance du même indicateur pour les strates infra ComEx.

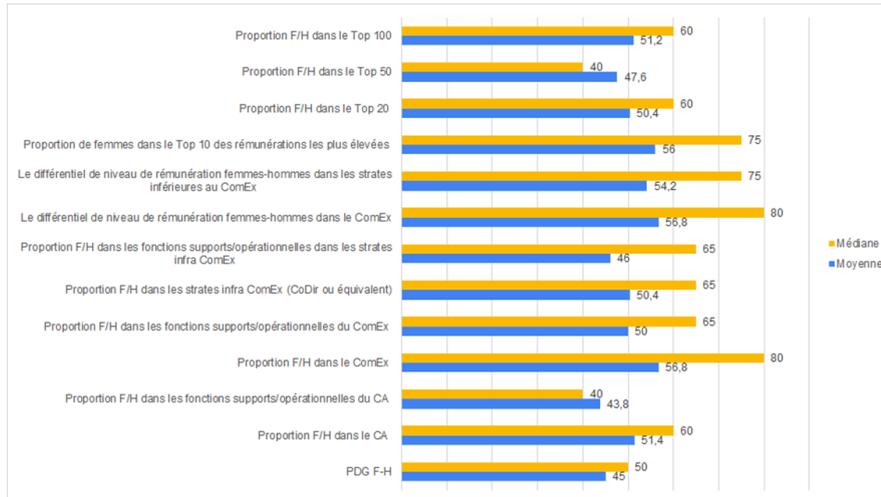
Tous ces indicateurs-là sont donc à conserver.

### 2.1.3. Les pondérations à appliquer aux indicateurs

#### Les pondérations portent sur une douzaine de critères.

Question posée : **Sur un indice de 100, quelle pondération donneriez-vous à ces critères ?**

- PDG F-H
- Proportion F/H dans le CA
- Proportion F/H dans les fonctions supports/opérationnelles du CA
- Proportion F/H dans le ComEx
- Proportion F/H dans les fonctions supports/opérationnelles du ComEx
- Proportion F/H dans les strates infra ComEx (CoDir ou équivalent)
- Proportion F/H dans les fonctions supports/opérationnelles dans les strates infra ComEx
- Le différentiel de niveau de rémunération femmes-hommes dans le ComEx
- Le différentiel de niveau de rémunération femmes-hommes dans les strates inférieures au ComEx
- Proportion de femmes dans le Top 10 des rémunérations les plus élevées
- Proportion F/H dans le Top 20
- Proportion F/H dans le Top 50
- Proportion F/H dans le Top 100



### Les pondérations offrent 3 grilles de lecture :

1. Les indicateurs qui ont obtenu les meilleurs résultats de pondérations : Deux indicateurs remportent le plus d'adhésion dans les résultats : la proportion de femmes dans les COMEX et le différentiel de rémunération dans les COMEX.
2. L'indicateur ayant reçu la note maximum (100) : Indicateur concernant la proportion de femmes dans le top 10 des rémunérations les plus élevées.
3. Les indicateurs ayant reçu la note minimum (0) : Deux indicateurs semblent être davantage rejetés dans les propositions : la proportion femmes/hommes dans les fonctions supports et opérationnelles du Conseil d'Administration et la proportion des femmes dans le Top 50.

Globalement, il est aussi à noter que deux autres indicateurs reçoivent moins de suffrages et peut-être d'intérêt que les autres : le nombre de femmes PDG et la proportion femmes/hommes dans les fonctions supports et opérationnelles du COMEX.

### En complément, nos réseaux du secteur privé suggèrent d'élargir la base d'observation de la parité en entreprises et également de l'examiner sous d'autres angles.

Il conviendrait **d'élargir la zone d'observation** aux actionnaires (proportion de femmes et d'hommes), de préciser la place des femmes dans les comités d'administration, dans les CODIR par rapport aux fonctions business, d'examiner à qui sont attribués les mandats externes, de mesurer le pourcentage de nominations de femmes en regard du total de nominations annuelles pour mesurer le taux de promotion, enfin de mesurer l'épaisseur du plafond de verre en mesurant le delta entre le nombre de femmes dirigeants parmi les femmes cadres.

D'une manière plus **qualitative**, il conviendrait de traiter de la **visibilité** des femmes en rendant compte de la place des femmes dirigeantes dans les médias, et des prises de parole F/H internes et externes.

Enfin, il faudrait avoir un **suivi de l'évolution dans le temps** des indicateurs déjà relevés pour faire émerger les tendances, en intégrant aux baromètres le pourcentage d'évolution des carrières des femmes et des hommes (temps occupé par poste et évolution des rémunérations dans la durée et par âge), leurs taux respectifs de mobilité, leur durée sur un poste à hautes responsabilités.

Cependant une alerte a été levée par ailleurs à propos de l’abondance de données existantes qui devraient suffire. Et une recommandation par rapport à l’exercice de pondération a été émise : “il conviendrait de se méfier de l’exercice de la pondération sans savoir à quoi [cela serait] utilisé... Cela ne doit surtout pas être une nouvelle obligation légale de déclaration car il y en a déjà trop...”.

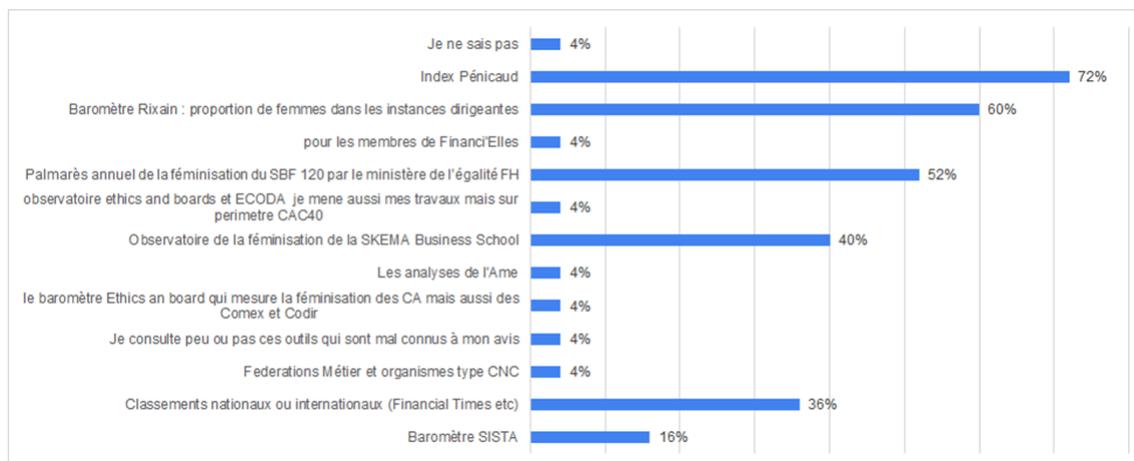
Il est donc important de travailler sur les données existantes pour en vérifier la pertinence, en introduire de nouvelles, mais sans créer de nouvelles obligations légales dans un souci d’efficacité et de simplification.

## 2.1.4. Analyse par les réseaux de 2GAP des indicateurs existants et de l’accès aux informations concernant la mixité

### 2.1.4.1. Retours sur les baromètres existants

Les questionnaires proposent un panorama des outils les plus répandus en France en demandant les quels sont les plus utilisés dans les entreprises :

- Index Pénicaud
- Loi Rixain : proportion de femmes dans les instances dirigeantes
- Palmarès annuel de la féminisation du SBF 120 par le ministère de l’égalité FH
- Observatoire de la féminisation de la SKEMA Business School
- Baromètre SISTA
- Classements nationaux ou internationaux (Financial Times etc)



On observe **2 baromètres plus plébiscités que les autres : Index Pénicaud** (72% des personnes répondantes l’utilisent) **et la proportion de femmes dans les instances dirigeantes cf loi Rixain** (60% des personnes répondantes vont l’utiliser). Il est à noter que **ces 2 outils sont des obligations légales**. L’index Pénicaud depuis 2018 pour les entreprises de plus de 50 salariés et la loi Rixain, à partir de 2026 pour les entreprises de plus de 1000 salariés. L’obligation légale et le droit de coercition lié sont certainement des éléments favorisant.

Ces index s’adressent à une majorité de salariés. Selon les chiffres de l’INSEE 2021, 53% des salariés travaillent dans des grands groupes et ETI (où la loi Rixain est applicable), 29% des salariés travaillent dans des PME où l’index Pénicaud (et peut-être les obligations de la loi Rixain) est souvent applicable.

Il reste au moins 18% des salariés en dehors du champ de l’un et l’autre de ces index ou mesures. Nous n’avons pas de chiffres sur les indices de parité dans ces entreprises, pour autant, on retrouve parfois

dans certaines TPE -notamment dans les secteurs d'activité où on mène une forme de guerre pour l'attraction des talents- des politiques très audacieuses en faveur de la parité.

Nos réseaux proposent de se référer également à d'autres outils de mesure de la parité F/H, tels que ceux issus de l'Observatoire Ethics and Boards qui mesure la féminisation des CA mais aussi des Comex et Codir (ecoDA).

Ils indiquent, en outre, ne pas trouver les outils, palmarès ou baromètres existants suffisamment précis (à 52,6% des réponses de réseaux d'entreprises, à 66,7% des réponses individuelles).

Des retours sur **les limites des informations existantes** sont également exprimés.

- **Les mesures fournies ne sont pas complètes :**

Il manque certains éléments comme l'évaluation des *"Aides non monétaires pour vie familiale"* - ou la publication de la *"Différence de rémunération du top 100"*

Les éléments collectés ne couvrent pas tous les périmètres et le manque d'information sur la manière de les collecter impacte leur lisibilité :

*"Le **périmètre** de ces baromètres ne concerne pas toutes les entreprises, critère de **taille**"*  
*"Le **périmètre** d'entreprises concernées en % et le **périmètre** de salariés en %"*  
*"Avoir une répartition selon les **métiers**"*  
*"Ce n'est pas tant les informations mais la **manière dont sont collectées et évaluées** les données par rapport à des entités juridiques par exemple"*

Enfin, pour une meilleure compréhension des indicateurs collectés, il conviendrait de pouvoir lire leur évolution dans le temps

« *La variation dans le temps est importante* »

- **Les baromètres sont difficiles à lire, ce qui en fait une affaire d'initiés !**

-« *Les informations sont partielles et pas assez médiatisées* »  
-« *Pas assez de médiatisation / communication autour de ces nombreux baromètres. Seuls les initiés les lisent.* »  
-« *Surtout un problème de comparabilité des indicateurs* »

- **Enfin, il y a un problème de congruence.**

*"Il faudrait synthétiser en un baromètre unique : Il en faudrait un seul unique, largement diffusé."*  
*"Je préférerais avoir un baromètre unique de référence et de synthèse de ces différents indicateurs"*

#### 2.1.4.2. Accès aux informations en entreprise

Les réponses au questionnaire sur ce sujet sont disparates.

Oui, les entreprises privées publient ou diffusent des indicateurs de la gouvernance partagée à leurs collaborateurs mais l'accès aux informations est plus ou moins complexe selon les entreprises.

Si on peut noter que la proportion femmes-hommes au sein du Comité exécutif est largement propagée (à 84.2 %), ainsi que la proportion femmes-hommes au sein des cadres dirigeants (à 74.8), la diffusion des informations sur les Top 10, 20, 50 et 100 est plus mitigée avec, à grosses mailles, une moyenne de 1/3 de oui, 1/3 de non et 1/3 de “non pertinent”.

Par ailleurs, il n'y a aucune commune mesure entre les données communiquées. Les différents supports d'information sont multiples, depuis la diffusion au strict niveau RH (avec des dashboards internes), jusqu'à une large publication sur les intranets et/ou sites internet, en passant par la communication institutionnelle ou les rapports annuels.

## 2.2. Commentaires sur les retours des réseaux

### 2.2.1. Typologie de données à suivre et pondérations

Les retours des réseaux du secteur privé de 2GAP concernent les baromètres existants en France et leur capacité à refléter la réalité du partage de la gouvernance entre femmes et hommes.

Les membres insistent sur l'importance de la composition des instances dirigeantes et de la répartition des fonctions entre hommes et femmes, notamment au sein des Conseils d'administration, des Comités exécutifs et des Comités de direction. Ils soulignent l'importance de connaître le différentiel de rémunération entre femmes et hommes dans le ComEx ainsi que la proportion de femmes dans les différentes strates de l'entreprise, telles que les tops 10, 20, 50 et 100.

Pour évaluer ces indicateurs, trois grilles de lecture sont proposées, mettant en avant les meilleures pondérations pour la proportion de femmes dans les ComEx et le différentiel de rémunération. Les membres des réseaux de 2GAP suggèrent également d'élargir l'observation de la parité aux actionnaires, aux comités d'administration et de mesurer la visibilité médiatique des femmes dirigeantes. Il est recommandé de suivre l'évolution des indicateurs dans le temps pour repérer les tendances.

### 2.2.2. Retours sur les dispositifs existants

**Concernant les dispositifs existants, le baromètre Pénicaud et la loi Rixain sont considérés comme les plus pertinents en raison de leur statut d'obligations légales.** Des outils comme l'Observatoire Ethics and Boards et les analyses de l'Alliance pour la Mixité en Entreprise sont également proposés. Cependant, des limites sont soulignées, telles que l'incomplétude des mesures, la difficulté de lecture des baromètres et la diversité d'accès aux informations en entreprise. Les entreprises privées diffusent des indicateurs de gouvernance partagée, mais l'accès aux informations varie selon les entreprises.

D'après les retours des réseaux du secteur privé de 2GAP, **les baromètres existants en France présentent certaines limites et des manques d'informations.** Ils ne prennent pas en compte l'impact des aides non monétaires sur la vie familiale et professionnelle, et ne couvrent pas suffisamment l'écart de rémunération dans le top 100 des rémunérations les plus élevées. De plus, les baromètres ne couvrent pas toutes les entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises, et n'offrent pas une répartition détaillée selon les métiers. Il y a également un manque d'information sur la manière dont les données sont collectées et évaluées, rendant leur lecture et leur interprétation difficiles. Les baromètres ne suivent pas suffisamment l'évolution des indicateurs de parité dans le temps, empêchant ainsi l'identification des tendances et des progrès réalisés.

**A ce stade, il n'est cependant pas proposé de créer un nouveau baromètre, mais d'améliorer l'existant.**

Les membres des réseaux de 2GAP ont suggéré plusieurs améliorations et ajouts aux baromètres existants, tout en mettant en garde contre la création de nouvelles obligations légales. Ils recommandent de travailler sur les données existantes pour en vérifier la pertinence et en introduire de nouvelles sans ajouter de nouvelles obligations légales. Il serait donc plus efficace d'améliorer et de compléter les baromètres existants en intégrant les éléments manquants, en veillant à la transparence et à la lisibilité des indicateurs collectés, en élargissant le périmètre d'observation à différentes catégories d'entreprises et métiers, et en suivant l'évolution des indicateurs dans le temps.

Améliorer les baromètres existants permettrait non seulement d'obtenir des données plus précises et pertinentes, mais aussi de promouvoir une culture de la parité, de suivre et d'évaluer les progrès, et d'encourager l'innovation et l'excellence au sein des entreprises. Cela pourrait également soutenir les politiques de diversité et contribuer à une gouvernance plus inclusive et équitable.

### **2.2.3. Conclusion : ce que les réseaux de 2GAP attendent des baromètres**

**Les retours des réseaux de 2GAP mettent en évidence le rôle joué par les baromètres en termes d'impact sur la gouvernance des entreprises.** Ils encouragent les entreprises à examiner de plus près la répartition des rôles entre hommes et femmes, ce qui peut conduire à une prise de conscience des déséquilibres existants et à une volonté d'y remédier. Ainsi, les entreprises peuvent être incitées à mettre en place des politiques visant à améliorer la parité, telles que des initiatives de recrutement ciblées, des programmes de mentorat et des efforts pour promouvoir les femmes à des postes de leadership. La mise en évidence des écarts de rémunération peut pousser les entreprises à revoir leurs politiques de rémunération pour instaurer des pratiques plus équitables. De plus, en améliorant la visibilité des femmes dirigeantes dans les médias et les communications internes, leur rôle et leur influence au sein de l'entreprise en seraient renforcés. Les entreprises peuvent également être encouragées à suivre l'évolution de leurs indicateurs de diversité et à mesurer les progrès réalisés à travers des rapports annuels et des analyses continues.

### **2.2.4. Retours de Jump pour la Belgique : Palmarès du BEL20**

JUMP est une association membre de 2Gap basée à Bruxelles et à Paris. Travaillant depuis près de 20 ans en faveur de l'égalité professionnelle. S'inspirant du travail de 2Gap pour la Loi Rixain, JUMP Belgique a voulu donner des outils factuels aux responsables politiques et économiques en analysant et en classant pour la première fois les 20 entreprises belges les plus capitalisées (BEL20).

En 2011, la Belgique a été l'un des premiers pays au monde avec la France à établir un quota de 33 % minimum de représentation du genre sous-représenté au sein des Conseils d'Administration (CA) des sociétés cotées en bourse. Cette loi a porté ses fruits puisqu'on a augmenté le nombre de femmes de 8% en 2008 à 39% aujourd'hui, plaçant le pays en quatrième position dans l'UE. Toutefois, les administratrices n'occupent pas la présidence des CA (une seule femme présidente dans le BEL20 et 5,6% pour toutes les sociétés cotées) et sont sous-représentées à la tête des comités (comité d'audit, comité de rémunération, ...). Elles ne sont aussi que 5 femmes sur 96 au total dans le BEL20 à être membre exécutive.

Cependant, cette dynamique n'a pas entraîné une plus juste représentation des femmes au sommet de l'exécutif des entreprises. Au contraire, alors qu'elles sont quasiment absentes du niveau de pouvoir le plus important dans l'entreprise, une tendance à la baisse a été observée ces dernières années ! Le nombre de femmes au sein des comités exécutifs des sociétés du BEL20 au 1er trimestre 2023 est de 16,7 %, ce qui est inférieur à la moyenne européenne de 19 % (STOXX EUROPE 600). Il y a même 4

entreprises du BEL20 qui n'ont aucune femme dans leur comité exécutif et 9 autres qui ont une seule femme, soit 13 entreprises sur 20 qui ont zéro ou une femme dans leur comité de direction.

### SHARE OF WOMEN ON BOARDS VERSUS EXECUTIVE COMMITTEES

(31 March 2023)



Grâce à ces résultats publiés en juin 2023 et à un intense travail de lobbying, JUMP est parvenue à faire voter une résolution du parlement en mai 2024 appelant le gouvernement à une transposition relativement ambitieuse de la directive européenne Women on Boards. Mais les élections de juin 2024 ont abouti à un nouveau gouvernement le 2 février 2025 qui refuse toute idée de quota sous prétexte de « méritocratie » et de « neutralité ». Ils se sont d'ailleurs immédiatement mis au diapason de leur rhétorique en nommant 4 femmes seulement sur 15 ministres dont une seule à une fonction régaliennne et aucune femme dans ce qui est considéré le cœur du pouvoir, c'est-à-dire le KERN (« noyau » en néerlandais) composé de 6 hommes. JUMP a dès lors appelé à un décret obligeant la parité dans les gouvernements fédéraux et réalisera régulièrement un nouveau classement de la mixité au sommet des entreprises du BEL20.

Comme beaucoup d'autres pays en Europe, la Belgique a déjà entamé le recul de la place des femmes au pouvoir.

### 3. PARTIE 3 : CRÉATION D'UN BAROMÈTRE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE POUR MESURER LA RÉALITÉ DU PARTAGE DE LA DÉCISION

#### 3.1. La nécessité de créer un baromètre clair et unifié de la gouvernance publique

##### 3.1.1. Un baromètre de la gouvernance publique partagée : quels enjeux?

L'élaboration d'un baromètre de la gouvernance partagée entre femmes et hommes dans la fonction publique vise à mettre en lumière la réalité de ce partage, souvent masquée par les outils aujourd'hui à notre disposition, qui ne prennent en compte qu'une partie de la mesure de la place des femmes dans la décision.

Ce baromètre, en fournissant une évaluation claire, transparente, transversale, unifiée, avec des données accessibles permet de mieux cerner les disparités entre hommes et femmes dans les postes de responsabilité. Il offre un comparatif précis en termes de responsabilités, grâce à un système de notation basé sur l'attribution de points qui pondère le poids des niveaux de responsabilités et donc le poids dans la gouvernance.

**Aujourd'hui, les informations disponibles sont insuffisantes pour évaluer de manière cohérente l'équilibre hommes/femmes**, car elles sont souvent fragmentées entre différents rapports, sites internet ou réseaux, ce qui rend l'analyse complexe et peu accessible. Le baromètre permet de pallier cette lacune en offrant une photo objectivée de la situation, réduisant ainsi les biais possibles grâce à une sélection rigoureuse des critères et à des calculs précis.

##### 3.1.2. Le baromètre de 2GAP pour les ministères et leurs entreprises et établissements publics

Pour lire ce baromètre, il y a **2 principes de lecture et de compréhension** : un codage chiffré associé à une équivalence de postes et de responsabilité. Concernant le premier principe de lecture, une note de 0 si un poste est unique à son niveau et occupé par un homme, et, pour les niveaux de postes avec assumés par plusieurs personnes, un nombre de points basé sur une méthode de produit en croix (règle de 3) dans le cas d'une représentation mixte. Quant au second principe, il repose sur des équivalences de postes et responsabilités entre le secteur public et privé, ce qui permet de construire la grille des établissements et entreprises publics avec des critères qui sont potentiellement homogènes pour un travail équivalent sur les entreprises privées.

Afin de conserver une homogénéité dans la réalité de la décision avec les entreprises publiques comme privées, le niveau PDG a été attribué à la direction des cabinets ministériels, ce qui reflète la même réalité en termes de pouvoir de décision. L'équivalent du COMEX d'une entreprise étant le collège des

secrétaires généraux/ales et directeurs/trices généraux des ministères. L'équivalent des CODIR étant simple à effectuer.

Les index imposés par la loi, pour le secteur privé (Index Penicaud) comme pour le secteur public (loi du 19 juillet 2023) apportent des critères supplémentaires pertinents pour évaluer la réalité du poids des fonctions exercées par les proportions de femmes dans les plus hautes rémunérations, raison pour laquelle ces indicateurs ont également été retenus.

Sur 150 points		Secteur Public						
		Établissements publics : opérateurs de l'Etat et entreprises publiques					Ministères	...
		Nombre de points maximum						
PDG		50						
	Président.e du CA	Directeur.ric e général.e		15	25	50	Directeur/trice de cabine	
COMEX		30			30	Secrétaire général.e/ Directeur.rice général.e		
CODIR (Directeur production, financier, RH, commercial, administratif et juridique)		15			15	Directeur/trice		
Directeur.rice adjoint.e		10			10	Directeur.rice adjoint.e		
Responsables de service		5			5	Sous-directeur/trice/ chef.fe de service		
La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations		20			15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations		
L'écart de répartition des augmentations individuelles		10			15	Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés		
Ecart de répartition des promotions (>250 salariés) cf Index		10				Ecart de promotion (Indicateurs de l'index publié le 31/12/2024)		
					5	Grades		
					5	Corps		
<b>Total</b>		<b>150</b>			<b>150</b>			

### 3.1.3. Le baromètre 2GAP pour la fonction publique hospitalière

Les différents critères du baromètre sont adaptés à la gouvernance de la fonction publique hospitalière, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Sur 100 POINTS	Secteur Public hospitalier				
		Etablissements publics			Hôpitaux (Personnels Médicaux et Directions Hospitalières)
PDG					
Président.e du conseil d'administration (non exécutif)				Président.e de CME (conseil médical d'établissement)	15
Directeur.rice général.e			30	Secrétaire général/Directeur.rice général.e	20
Comex-codir (Directeur production, financier, RH, commercial, administratif et juridique)			20	Directeur.rice Directeur.rice général.e adjoint.e Chef.fe de département / de pôle	15
Directeur.rice adjoint.e			15	Directeur.rice adjoint.e (finances, RH,...)	15
Responsables de service			10	Sous-directeur.rice/chef.fe de service	10
			5	Chef.fe de bureau	
Ecarts de répartition des promotions (>250 salariés) cf Index				Ecarts de promotion (Indicateurs de l'index publié le 31/12/2024)	Ecarts de promotion
			10	Grades	Postes de PU-PH (Professeur.e)
			10	Corps	Postes de MCU-PH Chef.fe d'établissement (emplois fonctionnels et non fonctionnels)
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>		<b>100</b>

### 3.1.4. Pour les collectivités territoriales

Ce baromètre égalité professionnelle pourrait être un très bon outil pour mieux observer les points communs et les différences entre les secteurs du privé et les trois versants de la fonction publique.

Nous pensons qu'un tel baromètre devrait être accompagné d'une notice explicative et à des commentaires sur les indicateurs. Ce projet souligne l'importance de disposer de statistiques détaillées et commentées issues des différents rapports publiés par l'administration.

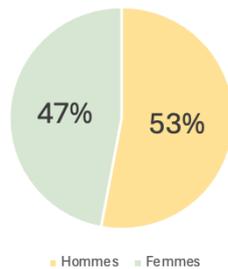
C'est encore plus crucial dans la fonction publique territoriale en raison de la diversité des niveaux et du nombre des collectivités présentes sur les territoires. Pour les collectivités on pourrait prendre en compte celles qui gèrent un territoire de plus de 40 000 habitants (CF seuil loi Sauvadet)

## 3.2. La parité gouvernementale : les résultats 2024 d'un "usage" à effet d'optique

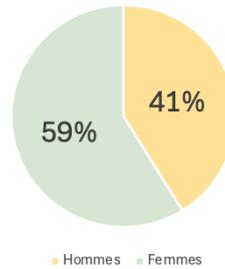
Les gouvernements Barnier et Bayrou se sont efforcés de respecter, ou d'approcher, la parité dans leur composition respective, qu'il s'agisse des ministres de plein exercice ou des ministres délégué.e.s. Pour autant, **on observe une constante : davantage d'hommes à la tête de ministères de plein exercice.**

### 3.2.1. Le gouvernement BARNIER

*Proportion femmes/hommes parmi les ministres de plein exercice au sein du gouvernement Barnier du 15 octobre 2024*



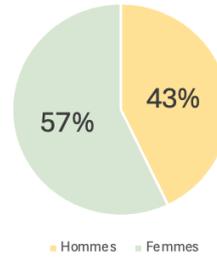
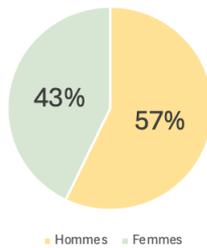
*Proportion femmes/hommes parmi les ministres délégués au sein du gouvernement Barnier au 30 octobre 2024*



### 3.2.2. Le gouvernement BAYROU

*Proportion femmes/hommes parmi les ministres de plein exercice au sein du gouvernement Bayrou du 20 janvier 2025*

*Proportion femmes/hommes parmi les ministres délégués au sein du gouvernement Bayrou au 20 janvier 2025*



### 3.3. Nouvelle aggravation du déséquilibre femmes-hommes dans la composition des cabinets ministériels

#### 3.3.1. Dégradation de la parité femmes-hommes dans les cabinets ministériels et du Président de la République

La parité au sein du cabinet du Président de la République continue à se dégrader, la proportion d'hommes passant de 71% en 2023 à 83,25% en 2025.

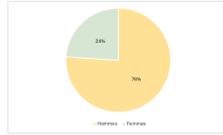
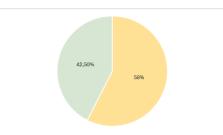
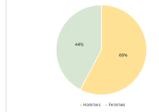
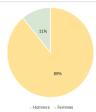
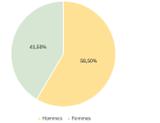
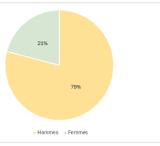
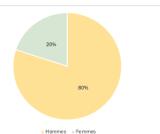
Pour ce qui concerne le cabinet du Premier ministre, après un recul sous le gouvernement Barnier, le cabinet Bayrou se réoriente vers davantage de parité.

L'examen de la composition des cabinets ministériels de plein exercice fait apparaître une orientation générale vers davantage de parité globale, mais **un effondrement inquiétant de la présence de femmes à la direction de ces cabinets, passant ainsi de 19% en 2023 à 6,5% en 2025, fonction dont on sait le rôle déterminant.**

L'"absorption" des compétences des secrétariats d'Etat, dans celles des ministères délégués, dans le gouvernement Bayrou, conduit à rendre moins déséquilibrée la proportion d'hommes à la direction des cabinets de ces ministères, passant ainsi de 94% en 2024 à 70% en 2025, ce qui reste encore très insatisfaisant.

**D'une façon générale, les résultats restent très préoccupants, pour au moins 2 raisons :**

- dans la mesure où tous les cabinets ministériels doivent avoir atteint la parité au 1er janvier 2026
- compte-tenu du très faible nombre de personnes concernées par rapport au vivier de celles qui ont les compétences pour en faire partie, ce déséquilibre n'est pas justifiable.

Proportion femmes-hommes dans les cabinets ministériels et dans celui du Président de la République							
Année	Femmes			Hommes			Proportions F/H
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2025
<b>Cabinet du Président de la République</b>							
Nombre F/H	20	21	22	50	58	53	
secrétaire général de l'Élysée	0	0	0	1	1	1	
Pourcentage F/H	29%	27%	16,5 %	71%	73%	83,5 %	
<b>Cabinet du Premier Ministre</b>							
Nombre F/H	58	61	27	77	92	34	
Dont : directeur.ices de cabinet	0	0	0	1	1	1	
Dont : directeur.ices de cabinets adjoints	0	1	0	1	0	1	
Pourcentage F/H	43%	40%	44,5%	57%	61%	55%	
<b>Cabinets Ministériels (plein exercice)</b>							
Nombre F/H	89	67	85	154	104	109	
Pourcentage F/H	37%	39%	44%	63%	61%	56%	
Dont directeur.trice.s de cabinet	3	1	1	13	12	14	
Pourcentage F/H directeur.ices de cabinets	19%	8%	6,5%	81%	92%	94%	
<b>Cabinets des ministères délégués</b>							
Nombre F/H	72	56	93	124	74	116	
Pourcentage F/H	37%	43%	45%	63%	57%	55,5%	
Dont directeur.ices de cabinets	4	1	6	11	15	14	
Pourcentage F/H directeur.ices de cabinets de ministères délégués	27%	6%	30%	73%	94%	70%	
<b>Cabinets des secrétariats d'État</b>							
Nombre F/H	25	11	0	28	17	0	
Pourcentage F/H	47%	40%	0%	53%	60%	0% Pas de secrétariat d'Etat	
Dont directeur.trice.s de cabinet	1	1	0	4	4	0	
Pourcentage F/H directeur.ices de cabinets de secrétariat d'État	20%	20%	0%	80%	80%	0% Pas de secrétariat d'Etat	

### 3.3.2. Le palmarès de la parité dans les cabinets des ministères de plein exercice des gouvernements ATTAL, BARNIER, BAYROU

#### 3.3.2.1. Un fort déséquilibre dans la parité globale

Les graphiques présentés ci-dessous indiquent la proportion femmes/hommes au sein de chaque cabinet ministériel des gouvernements ATTAL, BARNIER et BAYROU pour l'année 2024 et le début de l'année 2025. **Les cabinets du gouvernement BAYROU (colonne de droite) ont été classés par ordre de féminisation/parité décroissante.** Pour faciliter la comparaison avec les cabinets des gouvernements ATTAL et BARNIER, les mêmes ministères ont été mis en regard.

La première remarque concerne les changements de format gouvernemental avec le gouvernement Bayrou. En effet, ce dernier ne compte plus aucun secrétariat d'Etat, qui sont tous devenus des ministères délégués, et un certain nombre de ministères pleins sont devenus également des ministères délégués. Les femmes sont dès lors très présentes dans les cabinets des ministères délégués (55, 5%), et bien plus minoritaires dans les ministères pleins (40%).

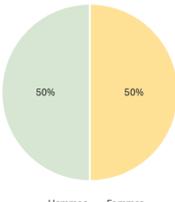
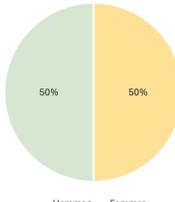
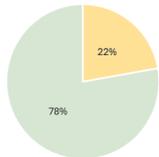
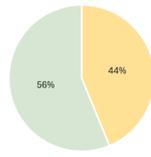
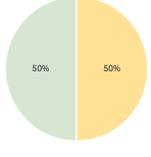
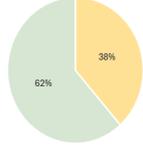
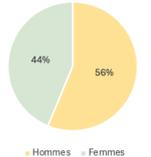
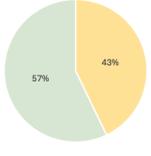
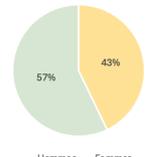
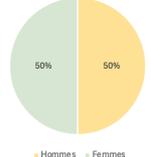
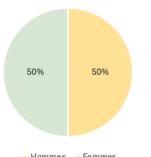
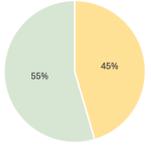
La deuxième remarque touche **l'ordre protocolaire**. Sur ce point, une amélioration est à noter d'un gouvernement à l'autre. Si sous le gouvernement Attal et le gouvernement Barnier le premier dans l'ordre d'apparition était un homme, à savoir respectivement Bruno Le Maire en tant que ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et Didier Migaud à la Justice, **c'est seulement sous le gouvernement Bayrou qu'une femme arrive en haut de l'ordre protocolaire : Elisabeth Borne à l'Education Nationale.**

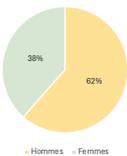
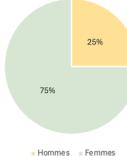
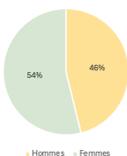
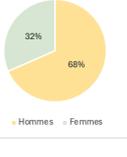
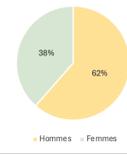
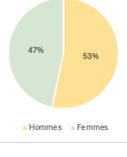
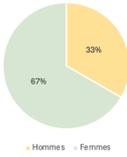
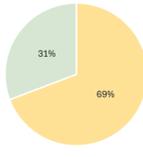
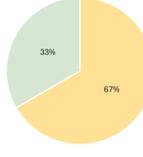
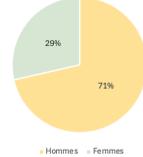
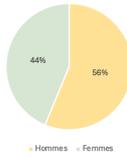
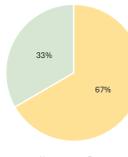
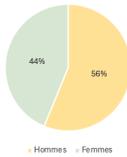
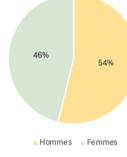
La dernière remarque est plus globale et concerne le constat de la **très faible présence des femmes dans les ministères régaliens**. Sur les trois ministres de la justice qui se sont succédé, à savoir Eric Dupond Moretti, Didier Migaud et Gérald Darmanin, seuls des hommes ont occupé ce poste.

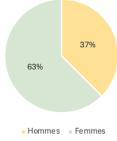
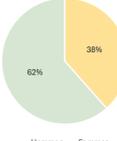
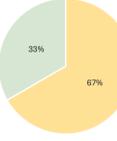
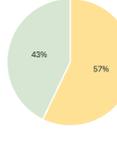
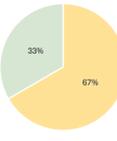
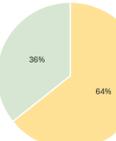
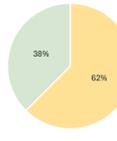
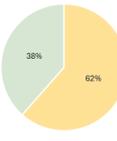
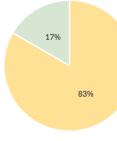
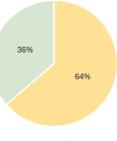
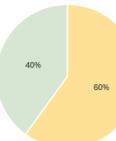
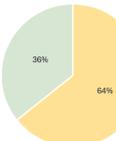
Il en va de même pour le ministère de l'économie, occupé par Bruno Le Maire, Antoine Armand et Eric Lombard, ou encore pour le ministère des armées, occupé de manière constante par Sébastien Lecornu.

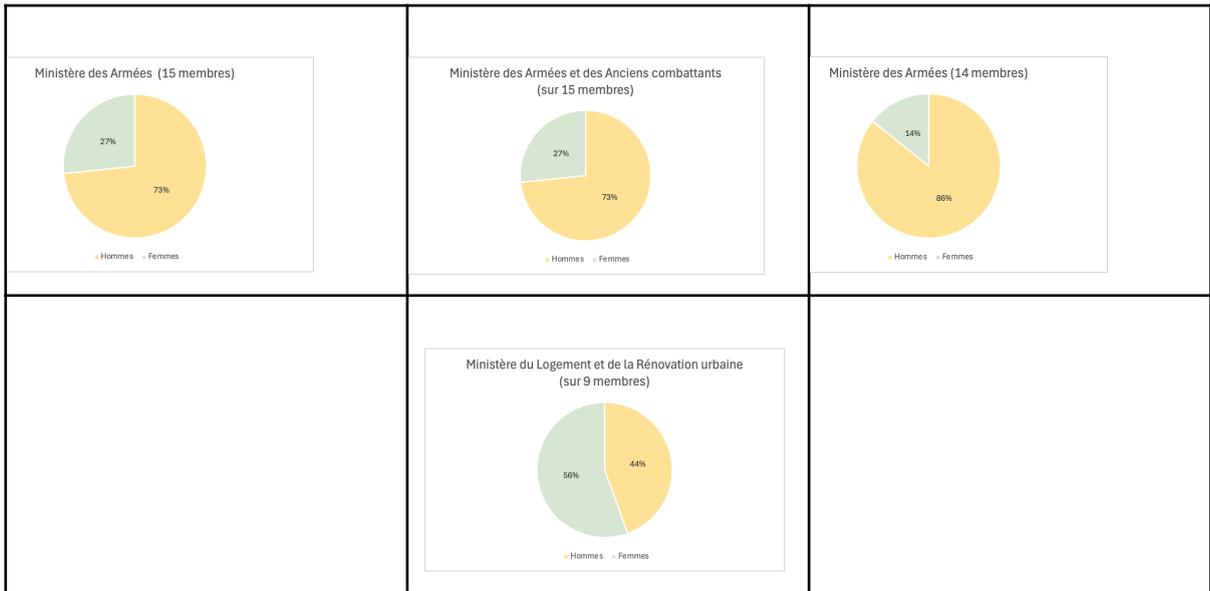
**Le point d'alerte majeur reste dans l'effondrement du nombre de femmes à la direction des cabinets dans les ministères de plein exercice.** Si elles étaient 22% dans le gouvernement Barnier, elles ne sont plus que **6,5% dans le gouvernement Bayrou.**

Légende des graphiques ci dessous: **Hommes** **Femmes**

<p>Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères de plein exercice du Gouvernement <b>ATTAL</b>, au 05 septembre 2024</p>	<p><b>Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères de plein exercice du Gouvernement BARNIER</b>, au 15 octobre 2024</p>	<p>Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères de plein exercice du Gouvernement <b>BAYROU</b>, au 20 janvier 2025 (par féminisation décroissante)</p>
<p>Ministère de la Justice (14 membres)</p>  <p>50% 50%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de la Justice (14 membres)</p>  <p>50% 50%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère d'État, ministère de la Justice (9 membres)</p>  <p>78% 22%</p> <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère de l'Europe et des Affaires étrangère (16 membres)</p>  <p>56% 44%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (sur 10 membres)</p>  <p>50% 50%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (13 membres)</p>  <p>62% 38%</p> <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (17 membres)</p>  <p>44% 56%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (sur 7 membres)</p>  <p>57% 43%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (7 membres)</p>  <p>57% 43%</p> <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques (10 membres)</p>  <p>50% 50%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de la Fonction publique, de la Simplification et de la Transformation de l'action publique (sur 8 membres)</p>  <p>50% 50%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification (11 membres)</p>  <p>55% 45%</p> <p>Hommes Femmes</p>

<p>Ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques (13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative (sur 4 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative (13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (19 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de la Transition écologique, de l'Énergie, du Climat et de la Prévention des risques (sur 13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche (14 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (12 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p> <p>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Éducation nationale (sur 9 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p> <p>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (sur 7 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère d'État, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (sur 15 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités (16 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère du Travail et de l'Emploi (sur 12 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles (16 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
	<p>Ministère de la Santé et de l'Accès aux soins (sur 13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	

	<p>Ministère des Solidarités, de l'Autonomie et de l'Égalité entre les femmes et les hommes (sur 8 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	
<p>Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt (sur 12 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (14 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer (16 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Intérieur (sur 14 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère d'État, ministère de l'Intérieur (16 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
		<p>Ministère d'État, ministère des Outre-mer (13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
	<p>Ministère du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation (6 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation (11 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère de la Culture (15 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de la Culture (sur 4 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère de la Culture (14 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>



### 3.3.2.2. Un plus grand déséquilibre femmes-hommes en fonction des postes occupés

Les tableaux ci-dessous indiquent une forte disparité femmes/hommes en fonction des postes occupés au sein des cabinets ministériels. **La seule approche par la proportion globale de femmes dans les cabinets masque une réalité en termes de pouvoir de décision. Les fonctions les plus importantes en termes de décision au sein des cabinets, en particulier la direction de cabinet, sont encore massivement occupées par les hommes.**

#### CABINETS DES MINISTÈRES DE PLEIN EXERCICE DU GOUVERNEMENT BAYROU

En date du 29/03/2025., la répartition femmes-hommes au sein des cabinets ministériels du gouvernement Bayrou donnent les résultats ci-dessous.

Légende: Hommes Femmes ✕ Non renseigné à la date du 20/01/2025

Les cases blanches désignent la parité dans les postes.

Ministères pleins

Gouvernement Bayrou

au 29/03/25

	Premier Ministre	Ministère de l'Éducation Nationale	Ministère de l'Outre-mer	Ministère de la Justice, garde des sceaux	Ministère de l'Intérieur	Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles	Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique	Ministère des Armées	Ministère de la Culture	Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères	Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche	Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire	Ministère de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification	Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative	Pourcentage de femmes
Ministre																40 %
Directeur/rice du cabinet																13,5 %
Directeur/rice adjoint-e du cabinet				 	 	   	 									34 %
Chef-fe de cabinet																20 %
Chef-fe de cabinet adjoint-	 						×	×		×	×	×	×			78 %
Conseiller-ère spécialisée		×								×	×	×		×	×	33,5 %

Ministères pleins

Gouvernement Bayrou

au 29/03/25

	Premier Ministre	Ministère de l'Éducation Nationale	Ministre de l'Outre-mer	Ministère de la justice, garde des sceaux	Ministère de l'Intérieur	Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles	Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique	Ministère des Armées	Ministère de la Culture	Ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation	Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères	Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire	Ministère de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification	Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative	Pourcentage de femmes
Conseiller-ère budgétaire ou économique	↓	↓	↑	↓	↑	×	↓	↓	↓	↓	↑	↓	↓	↓	×	27 %
Conseiller-ère parlementaire	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	50 %
Conseiller-ère Communication ou Presse	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↓	↓	52 %
Conseiller-ère Social	↓	×	↓	×	×	×	×	↑	×	×	×	×	×	↑	×	50 %
Conseiller-ère Discours	↓	↓	×	×	↓	×	×	↓	↓	×	↑	↓	×	↓	×	16 %

Ministères pleins

Gouvernement Bayrou

au 29/03/25

	Premier Ministre	Ministère de l'Éducation Nationale	Ministre de l'Outre-mer	Ministère de la justice, garde des sceaux	Ministère de l'Intérieur	Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles	Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique	Ministère des Armées	Ministère de la Culture	Ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation	Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères	Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire	Ministère de l'Action publique, de la Fonction publique et de la Simplification	Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative	Pourcentage de femmes
Conseiller-ère Diplomatique	↑	×	×	×	↑	×	×	↓	↓	↑	×	↓	×	×	×	50 %
Conseiller-ère Affaires Internationales, Étrangères et/ou Européennes	↓	×	×	↑	×	×	↑	×	×	×	↑	×	↓	×	×	58 %
Conseiller-ère Justice/juridique	↓	×	↑	↑	↑	×	↓	×	×	×	↓	×	×	×	↑	57 %

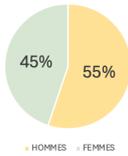
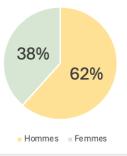
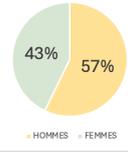
### 3.3.3. Le palmarès des cabinets des ministères délégués des gouvernements ATTAL, BARNIER, BAYROU

#### 3.3.3.1. Un déséquilibre dans la parité globale

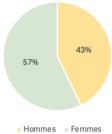
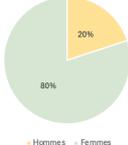
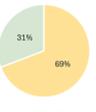
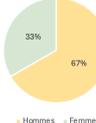
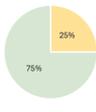
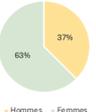
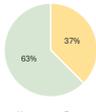
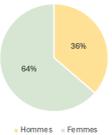
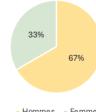
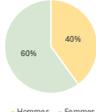
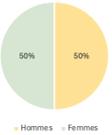
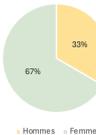
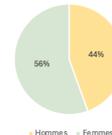
Légende des tableaux: **Hommes** **Femmes**

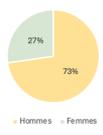
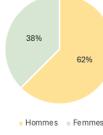
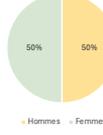
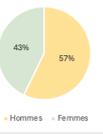
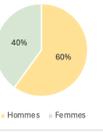
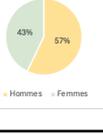
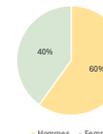
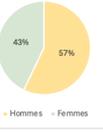
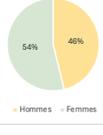
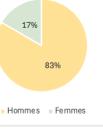
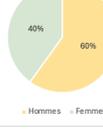
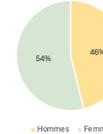
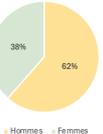
#### Proportion F/H sur l'ensemble des cabinets des ministères délégués

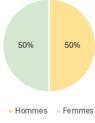
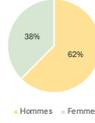
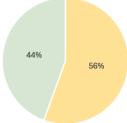
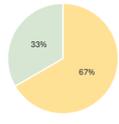
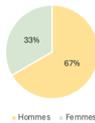
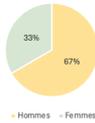
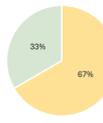
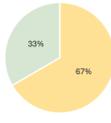
On observe un déséquilibre au profit des hommes dans les 3 gouvernements successifs, avec une aggravation sous le gouvernement Barnier.

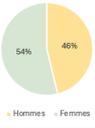
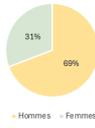
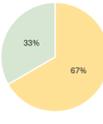
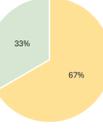
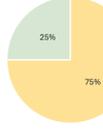
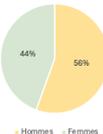
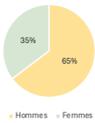
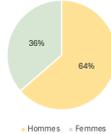
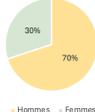
Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères Délégués du Gouvernement <b>Attal</b> , au 04 septembre 2024	Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères Délégués du Gouvernement <b>Barnier</b> , au 15 octobre 2024	Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères Délégués du Gouvernement <b>Bayrou</b> , au 20 janvier 2025
 <p>45% 55%</p> <p>• HOMMES • FEMMES</p>	 <p>38% 62%</p> <p>• Hommes • Femmes</p>	 <p>43% 57%</p> <p>• HOMMES • FEMMES</p>

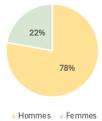
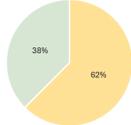
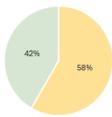
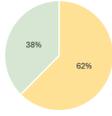
## Par ministères délégués

Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères délégués du Gouvernement <b>Attal</b> , au 05 septembre 2024	Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères délégués du Gouvernement <b>Barnier</b> , au 15 octobre 2024	Proportion F/H au sein des cabinets des Ministères délégués du Gouvernement <b>Bayrou</b> , au 20 janvier 2025 (par féminisation décroissante)
	<p>Ministère délégué auprès du Premier ministre, chargée des Relations avec le Parlement (7 membres)</p>  <p>57% Femmes 43% Hommes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Intérieur (5 membres)</p>  <p>80% Femmes 20% Hommes</p>
<p>Ministère délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargée des Entreprises, du Tourisme et de la Consommation (13 membres)</p>  <p>31% Femmes 69% Hommes</p>	<p>Ministère déléguée auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, chargée de l'Économie du tourisme (3 membres)</p>  <p>33% Femmes 67% Hommes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé du Tourisme (8 membres)</p>  <p>25% Femmes 75% Hommes</p>
<p>Ministère déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les Discriminations (8 membres)</p>  <p>63% Femmes 37% Hommes</p>		<p>Ministère délégué auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations (8 membres)</p>  <p>63% Femmes 37% Hommes</p>
<p>Ministère délégué auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargé des Transports (11 membres)</p>  <p>64% Femmes 36% Hommes</p>	<p>Ministère délégué auprès de la ministre du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation, chargé des Transports (9 membres)</p>  <p>33% Femmes 67% Hommes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé des Transports (5 membres)</p>  <p>60% Femmes 40% Hommes</p>
<p>Ministère délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé de l'Europe (10 membres)</p>  <p>50% Femmes 50% Hommes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Premier ministre et du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé de l'Europe (6 membres)</p>  <p>67% Femmes 33% Hommes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé de l'Europe (9 membres)</p>  <p>56% Femmes 44% Hommes</p>

<p>Ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur, de l'Attractivité, de la Francophonie et des Français de l'étranger (11 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère déléguée auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargée du Commerce extérieur et des Français de l'étranger (8 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé du Commerce extérieur et des Français de l'étranger (6 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
		<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé de la Francophonie et des Partenariats internationaux (7 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
	<p>Ministère déléguée auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, chargée de l'Économie sociale et solidaire, de l'Intéressement et de la Participation (5 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites moyennes entreprises et de l'Économie sociale et solidaire (7 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère délégué auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargé du Logement (10 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>		<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé du Logement (14 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère délégué auprès de la ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités, chargée des Personnes âgées et des Personnes handicapées (13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère déléguée auprès du ministre des Solidarités, de l'Autonomie et de l'Égalité entre les femmes et les hommes, chargée des Personnes en situation de handicap (6 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère Travail, de la Santé, de la Solidarité et des Familles, chargé de l'Autonomie et du Handicap (10 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère délégué auprès de la ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités, chargé de la Santé et de la Prévention (13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>		<p>Ministère délégué auprès du Ministère du Travail, de la Santé, de la Solidarité et des Familles, chargé de la Santé et de l'Accès aux soins (13 membres)</p>  <p>Hommes Femmes</p>

	<p>Ministère délégué auprès de la ministre du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation, chargée de la Ruralité, du Commerce et de l'Artisanat (4 membres)</p>  <p>50% 50%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ruralité (8 membres)</p>  <p>38% 62%</p> <p>Hommes Femmes</p>
	<p>Ministère délégué auprès du ministre des Armées et des Anciens combattants (9 membres)</p>  <p>44% 56%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère des Armées, chargé de la Mémoire et des Anciens combattants (9 membres)</p>  <p>33% 67%</p> <p>Hommes Femmes</p>
	<p>Ministère délégué auprès de la ministre de l'Éducation nationale, chargée de la Réussite scolaire et de l'Enseignement professionnel (7 membres)</p>  <p>57% 43%</p> <p>Femmes Hommes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (9 membres)</p>  <p>33% 67%</p> <p>Hommes Femmes</p>
		<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé de l'Intelligence artificielle et du Numérique (9 membre)</p>  <p>33% 67%</p> <p>Hommes Femmes</p>
		<p>Ministère délégué auprès du Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ville (6 membres)</p>  <p>33% 67%</p> <p>Hommes Femmes</p>
		<p>Ministère délégué auprès du Ministère du Travail, de la Santé, de la Solidarité et des Familles, chargé du Travail et de l'Emploi (15 membres)</p>  <p>33% 67%</p> <p>Hommes Femmes</p>

<p>Ministère délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé des Comptes publics (13 membres)</p>  <p>54% 46%</p> <p>Hommes Femmes</p>		<p>Ministère auprès du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé des Comptes publics (13 membres)</p>  <p>31% 69%</p> <p>Hommes Femmes</p>
<p>Ministère délégué auprès du Premier ministre, chargée du Renouveau démocratique, porte-parole du Gouvernement (6 membres)</p>  <p>33% 67%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Premier ministre, porte-parole du Gouvernement (6 membres)</p>  <p>33% 67%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère délégué auprès du Premier ministre, porte-parole du Gouvernement (4 membres)</p>  <p>25% 75%</p> <p>Hommes Femmes</p>
	<p>Ministère délégué auprès du Premier ministre, chargée de la Coordination gouvernementale (9 membres)</p>  <p>33% 67%</p> <p>Hommes Femmes</p>	
<p>Ministère délégué auprès du Premier ministre, chargée des Relations avec le Parlement (9 membres)</p>  <p>44% 56%</p> <p>Hommes Femmes</p>		
<p>Ministère délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé de l'Industrie et de l'Énergie (17 membres)</p>  <p>35% 65%</p> <p>Hommes Femmes</p>	<p>Ministère délégué auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, chargé de l'Industrie (11 membres)</p>  <p>36% 64%</p> <p>Hommes Femmes</p> <p>Ministère déléguée auprès de la ministre de la Transition écologique, de l'Énergie, du Climat et de la Prévention des risques, chargée de l'Énergie (10 membres)</p>  <p>30% 70%</p> <p>Hommes Femmes</p>	

	<p>Ministère délégué auprès de la ministre du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation, chargé de la Mer et de la Pêche (9 membres)</p>  <p>— Hommes — Femmes</p>	
	<p>Ministère délégué auprès du ministre de l'Intérieur, chargé de la Sécurité du quotidien (8 membres)</p>  <p>— Hommes — Femmes</p>	
<p>Ministère délégué auprès de la ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités, de la ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et du garde des Sceaux, ministre de la Justice, chargée de l'Enfance, de la Jeunesse et des Familles (9 membres)</p>  <p>— Hommes — Femmes</p>	<p>Ministère déléguée auprès du ministre des Solidarités, de l'Autonomie et de l'Égalité entre les femmes et les hommes, chargée de la Famille et de la Petite Enfance (4 membres)</p>  <p>— Hommes — Femmes</p>	
<p>Ministre déléguée auprès du ministre de l'Intérieur et des outre-mer et du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires, chargée des collectivités territoriales (13 membres)</p>  <p>— Hommes — Femmes</p>		
<p>Ministère délégué auprès du ministre de l'Intérieur et des Outre-mer, chargée des Outre-mer (12 membres)</p>  <p>— Hommes — Femmes</p>		
<p>Ministère déléguée auprès du ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (8 membres)</p>  <p>— Hommes — Femmes</p>		

### 3.3.3.2. Un déséquilibre femmes-hommes en fonction des postes occupés

Ministères délégués

Gouvernement Bayrou

au 29/03/25

	Ministère auprès de la ministre de l'Éducation nationale, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Ministère auprès du ministre de l'Intérieur	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé du Travail et de l'Emploi	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de la Santé et de l'Accès aux soins	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de l'Autonomie et du Handicap	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé des Comptes publics	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'Industrie et de l'Énergie	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de Commerce, Artisanat, PME	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'IA et Numérique	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de Tourisme	Ministère auprès du ministre de l'Armée, chargé des Mémoires, Anciens combattants	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé du Logement	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé des Transports	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ruralité	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ville	Ministère auprès du ministre de l'Europe et des AE, chargé de l'Europe	Ministère auprès du ministre de l'Europe et des AE, chargé du Commerce extérieur, Français de l'étranger	Ministère auprès du ministre Europe et AE chargé Franco-phonie, Partenariats internationaux	Pourcentage de femmes
Ministre																			55,5 %
Directeur-riche du cabinet																			35,5 %
Directeur-riche adjoint-e du cabinet																			38 %
Chef-efe de cabinet																			28 %

Ministères délégués

Gouvernement Bayrou

au 29/03/25

	Ministère auprès de la ministre de l'Éducation nationale, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Ministère auprès du ministre de l'Intérieur	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de l'Emploi	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de la Santé et de l'Accès aux soins	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de l'Autonomie et du Handicap	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé des Comptes publics	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'Industrie et de l'Énergie	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de Commerce, Artisanat, PME	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'IA et Numérique	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de Tourisme	Ministère auprès du ministre des Armées, chargé de Mémoire, Anciens combattants	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de Logement	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé des Transports	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ruralité	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ville	Ministère auprès du ministre de l'Europe et des AE, chargé de l'Europe	Ministère auprès du ministre de l'Europe et des AE, chargé de Commerce extérieur, Français de l'étranger	Ministère auprès du ministre Europe et AE chargé Franco-phonie, Partenariats internationaux	Pourcentage de femmes
Chef-f de cabinet adjoint			×		×	×		×	×		×				×		×	×	44,5 %
Conseiller-ère spécialisée			×		×				×	×	×		×		×			×	10 %
Conseiller-ère budgétaire ou économique		×	×	×	×		×	×	×		×			×		×	×	24 %	

Ministères délégués

Gouvernement Bayrou

au 29/03/25

	Ministère auprès de la ministre de l'Éducation nationale, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Ministère auprès du ministre de l'Intérieur	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de l'Emploi	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de la Santé et de l'Accès aux soins	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de l'Autonomie et du Handicap	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé des Comptes publics	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'Industrie et de l'Énergie	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de Commerce, Artisanat, PME	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'IA et Numérique	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'Industrie et du Tourisme	Ministère auprès du ministre des Armées, chargé des Mémoires, Anciens combattants	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé du Logement	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé des Transports	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ruralité	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ville	Ministère auprès du ministre de l'Europe et des AE, chargé de l'Europe	Ministère auprès du ministre de l'Europe et des AE, chargé du Commerce extérieur, Français de l'étranger	Ministère auprès du ministre Europe et AE chargé Franco-phonie, Partenariats internationaux	Pourcentage de femmes
Conseiller-ère parlementaire	⚠	⚠	⚠	⚠	✗	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	✗	⚠	⚠	✗	⚠	⚠	✗	⚠	64 %
Conseiller-ère Communication ou Presse	⚠	⚠	⚠	⚠	✗	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	✗	⚠	⚠	65 %
Conseiller-ère Discours	⚠	✗	✗	⚠	✗	✗	✗	✗	✗	✗	⚠	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	33,5 %

Ministères délégués

Gouvernement Bayrou

au 29/03/25

	Ministère auprès de la ministre de l'Éducation nationale, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Ministère auprès du ministre de l'Intérieur	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de l'Emploi	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de la Santé et de l'Accès aux soins	Ministère auprès de la ministre du Travail, chargé de l'Autonomie et du Handicap	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé des Comptes publics	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'Industrie et de l'Énergie	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de Commerce, Artisanat, PME	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'IA et Numérique	Ministère auprès du ministre de l'Économie, chargé de l'Industrie et du Tourisme	Ministère auprès du ministre des Armées, chargé des Mémoires, Anciens combattants	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé du Logement	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé des Transports	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ruralité	Ministère auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé de la Ville	Ministère auprès du ministre de l'Europe et des AE, chargé de l'Europe	Ministère auprès du ministre de l'Europe et des AE, chargé du Commerce extérieur, Français de l'étranger	Ministère auprès du ministre Europe et AE chargé Franco-phonie, Partenariats internationaux	Pourcentage de femmes
Conseiller-ère Social	⚠	✗	✗	⚠	⚠	⚠	✗	⚠	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	80 %

Ministères délégués auprès du premier ministre

Gouvernement Bayrou

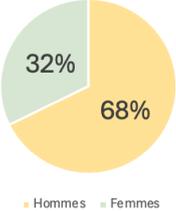
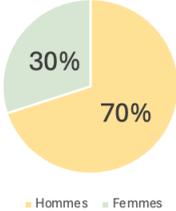
au 29/03/25

	Ministère délégué auprès du Premier ministre, chargé des Relations avec le Parlement	Ministère déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations	Ministère déléguée auprès du Premier ministre, porte-parole du Gouvernement	Pourcentage de femme
Ministre				66,5 %
Directeur-riche du cabinet				0 %
Directeur-riche adjoint-e du cabinet				66,5 %
Chef-fe de cabinet				33,5 %
Chef-fe de cabinet adjoint-	X		X	0 %
Con seiller-ère spécial-e		X		50 %
Conseiller-ère parlementaire	      		X	80 %
Conseiller-ère Communication ou Presse	 	 	 	50 %

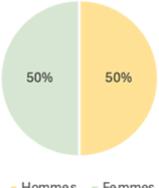
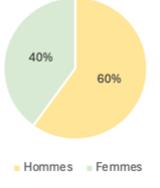
### 3.3.4. Le palmarès des cabinets des secrétaires d'Etat des gouvernements ATTAL, BARNIER et BAYROU

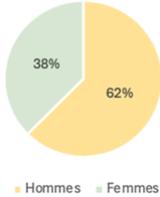
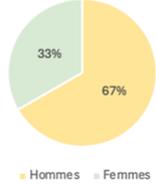
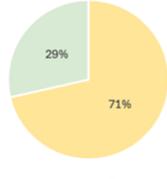
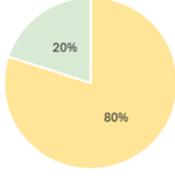
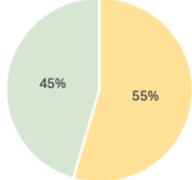
#### 3.3.4.1. Un déséquilibre dans la parité globale

Légende des tableaux: Hommes Femmes

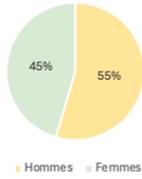
<p>Proportion F/H globale au sein des Cabinets des Secrétariats d'État du gouvernement <b>Attal</b> au 05 septembre 2024</p>	<p>Proportion F/H globale au sein des Cabinets des Secrétariats d'État du gouvernement <b>Barnier</b> au 15 octobre 2024</p>												
 <table border="1"> <tr><th>Catégorie</th><th>Proportion</th></tr> <tr><td>Hommes</td><td>68%</td></tr> <tr><td>Femmes</td><td>32%</td></tr> </table>	Catégorie	Proportion	Hommes	68%	Femmes	32%	 <table border="1"> <tr><th>Catégorie</th><th>Proportion</th></tr> <tr><td>Hommes</td><td>70%</td></tr> <tr><td>Femmes</td><td>30%</td></tr> </table>	Catégorie	Proportion	Hommes	70%	Femmes	30%
Catégorie	Proportion												
Hommes	68%												
Femmes	32%												
Catégorie	Proportion												
Hommes	70%												
Femmes	30%												

#### Par secrétariat d'Etat :

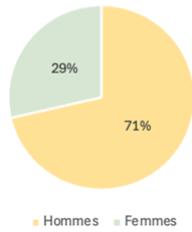
<p>Proportion F/H au sein des Cabinets des Secrétariats d'État du gouvernement Attal au 05 septembre 2024 (par féminisation décroissante)</p>	<p>Proportion F/H au sein des Cabinets des Secrétariats d'État du gouvernement Barnier au 15 octobre 2024 (par féminisation décroissante)</p>												
<p>Secrétariat d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargée du Numérique (8 membres)</p>  <table border="1"> <tr><th>Catégorie</th><th>Proportion</th></tr> <tr><td>Hommes</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Femmes</td><td>50%</td></tr> </table>	Catégorie	Proportion	Hommes	50%	Femmes	50%	<p>Secrétariat d'État auprès du ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique (5 membres)</p>  <table border="1"> <tr><th>Catégorie</th><th>Proportion</th></tr> <tr><td>Hommes</td><td>60%</td></tr> <tr><td>Femmes</td><td>40%</td></tr> </table>	Catégorie	Proportion	Hommes	60%	Femmes	40%
Catégorie	Proportion												
Hommes	50%												
Femmes	50%												
Catégorie	Proportion												
Hommes	60%												
Femmes	40%												

<p>Secrétariat d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargée du Développement et des Partenariats internationaux (8 membres)</p>  <p>■ Hommes ■ Femmes</p>	<p>Secrétariat d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé de la Francophonie et des Partenariats internationaux (3 membres)</p>  <p>■ Hommes ■ Femmes</p>
	<p>Secrétariat d'État auprès du ministre de l'Intérieur, chargé de la Citoyenneté et de la Lutte contre les discriminations (6 membres)</p>  <p>■ Hommes ■ Femmes</p>
	<p>Secrétariat d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, chargée de la Consommation (5 membres)</p>  <p>■ Hommes ■ Femmes</p>
<p>Secrétariat d'État auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargée de la Ville (11 membres)</p>  <p>■ Hommes ■ Femmes</p>	

Secrétariat d'État auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargé de la Mer et de la Biodiversité (11 membres)



Secrétariat d'État auprès du ministre des Armées, chargée des Anciens combattants et de la Mémoire (7 membres)



### 3.4. Le baromètre 2GAP de la gouvernance partagée dans les ministères : un très fort déséquilibre masqué par les outils actuels

#### 3.4.1. Le palmarès de la gouvernance interministérielle de l'Etat

##### 3.4.1.1. Un très fort déséquilibre paritaire dans la gouvernance interministérielle de l'Etat central

La gouvernance interministérielle de l'Etat est assurée par les services interministériels rattachés au Premier ministre et aux ministres rattachés, relevant du périmètre des services du Premier ministre (SPM).

Certaines entités sont très importantes en termes d'effectifs et ont un poids dans l'Etat (SGG, SGDSN, SGAE) sans commune avec d'autres qui peuvent être de très petite taille comme la délégation au développement de la vallée de la Seine

La répartition paritaire globale indique, au 1er janvier 2025, sur 52 entités, la présence de 13 femmes à leur direction, soit 75% d'hommes pour 25% de femmes.

Le déséquilibre paritaire est très fort. Il est encore plus net si l'on retient une hiérarchie en termes de poids de la décision au sein de l'Etat. Plus les entités sont petites et dotées d'un périmètre d'action restreint, plus les femmes sont présentes.

Comme le montre le tableau ci-dessous, **sur un total de 55 entités, seules 13 sont dirigées par des femmes, notamment le Secrétariat général du Gouvernement et la DILA.**

**Parmi les 17 organismes les plus importants rattachés au Premier ministre :**

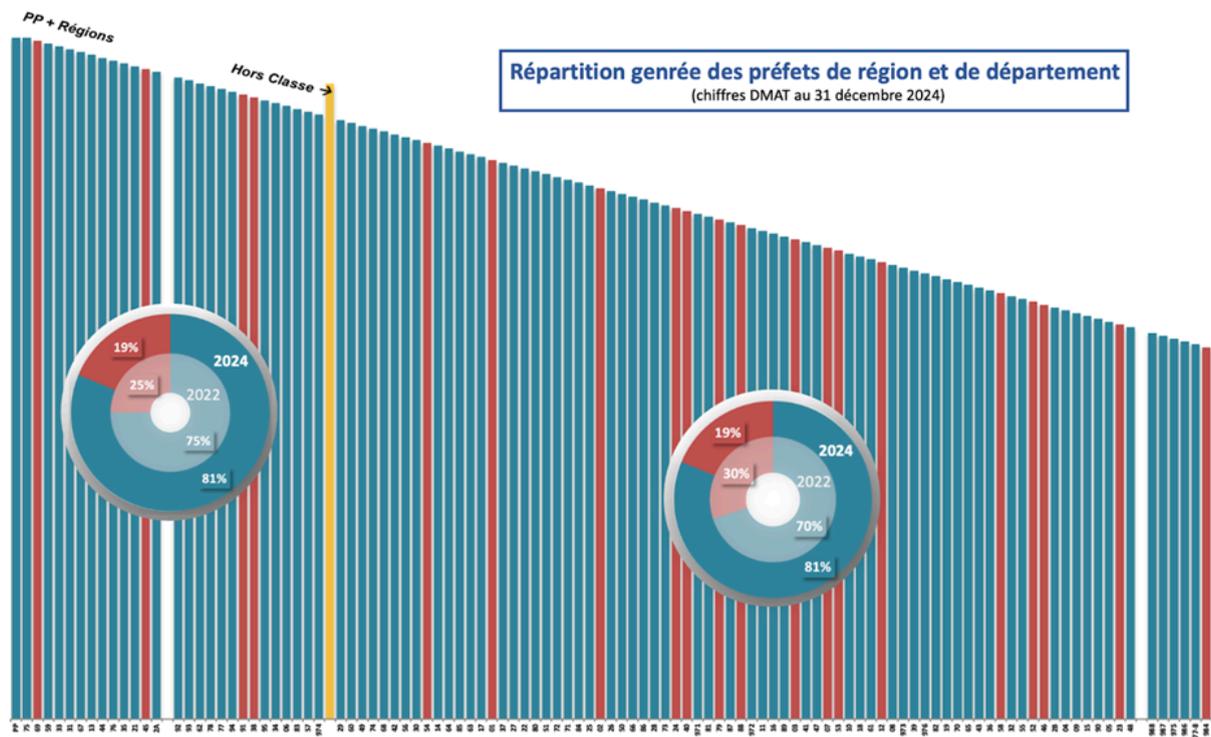
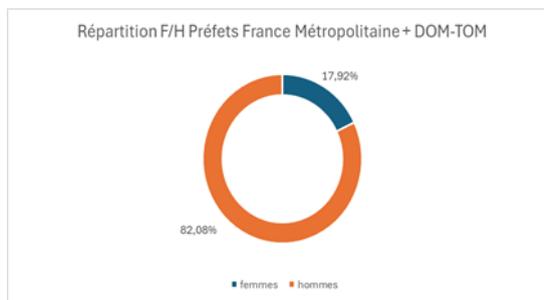
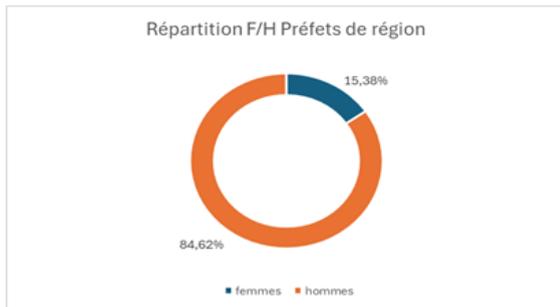
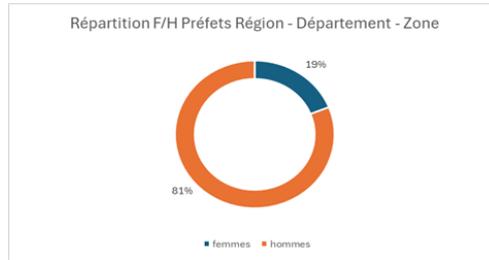
- **sur les six secrétariats généraux recensés, un seul, le SGG, est placé sous la direction d'une femme**
- Les quatre opérateurs rattachés au Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, ainsi que le Commissariat général à la stratégie et à la prospective – France Stratégie et ses cinq opérateurs associés, **sont tous dirigés par des hommes**, tout comme le Commissariat général au plan.

**Soit 1 femme pour 16 hommes.**

Enfin, parmi les cinq autorités administratives indépendantes répertoriées, seules deux sont pilotées par des femmes : le Défenseur des droits et la CNIL.

Entités	Responsables		Entités	Responsables	
	Hommes	Femmes		Hommes	Femmes
SGG		X	DI-TND	X	
SGDSN	X		DSAF	X	
SGAE	X		DILA		X
SG Mer	X		SIG	X	
SGPE	X		CNRLT	X	
SGPI	X		SGISR	X	
SG-CIH		X	ACADRE	X	
IHEDN	X		MILDECA	X	
ANSSI	X		OFDT	X	
GIC	X		CIVS		X
OSIIC	X		CNCDH	X	
France Stratégie	X		CNH		X
HCC	X		CCNE	X	
CEPII	X		CRE	X	
CAE	X		CNN	X	
COR	X		M Marseille	X	
COE	X		CBCM		X
HCP	X		DDD		X
HCEFH		X	HATVP	X	
CSR	X		CNIL		X
DINUM		X	CADA	X	
DIDVS	X		ARCOM	X	
DIESE		X	CNCTR	X	
DILCRAH	X		CSDN	X	
DIJOP	X		GC LH	X	
DICTI		X	INSP		X
	<b>TOTAL HOMMES</b>	<b>39</b>	<b>TOTAL FEMMES</b>	<b>13</b>	

### 3.4.1.2. Un très fort déséquilibre dans la gouvernance interministérielle de l'Etat déconcentré



Les graphiques présentés offrent un aperçu de la répartition des femmes et des hommes parmi les préfets en France, mettant en évidence des écarts notables.

Un premier constat : **la tendance est à la baisse**. Les préfètes en charge d'un département, d'une région ou d'une zone représentaient 29 % en 2021, 25 % en 2022 et seulement 19 % en 2024. Parmi les préfets de région, les femmes ne représentent que 15,38 % des effectifs, contre 84,62 % pour les hommes. Cette sous-représentation se retrouve également chez les préfets en France métropolitaine, où les femmes

constituent 18,75 % des effectifs, tandis que les hommes en représentent 81,25 %. En intégrant les départements et territoires d'outre-mer (DOM-TOM), la proportion de femmes préfets diminue encore, atteignant 17,92 %, contre 82,08 % pour les hommes.

Ces données révèlent un déséquilibre persistant en faveur des hommes dans ces fonctions de hautes responsabilités. Bien que la part des femmes soit légèrement plus élevée parmi les préfets nommés en France métropolitaine, elle demeure inférieure à 20 %, soulignant ainsi la nécessité de poursuivre les efforts en faveur de l'égalité femmes-hommes dans ces postes.

Dans l'exercice de responsabilités régaliennes à l'échelon territorial, il est essentiel que l'État soit représenté par des hauts fonctionnaires reflétant la diversité de la société française. Atteindre la parité est un enjeu majeur, d'autant plus que les collectivités locales progressent dans ce domaine.

### **3.4.2. Le fort déséquilibre femmes-hommes dans la gouvernance publique, révélé par les organigrammes genrés par ministère**

Comme nous l'avons souligné dans nos Livres blancs 2023 et 2024, l'impact du dispositif des primo-nominations n'a pas eu l'impact escompté sur ce qu'il est convenu d'appeler le « stock ». Le « ruissellement » attendu ne s'est pas produit. Parmi les près de 6000 hauts cadres en poste (chiffre début 2023), 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**. C'est pourquoi les réseaux féminins et mixtes du secteur public, membres de 2GAP, défendent depuis plusieurs années des propositions sur le « stock » des emplois, afin de compléter ce dispositif et favoriser une transformation en profondeur.

Pour évaluer concrètement le partage de la décision publique entre femmes et hommes, il est essentiel d'analyser en détail l'emplacement et surtout le niveau des déséquilibres. Aujourd'hui, si chaque ministère veille au respect des quotas de primo-nominations imposés par la loi Sauvadet pour certaines fonctions, l'attention ne se porte pas sur l'évolution des carrières ni sur la répartition effective des postes à responsabilité selon le genre. L'examen des organigrammes sous cet angle permet de mesurer la présence réelle des femmes aux postes de direction.

C'est dans cette optique qu'Administration moderne a initié la réalisation d'organigrammes genrés dans la majorité des ministères, juridictions nationales et établissements publics. Ce travail, mené par les réseaux féminins de ces structures, s'inspire des initiatives portées par l'association Femmes de l'Intérieur.

**L'Observatoire de 2GAP a ainsi repris et adapté la méthodologie utilisée depuis 4 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.

Si des progrès sont visibles dans certains ministères, les organigrammes genrés qui suivent montrent encore une forte concentration des femmes dans les postes les moins élevés hiérarchiquement, alors même que des viviers existent. La sous-représentation des femmes demeure particulièrement marquée

dans les ministères historiquement masculins et aux plus hauts niveaux de responsabilité, témoignant d'un plafond de verre toujours épais, lié à des dynamiques systémiques qu'il est nécessaire de déconstruire.

C'est tout l'objet des nouvelles dispositions de la loi du 19 juillet 2023, ainsi que des propositions complémentaires formulées par les réseaux professionnels féminins et mixtes.

Les comptabilisations ci-dessous, élaborées par les réseaux professionnels féminins et mixtes du secteur public, sont arrêtées **entre le 31 décembre 2024 et le 15 février 2025**. Ceux-ci livrent leurs commentaires pour les administrations et organismes qui les concernent.

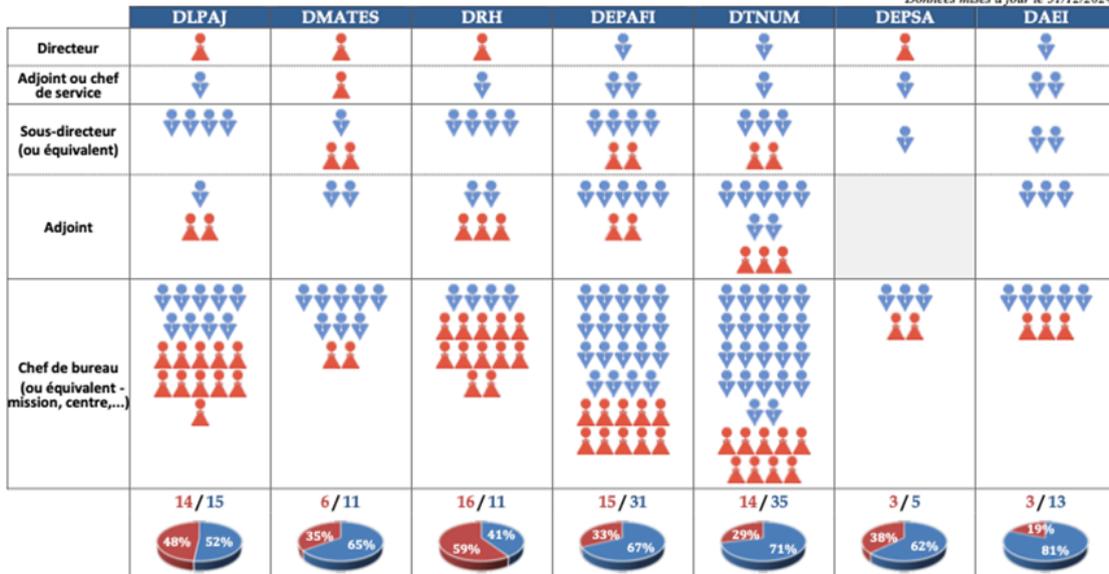
### 3.4.2.1. Responsabilités de haut niveau au sein du Ministère de l'Intérieur

Chiffres au 31 décembre 2024

#### Responsabilités de haut niveau au ministère de l'Intérieur – Secrétariat général – Année 2024

Secrétaire général - Secrétaire général adjoint

Données mises à jour le 31/12/2024



Services rattachés	IGA	CSATE	SHFD	CIPDR	DICOM	IHEMI	MAN	Délégués
Établissements publics	ANTAI	ANTS	CNAPS	ENSP	OFII	OPFRA	ENSOSP	ANSC

### Responsabilités de haut niveau au ministère de l'Intérieur – Directions générales – Année 2024

Données mises à jour le 31/12/2024

	DGPN	DGGN	DGSCGC	DGSI	DGEF	DGCL	DGOM	DSR
Directeur général	1	1	1	1	1	1	1	
Adjoint ou chef de service	1	4	2			1	1	
Directeur ou inspecteur	10	10	1		2			1
Adjoint ou chef de service	10	4	1		2			1
Sous-directeur (ou équivalent)	15	10	5		5	2	5	2
Adjoint	15	4	1		4	3	1	4

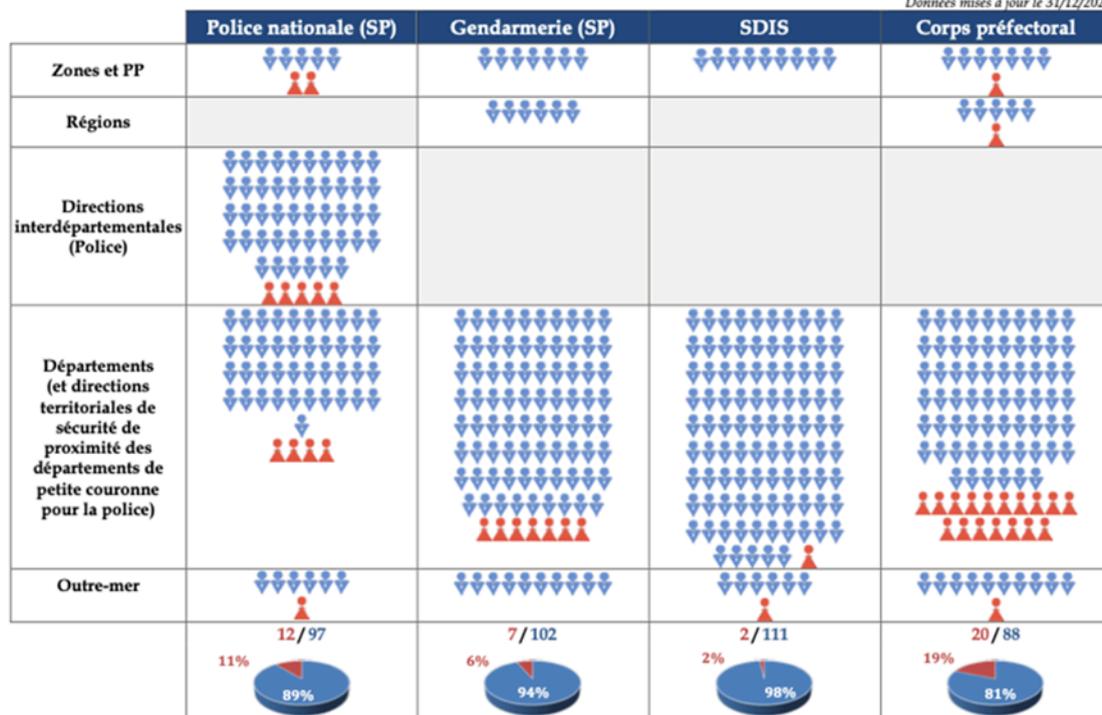
<b>Chef de bureau (ou équivalent - mission, centre, division, département,...)</b>			 ( 3 vacants )			 ( 1 vacant )		

**NB :** Pour la DGPN, les chiffres sont incomplets pour les adjoints et chefs de bureaux, plusieurs organigramme et annuaires ne détaillant pas les noms ou responsabilités exercées.

Services rattachés PN-GN	SSMSI	DCIS	ANFSI
	1	1	1

**Responsables territoriaux du ministère de l'Intérieur – Année 2024**

*Données mises à jour le 31/12/2024*



**La situation du ministère de l'Intérieur : des évolutions en demi-teinte, et des chiffres officiels qui masquent la réalité.**

**Observation générale :**

Le ministère de l'Intérieur a pris des engagements en matière d'égalité professionnelle depuis de nombreuses années, notamment dans ses plans successifs portant sur l'égalité professionnelle et dans l'obtention d'une double labellisation « égalité/diversité ». Il a logiquement progressé dans certains domaines ; cependant les chiffres officiels masquent la réalité et les organigrammes genrés des postes à responsabilités du ministère de l'Intérieur restent très masculins, malgré quelques avancées sur les postes directionnels en termes de parité.

**I. Les chiffres officiels : index égalité professionnelle et pourcentage de primo-nominations**

L'index de l'égalité professionnelle publié en 2024 pour 2023 pour le ministère de l'Intérieur est de 79 sur 100, au-dessus de l'objectif cible de 75 fixé aux ministères pour 2023. Les deux critères posant problème pour le ministère sont ceux relatifs d'une part au sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations, et d'autre part aux agents les mieux rémunérés occupant les emplois de l'encadrement supérieur, soit 2 sur 10 pour chaque critère. L'accès des femmes aux emplois de l'encadrement supérieur qui sont les mieux rémunérés reste donc difficile, ce que traduisent les organigrammes genrés. De plus, en 2023, l'écart de rémunération moyenne mensuelle, à temps de travail identique, était de 10,2 % en défaveur des femmes (toutes catégories confondues) au sein du ministère de l'Intérieur.

Le ministère de l'Intérieur atteint depuis 2020, et dépasse certaines années les quotas de

primo-nomination fixés par la loi. Malgré ces bons taux réalisés ces dernières années, les femmes demeurent moins représentées parmi les emplois sommitaux les mieux rémunérés. Et en 2024, le chiffre est en baisse, comme le montre l'évolution de la part des femmes dans les primo-nominations :

2018 : 39% - 2019 : 39,7% - 2020 : 37% - 2021 : 42% - 2022 : 44,7% - 2023 : 44% - 2024 : 39,9 %.

L'association Femmes de L'Intérieur constate que les progrès quantitatifs du ministère sont surtout 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'État, ex DDI) dans le périmètre du ministère depuis 2021. Ainsi en 2022, comme en 2024, les 40% sont atteints ou presque grâce à ces deux types d'emplois : 34 % de primo-nominations de sous-préfètes en 2024 et surtout 47 % pour les DATE avec des gros effectifs concernés qui influent fortement sur les statistiques. Alors que l'on ne constate que 12 % de primo-nominations pour le groupe III police (inspecteurs généraux et contrôleurs généraux).

De plus, 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.

## II. Les postes en administration centrale et territoriale

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 et plusieurs d'entre elles occupent des postes à forte responsabilité et visibilité.

**Pour la Gendarmerie, tous les postes de direction sont tenus par des hommes** (et c'est le cas pour tous les postes qui comptent au sein de l'institution) : les femmes sont très majoritairement présentes au niveau des chefs de bureaux et en petit nombre. Il faut aussi remarquer que sur les 5 générales de gendarmerie en activité en 2024, 3 occupaient des fonctions d'adjoint ou de conseiller et les deux autres occupaient un poste à responsabilité atypique hors gendarmerie (direction sécurité routière et Mali puis Géorgie). Aucune n'est nommée sur un poste de commandement en titre ou sur une haute fonction à la DGGN.

Le nombre de femmes est également réduit à la direction de la sécurité civile et de la gestion des crises. Et au total, même dans des directions plutôt paritaires, les hommes demeurent majoritaires dans les postes à très hautes responsabilités.

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 (2 femmes en 2024 au lieu de 1 en 2023) et des groupements de gendarmerie départementale (7 femmes en 2024 au lieu de 5 en 2023, 4 en 2022), même si une légère hausse est constatée cette année. Depuis cinq années que Femmes de l'Intérieur suit ces chiffres, les évolutions restent vraiment mineures. 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, 11 femmes en zones, inter-départements et départements en 2024). Il en est de même pour les préfètes à la tête d'un département, région ou zone, les chiffres sont en baisse : 29 % en 2021, 25 % en 2022, 19% en 2024. 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...

### III - Les pistes d'amélioration

Il conviendrait de travailler sur l'aspect « qualitatif » des postes territoriaux étudiés pour la police, gendarmerie, SDIS ou administration préfectorale (un directeur départemental dans le département de la Creuse n'est pas un directeur départemental dans le département de la Gironde).

Malgré la mise en place d'une gestion des emplois et des compétences qui a donné lieu à la création de « viviers de talents » au sein de chaque direction (CSATE Préfets et PN depuis 2023, mission « hauts potentiels » de la gendarmerie depuis 2017) identifiant les futurs leaders, femmes et hommes en capacité d'incarner nos institutions, d'insuffler le changement et porter une vision d'avenir, les femmes restent encore peu visibles dans ces viviers non genrés et font défaut au moment des nominations de candidats à des postes de hautes responsabilités. La constitution d'un vivier spécifique de femmes au sein du ministère de l'Intérieur serait peut-être de nature à répondre aux difficultés constatées.

Femmes de l'Intérieur estime que l'importance accordée aux chiffres des primo-nominations et certaines pratiques peu vertueuses pour « faire du chiffre », occultent 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.... Il est donc plus important pour Femmes de l'Intérieur d'améliorer le dispositif existant 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.

Une enquête de perception sur le sexisme a été menée par le ministère de l'intérieur en 2022. 31 338 agents ont intégralement complété le questionnaire et leurs réponses ont montré que le sexisme était très présent au ministère (1 agent sur 2 a été exposé à des propos sexistes en tant que victime ou témoin au cours des deux dernières années), qu'un tiers des victimes et 20 % des témoins ne réagissent pas ; enfin qu'une majorité d'agents n'a pas connaissance du plan d'actions ministériel pour favoriser l'égalité professionnelle. Un vrai travail dans ce domaine (sensibilisation, formation) pourrait contribuer à la création d'une prise de conscience générale dans ce domaine, susceptible de rejaillir sur les thématiques d'égalité professionnelle.

### 3.4.2.2. Responsabilités de haut niveau au sein du Ministère de l'économie

Chiffres au 15 février 2025

#### Ministère de l'économie

	Secrétariat général	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
Secrétaire/ Directeur.rice générale	▲	▼		▲	▼	▲	▲
Directeur.rice générale adjoint.e	▼	▲		▼		▼	
Directeur.rice / chef.fe de service	▼▼▼ ▲▲	▼▼▼ ▲▲▲	▲	▼▼	▼▼▼▼▼ ▲		▼▲
Sous-directeur.rice	▼▼▼▼ ▲▲	▼▼▼▼▼ ▲▲▲▲	▼▼▼▼ ▲▲		▼▼▼▼▼▼▼ ▼▼▼▼▼ ▲▲▲▲▲		▼▼▼▼ ▲▲▲
Sous-directeur.rice adjoint.e	▼▼▼ ▲	▼▼▼ ▲	▼▼▼▼				
Chef.fe de bureau	▼▼▼▼▼▼▼ ▲▲▲▲▲▲▲ ▲▲▲▲▲	▼▼▼▼▼▼▼ ▲▲▲▲▲▲▲ ▼▼▼▼▼▼▼ ▲▲▲▲▲▲▲ ▲▲▲▲▲	▼▼▼▼▼▼▼ ▲▲▲▲▲▲▲ ▲▲▲▲▲	▼▼▼▼▼ ▲▲▲	▼▼▼▼▼▼▼ ▼▼▼▼▼ ▲▲▲▲▲ ▲▲▲▲▲ ▲▲▲▲▲ ▲▲▲▲▲		▲▲▲▲▲ ▲▲▲▲▲ ▼▼▼▼▼ ▼▼▼▼▼

- 1 directrice de cabinet : une femme
- 1 cheffe IGF : une femme

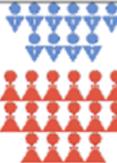
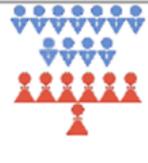
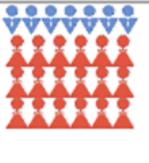
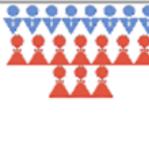
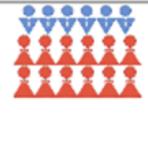
**Commentaire de Femmes de Bercy :**

Chiffres 2023 :

- Taux de féminisation global sur l'ensemble des MEF : 54,6%
- Taux de féminisation par catégorie :
- A+ : 38%, A : 51,4%, B : 55,8%, C : 59,2%
- Une attention est portée au rehaussement de la féminisation issu de la loi du 19 juillet 2023.

**3.4.2.3. Responsabilités de haut niveau Ministères sociaux**

**Responsabilités de haut niveau Ministères sociaux (Travail Santé, Solidarités et Familles) – Au 31 décembre 2024**

	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)
<b>Directeur.ric e général.e</b>						
<b>Directeur.ric e général.e adjoint.e</b>						
<b>Directeur.ric e / chef.fe de service</b>						
<b>Sous-directeur.ric e</b>						
<b>Sous-directeur.ric e adjoint.e/ chef.fe de département</b>						
<b>Chef.fe de bureau</b>						

**Commentaire de Pluri'Elles :**

Dotés depuis le 23 décembre 2024 d'un ministère unique au 5<sup>ème</sup> rang protocolaire lors de la formation du gouvernement conduit par François Bayrou, lui-même nommé le 13 décembre 2024, les ministères sociaux sont rassemblés sous l'égide de Catherine Vautrin au sein du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles. Certains secteurs cruciaux sont suivis par des ministres auprès de la ministre et une ministre déléguée tandis que les droits des femmes et la lutte contre les discriminations

sont à nouveau rattachés au Premier ministre. Deux ministres ont été nommés auprès de la Ministre, un en charge de la Santé et de l'Accès aux Soins et une femme en charge du Travail et de l'Emploi. Une ministre déléguée est chargée de l'Autonomie et du Handicap.

Les ministères sociaux se caractérisent de manière permanente par une **forte proportion de femmes (69,7 % du total) observées dans toutes les catégories de fonctionnaires et une part variable parmi les contractuels selon leur domaine de spécialité. L'âge moyen est de 48,3 ans, beaucoup de ces femmes sont en deuxième partie de carrière. Le "vivier" féminin est important dans chaque corps de la catégorie A et massif parmi les catégories B et C.**

Le contexte est spécifique. Les A+ en fonctions, femmes et hommes, constituent une minorité (11%) dans les ministères sociaux, assez inégalement répartie (16% dans le secteur santé solidarités et 2% dans le secteur travail emploi). Mais les A+ (encadrement supérieur et dirigeant) et le reste des cadres A additionnés représentent 61% des personnels du secteur travail emploi, 56% du secteur santé solidarité et 50% des personnels des ARS. La part des personnels de catégorie B avoisine 22% dans les deux secteurs et celle des personnels de catégorie C atteint 15%, proportion identique dans tous les secteurs. La plus grande partie des agents exerce en services déconcentrés (46%) ou en ARS (35%), l'administration centrale ne représentant que 19% du total. Le secteur santé solidarité accorde une large place aux corps généralistes (Administrateurs, attachés, secrétaires administratifs, adjoints administratifs) les plus féminisés. Le corps d'inspection, les IASS, ne représente que 9% des effectifs environ. Sur le périmètre santé et affaires sociales, les plus de 50 ans représentent 47% des effectifs. Dans le secteur travail emploi, les corps les plus structurants en nombre sont les inspecteurs du travail (43%) et les attachés (16 %) mais ces derniers sont plus représentés en administration centrale et les inspecteurs en services déconcentrés, de même que les agents contractuels. Les télétravailleurs sont composés à 70% de femmes et elles dominent également dans les personnels à temps partiel.

Lors de la sélection pour les emplois supérieurs et dirigeants de ces ministères très féminisés, les enjeux se concentrent pour les femmes sur l'accès à la promotion et sur la rapidité de celle-ci. En effet, la promotion des hommes est fréquente et elle est souvent rapide, dopée par leur rareté relative. Les femmes qualifiées et expérimentées étant nombreuses, la compétition entre elles et avec les hommes de tous âges pour les postes à responsabilité est très forte.

La proportion de femmes était en 2022 de 62 % dans la catégorie A, de 75% dans la catégorie B et de 83% dans la catégorie C. Cette situation permet en administration centrale une abondance de cheffes de bureau ou de mission sauf à la DSS (direction de la sécurité sociale), bastion masculin traditionnel. Elles sont nombreuses sur le versant santé solidarités (18 à la DGS, 16 à la DGOS, 12 à la DGCS, 9 à la DREES mais 7 à la DSS) ainsi que sur le versant travail emploi (12 à la DGT, 10 à la DGEFP et 10 à la DARES) Elles sont en nette diminution toutefois au secrétariat général hors directions d'études (31 au lieu de 44 dans les directions d'appui et de moyens, avec une faiblesse marquée à la DFAS, financière)

Il existe donc dans l'ensemble des ministères sociaux un potentiel féminin significatif pour de futures promotions sauf dans les directions les plus orientées vers les finances publiques car celles-ci servent de « produit d'appel » pour les hommes.

Pour l'encadrement supérieur féminin, l'ancien quota Sauvadet venait surtout écrier des possibilités de nominations en les maintenant en deçà du vivier potentiel. Le rapport numérique en faveur des femmes peut s'inverser dès les premiers postes d'accès aux équipes de direction, par exemple dans le secteur travail emploi comme c'est le cas à la DGEFP et à la DGT mais aussi à la DSS pour l'autre versant, directions où de nombreux hommes ont été nommés adjoints de sous-directeurs récemment. Or, ce sont les directions les plus prisées par les généralistes et notamment à la sortie de l'INSP. Les hommes profitent également d'un potentiel de progression rapide par promotion interne intra-direction. En effet,

ils ne partent plus souvent car la mobilité préalable hors ministère est désormais facultative et par ailleurs une partie des directeurs facilite parfois leur nomination comme sous-directeurs à l'étape suivante. La prédominance numérique des hommes s'affirme sur les emplois de sous directeurs à la DGCS et le rapport numérique se rééquilibre dans les directions santé, autrefois les plus féminisées (DGS, DGOS) tandis qu'une prédominance féminine nouvelle est apparue à la DSS dans les directions liées aux risques. Pluri'Elles a joué un rôle de plaidoyer plutôt efficace pour des rééquilibres. Les sous-directrices sont légèrement plus nombreuses à la DGEFP, très nombreuses à la DGT. Enfin, lorsque l'on atteint les postes de chefferie de service et de directeurs adjoints, les femmes prédominent nettement tandis que les hommes restent majoritaires dans des emplois de directeurs généraux ou délégués généraux .

Qualitativement, les carrières des femmes sont généralement plus lentes et loin d'être linéaires, passant avant promotion en emploi de direction soit par une étape en cabinet soit par une provenance externe, étant d'un corps et/ou d'un organisme extérieur réputé. En parallèle, le cas d'hommes jeunes franchissant rapidement les étapes par promotion intra-direction ou mobilité interne aux ministères sociaux entre chefs de bureau et sous-directeurs s'est répandu, de même que la promotion rapide de mobiles d'origine externe, hommes ou femmes. A contrario, la proportion de femmes cheffes de bureau ou de mission promues rapidement sous-directrices à partir d'un premier poste dans la même direction ou le même ministère est devenue très faible en dehors du cas atypique de la DGT, et dans une certaine mesure de la DGOS. Ce sont les seules directions qui restent attachées à des profils internes, phénomène lié à un coût d'entrée dans un univers d'une certaine technicité. Malgré une acculturation technique identique, cela ne se retrouve pas à la DSS. Les directions d'études recrutent pour leur part plutôt en fonction du corps et de la formation, dans des parcours types interministériels et dans un environnement comptant beaucoup de contractuels. Une majorité de femmes promues sous-directrices à la DSS, à la DGS ou encore à la DGCS ne provient pas de la promotion interne mais plutôt et majoritairement d'autres ministères ou administrations cotés. Cette évolution ne peut que s'effectuer au détriment des anciennes cheffes de bureau ou de mission ayant débuté dans les directions concernées, par conséquent contraintes au départ ou à la stagnation professionnelle.

Si certaines directions restent un lieu initiatique pour des carrières publiques féminines valorisantes, reposant ou non sur une mobilité préalable, avec des opportunités assez variées (DSS et DGT) telles que l'accès aux grands corps, à des établissements financiers ou des entreprises publiques réputés, d'autres sont davantage la porte d'entrée à double battant vers les entreprises du secteur public ou plus largement vers les opportunités offertes par le secteur concurrentiel (DGEFP). Les parcours incluant les directions santé (DGOS, DGS) sont pour leur part davantage orientés vers les agences sanitaires, les établissements de santé ou d'autres établissements publics spécialisés.

A l'échelon des chefs de service, la méritocratie (promotion de cadres supérieurs sociaux) n'équilibre pas partout les apports externes (grands corps de l'Etat, administrateurs territoriaux, contractuels), même dans les fonctions support. Dans les postes de directeurs ou délégués généraux, les hommes sont majoritaires avec l'exception féminine de la DGOS, de la DRH et de la SG, c'est-à-dire l'apport de quelques femmes IGAS, en l'absence presque complète de femmes administratrices, jusqu'à la nomination récente d'une SGA. Une administratrice ne vaut pas un administrateur dans le schéma.

Dans les réseaux territoriaux, la part des dirigeantes régionales féminines (5 DG, 5 DGA) reste encore très déséquilibrée pour les ARS, le phénomène s'étant même aggravé en une année. Cette part est en revanche plus équitable depuis peu dans les directions régionales (DREETS) de métropole (7 hommes et 6 femmes) et la part des hommes a progressé en Outre-mer jusqu'à un équilibre.

Si les postes de directeur régional de DREETS se sont rééquilibrés, en revanche, leurs adjointes restent minoritaires en métropole comme en Outre-mer. Les directeurs régionaux délégués sont tous des hommes en fin de carrière à une exception féminine près. Dans les pôles EEC ou EES qui recrutent de nombreux ingénieurs des mines, corps peu féminisé, les femmes sont également assez nettement minoritaires malgré quelques nominations en 2023 et 2024. Un certain nombre d'anciens cadres de la jeunesse et des sports ou de IASS masculins sont également présents à la tête des pôles S. En revanche, la présence de directeurs du travail dans les pôles T a été rééquilibrée par des nominations de femmes promues récemment. Il faut souligner la quasi-absence des administrateurs dans cette filière, à peine corrigée par la nomination d'un homme dans les Pays de Loire qui a pris le relai d'une femme en poste à la Réunion, partie en retraite. Un administrateur est adjoint de pôle en Ile de France et un autre directeur d'UD, mais la seule femme en poste dans un grand département francilien vient de l'IGAS. Il faudrait s'interroger sur la méfiance à l'égard des femmes à corps et grade égal.

Parmi les directeurs généraux des ARS, établissements publics administratifs, on ne compte plus que 5 femmes directrices générales en cumulant emplois en métropole et Outre-mer. Leurs adjointes directes sont tout aussi rares. La féminisation a démarré et parfois se poursuit parmi les directeurs départementaux des ARS depuis la crise du COVID 19, ainsi que parmi les membres du CODIR des ARS (directions sectorielles et secrétariats généraux). Mais il est trop tôt pour mesurer l'impact possible de cette féminisation qu'il s'agisse de débuts ou de fins de carrière. Les profils pour les deux postes de directions générales les plus visibles (DG et DGA) sont divers mais plutôt spécialisés. Moins de grands corps et d'IGAS, toujours très peu d'AE, un préfet, un sous-préfet et une prédominance nette des professions de santé (médecins, pharmaciens) et liées au milieu hospitalier (DH, DS) qui prédominent avec un recul des IASS. La vigilance quant au niveau de féminisation des cadres dirigeants d'ARS débouche sur des souhaits de labellisation et de promotion interne des femmes à l'intérieur des ARS. Les encouragements de Pluri'Elles à peser depuis les directions d'ARS sur la nomination de femmes dans les grands hôpitaux et groupements hospitaliers se poursuit.

Parmi ses chantiers de gouvernance, Pluri'Elles souhaite aussi porter l'attention sur les modalités de nomination des adjoints de sous-directeurs, laissées le plus souvent à la seule appréciation des sous-directeurs et sans contre-expertise, ce qui peut laisser des femmes de côté, sur la rareté des postes de direction de projet ou d'expert fonctionnels attribués aux femmes, à des utilisations contradictoires et peu normées de ces postes dans les carrières, sur la rareté des mobilités de corps généralistes d'Etat sur des postes fonctionnels à l'IGAS ou dans d'autres corps d'inspection, au profit de professions de santé ou plus généralement de profils très spécialisés. Comme l'année dernière, nous attirons aussi l'attention sur les enjeux de la promotion des femmes cadres A dans des postes d'encadrement intermédiaire. Leur promotion est contrainte par la réduction des postes hiérarchiques et la faiblesse du nombre de postes d'expertes. Leur évolution est aussi tributaire des affectations de l'encadrement supérieur, certains des postes tremplins en administration centrale étant proposés à des corps A+.

Sans changement depuis la fin de l'année 2023, un volume significatif de cadres A+ extérieurs bloque les perspectives de promotion de cadres supérieurs internes pour un accès aux postes de direction. Ce constat porte des conséquences doubles. La féminisation des postes de dirigeants et l'atteinte des quotas sont artificiels si elle est passagère, conjoncturelle et non inscrite dans des carrières durables. L'arrivée massive d'hommes ou de femmes issus d'autres administrations de gestion sur des postes jugés les plus attractifs barre la promotion de femmes issus des ministères sociaux déjà challengées par une promotion plus rapide et un traitement plus attentif des hommes gérés par les ministères sociaux. Le résultat peut être l'affaiblissement global de l'attractivité de ces ministères pour celles qui souhaitent faire carrière. Il peut aussi en découler une perte progressive de substance faute de fidélisation de fonctionnaires de carrière. Les agents intéressés par le social peuvent être alors tentés de saisir prioritairement des opportunités externes d'exercer des métiers connexes ou identiques ou encore de

ne pas se présenter au recrutement à l'issue de concours généralistes réussis. La mobilité inter fonctions publiques ne répond pas totalement à ces difficultés de débouchés car elle profite surtout aux hommes.

Le ralentissement des débuts de carrière et une plus grande équité dans l'accès à la strate des dirigeants doivent redevenir des objectifs afin de préserver des carrières durables et structurées. Le choix des adjoints de sous-direction actuellement discrétionnaire et peu formalisé pourrait par parallélisme avec les postes DATE d'adjoints, être publiés au JORF et faire l'objet d'une commission de sélection. Cela permettrait plus de transparence et la valorisation des meilleurs profils avant le choix final. Le rajeunissement des sous-directeurs et chefs de service peut en effet provoquer l'exclusion des cadres A+ issus de générations plus âgées (concours internes, troisième concours, promus de tours extérieurs) plus impactés par les changements de réglementation et les craintes des juniors mal formés à l'intergénérationnel.

La loi du 23 juillet 2023 a traité la question d'une proportion équitable de femmes dans les cabinets ministériels dont on connaît le potentiel d'accélération de carrière. Dans la mise en œuvre pratique, il serait bon aussi de veiller compte tenu de la moyenne d'âge des agents des ministères sociaux et des experts confirmés, à leur caractère vraiment intergénérationnel. Des cadres supérieurs ou d'anciens dirigeants possédant une vision diachronique des politiques publiques peuvent parfois mieux assurer leur acceptabilité sociale et leur pertinence.

La même loi suivie d'un décret d'application a rendu opérationnel l'index égalité dans les fonctions publiques. Ainsi les ministères sociaux font partie des ministères ayant effectué ce calcul dès 2023. Le résultat provisoire (base index Pénicaud) annoncé le 27 décembre 2022 était un total de 85 points et pour 2023 de 92 points (publication DGAFP). Le résultat de 2024 reste élevé mais n'est pas encore officiel. Mais la nouvelle réglementation n'oblige pas les différents secteurs ministériels à afficher un résultat plus fin dans un contexte où la granulométrie par direction pour une comparaison entre les différents services d'administration centrale serait intéressante. Les ministères sociaux perdent des points sur la rémunération des contractuels, ce qui a donné lieu à des demandes de groupes de travail et sur les dix plus hautes rémunérations. L'accès contingenté au troisième grade des administrateurs de l'Etat risque d'épuiser assez vite le nombre de femmes pouvant remplir les conditions d'accès.

### 3.4.2.4. Responsabilités de haut niveau au ministère de la Justice au 15 février 2025

#### Ministère de la justice

	Secrétariat général	Direction des Affaires Criminelles et des Grâces	Direction des Affaires Civiles et du Sceau	Direction de l'Administration Pénitentiaire	Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse	Direction des Services Judiciaires	Chef de l'inspection générale de la justice
Secrétaire/ Directrice générale							
Directeur/ice adjoint.e							
Directeur/ice / chef.fe de service		 		 			
Sous-directeur/ice	 	 		 		 	

1 homme garde des Sceaux, ministre de la Justice et **59 postes de direction** dont : 7 postes de directrice ou directeur d'administration centrale, parmi lesquels on trouve 4 femmes et 3 hommes ;

**13 postes de directrice ou directeur adjoint.e**, parmi lesquels on trouve 5 femmes et 6 hommes (2 en cours) ; **12 postes de chef.fe de service** (hors dir. adjoint.e), direction de projet ou équivalent\*, parmi lesquels 5 femmes, 7 hommes ; 27 postes de sous-directrice, sous-directeur, ou chef de département parmi lesquels 10 femmes, 16 hommes (1 en cours).

Soit un **total de 24 femmes pour 32 hommes** et trois postes en attente de nomination, soit **42,85 % de femmes aux postes de direction en administration centrale**.

#### Commentaire de Femmes de Justice :

- une évolution favorable du nombre de postes occupés par des femmes entre 2024(36 %) et 2025(42%),
- liée en grande partie à une augmentation du nombre de femmes aux postes de pilotage.

Certaines directions restent majoritairement masculines (SG, DACG, DAP), mais se féminisent. A la DAP, on observe que les deux dernières nominations ont permis de maintenir une femme sur le poste.

### 3.4.2.5. Responsabilités de haut niveau Ministère des Affaires étrangères

	Secrétairerie générale	Inspection générale des affaires étrangères	Direction du protocole d'Etat et des événements diplomatiques	Direction centrale d'analyse, de prévision et de stratégie	Direction du centre de crise et de soutien	Direction de l'Union européenne	Direction générale des affaires politiques et de sécurité	Direction générale de l'administration et de la modernisation	Direction générale de la mondialisation	Direction des français à l'étranger et de l'administration consulaire	Direction des affaires juridiques	Direction des archives	Direction de la communication, de la presse, porte-parole	Direction du numérique
Directeur.rice générale	1 (R)	1 (R)	1 (B)	1 (B)	1 (B)	1 (B)	1 (B)	1 (B)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (B)	1 (B)	1 (R)
Directeur.rice générale adjoint.e	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (B)	1 (B)	1 (R)	1 (R)	1 (B)	1 (R)
Directeur.rice / chef.fe de service				1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)
Directeur.rice adjoint						1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)					
Sous-directeur.rice		1 (B)	1 (R)		1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)
Chef.fes de mission						1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)	1 (B)
Délégu.e.s				1 (B)		1 (B)	1 (R)	1 (B)	1 (R)					

#### Commentaires de Femmes et Diplomatie :

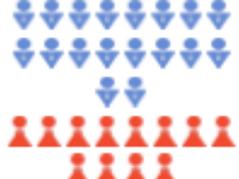
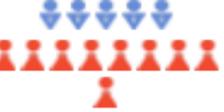
**Certains viviers ont été féminisés de manière accrue sur la période :** alors qu'on ne comptait que 28% de femmes Ambassadrices en 2022, elles sont 36% au 31 décembre 2024 ;

Des efforts restent à déployer sur certains viviers : chef/fes de service, numéro 2 en particulier.

D'autres en revanche connaissent une ascension des taux de féminisation élevés : les sous-directeurs/trices par exemple, avec 55% de primo-nominations féminines.

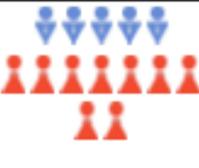
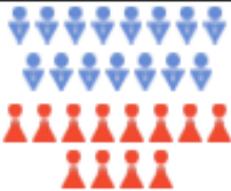
### 3.4.2.6. Responsabilités de haut niveau Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Au 01/01/2025

	SG (+ IH2EF)	DGRH	DAF
Directeur.trice générale	↓ (SG)	↓	
Directeur.trice général adjoint.e			
Directeur.trice ou chef.fe de service			
Sous-directeur.trice			
Sous-directeur.trice adjoint.e			
Chef.fe de bureau ou de département			

	DEPP	DE	DAJ
Directeur.trice générale			
Directeur.trice générale adjoint.e		↓	
Directeur.trice ou chef.fe de service	▲ ↓	↓ ↓	↓ ↓
Sous-directeur.trice	↓ ↓ ▲ ▲	↓ ↓ ▲ ▲	↓ ▲
Sous-directeur.trice adjoint.e		▲	▲ ↓
Chef.fe de bureau ou de département	↓ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲	↓ ↓ ▲ ▲ ▲	↓ ↓ ↓ ▲ ▲ ▲

	DGESCO	DNE
Directeur.trice général.e	▲	
Directeur.trice général.e adjoint.e		
Directeur.trice ou chef.fe de service	↓ ↓ ↓ ▲	↓ ↓
Sous-directeur.trice	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓	↓ ▲ ▲
Sous-directeur.trice adjoint.e	▲ ▲ ↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓
Chef.fe de bureau ou de département	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲

	DGESIP	DGRI	DS
Directeur.trice général.e			
Directeur.trice général.e adjoint.e			
Directeur.trice ou chef.fe de service			
Sous-directeur.trice			
Sous-directeur.trice adjoint.e			
Chef.fe de bureau ou de département			

25 chefs de services sont des hommes pour 16 femmes. La proportion n'est pas modifiée par rapport à 2024. En revanche, il faut noter que les 2 DG du MESR qui étaient des femmes sont désormais des hommes. La DGESCO est désormais une femme, alors que c'était un homme. Au total, sur les postes de DG, 4 hommes 1 femme désormais.

#### Légende des acronymes :

- SG (Secrétariat général)
- DGRH (Direction générale des ressources humaines)
- DAF (Direction des affaires financières)
- DEPP (Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance)
- DE (Direction des écoles)
- DAJ (Direction des affaires juridiques)
- DGESCO (Direction Générale de l'Enseignement Scolaire)
- DNE (Direction du Numérique pour l'Éducation)
- DGESIP (Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle)
- DGRI (Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation)
- DS (Direction des Services)

### 3.4.2.7. Responsabilités de haut niveau Ministère des Sports, de la jeunesse et de la vie associative

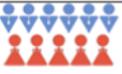
	DJEPVA	DS	
Directeur.trice général.e			
Directeur.trice général.e adjoint.e			
Directeur.trice ou chef.fe de service	 		
Sous-directeur.trice	 	 	
Sous-directeur.trice adjoint.e		X	
Chef.fe de bureau ou de département	 	  	

Si les deux directions semblent équilibrées dans leurs représentations genrées, l'ensemble des équipes affiche une composition majoritairement masculine, interrogeant ainsi la perception réelle de la pratique sportive ou associative des filles et des femmes dans la société sur ces enjeux.

Le ministère des Sports se positionne comme un acteur porteur d'enjeux égalitaires majeurs, revendiquant l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la promotion de la pratique sportive féminine à toutes les étapes de la vie. Toutefois, il convient de souligner que les services ont connu plusieurs rattachements ministériels successifs au cours des derniers mois, ce qui complique l'analyse de l'évolution des pratiques internes. Malgré cet engagement affiché, on observe que les fonctions de chef de bureau restent majoritairement occupées par des hommes, y compris sur les périmètres liés à l'égalité ou à la promotion du sport féminin.

### 3.4.2.8. Responsabilités de haut niveau au Conseil d'Etat

#### Responsabilités de haut niveau au Conseil d'Etat – Au 31 décembre 2024

	Vice-président	Section du contentieux (3 présidents adjoints et 10 chambres)	Sections consultatives (5 sections)	Section des études, de la prospective et de la coopération	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>					

#### Commentaire de Justice Administrative Alter-Egales (JAAE):

##### I. Ces chiffres doivent être complétés de ceux concernant les chefs de juridiction.

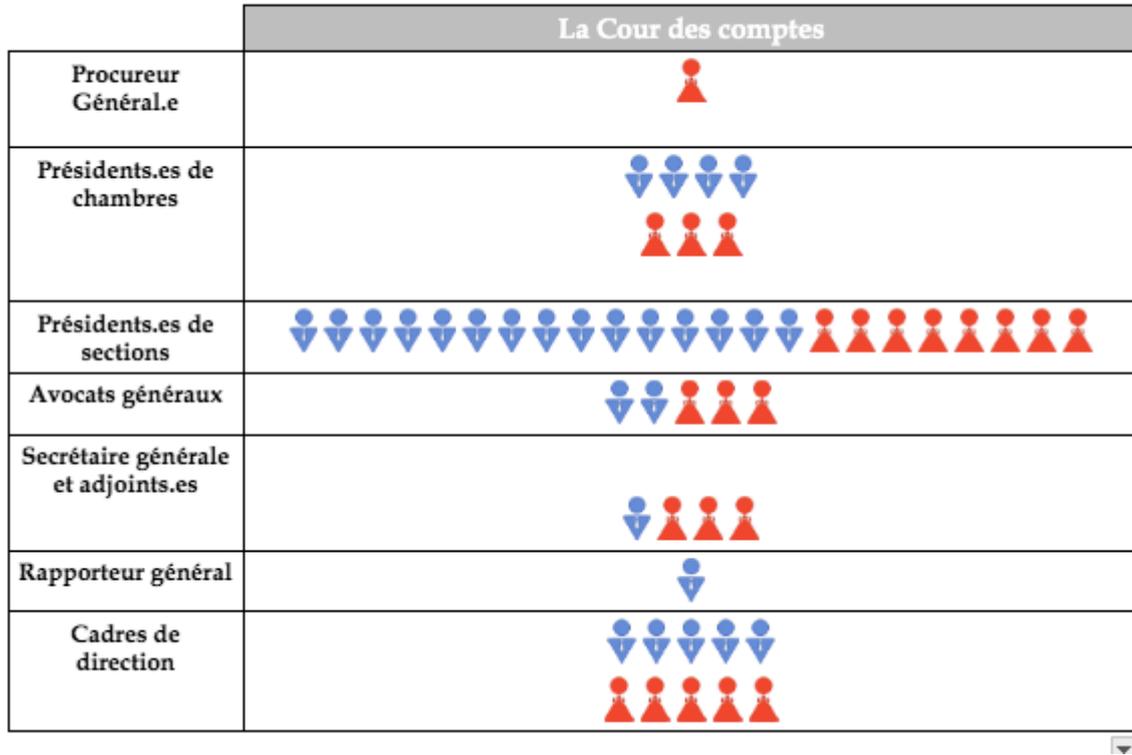
Au 1<sup>er</sup> novembre 2024, ces chiffres étaient les suivants :

- Présidents de CAA : 9 présidents dont 5 hommes
- Présidents de TA : 37 présidents dont 13 femmes

##### II. Ces chiffres doivent être mis en comparaison avec ceux de la féminisation du corps

- Pour les membres du CE : au 31 déc 2023, 38 % des membres du CE étaient des femmes mais la féminisation est plus forte en début de carrière (46 % des auditeurs sont des auditrices).
- Pour les magistrats des tribunaux administratifs et les cours administratives d'appel : 52 % de femmes dont 64 % de femmes au grade de conseiller, dont 54 % de femmes au grade de premier conseiller, donc 42 % de femmes au grade de président
- Pour les agents du Conseil d'Etat et de la cour : 68% de femmes
- Pour les agents de greffe : 74 % de femmes, dont 80 % d'agentes parmi les agents de catégorie C, dont 61 % d'agentes parmi les agents de catégorie A, 64 % de greffières en chef parmi les greffiers en chef.

### 3.4.2.9. Responsabilités de haut niveau à la Cour des comptes



#### Commentaire de Cour au féminin :

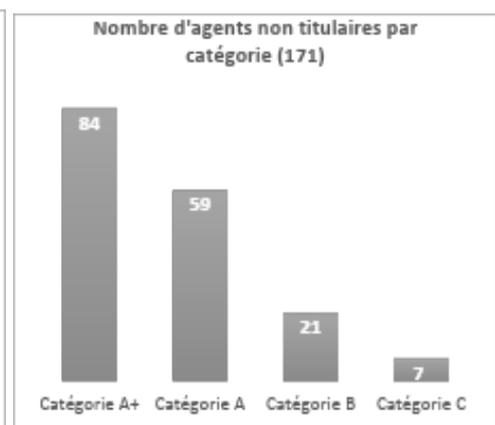
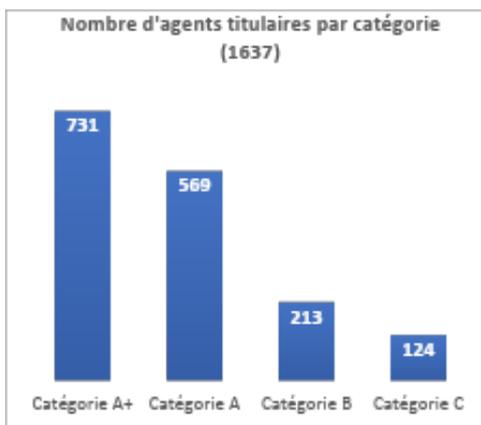
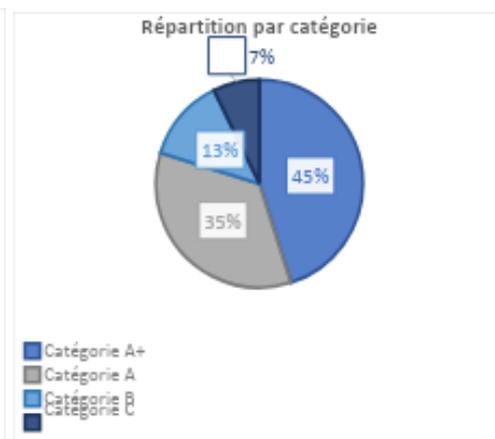
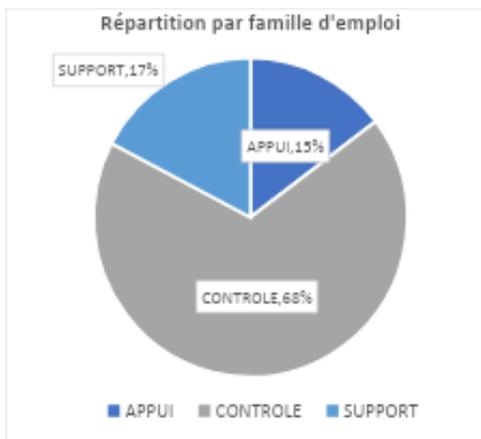
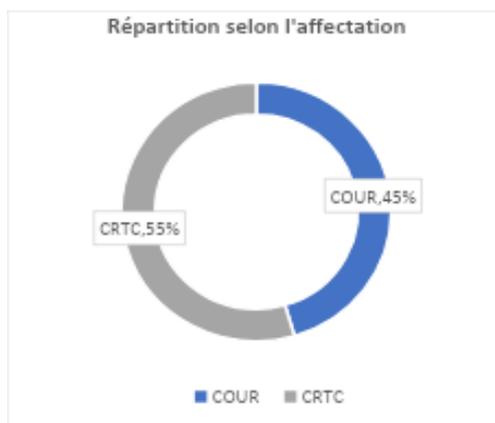
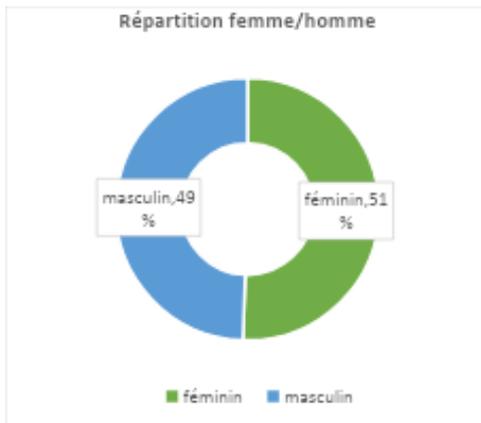
Les juridictions financières sont inscrites dans un mouvement volontariste et une labellisation Égalité, obtenue en 2023, et diversité, en cours d’obtention.

Le premier Président le porte de manière très vocale et s’exprime sur ce sujet lors de toutes ses prises de parole. Le secrétariat général est à la manœuvre de manière constante et avec beaucoup de courage sur ces thématiques nouvelles et pas complètement populaires. Toutes les démarches managériales engagées sont construites dans la cohérence sur des valeurs toujours rappelées.

Les formations sur la lutte contre les discriminations et les stéréotypes sont obligatoires pour les managers (président.e.s de chambre et président.es de section/ directeurs et directrices de directions centrales) et sur la base du volontariat pour le reste du personnel.

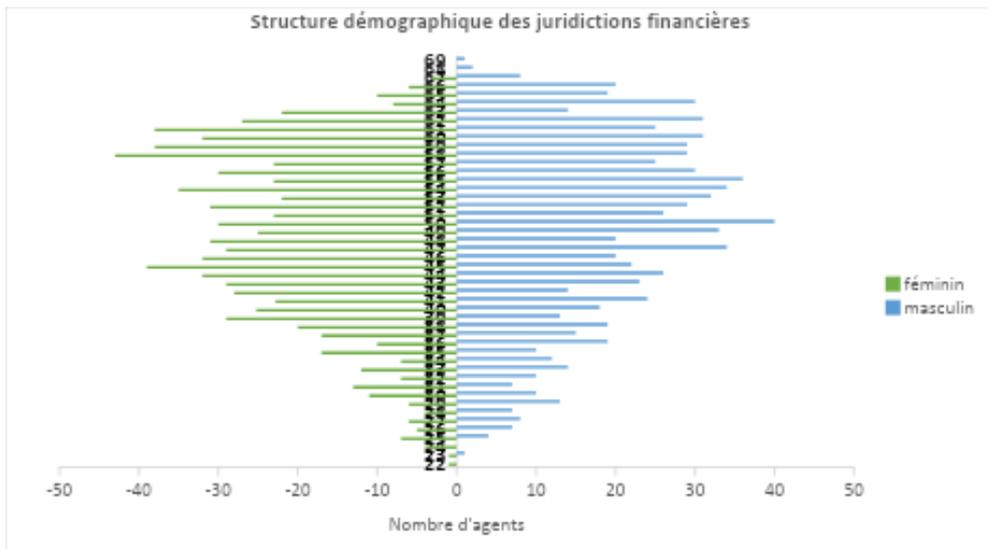
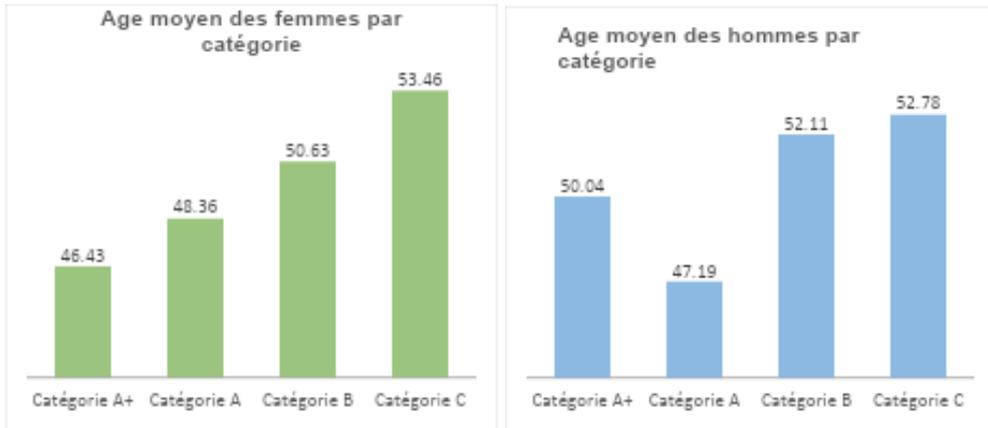
L’effort porte à la fois sur les processus RH, managériaux mais aussi sur le cœur du métier. En effet dans le choix de nos thèmes de contrôles, dans le choix de la constitution des équipes et dans les méthodes de contrôle nous pouvons avoir des biais que nous tentons de mettre à jour avec des regards croisés (les référent.es égalité diversité dans les chambres lisent les projets de plans de contrôle par ex, enfin dans les chambres dont les présidents sont d’accord). En mars 2025 nous avons d’ailleurs animé une table ronde sur le thème « le coût des inégalités pour les finances publiques ».

Quelques chiffres clés : Au 31 décembre 2023, les juridictions financières comptaient 1808 agents rémunérés dont la répartition démographique est la suivante :



Au 31 décembre 2023, l'âge moyen dans les juridictions financières est de 49,13 ans soit sensiblement le même âge qu'en 2022 (49,02 ans). L'âge moyen par genre suit cette même

tendance. La population féminine (48,58 ans) est plus jeune d'une année que la population masculine (49,68 ans).



### 3.4.2.10. Responsabilités de haut niveau à la Caisse des dépôts et consignations

Directeur.rice Générale							
Directeur.rice Générale délégué.e							
	<b>BDT</b> Banque des Territoires <sup>1</sup>	<b>DPS</b> Direction des Politiques sociales	<b>GDA</b> Gestion d'actifs	<b>GPS</b> Gestion des participations stratégiques	<b>DOT</b> Direction des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle	<b>DFFE</b> Direction du Fonds d'épargne	<b>IGAu</b> Inspection générale, audit du Groupe
Directeur.rice						 <small>(même directeur que DGA)</small>	
Directeur.rice adjoint.e							
Directeur.rice de directions							
Directeur.rice de directions adjoint.e							

Responsabilités de haut niveau à la Caisse des Dépôts  
- Au 31 décembre 2024

	+ directeur.rices régionaux						
Directeur.rice de département							
Directeur.rice de département adjoint.e ou délégué.e	+ directeurs.rices territoriaux 						
Responsable de Service (dénominations différentes selon les directions !)							

	<b>DFIN</b> Direction des finances et de la politique durable du Groupe	<b>DRIIE</b> Direction des relations institutionnelles, internationales et européennes	<b>DIRCOM</b> Direction de la communication, du mécénat et des partenariats	<b>DRH</b> Direction des ressources humaines Groupe	<b>DRG</b> Direction des Risques Groupe	<b>DAJCD</b> Direction des affaires juridiques, conformité et déontologie
Directeur.rice						
Directeur.rice adjoint.e						
Directeur.rice de département						 <small>(dénomination : pôles)</small>
Directeur.rice de département adjoint.e						
Responsable de Service					 <small>(pôles ou services)</small>	

### Commentaire d'Alter Egales :

La nomenclature des postes au sein de la CDC n'a rien à voir avec celle des ministères. Par ailleurs, au sein de la Caisse des Dépôts, aucune entité n'a la même typologie d'organigramme.

Certaines directions ont une logique de départements puis des services, d'autres beaucoup plus importantes en termes d'effectifs ont des directions avant l'échelon de département. Cela est parfois dû à des réorganisations qui ont conduit à la fusion de grosses directions existantes sans modification de périmètres.

Au sein de la Banque des Territoires, qui comprend plus de 1000 collaborateurs.ices, certaines directions comprennent plus de 450 collaborateurs d'où un échelon intermédiaire. Certaines «petites» directions comme la DRIIE, comptant moins de 30 collaborateurs.ices, n'ont pas de responsables de services et d'autres plus petites n'ont pas de département, mais directement des pôles ou services.

### 3.4.3. Le Palmarès des ministères : le baromètre appliqué à chaque ministère

**La gouvernance effective des administrations centrales des ministères inclut nécessairement la direction des cabinets, celles et ceux qui les dirigent sont les "PDG" de ces administrations. Pour autant, la parité imposée par la loi ne les concerne pas.** Celle-ci ne vise que la gouvernance administrative, et, depuis la loi du 19 juillet 2023, la parité globale, au sein des cabinets, sans faire de distinction entre les fonctions, notamment celle de directeur/trice de cabinet. C'est la raison pour laquelle le palmarès de la gouvernance publique fait apparaître cette distinction.

**Le palmarès ci-dessous classe les ministères (administrations centrales) en fonction de leur respect de la parité,** et non en fonction de la plus ou moins grande féminisation de leur gouvernance. C'est ainsi que le ministère des affaires sociales obtient un score de 151% de féminisation de sa gouvernance administrative, ce qui le place hors des critères légaux de la parité (un minimum de 40% du sexe sous-représenté, correspondant à la fourchette 80%/120% dans notre baromètre).

**Le respect strict de la parité s'obtient avec un score de 100%. Les ministères sont donc classés en fonction de leur proximité avec cet objectif de 100%.**

Y ont été ajoutés le Conseil d'Etat, la Cour des comptes et la Caisse des Dépôts et Consignations.

**Le palmarès 2025** fait apparaître que :

- **Aucun ministère n'est paritaire**
- **Pour la gouvernance effective : seuls les ministères de la justice, le ministère des affaires sociales, ainsi que la Cour des comptes ont une gouvernance dite "équilibrée" au sens de la loi et du DNE (dispositif des nominations équilibrées), c'est-à-dire au moins 40% de l'un des 2**

sexes. Cela est dû, pour le ministère de la justice à la présence d'une femme à la direction du cabinet, pour la Cour des comptes, à la présence d'une femme procureure générale et d'une relative parité dans les fonctions de présidence de chambre, de section, d'avocat général et au secrétariat général. Pour le ministère des affaires sociales, c'est la forte sur-représentation des femmes dans la gouvernance administrative qui impacte la féminisation de la gouvernance effective..

**Pour la gouvernance administrative :**

- aucun ministère n'est non plus paritaire
- seuls les ministères de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et celui de l'économie affichent une gouvernance dite "équilibrée" (au moins 40%), presque atteinte par le ministère de la justice.

**Le ministère de l'intérieur est loin derrière**, aussi bien pour la gouvernance effective que pour la gouvernance administrative.

**Sans surprise, du fait de la présence massive des hommes à la direction des cabinets de plein exercice, la gouvernance effective s'écarte davantage de la parité que la gouvernance administrative.**

Résultats au 1/1/2025

<b>PALMARÈS Gouvernance effective</b>	<b>Parité avec directeur /trice de cabinet (sur 95 points)</b>	<b>Score en % : la parité est à 100%, la gouvernance "équilibrée" est entre 80% et 120%</b>	<b>PALMARÈS Gouvernance administrative</b>	<b>Parité sans directeur/tr ice de cabinet (sur 70 points)</b>	<b>Score en % : la parité est à 100%, la gouvernance "équilibrée" est entre 80% et 120%</b>
<b>La parité est atteinte avec un score de 100% : aucun ministère ne l'atteint</b>					
<b>La gouvernance "équilibrée" est comprise entre 80% et 120%</b>					
Ministère de la justice	104	109,5%	Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche	64,7	92,5%
Cour des comptes	67,75	90,3%	Ministère de l'Economie	61,5	87,8%
Ministère des affaires sociales	106	111,5%			
<b>La gouvernance non équilibrée - Hors des critères de la loi (DNE : Au moins 40% de l'un des 2 sexes, soit un score entre 80% et 120%)</b>					
Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche	64,7	68%	Ministère de la justice	54	77,8%
Ministère de l'Economie	61,5	64,7%	Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative	46,7	66,7%
Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative	46,7	49,1%	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères	43	61,4%
Caisse des Dépôts et Consignations	44	46,3%	Ministère des affaires sociales	106	151%
Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères	43	43,5%	Ministère de l'intérieur	22,25	31,8%
Conseil d'Etat	30	31,6%			
Ministère de l'intérieur	22,25	23,4%			

Légende :   : gouvernance paritaire,   : gouvernance "équilibrée",   : défaut de gouvernance "équilibrée".

### Mode de calcul :

- Avec directeur/trice de cabinet (sur 150 points)

- Proportion de femmes (effectifs) : maximum de points : 110 = 100% de femmes
  - La parité est à 55 points
- Critères de l'index : maximum de points : 40 = parité
- **La parité est atteinte avec : 55+40 = 95 points.**

**La direction de cabinet est affectée de 50 points, de la même façon que le serait le PDG d'une entreprise, dans la mesure où, (hors ministre, la parité politique n'étant pas traitée ici), elle a la même fonction.**

- Sans directeur/trice de cabinet (sur 100 points)

- Proportion de femmes (effectifs) : maximum de points : 60 = 100% de femmes
  - La parité est à 30 points
- Critères de l'index : maximum de points : 40 = parité
- **La parité est atteinte avec : 30+40 = 70 points**

<b>Ministère de la justice</b>				
	Nombre de points maximum : sur 150 points			Points pour le ministère de la justice
<b>Cabinet</b>	<b>50</b>	<b>Directeur/trice de cabinet</b>	1 femme	50
<b>Parité dans fonctions administratives</b>	<b>30</b>	<b>Secrétaire général.e/ Directeur.rice général.e</b>	4 femmes 3 hommes	17
	<b>15</b>	<b>Directeur/trice général adjoint</b>	1 femme 4 hommes	3
	<b>10</b>	<b>chef.fe de service</b>	4 femmes 6 hommes	4
	<b>5</b>	<b>Sous-directeur/trice adjoint</b>	10 femmes 14 hommes	2
	<b>Total effectifs</b>			<b>76/110</b>
<b>Index</b>	<b>15</b>	<b>Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations</b>	4/10	6
	<b>15</b>	<b>Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés</b>	8/10	12
	<b>5</b>	<b>Grade</b>	15/15	5
	<b>5</b>	<b>Corps</b>	15/15	5
	<b>Total index</b>			<b>28/40</b>
<b>Total avec directrice de cabinet</b>			<b>104 points</b> sur les 95 requis pour atteindre la parité = <b>109,5%</b>	
<b>Total sans directrice de cabinet</b>			<b>54 points</b> sur les 70 requis pour atteindre la parité = <b>77,8%</b>	

<b>Ministère des affaires sociales</b>				
	Nombre de points maximum : sur 150 points			Points pour le ministère des affaires sociales
<b>Cabinet</b>	<b>50</b>	<b>Directeur/trice de cabinet</b>	1 homme	0
<b>Parité dans fonctions administratives</b>	<b>30</b>	<b>Secrétaire général.e/ Directeur.rice général.e</b>	1 femme 4 hommes	<b>7,5</b>
	<b>15</b>	<b>Directeur/trice général adjoint</b>	3 femmes 0 homme	<b>15</b>
	<b>10</b>	<b>chef.fe de service</b>	7 femmes 4 hommes	6,5
	<b>5</b>	<b>Sous-directeur/trice adjoint</b>	15 femmes 12 hommes	3
	<b>Total effectifs</b>			<b>69/110</b>
<b>Index</b>	<b>15</b>	<b>Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations</b>	10/10	15
	<b>15</b>	<b>Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés</b>	8/10	12
	<b>5</b>	<b>Grade</b>	15/15	5
	<b>5</b>	<b>Corps</b>	15/15	5
	<b>Total index</b>			
	<b>Total avec directeur de cabinet</b>		106 points sur 95 pour atteindre la parité = <b>111,5%</b>	
	<b>Total sans directeur de cabinet</b>		106 points sur 70 pour atteindre la parité = <b>151%</b>	

<b>Ministère de l'économie</b>				
	Nombre de points maximum : sur 150 points			Points pour le ministère de l'économie
<b>Cabinet</b>	<b>50</b>	<b>Directeur/trice de cabinet</b>	1 homme	0
<b>Parité dans fonctions administratives</b>	<b>30</b>	<b>Secrétaire général.e/ Directeur.rice général.e</b>	4 femmes 2 hommes	<b>20</b>
	<b>15</b>	<b>Directeur/trice général adjoint</b>	1 femme 3 hommes	<b>4</b>

	10	chef.fe de service	8 femmes 14 hommes	4
	5	Sous-directeur/trice adjoint	21 femmes 41 hommes	2
	<b>Total effectifs</b>			<b>61/110</b>
<b>Index</b>	15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	8/10	12
	15	Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés	6/10	9
	5	Grade	15	5
	5	Corps	15	5
	<b>Total index</b>		<b>31/40</b>	
	<b>Total avec directeur de cabinet</b>		61,5 points sur 95 pour atteindre la parité = <b>64,7%</b>	
	<b>Total sans directeur de cabinet</b>		61,5 points sur 70 pour atteindre la parité = <b>87,8%</b>	

<b>Ministère de l'Europe et des affaires étrangères</b>			
<b>Nombre de points maximum : sur 150 points</b>			<b>Points pour le ministère de l'Europe et des affaires étrangères</b>
50	Directeur/trice de cabinet	1 homme	0
30	Secrétaire général.e/ Directeur.rice général.e	4 femmes 10 hommes	12
15	Directeur/trice général adjoint	6 femmes 8 hommes	6,5
10	chef.fe de service	8 femmes 18 hommes	4,5
5	Sous-directeur/trice adjoint	3 femmes 9 hommes	1,25
<b>Total effectifs</b>			<b>24,25/110</b>
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	10/10	15
15	Taux FH des plus hautes rémunérations parmi	4/10	6

	les 10% postes les plus élevés		
5	Grade	15/15	5
5	Corps	15/15	5
<b>Total index</b>			<b>31/40</b>
<b>Total avec directeur de cabinet</b>		43 points sur 95 pour atteindre la parité = <b>45,3%</b>	
<b>Total sans directeur de cabinet</b>		43 points sur 70 pour atteindre la parité = <b>61,4%</b>	

<b>Ministère de l'Intérieur</b>			
<b>Nombre de points maximum : sur 150 points</b>			<b>Points pour le ministère de l'Intérieur</b>
50	Directeur/trice de cabinet	1 homme	0
30	Secrétaire général.e/ Directeur.rice général.e	1 femme 5 hommes	6
15	Directeur/trice général adjoint	6 femmes 15 hommes	4,5
10	chef.fe de service	7 femmes 19 hommes	3
5	Sous-directeur/trice adjoint	15 femmes 49 hommes	1
<b>Total effectifs</b>			<b>14,5/110</b>
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	2/10	3
15	Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés	2/10	3
5	Grade	15/15	5
5	Corps	15/15	5
<b>Total index</b>			<b>16/40</b>
<b>Total avec directeur de cabinet</b>		22,25 points sur 95 pour atteindre la parité = <b>23,4%</b>	
<b>Total sans directeur de cabinet</b>		22,25 points sur 70 pour atteindre la parité = <b>31,8%</b>	

<b>Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche</b>			
Nombre de points maximum : sur 150 points			Points pour le MENESR
50	Directeur/trice de cabinet	1 homme	0
30	Secrétaire général.e/ Directeur.rice général.e	1 femme 1 homme	15
15	Directeur/trice général adjoint	1 homme	0
10	chef.fe de service	16 femmes 22 hommes	4,2
5	Sous-directeur/trice adjoint	9 femmes 11 hommes	2,25
<b>Total effectifs</b>			<b>37,5/110</b>
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	2/10	3
15	Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés	2/10	3
5	Grade	15/15	5
5	Corps	15/15	5
<b>Total index</b>			<b>27,2/40</b>
<b>Total avec directeur de cabinet</b>		64,7 points sur 95 pour atteindre la parité = <b>68%</b>	
<b>Total sans directeur de cabinet</b>		64,7 points sur 70 pour atteindre la parité = <b>92,5 %</b>	

<b>Ministère des Sports, de la jeunesse et de la vie associative</b>			
Nombre de points maximum : sur 150 points			Points pour le ministère des Sports, de la jeunesse et de la vie associative
50	Directeur/trice de cabinet	1 homme	0
30	Secrétaire général.e/ Directeur.rice général.e	1 femme 1 homme	15
15	Directeur/trice général adjoint	2 hommes	0
10	chef.fe de service	1 femme 4 hommes	2

5	Sous-directeur/trice adjoint	3 femmes 3 hommes	2,5
<b>Total effectifs</b>			<b>19,5/110</b>
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	2/10	3
15	Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés	2/10	3
5	Grade	15/15	5
5	Corps	15/15	5
<b>Total index</b>		<b>27,2/40</b>	
<b>Total avec directeur de cabinet</b>		46,7 points sur 95 pour atteindre la parité = <b>49,1%</b>	
<b>Total sans directeur de cabinet</b>		46,7 points sur 70 pour atteindre la parité = <b>66,7 %</b>	

<b>Conseil d'Etat</b>			
Total de 150 points	Juridiction		Points pour le Conseil d'Etat
50	Vice président	1 homme	0
30	Président.e /SG	2 femmes 6 hommes	7,5
15	Président.e adjoint.e / SG adjoint.e	12 femmes 16 hommes	6,5
10	Délégué.e/ Directeur.ice	4 femmes 7 hommes	3,5
5	Sous-directeur/trice adjoint	6 femmes 1 homme	4,5
<b>Total effectifs</b>			<b>22/110</b>
15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	2/10	3
15	Taux FH des plus hautes rémunérations parmi les 10% postes les plus élevés	4/10	6
5	Grade	15/15	5
5	Corps	15/15	5
<b>Total index</b>		<b>19/40</b>	
<b>Total</b>		30 points sur 95 pour atteindre la parité = <b>31,6%</b>	

<b>Cour des comptes</b>			
<b>Total de 150 points</b>	<b>Juridiction</b>		<b>Points pour la Cour des comptes</b>
50	Premier Président	1 homme	0
40	Procureure générale	1 femme	40
30	Président.e de chambres	3 femmes 4 hommes	13
15	Président.e de section	8 femmes 15 hommes	5
10	Avocats généraux	3 femmes 2 hommes	6
5	Secrétaire général et adjoint.es	3 femmes 1 homme	3,75
<b>Total effectifs</b>			<b>67,75/150</b>
<b>Total</b>		67,75 points sur 75 pour atteindre la parité = <b>90,3%</b>	

Note : La Cour de comptes n'ayant pas publié pour l'année 2024 un index de la parité, alors, à la différence des autres tableaux, la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations, le taux hommes / femmes des plus hautes rémunérations parmi les plus élevées, le corps et les grades n'entrent pas dans le calcul. De ce fait, le total de l'index n'est pas calculé. Le total des effectifs n'est, quant à lui, pas impacté.

<b>Caisse des dépôts et consignations</b>			
	<b>Institution financière</b>		
<b>Nombre de points maximum : sur 150 points</b>			<b>Points pour la Caisse des dépôts et consignations</b>
50	Directeur.rice général.e	1 homme	0
30	Directeur.rice général.e délégué.e	1 femme 1 homme	15
15	Directeur/trice	6 femmes 7 hommes	7
10	Directeur/trice adjoint.e	1 femme 9 hommes	1
5	Directeur/trice de direction	6 femmes 10 hommes	2
<b>Total effectifs</b>			<b>25/110</b>

15	Parité parmi les 10 plus hautes rémunérations	5/10	7,5
15	Ecart de rémunération	37/40	14
5	Ecart de taux d'augmentation individuelle et de revalorisation de la prime de fonction et de technicité	20/20	5
5	Ecart de promotion	15/15	5
<b>Total</b>			
<b>Total index</b>			<b>31,5/40</b>
<b>Total</b>		44 points sur 95 pour atteindre la parité = <b>46,3%</b>	

### 3.5. Les résultats 2024 des dispositifs législatifs

#### 3.5.1. Les primos-nominations

##### 3.5.1.1. Fonction publique d'Etat

**La loi du 19 juillet 2023 vise à accélérer la féminisation de la haute fonction publique. Elle porte à 50% le quota obligatoire de primo-nominations féminines aux emplois supérieurs de la fonction publique.**

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.

La loi Sauvadet 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 2022, les primo-nominations féminines ont ainsi représenté 43 % des primo-nominations dans l'ensemble des emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat. **Le dispositif a confirmé que sans quota, il n'y a pas de résultat.**

**Le nouvel objectif de 50% inscrit clairement le principe de parité dans le processus de féminisation de l'encadrement supérieur public. Il va contribuer à l'accélérer, conjointement avec l'objectif de 40% sur la présence effective des femmes dans ces postes (stock). L'articulation des deux dispositifs renforce l'efficacité du dispositif.**

On constate que, sur la période, le taux de 40% a été atteint, voire dépassé par la totalité des ministères. Cependant, d'une année sur l'autre, on enregistre des reculs qui, même limités en ampleur, incitent à une vigilance constante sur le maintien de l'effort, d'autant que c'est vers un taux de 50% que l'on doit s'acheminer.

Primo-nominations	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
<b>Fonction publique d'Etat</b>	<b>42%</b>	<b>43%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>43%</b>	<b>42,8%</b>
Ministère de la Justice	36%	40%	55%	36%	*	** 42%
Ministères des Sports, de l'Education Nationale et de l'Enseignement supérieur	49%	42%	44%	42%	*	** 44,25%
Ministère de l'Intérieur	37%	42%	44,7%	44%	39,9%	41,5%
Ministère des Armées	25%	41%	43%	41%	42,1%	38,42%
Ministères sociaux	61%	46%	46%	54,5%	*	** 52%
Ministère de l'Economie et des Finances	34%	41%	41%	41,6%	54,6%	42,5
Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères	35%	41%	34%	39,2%	40%	38%
Ministère de la Culture	36%	40%	53 %	67%	*	** 49%
Caisse des dépôts	48%	48%	46%	53%	50%	49%

\*chiffres non reçus

\*\*pourcentage calculé hors année 2024

### Commentaires des réseaux féminins

#### Femmes de l'Intérieur

Le ministère de l'Intérieur atteint depuis 2020, et dépasse certaines années les quotas de primo-nomination fixés par la loi. Ceci représente une évolution positive qui est à souligner. Cependant, malgré les bons taux réalisés ces dernières années, les femmes demeurent toujours très minoritaires parmi les emplois sommitaux les mieux rémunérés. Et en 2024, le chiffre est en baisse, comme le montre l'évolution de la part des femmes dans les primo-nominations :

**2018 : 39% - 2019 : 39,7% - 2020 : 37% - 2021 : 42% - 2022 : 44,7% - 2023 : 44% - 2024 : 39,9 %.**

L'accent mis sur les quotas de primo-nominations à respecter impérativement a entraîné plusieurs dérives. Les moyens utilisés certaines années pour atteindre les pourcentages requis se sont éloignés de l'esprit du dispositif (nomination tardive 15 jours avant le terme de l'année, recrutement extérieur...). La parité s'arrête en fait aux portes du vrai pouvoir.

L'association Femmes de L'Intérieur constate surtout que les progrès quantitatifs du ministère sont essentiellement dus à 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'État, ex DDI) dans le périmètre du ministère depuis 2021. Ainsi en 2022, comme en 2023 et 2024, les 40% sont atteints ou presque, grâce à ces deux types d'emplois. Ainsi il y a eu 34 % de primo-nominations de sous-préfètes en 2024 et surtout 47 % pour les DATE avec des gros effectifs (60 femmes primo-nommés en 2024 sur 127 primo-nominations) qui influent fortement sur les statistiques. Mais ces chiffres, au demeurant intéressants, sont en réalité en baisse. En effet, il y avait 46 % de femmes primo-nommées sous-préfètes en 2020, 45% en 2021 et 48,8% en 2022. Que 34% en 2024 ! Pour les DATE, les chiffres étaient de 45% en 2020, 44,5 en 2021 et 48,7% de femmes primo-nommées en 2022.

A l'inverse, on ne constate que 12 % de primo-nominations de femmes pour le groupe III police (inspecteurs généraux et contrôleurs généraux) alors que ces chiffres étaient de 50% en 2020, 38,5 en 2021 et 36,8% en 2022.

Pour les préfètes, le % de primo-nominations est bon sur le papier : 33% en 2024, mais la présence de femmes en responsabilité de préfet de département ou de région diminue depuis plusieurs années : 19% en 2024.

La parité s'arrête en fait aux portes du vrai pouvoir. L'augmentation des primo-nominations dans les « flux » tarde à se traduire dans les « stocks ». Le nombre de femmes sur des postes à responsabilités n'augmente que très lentement. Beaucoup de ces primo-nommées quitteront le ministère après un, deux ou trois postes, faute de trouver attirants leurs nouveaux métiers ou n'ayant pas de perspective ascendante. Ce turn-over permet ainsi de renouveler les primo-nominations et de satisfaire aux quotas. Les quotas n'ont pas eu l'effet de ruissellement attendu, notamment sur les femmes du « stock » et, au contraire, masquent la réalité : le nombre de femmes nommées à des fonctions de hautes responsabilités et de direction n'a pas réellement évolué depuis plusieurs années ; la gouvernance et la prise de décision reste l'apanage des hommes dans un ministère pourtant composé à 63 % de femmes.

Comment expliquer une telle différence entre la satisfaction d'atteindre (depuis 2020) et même de dépasser les quotas imposés et la réalité du déficit constant de femmes dans les postes à responsabilités ? Les arguments évoluent peu au fil des années : « Il faut du temps », « Les femmes ne briguent pas ces postes », la charge de travail, la disponibilité, la mobilité, comme s'il y avait une fatalité dans la répartition des tâches domestiques et familiales d'une part et dans l'organisation du travail d'autre part. Certes, au Ministère de l'Intérieur, beaucoup de métiers requièrent de savoir gérer l'urgence et d'être très disponibles. Mais là encore une réflexion plus approfondie pourrait être menée pour chercher les leviers qui permettraient de maintenir les femmes aux postes opérationnels et d'éviter un phénomène de déperdition : les préfètes font deux postes en territoriale et partent ; les gendarmes connaissent une forte attrition en cours de carrière ; quant aux policières, elles usent de stratégies d'évitement en se faisant détacher ou mettre à disposition dans d'autres administrations où les contraintes sont moins lourdes. Se pose dès lors très fortement le problème de l'attractivité de ces métiers qui, parce qu'ils sont indispensables, ne peuvent se priver des talents de la moitié de l'humanité.

### **Femmes et Diplomatie :**

- **Le MEAE a su augmenter constamment le pourcentage de primo-nominations féminines sur l'ensemble des emplois supérieurs** (type 1 et type 2) de 2022 à 2024, passant de 34% en 2022 à 46% en 2024 (40% en 2023) ;
- **Certains viviers ont été féminisés de manière accrue sur la période** : alors qu'on ne comptait que 28% de femmes Ambassadrices en 2022, elles sont 36% au 31 décembre 2024 ;
- Des efforts restent à déployer sur certains viviers : chef/fes de service, numéro 2 en particulier ;

- D'autres en revanche connaissent une ascension des taux de féminisation élevés : les sous-directeurs/trices par exemple, avec 55% de primo-nominations féminines.

La dynamique reste très positive sur l'ensemble des trois dernières années.

### Avec les femmes de la défense

Le dispositif des nominations équilibrées ne concerne qu'un périmètre restreint de cadres dirigeants au sein du ministère des armées: les personnels militaires en sont exclus du fait que l'indicateur se fonde sur le code général de la fonction publique.

Pour prévenir toute baisse du pourcentage de primo-nominations liée au vivier, l'association contribue à la fidélisation de ses potentiels en participant au programme de mentorat des attachées principales initié en 2025 qu'elle espère voir reconduit et amplifié les années futures.

### 3.5.1.2. Fonction publique territoriale

Primo nominations : chiffres (sources DIESE 2024) et commentaires (AATF)

#### Fonction publique territoriale

Au 31 décembre 2023, sur **2 446 emplois** concernés par le DNE, **987 (40%) étaient occupés par des femmes.**

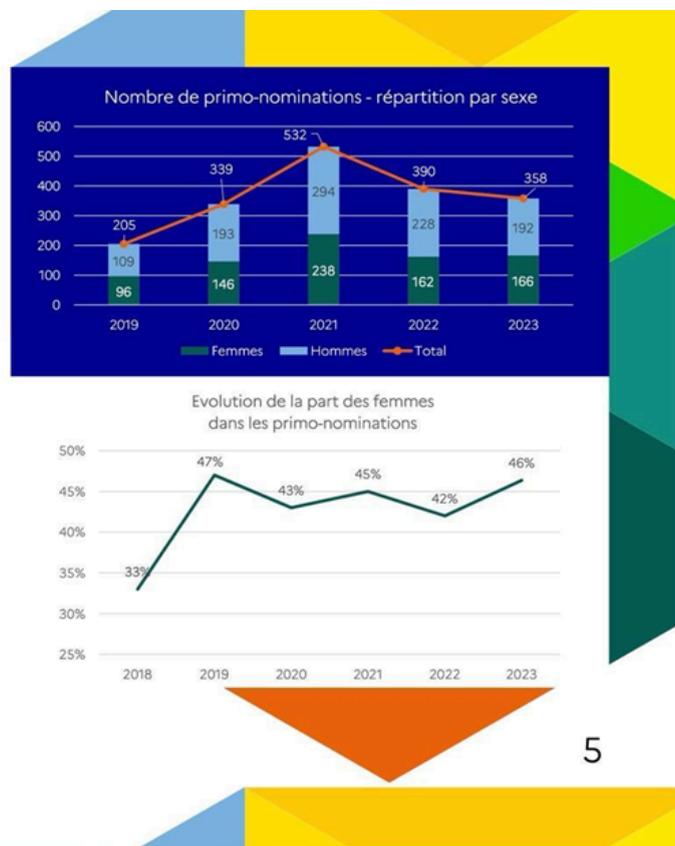
Il y a eu **657 nominations** sur ces postes, dont **280 femmes (43 %)**

Parmi ces nominations, il y a eu **358 primo-nominations**, dont **166 femmes (46%)**

En 2021, 3 collectivités n'ont pas atteint l'objectif de 40%.

En 2022, 4 collectivités n'ont pas atteint l'objectif des 40%

En 2023, 4 collectivités n'ont pas atteint l'objectif fixé par la loi. Pour 3 d'entre elles, il y a eu trop de nominations masculines. Pour l'une d'entre elles, il y a eu trop de nominations féminines.



5

- **Tendance générale dans les collectivités locales** : Le nombre total de primo-nominations varie chaque année, atteignant un pic en 2021 avec 532 nominations, avant de redescendre à 358 en 2023.
- **Évolution de la part des femmes** : La part des femmes dans les primo-nominations a augmenté de 33 % en 2018 pour atteindre 47% en 2019. Après un léger recul en 2020 (43 %), elle est restée relativement stable, oscillant entre 42 % et 46% jusqu'en 2023.
- **Dynamique récente (2023)** : En 2023, 46 % des primo-nominations concernaient des femmes (166 femmes sur 358). Ce chiffre montre une légère progression par rapport à 2022 (42 %).
- **Écarts par rapport à l'objectif légal** : Certaines collectivités n'ont pas respecté l'objectif de 40 % de primo-nominations féminines, mais en 2023, une collectivité a même nommé trop de femmes, ce qui est un phénomène notable.

La tendance générale des primo-nominations montre des fluctuations notables d'année en année, atteignant un pic en 2021 avec 532 nominations, avant de redescendre à 358 en 2023.

Concernant l'évolution de la part des femmes, celle-ci a significativement augmenté, passant de 33 % en 2018 à 47 % en 2019. Après une légère baisse en 2020 (43 %), la part des femmes est restée relativement stable, oscillant entre 42 % et 46 % jusqu'en 2023. En 2023, 46 % des primo-nominations concernaient des femmes (soit 166 femmes sur 358), marquant une légère progression par rapport à 2022 où la part était de 42 %. Toutefois, certaines collectivités n'ont pas respecté l'objectif légal de 40 % de primo-nominations féminines, tandis qu'en 2023, une collectivité a même dépassé cet objectif, un phénomène remarquable.

En conclusion, bien que la part des primo-nominations féminines soit en hausse et respecte l'objectif légal dans la majorité des cas, des disparités demeurent, notamment en ce qui concerne l'accès aux postes de direction générale. En effet, bien que les collectivités affichent 52 % de femmes dans les catégories A +, cet équilibre est loin d'être atteint dans les postes de direction générale, avec seulement 24 % de femmes nommées à des postes de DGS (Direction Générale des Services), et des disparités notables entre les régions (31,2 %) et les départements (12,3 %).

### 3.5.2. L'index de l'Egalité

**La loi du 19 juillet 2023** vise à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique. Elle instaure, sur le modèle du secteur privé, un **index de l'égalité professionnelle dans les trois versants de la fonction publique**.

Cette nouvelle obligation se concrétise sous la forme d'une note sur 100 points avec une cible minimum à atteindre de 75 points. Si leur note est inférieure à ce score, les employeurs disposent de trois ans maximum pour réduire les écarts entre hommes et femmes, faute de quoi une amende allant jusqu'à 1% de la rémunération brute annuelle globale de leurs agents peut être infligée.

### 3.5.2.1. Fonction publique d'Etat

Indicateurs	Score maximal
1 - Écart global de rémunération entre les femmes et les hommes, pour les fonctionnaires titulaires	40
2 - Écart global de rémunération entre les femmes et les hommes, pour les agents contractuels	10
3 - Ecart de taux de promotion de corps entre les femmes et les hommes (taux de promus/promouvables)	15
4 - Écart de taux de promotion de grade entre les femmes et les hommes (taux de promus/promouvables)	15
5 - Nombre d'agents publics du sexe sous-représenté parmi les dix agents publics ayant perçu les plus hautes rémunérations	10
6 - Taux d'agents publics du sexe sous-représenté parmi les 10% d'agents publics occupant les emplois de type 1 à 5 du dispositif des nominations équilibrées prévu par les articles L. 132-5 et suivants du code général de la fonction publique ayant perçu les plus hautes rémunérations	10

Ministères		Score Global 2025 2024	Égalité de rémunération pour les fonctionnaires /40	Égalité de rémunération pour les contractuels /10	Écart de promotion de corps /15	Écart de promotion de grade /15	Dix plus hautes rémunérations /10	10 % des plus hautes rémunérations du DNE /10
Ministère de la Culture	2025	97	39	9	15	15	10	9
	2024	95	39	10	15	15	8	8
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	2025	87	39	10	15	15	2	6
	2024	95	39	10	15	15	8	8
Ministère des Armées	2025	88	39	8	15	15	1	10
	2024	94	34	8	15	15	8	9
Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse	2025	86	39	9	15	15	2	2
	2024	93	38	9	15	15	8	8
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique	2025	91	38	9	15	15	8	6
	2024	87	38	9	15	15	4	6
Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères	2025	86	34	8	15	15	10	4
	2024	85	36	7	15	15	8	4
Ministères sociaux	2025	92	39	5	15	15	10	8
	2024	85	30	0	15	15	8	8
Ministère de la Justice	2025	88	38	8	15	15	4	8
	2024	84	38	8	15	15	4	4
Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire	2025	81	39	8	15	15	2	2
	2024	83	39	8	15	15	4	2
Ministère de l'Intérieur	2025	79	39	6	15	15	2	2
	2024	80	39	8	15	15	1	2
Ministère de la Transition	2025	80	38	10	15	15	1	1

écologique et de la Cohésion des territoires	2024	79	38	10	15	15	0	1
	2025	98						
Banque de France	2024	98						
	2025	88						
Institut national du service public	2024	88						
	2025							

### Commentaires des réseaux féminins :

**Commentaire de Femmes de Bercy :** En 2024, les écarts de rémunération moyens sur tout le périmètre ministériel et toutes catégories confondues sont de -7,4% (7,8% en 2023).

Pour ce qui concerne l'index égalité femmes-hommes des ministères économiques et financiers pour 2024, celui-ci est de 91/100 (il était de 87/100 en 2023).

### **Commentaire de Avec les femmes de la défense :**

La baisse de l'index égalité femmes-hommes du ministère des armées de 94/100 à 88/100 en 2024, tient à la chute d'un unique critère: la perte de 7 femmes parmi les 10 agents publics ayant perçu les plus hautes rémunérations est une source d'inquiétude quant à la fidélisation des personnels féminins.

### **Commentaires des Femmes de l'Intérieur :**

L'index de l'égalité professionnelle publié en 2024 pour 2023 pour le ministère de l'Intérieur est de 79 sur 100, au-dessus de l'objectif cible de 75 fixé aux ministères pour 2023. Les deux critères posant problème pour le ministère sont ceux relatifs d'une part au sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations, et d'autre part aux agents les mieux rémunérés occupant les emplois de l'encadrement supérieur, soit 2 sur 10 pour chaque critère. L'accès des femmes aux emplois de l'encadrement supérieur qui sont les mieux rémunérés reste donc difficile, ce que traduisent les organigrammes genrés . De plus, en 2023, l'écart de rémunération moyenne mensuelle, à temps de travail identique, était de 10,2 % en défaveur des femmes (toutes catégories confondues) au sein du ministère de l'Intérieur.

### 3.5.2.2. Premier index égalité pour le Conseil d'Etat

La juridiction administrative publie, pour la première fois, son index Egalité et indique :

*« La juridiction administrative obtient un score de 82 points sur 100 pour l'année 2023, qui s'inscrit dans la moyenne des employeurs publics.*

*Parmi les six indicateurs évalués, trois sont «très satisfaisants» :*

- *l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes fonctionnaires,*
- *l'écart de promotion de corps entre les femmes et les hommes,*
- *l'écart de promotion de grades entre les femmes et les hommes.*

Un indicateur, celui de l'égalité de rémunération pour les contractuels, est considéré comme «satisfaisant»<sup>37</sup>.

Ces scores s'expliquent notamment par les politiques RH mises en place par le Conseil d'État pour résorber les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, et par l'attention portée à la progression de carrière des femmes.

**Des efforts devront être portés sur deux critères :**

- les dix plus hautes rémunérations, qui concernent encore majoritairement des hommes,
- les 10 % des plus hautes rémunérations du DNE (dispositif de nominations équilibrées soit les emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant) sont plus favorables aux hommes.

**Ces taux reflètent une parité encore inégalement atteinte au sein de l'encadrement supérieur et dirigeant de la fonction publique.** Afin de poursuivre sa progression en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le Conseil d'État, qui a déjà mis en place des dispositifs spécifiques notamment pour accompagner et promouvoir les femmes dans leurs parcours professionnels, poursuivra ses actions dans les années à venir. »

Conseil d'État	Score maximum	2023
Égalité de rémunération pour les fonctionnaires	40	39
Égalité de rémunération pour les contractuels	10	7
Écart de promotion de corps	15	15
Écart de promotion de grades	15	15
Dix plus hautes rémunérations	10	2
10 % des plus hautes rémunérations du DNE	10	4
Total	100	82

**Commentaire de Justice Administrative Alter-Egales (JAAE)**

Le score s'agissant des 10 plus hautes rémunérations (2 sur 10) et des 10 % des plus hautes rémunérations du DNE est le reflet de la faible féminisation de l'encadrement supérieur de la juridiction administrative.

**3.5.2.3. Fonction publique territoriale**

La **loi du 19 juillet 2023** vise à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique, en particulier en matière d'égalité salariale et d'opportunités professionnelles. Elle a créé au sein du Code général de la fonction publique un article introduisant une nouvelle obligation pour les grandes collectivités de plus de 40 000 habitants, le Centre national de la fonction publique territoriale ainsi que les établissements publics territoriaux qui gèrent au moins 50 agents. Les établissements publics de santé et médico-sociaux doivent disposer d'un budget annuel supérieur à 200 millions d'euros pour être concernés par cette mesure. L'index de l'égalité professionnelle existait déjà depuis 2019 dans le secteur privé.

<sup>37</sup> Conseil d'Etat, (2025, January 20). *Le Conseil d'État publie son index égalité professionnelle*. Conseil d'État. <https://www.conseil-etat.fr/actualites/le-conseil-d-etat-publie-son-index-egalite-professionnelle>

Pour le secteur public, après publication des décrets d'application, il a été mis en œuvre dès 2023 dans la fonction publique d'Etat et est entré en vigueur dans la fonction publique territoriale le 30 septembre 2024.

Selon cette loi, les employeurs publics doivent publier chaque année sur leur site internet un index de l'égalité professionnelle. Cet index doit inclure des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ainsi que des informations sur les actions mises en œuvre pour y remédier. Cette obligation concerne uniquement les employeurs publics qui gèrent un effectif d'au moins 50 agents.

Cette loi renforce la transparence et incite à des actions concrètes pour réduire les inégalités entre les sexes au sein de la fonction publique.

Quatre indicateurs mentionnés dans le décret du 30 septembre 2024 :

1. Ecart de rémunérations entre femmes et hommes pour les fonctionnaires
2. Ecart de rémunérations entre femmes et hommes pour les contractuels
3. Ecart du taux de promotion de grade entre femmes et hommes
4. Nombre d'agents publics du sexe sous représenté parmi les plus hautes rémunérations

Dans le versant territorial de la fonction publique, les recensements des préfectures font ressortir que 85% des collectivités territoriales ont atteint la cible de 75 points et 59% des collectivités ayant obtenu une note inférieure à 75 points sur 100 ont transmis leurs objectifs de progression. Ceux-ci devraient principalement porter sur l'équilibrage des taux de promotion entre femmes et hommes.

Les premiers résultats qui pourront être pris en compte au titre de 4 années consécutives sont ceux relatifs à l'année 2025

### **Observations :**

Exemple 1. Grande ville : Ville de Tours

«Si l'outil semble intéressant, il gagnerait en pertinence si l'item sur les promotions/avancement prenait mieux en compte la composition des effectifs. Aujourd'hui, il est calculé sur un pourcentage d'écart F/H qui doit être inférieur à une valeur cible, sans prendre en compte qu'un écart puisse être normal dans des structures d'effectifs très genrés.

Pour donner un exemple, dans notre ville, nous avons 9% d'avancement / promotion de plus pour les femmes. Ainsi, on dépasse l'écart cible entre les femmes et les hommes. En conséquence, pour le calcul de l'index égalité professionnelle, on a perdu 20 points.

Or, c'est un choix assumé lié à notre structure d'effectifs. Si nous avançons autant les hommes que les femmes, comme ils sont moins nombreux, nous les ferions avancer en réalité plus que les femmes. »

Exemple 2. Département d'Ile de France: Conseil départemental du val d'Oise

« Le calcul de l'index égalité est délégué au CIG grande couronne Ile de France. Le logiciel le calcule automatiquement, en se fondant sur les données du Rapport Social Unique qui est obligatoire dans les collectivités.

Cependant on a constaté que les résultats étaient en dessous des attentes, avec un score de 71/100 au lieu du 75 requis

Un écart de rémunération subsiste encore, d'où la note de 43/50 obtenue dans ce domaine spécifique, ce qui met en évidence la persistance de différences salariales entre les femmes et les hommes. Bien que des progrès aient été réalisés, cet écart souligne la nécessité de poursuivre les efforts pour atteindre une véritable égalité salariale et professionnelle au sein de la fonction publique

Il faut observer que les hommes occupent généralement des postes à plus forte technicité, toutes catégories confondues. Les typologies de métiers expliquent en grande partie les écarts de salaires observés dans la collectivité. Cette différence est accentuée par les métiers exercés, notamment ceux bénéficiant de primes spécifiques, comme celles attribuées pour le travail de nuit ou pendant les astreintes. Les travailleurs sociaux sont souvent des femmes, leur rémunération est plus faible que celle des administratifs. L'évolution de grille salariale des métiers techniques est plus intéressante.

Pour les contractuels, on constate peu d'écart de rémunération (note 14/15). Le régime indemnitaire est lissé à cet effet.

De plus, des formations sur les biais cognitifs à l'embauche ont été organisées par la direction des ressources humaines. Il y a une vigilance constante sur les rémunérations. De plus, les logiciels RH permettent de faire des requêtes spécifiques.

Il existe un problème concernant le taux d'avancement de grade. En effet, surtout pour les catégories C car les responsables de maintenance sont des hommes. Les femmes sont souvent en fonction sur les métiers non-promouvables. L'avancement de grade est fait pour permettre aux agents d'évoluer progressivement. Cet écueil a été corrigé en 2024. Dans la collectivité, les organisations syndicales sont très féminines dans leur composition et sensibles au sujet. Grâce à l'action des partenaires sociaux les ratios d'avancement de grade ont été revus.

Un plan d'action spécifique sur l'index égalité professionnelle doit être publié pour atteindre une résolution en 4 ans des problèmes constatés.

L'objectif et l'espoir pour la collectivité est de passer au-dessus de 75 points en 2026. Des problèmes subsistent surtout pour les agents des collèges. Les femmes sont en exercice sur des petits grades et sur des postes sans perspectives d'évolution. C'est un public éloigné de la formation.

Un autre priorité s'affirme : celle de la prévention des violences sexistes et sexuelles dans les collèges.

Sur la catégorie A des agents, on trouve classiquement plus d'hommes. Pour les A + pas de difficultés particulières ont été relevées.

Des efforts particuliers sont déployés dans les collèges, où les femmes occupent souvent des petits grades sans perspectives d'évolution, un public qui reste éloigné de la formation et donc moins enclin à s'engager dans la construction d'un parcours professionnel. Que ce soit à haut niveau pour les postes de haute technicité (sur la transition écologique par exemple) ou à des niveaux intermédiaires (métiers d'équipement sur les routes), on constate que les métiers scientifiques et techniques souvent occupés par des hommes, donnent lieu à de meilleures rémunérations par exemple en raison des astreintes ou des heures supplémentaires.

En revanche, les métiers dits “féminins” restent moins valorisés financièrement. Il est intéressant et regrettable de remarquer que la ségrégation des métiers entre technique et administratif a un effet négatif sur une égalité de rémunération.

Ainsi, l’index égalité offre des éléments d’analyse précieux pour encourager une diversification des carrières et des métiers dans la fonction publique territoriale, afin de réduire ces écarts et favoriser une plus grande égalité de rémunération. Cet outil permet d’ouvrir les yeux sur les inégalités entre les femmes et les hommes en mettant des chiffres objectifs sur la réalité. C’est un sujet de réflexion pour les administratifs, les cadres surtout (On fait le même constat sur le sujet de la transition écologique).

### 3.6. Pour l’hôpital public - Propositions de Donner des Elles à la santé

Fondée en 2020, l’association Donner des ELLES à la santé (DDL) s’est donnée pour mission de promouvoir l’égalité femmes-hommes dans le secteur de la santé, avec l’aide d’un collectif composé de médecins, de membres de directions d’établissements de soins et d’autres acteurs de la santé. Ces femmes et hommes, engagés en faveur de l’égalité, mènent des actions de sensibilisation, de prise de conscience et d’accompagnement des actrices et acteurs de la santé pour briser le plafond de verre, lutter contre les discriminations et le sexisme. L’association Donner des ELLES à la santé accompagne les établissements de soins pour la mise en œuvre d’un plan Egalité, en adéquation avec la loi du 19 juillet 2023 qui impose des quotas dans le service public hospitalier, notamment pour les postes de chefs de pôle et de service.

Malgré l’obligation légale, la mise en conformité au sein des établissements est lente et souffre d’une grande hétérogénéité. En effet, il n’existe actuellement aucune mesure incitative, ni aucune valorisation pour les établissements qui s’engagent dans cette démarche, ni de pénalité pour les autres. De plus, il y a encore peu de communication interne sur les plans Egalité, et notamment sur les mesures mises en place pour favoriser l’accès aux postes de responsabilité. **Un autre défi est le manque de vision des établissements de santé pour les référent-es égalité** qu’ils ont nommés dans le cadre du déploiement des plans d’égalité. Nombre de ces référent-es égalité se sentent isolé-es et n’ont pas de feuille de route suffisamment claire pour pouvoir accomplir leur mission. Concernant les processus de signalement des violences sexuelles et sexistes (VSS), moins de 15 % des établissements de santé publics disposent actuellement de tels systèmes et les référents harcèlements sexuels sont encore trop peu identifiés. Les plans Egalité nécessitent une évaluation annuelle détaillée pour être plus efficaces. L’association Donner des ELLES à la santé s’engage à faciliter le partage de pratiques et de stratégies efficaces. ***Donner des ELLES à la Santé s’engage pour accompagner les établissements de santé à travers la signature d’une Charte DDL et d’un suivi personnalisé des établissements signataires.***

#### 3.6.1. Les obstacles à la féminisation

**Un des obstacles majeurs identifiés est l’autocensure des femmes.** En établissant des accords au travers de signature de chartes avec les institutions pour encourager l’égalité des genres et ainsi permettre aux femmes de postuler librement aux postes, DDL s’engage à soutenir le parcours professionnel des femmes. Cette année, DDL a développé un **programme de mentorat** pour aider les femmes à assumer des rôles de leadership, en s’appuyant sur le réservoir d’expertes féminines formées à la posture de mentor. Ce programme lancé en décembre 2024 va permettre à une trentaine de femmes d’être accompagnées pendant 1 an, et l’expérience sera renouvelée avec une nouvelle promotion de mentores et mentorées recrutées fin 2025.

**Autre obstacle identifié, les freins liés à la maternité.** Dans la dernière version 2024 du **Baromètre IPSOS-DDL**, cette dimension a été plus particulièrement étudiée ; parfois empêchées ou encouragées à reporter un projet de grossesse (pour 46% d'entre elles), les femmes témoignent bien plus que les hommes de discriminations liées à leur parentalité. Elles sont également 86% à déclarer être inquiètes, voire culpabiliser quant aux conséquences possibles de leur congé parentalité vis-à-vis de leurs collègues. Une **enquête DDL sur la parentalité** a également été réalisée en 2024, avec le soutien de la FHF et du CNG, permettant de mettre clairement en lumière que la grossesse et les temps qui l'entourent, sont une pression pour les femmes médecins toute spécialités confondues:

- 37% disent avoir retardé un projet de grossesse (contre 14% en population générale)
- 42% des femmes médecins enceintes posaient un arrêt de travail lié à la grossesse (contre 70% en population générale)
- 91% des médecins répondants déclaraient que les congés maternité n'étaient pas remplacés
- Les femmes médecins disaient subir le poids de leur absence liée au congé maternité dans plus de 50% des cas au sein de leur service

**Enfin, les violences sexistes et sexuelles (VSS) demeurent un problème majeur dans le milieu hospitalier.** En 2023, le **mouvement #Metoo Hôpital** a permis une libération de la parole et suscité une prise de conscience collective. Cependant, les chiffres révèlent l'ampleur du chemin à parcourir. Selon le Baromètre IPSOS-DDL 2024, 39% des femmes médecins ont été victimes d'agressions sexistes ou sexuelles au cours des 12 derniers mois (78% au cours de leur carrière). Seulement 36% d'entre elles en ont parlé au sein de leur établissement et seulement 4% à leur hiérarchie. L'omerta persiste, et le sentiment d'impunité lié à la faible proportion des sanctions constituent un axe d'amélioration majeur. L'association dénonce fortement qu'au-delà d'une libération de la parole, la fin de l'impunité et la nécessité de sanction sont les enjeux majeurs.

### 3.6.2. Les propositions de juin 2024 de DDL au Ministère de la santé

L'association DDL a signé une **convention de partenariat avec la DGOS** (Direction Générale de l'Offre de Soins), a soumis en juin 2024 ses **propositions d'actions au Ministère de la Santé** pour renforcer la lutte contre les VSS à l'hôpital :

1. **Transparence des sanctions :** Etablir un barème de sanctions clair et dissuasif et communiquer sur le détail des différentes sanctions disciplinaires encourues.
2. **Refonte du conseil disciplinaire du CNG :** Assurer une composition paritaire, une formation obligatoire aux VSS, et la présence de représentants d'associations au sein de ces conseils de discipline.
3. **Indépendance des sanctions :** Garantir et respecter une indépendance totale des processus de sanctions de l'instance administrative, ordinale et judiciaire.
4. **Délégation des mesures :** Permettre aux directions hospitalières de prendre des mesures à l'encontre de médecins auteurs de VSS, même en l'absence de danger immédiat pour le fonctionnement du service
5. **Suppression du vote obligatoire :** Supprimer le vote obligatoire en CME restreinte pour la saisine du CNG en cas de médecin auteur de VSS.
6. **Suivi statistique :** Chiffrer chaque année le nombre de signalements, le nombre de sanctions et le délai moyen de gestion des dossiers. Publier les décisions rendues par les instances disciplinaires et ordinales

7. Suivi des victimes : Instaurer un suivi des victimes sur 3 ans après le signalement pour garantir l'absence de conséquences négatives sur leur carrière.
8. Renforcement des enquêtes : Renforcer les moyens pour établir les enquêtes administratives avec recours à des enquêteurs extérieurs à l'établissement.
9. Développer une culture de tolérance zéro : Promouvoir une culture de respect et de bienveillance au sein de l'établissement et afficher la politique de l'établissement en matière de VSS, en soulignant la tolérance zéro et en informant le personnel des sanctions encourues en cas de VSS.
10. Formation et sensibilisation renforcées : Mettre en place des formations obligatoires et régulières pour l'ensemble du personnel hospitalier (médecins, soignants, administratifs, etc.) sur les VSS, leurs différentes formes, leurs conséquences et les moyens de les prévenir et de les combattre.

### 3.6.3. La place des femmes aux responsabilités dans l'hôpital

L'exemple de l'AP-HP (chiffres du bilan social 2022) :

L'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) a récemment publié des données concernant la représentation des femmes au sein de ses instances de gouvernance. Selon le "Plan égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de l'AP-HP" mis à jour en décembre 2024, en 2023, bien que 56 % des médecins de l'AP-HP soient des femmes, seulement 26 % d'entre elles occupent des postes de directrice médicale de Département Médico-Universitaire (DMU), et 29 % sont élues à la Commission Médicale d'Établissement (CME).

Par ailleurs, à l'APHP, la représentation des femmes dans les postes de direction administrative est notable. Selon les données disponibles, 54,9 % des directeurs d'hôpital sont des femmes. Cependant, cette proportion diminue pour les postes à plus haute responsabilité, avec seulement 33 % de femmes occupant des postes de directeurs généraux de groupements hospitalo-universitaires (GHU).

#### Fillière médecin

**59% de femmes médecins**

**47% de responsables d'Unité Fonctionnelle**

**34% de cheffes de service**

**26% de directrices médicales de DMU**  
DMU (Départements Médicaux Universitaires)

**63% des PH sont des femmes**

**53% des MCU-PH sont des femmes**

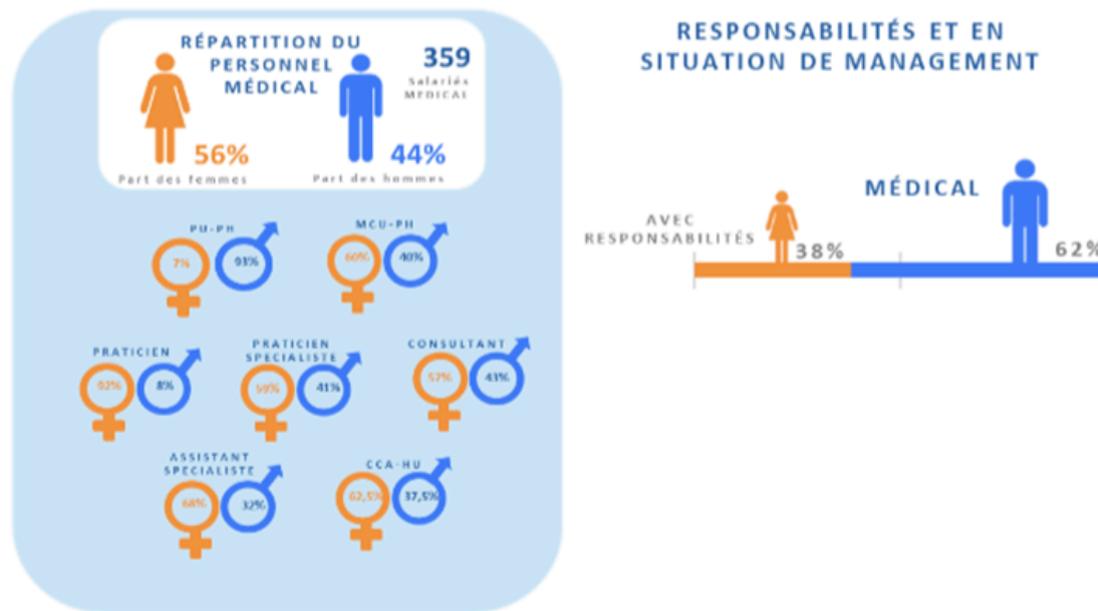
**28,9% des PU-PH sont des femmes**  
(vs 27,2% en 2021 et 26,2% en 2020)

**1 femme sur 3 au Directoire** (instance de concertation de l'AP-HP qui appuie et conseille le DG dans la conduite de la politique générale)

**1 femme sur 3 parmi les présidences de CME**  
(Commission Médicale d'Établissement)

A noter que l'AP-HP fait partie des établissements signataires de la Charte DDL en mars 2024 s'engageant à mener des actions notamment sur la représentativité des femmes aux postes à responsabilité.

L'exemple de l'Institut Paoli-Calmettes (CLCC – Unicancer) (chiffres du bilan genré 2022) :



L'institut Paoli-Calmettes est le premier CLCC à s'être engagé avec DDL dans une démarche Egalité et a été identifié comme établissement pilote par Unicancer, suite à la signature de Charte DDL-Unicancer, pour établir un modèle de bilan genré pertinent et adapté aux particularités des CLCC et pour avancer sur un plan Egalité qui pourrait être décliné sur les autres CLCC.

Pouvez-vous nous adresser également les **chiffres relatifs à 2024 pour les primo-nominations, avec vos commentaires** ? ? Idem, comme il s'agira de la 3ème année consécutive, pouvez-vous ajouter dans vos commentaires une première analyse de tendance sur 3 ans ?

La féminisation des métiers médicaux se poursuit à l'hôpital. Les femmes représentent 55% des effectifs médicaux (selon les chiffres de la DRESS 2022) versus 52% en 2021. 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)** (versus 21% en 2021) et moins de 20% sur les postes à responsabilité : **10% des Président.es de Commission Médicale d'Établissement (CME) en CHU** (versus 6% en 2021) et 30% en CH, **22% des doyen.nes de médecine**(versus 13,5% en 2021).

Si une évolution positive semble s'observer, la progression est encore beaucoup trop lente et ne doit pas compter sur la féminisation « naturelle » de la profession pour assurer une évolution spontanée vers un équilibre F-H, mais bien sur une **politique volontariste** pour atteindre les 45% de personnes de chaque sexe pour les « primo-nominations » dans la fonction publique hospitalière comme recommandé depuis avril 2023.

La majorité des postes ne font pas l'objet d'une publication pour communication à l'ouverture du poste. Il n'y a pas non plus de transparence sur le processus de sélection, encore moins de parité F/H au niveau des candidatures. 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 sur des postes de maître de conférence universitaire (MCU), et plus encore comme professeur des universités (PU-PH) mais ces postes n'ont pas de fonction d'encadrement officiellement reconnus. La

nomination au poste de professeur de médecine souffre par ailleurs de nombreux biais et freins indirects défavorisant les femmes. Par exemple, les projets de pédagogie sont moins valorisés que les projets de recherche, et le nombre d'enfants n'entre pas en ligne de compte dans les grilles d'évaluation des candidatures (contrairement à celles de l'INSERM ou du CNRS, par exemple). Enfin, ces nominations sur des postes universitaires se font sans restriction de temps et ne font l'objet d'aucune évaluation régulière des résultats, ce qui limite l'agilité des structures publiques.

De la même manière, **les présidents des sociétés savantes des différentes spécialités médicales ou chirurgicales, 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. Par ailleurs, il existe une **invisibilisation relative des femmes dans les congrès et les publications scientifiques**, ce qui les rend moins présentes à la tribune.

### 3.6.4. L'index Égalité à l'hôpital

A noter que l'index Égalité Professionnelle 2024 (basé sur les données 2023) des structures du versant hospitalier de la fonction publique ne sont pas encore publiés sur le site du gouvernement à ce jour (ndlr 02/02/2025). Certains établissements ont déjà communiqué leurs données concernant l'index égalité professionnelle (par exemple, l'index 2024 pour l'AP-HP est de 83/100, celui du CHU d'Amiens de 88/100).

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, en tenant compte de la particularité de chaque fonction**, ce à quoi a contribué Donner des ELLES à la Santé. Des améliorations sont cependant encore nécessaires, notamment concernant les taux de promotion. Par ailleurs, il est important de ne pas mélanger le corps médical (55% de femmes parmi les médecins) et le corps para-médical (85% de femmes parmi les infirmières) car cela risquerait 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 pour le corps para-médical. De la même manière, les postes administratifs de direction doivent être individualisés par rapport aux postes médicaux.

**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.

**Concernant les promotions et évolutions de carrière**, 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, **en définissant les équivalences en termes de postes à responsabilité au sein des établissements hospitaliers**, afin de pouvoir mieux définir les promotions dites « de corps » et « de grade » dans l'index Égalité Professionnelle (termes habituellement plutôt utilisés pour les personnels para-médicaux). Les modalités de calcul des valeurs de l'index égalité se révèlent aujourd'hui insuffisamment opérationnelles et compatibles avec les carrières des médecins.

Cela intervient dans un climat où il existe **un sentiment de discrimination rapporté dans 82% des cas par les femmes médecins à l'hôpital**, selon les chiffres du Baromètre IPSOS-DDL. L'une des raisons principalement évoquée est la difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle (68%).

A terme, l'association souhaite promouvoir un registre national des établissements de santé basé sur les indicateurs genrés, dont l'index égalité professionnelle, afin de pouvoir labelliser les établissements et en faire un critère obligatoire de certification par les autorités de santé.

La Haute Autorité de Santé (HAS) a intégré des critères relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le cadre de la certification des établissements de santé. Ces critères sont inclus dans le référentiel de certification des établissements de santé pour la qualité des soins, version 2024. Par exemple, le critère 3.3-03 stipule que la gouvernance de l'établissement doit piloter l'adéquation entre les ressources humaines disponibles et la qualité et la sécurité des prises en charge, en veillant notamment à la répartition équitable des compétences et des tâches.

De plus, la HAS a publié un plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour la période 2024-2026, soulignant son engagement à promouvoir l'égalité et à lutter contre toutes les formes de discrimination liées au sexe et/ou au genre.

### **3.6.5. Le baromètre de la gouvernance partagée femmes-hommes à l'hôpital**

Concernant le Baromètre de la gouvernance partagée FH, **Donner des ELLES à la Santé souligne l'importance de ce baromètre**, en complément de l'Index Egalité Professionnelle, pour pallier aux insuffisances de l'index notamment concernant les évolutions de carrière et la visibilité de la réalité du partage de la gouvernance entre les femmes et les hommes dans le secteur public. Pour les hôpitaux, il faudra adapter ce Baromètre en tenant compte des spécificités des femmes médecins et en définissant les équivalences en termes de postes à responsabilité (barème spécifique du Baromètre la Gouvernance).

**Certains grands hôpitaux ou groupements hospitaliers pourraient servir de pilotes pour appliquer ce Baromètre de la Gouvernance adapté** : l'AP-HP et Unicancer, notamment, regroupant plusieurs établissements de santé et ayant signé la Charte DDL en 2024.

### **3.6.6. Les propositions 2025 de Donner des Elles à la Santé**

#### **3.6.6.1. Sur les promotions et l'accès aux postes à responsabilités**

1. Assurer une représentativité féminine d'au moins 45% sur les postes décisionnaires au sein d'un établissement, en évaluant annuellement les évolutions de répartition F/H au niveau des postes à responsabilités à l'hôpital
2. Etablir un modèle de bilan social genré pertinent pour les établissements hospitaliers
3. Mettre en place un index égalité professionnelle à l'hôpital, en tenant compte des spécificités des femmes médecins, en définissant les équivalences en termes de postes à responsabilité, et en portant une attention particulière aux modalités de nomination dans certains corps, notamment hospitalo-universitaire
4. Continuer à chiffrer les discriminations perçues par le Baromètre IPSOS-DDL annuel
5. 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, et en développant des programmes de mentorat

6. Créer 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). Proposer une labellisation nationale « Egalité Professionnelle » pour les établissements de santé.

### 3.6.6.2. Sur les violences sexistes et sexuelles

#### **Axe 1 : Accroître les sanctions et la transparence**

- Indépendance des processus de sanction :
  - Garantir et respecter l'indépendance totale des processus de sanction des instances administratives, qu'elles soient hospitalières, universitaires, ordinales ou judiciaires.
  - Chaque juridiction doit opérer dans son champ propre d'autorité, évitant ainsi toute «contamination » des décisions.
- Création d'un barème de sanctions maximales :
  - Établir un barème précis des sanctions maximales encourues pour les faits de violences sexistes et sexuelles (à l'échelle ordinale, administrative et universitaire)
  - Prévoir une gradation des sanctions en fonction de la gravité des actes : harcèlement sexuel, comportements sexistes, agressions sexuelles, viols
  - Intégrer ce barème à titre pédagogique, dissuasif et comme outil de référence pour les conseils de discipline
- Délégation des mesures de sanction :
  - Permettre aux directions hospitalières de prendre des mesures à l'encontre de médecins auteurs de VSS, même en l'absence de danger immédiat pour le fonctionnement du service.
  - Suppression du vote obligatoire : Supprimer le vote obligatoire en CME restreinte pour la saisine du CNG en cas de médecin auteur de VSS.
- Transparence et communication des sanctions :
  - Établir des rapports périodiques incluant : nombre de signalements reçus, délais de traitement, types de sanctions appliquées.
  - Impliquer les différentes instances concernées : conseil de discipline hospitalier, universitaire, CNG, JDHU.
- Formation obligatoire des conseils de discipline :
  - Rendre obligatoire une formation sur les violences sexistes et sexuelles (VSS) pour tous les membres des conseils de discipline.
  - Intégrer des experts sur les questions de VSS dans les conseils de discipline pour éclairer les décisions.

#### **Axe 2 : Création d'un organisme de pilotage national**

- Organisme de coordination, de centralisation et d'appui pour s'assurer de la réalisation effective du traitement des signalements, des enquêtes et des sanctions. Possibilité de recueillir directement les signalements des victimes et d'impliquer les structures locales pour instruction, recevoir et suivre les signalement remontés par les établissements, les ordres et les universités, superviser l'application des sanctions et les délais administrés. Afin de fluidifier le processus de signalement et de sanction : simplifier les étapes complexes allant du signalement à la sanction, assurer une meilleure coordination et lisibilité entre les interlocuteurs multiples

### Axe 3 : Mieux accompagner les victimes

- Écoute et suivi des victimes : offrir une écoute accessible et adaptée pour les victimes, mettre en place un suivi sur trois ans en post-signallement pour garantir l'absence de conséquences négatives sur leur carrière de manière objective.
- Absence d'impunité : l'efficacité pour les victimes repose sur la certitude que les faits signalés seront sanctionnés et que les victimes ne subiront pas une « triple peine » : Subir les violences / Faire face à des difficultés pour signaler les faits / Payer les conséquences dans leur carrière.

### Axe 4 : Formation et sensibilisation

- Développer une culture de tolérance zéro : Promouvoir une culture de respect et de bienveillance au sein de l'établissement et afficher la politique de l'établissement en matière de VSS, en soulignant la tolérance zéro et en informant le personnel des sanctions encourues en cas de VSS.
- Formation et sensibilisation renforcées : Mettre en place des formations obligatoires et régulières pour l'ensemble du personnel hospitalier (médecins, soignants, administratifs, etc.) sur les VSS, leurs différentes formes, leurs conséquences et les moyens de les prévenir et de les combattre. En priorité pour toutes les personnes en position d'encadrement ( maitre de stage et chef de service, direction ...)

#### 3.6.6.3. Sur la prise en compte de la maternité/parentalité

- loi prévoyant le remplacement systématique des congés maternité/parentalite
- calcul du nombre d'ETP dans chaque service en incluant la probabilité des "absences parentalité"
- création de pools de remplaçant.e.s, avec incitations pour les médecins constituant ce pool (avantages financiers et titularisation sur échelon supérieur le moment venu, prise en compte dans les grilles d'évaluation des dossiers de candidature universitaire et hospitalière, prise en compte dans le calcul des points retraite).

## 4. PARTIE 4 : LES CONDITIONS D'ACCÈS DES FEMMES À LA GOUVERNANCE : QUELLES BONNES PRATIQUES IDENTIFIÉES PAR LES RÉSEAUX DE 2GAP?

### 4.1. Gouvernance de l'entreprise

Sur l'aspect gouvernance, c'est en premier lieu l'engagement de la/du dirigeant.e sur les questions d'égalité qui est jugé primordial pour une gouvernance mixte.

**Il est aussi important que la question de la mixité soit considérée comme un facteur de performance et un levier de croissance et s'inscrive au coeur de la stratégie des entreprises.** Cette position, confirmée par de nombreuses études de références (McKinsey, OCDE, WEF), risque aujourd'hui d'être remise en question, consécutivement aux décisions prises par les politiques et les entreprises aux Etats-Unis de supprimer la dimension Diversité Equité Inclusion, au sein de laquelle figure l'égalité femmes-hommes.

En ce qui concerne l'extension du périmètre du ComEx à des fonctions support (ex : ajouter DRH, Juridique, etc.) pour intégrer plus de femmes au sein des instances dirigeantes au sens de la loi Rixain, il y a débat. Certaines y voient un moyen d'entrer sur la place pour aller plus loin, d'autres y voient un rideau de fumée pour cacher l'affectation des femmes aux seules fonctions support. En fait, l'intégration des fonctions support telles que la RSE, la RH ou la communication peut être un atout pour les femmes très présentes dans ces métiers, dans la mesure où ces fonctions sont stratégiques pour l'entreprise. Elles peuvent influencer et participer à la décision au sein du Comex .

Enfin, pour certains de nos réseaux professionnels, avoir une personne dédiée à l'égalité au sein de la gouvernance de l'entreprise est un bon levier de gouvernance partagée. Mais le plus important demeure que les objectifs égalité femmes-hommes soient intégrés à tous les niveaux de l'entreprise.

Les réseaux précisent que la transparence de l'entreprise est un élément nécessaire à la réussite de l'atteinte réelle des objectifs (ex : rapports en interne plus précis sur le détail le % de différence de salaires homme femme). Un accès à une ligne externe vers un organisme indépendant permettrait à chaque personne salariée d'une entreprise de lancer une alerte en cas d'attitude discriminatoire relevée ou même en cas de besoin de conseil. Les Réseaux pourraient jouer ce rôle.

### 4.2. Objectif et mesures

Avoir des objectifs chiffrés et mesurables relève de la bonne pratique et nos réseaux adhèrent totalement à l'idée d'avoir des objectifs chiffrés précis pour les instances dirigeantes et les cadres dirigeants, pour le management, avec ou sans impact sur le bonus. Ces objectifs chiffrés démontrent l'engagement de l'entreprise sur la question de la féminisation qui doit être considérée comme un enjeu de business et de performance et non seulement un enjeu d'image et de réputation.

### **4.3. Formations**

Former l'ensemble des collaborateurs (trices) aux sujets mixité (biais, stéréotypes, etc.) et l'ensemble des dirigeant.es aux sujets mixité (biais, stéréotypes, lutte contre le sexisme etc.) sont estimés des bonnes pratiques à 100%. Une priorité doit être donnée à la formation des managers, et en particulier les recruteurs, sur la culture de l'égalité.

Des formations plus spécifiques pourraient être proposées aux femmes elles-mêmes, au travers notamment de formation sur la confiance en soi, le leadership, et la mise en place d'actions de mentorat.

Des formations exécutives et business devraient être proposées aux femmes ayant une expertise secteur ou sur des fonctions supports, dans l'optique de leur permettre d'atteindre des postes de CEO. Une attention particulière pourrait être portée sur les nouvelles compétences à acquérir avec, par exemple, des formations sur l'utilisation de l'Intelligence artificielle au sein des entreprises.

### **4.4. Des actions de sensibilisation et de communication**

Les Réseaux soulignent la nécessité de mettre en valeur et en lumière des femmes qui réussissent, notamment du côté business, et de niveau comex. De même les dirigeants hommes et femmes qui font advenir la mixité dans leur équipe pourraient être plus mis en visibilité dans les actions de communication des entreprises, avec ce prisme, afin de montrer l'importance du sujet. Un prix annuel de "manager de la diversité" a été par exemple créé par un réseau membre de 2GAP afin de valoriser l'engagement des managers. Le sujet de l'importance de la mixité doit être au cœur des pratiques de management de l'entreprise.

Ainsi, aborder systématiquement et régulièrement la mixité et la parité dans les supports de communication, quel qu'il soit (print, intranet) met le sujet au cœur de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, la communication interne et externe sur le sujet de la mixité/parité doit être régulière et l'entreprise doit afficher son soutien aux actions de son réseau mixité / Parité.

Il convient également que l'entreprise assure la transparence des chiffres et que le tableau de bord soit facilement accessible à tous et toutes.

Enfin la constitution de réseaux internes féminins ou mixtes est considérée comme un levier majeur pour renforcer la politique de féminisation de l'entreprise.

### **4.5. Une filière RH et des managers partie prenante**

Les Réseaux soulignent que leurs actions doivent être accompagnées par une politique RH volontariste. Ainsi, plusieurs réseaux montrent l'importance d'une objectivation des recrutements : d'objectifs chiffrés sur l'atteinte de mixité / parité : assumer le recrutement de femmes sur les postes de dirigeants, avec des objectifs de représentation de chaque sexe dans la composition des instances de direction (CA, COMEX, CODIR), mise en place d'objectifs de féminisation plus importants dans les fonctions peu mixtes.

Le suivi des indicateurs de mixité pourrait se faire régulièrement dans chaque direction.

D'autres bonnes pratiques sont soulevées telles qu'une attention sur les promotions tout au long du parcours professionnel, avec un accompagnement RH et des managers, et la mise en place de fiches de poste rédigées systématiquement dans un format inclusif et décrites pour attirer plus de femmes.

D'autres mesures favorisant la féminisation des postes, dont dirigeants, peuvent être mises en place, au niveau de la parentalité (crèches, aides aux devoirs, vacances enfants).

#### **4.6. Culture de l'égalité**

Enfin il est important de créer un environnement ouvert et non sexiste et de nombreuses entreprises sont engagées dans la lutte contre le sexisme en participant à l'initiative STOP au sexisme et en menant des actions de sensibilisation notamment à l'occasion de la Journée nationale contre le sexisme

#### **4.7. Les "bonnes pratiques" dans les startups**

La mise en place de bonnes pratiques dans les startups est nécessaire et efficace dès leur lancement, si on partage l'objectif d'une gouvernance mixte ultérieure. Parfois, ces structures sont en mode "survie", dans une tension permanente pour trouver des clients / améliorer leur produit ou leur offre / lever des fonds.

Ce rythme, ces exigences, rendent parfois compliquée la poursuite et même la formalisation d'une réelle politique de diversité et de mixité.

Dans les cas typiques, les dirigeants sont, au mieux, dans une stratégie "on recrute le/la meilleure pour le poste / sans discrimination positive / sans réelle vision de complémentarité des équipes". Au pire, dans une anticipation des congés maternité qui pénaliserait le recrutement de femmes.

Or, si dès le départ, les salariés sont des hommes, ce qui est majoritairement le cas dans les startups techniques ou technologiques, l'écart aux postes de direction n'ira qu'en se creusant, le vivier de femmes disponibles pour des postes à responsabilités n'étant pas créé.

D'où l'importance de mise en place de bonnes pratiques dès le départ:

- compter les femmes pour que les femmes comptent
- suivre les indicateurs régulièrement (mensuellement dès la mise en place du CSE)
- avoir une attention particulière aux démissions pendant les périodes de tension (les démissions sont-elles genrées?)
- mettre en place un cadre de travail efficace et bienveillant qui profite à toutes et à tous
- favoriser la prise de conscience dès que possible de la richesse de la diversité.

\*

Si de nombreuses entreprises continuent leur engagement en faveur de la mixité, on note aujourd'hui des résistances et des critiques aux politiques considérées comme trop volontaristes en faveur des femmes ou des actions jugées de "discrimination positive" comme les quotas ou les objectifs chiffrés. Au regard de l'abandon par certaines entreprises américaines des politiques de Diversité et inclusion dans lesquels s'inscrivent les objectifs d'égalité femmes/hommes, une vigilance s'impose afin de continuer à poursuivre cette politique de féminisation et permettre aux femmes de bénéficier des mêmes conditions

d'accès aux postes de direction que les hommes. Il faut toutefois prendre en compte ce phénomène de lassitude face aux actions de sensibilisation en faveur de l'égalité professionnelle appelé 'gender fatigue' et développer des actions qui suscitent l'adhésion de tous les salariés, hommes et femmes.

Il est essentiel que les enjeux de la mixité comme facteur de performance, d'innovation et d'attractivité soient bien compris et que la féminisation des instances dirigeantes soit une priorité stratégique de l'entreprise.

## 5. PARTIE 5 :

### REGARDS DE MARIE-PIERRE RIXAIN,

#### DÉPUTÉE DE L'ESSONNE

**Q Aujourd'hui, au regard de l'actualité, à la fois française et internationale, comment se situe le sujet de la féminisation dans la gouvernance et des conditions d'accès des femmes aux postes de direction ?**

Sur ce point, il y a deux manières d'envisager la problématique.

Soit on est dans une logique de progrès, et de linéarité, considérant que ce n'est pas admissible que les femmes, de manière générale, n'aient pas accès aux mêmes postes, en particulier ceux à responsabilité dans les entreprises. Le projet de mettre en place des dispositifs réglementaires ou législatifs, pour accélérer ce phénomène est essentiel, car il évolue beaucoup trop lentement. On ne peut pas accepter que, pour des secteurs nécessitant un grand nombre de compétences, on n'inclut pas celles des femmes.

Soit on considère que c'est uniquement un levier de marque employeur, et en fonction des vents, on met ce sujet à l'agenda. On le retire quand d'un coup, les vents deviennent contraires et n'y sont pas favorables, et considérant de fait qu'au fond, ce n'est pas un sujet structurel, mais uniquement un sujet d'attractivité de marque employeur, de mode, et qu'en aucun cas il est constitutif d'un accroissement particulier de performance, de productivité. Et de manière plus générale, d'équilibre économique et sociétal.

Ce que je crois aujourd'hui, c'est qu'on est au confluent de ces deux problématiques. Je pense qu'un certain nombre d'entreprises sont en train de se positionner. Il y a celles, comme certaines entreprises américaines de la tech qui se retirent, non seulement de la D&I, mais qui vont plus loin, notamment en analysant la performance des femmes à l'aune de ce climat de backlash, en utilisant de mauvais arguments et en mal évaluant la performance des femmes, ce qui leur permet de leur retirer des postes à responsabilité. C'est comme ça qu'aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, on a un recul.

Sur les conseils d'administration, ça ne bouge pas. En revanche, sur les comités exécutifs des entreprises équivalentes au SBF 120 aux États-Unis et en Grande-Bretagne, on a un recul inédit, je crois depuis 2013. À contrario, certaines entreprises se sont positionnées, à la fois en termes de marque employeur et de communication, et elles considèrent que la place des femmes dans leur entreprise n'est pas un sujet de circonstance, mais bien une problématique structurelle à l'entreprise. Ce sont des talents dont elles ne peuvent pas se priver, y compris à moyen terme. Elles voient plus loin que la vague actuelle de retrait et continuent à maintenir la D&I et tout ce qu'elles avaient mis en place.

Sur la place des femmes dans les entreprises, en France et en Europe, en tout cas en dehors de la Tech, on est encore au stade de l'observation. En effet, je crois qu'un certain nombre de dispositifs législatifs comme le nôtre en France, nous permettront de résister à cette vague. Le fait est qu'en France, on a une large progression, contrairement aux pays anglo-saxons. Mais là, je mets une alerte, notamment dans le domaine de la Tech et des start-up. On a un point de vigilance parce qu'il semblerait que des inquiétudes se manifestent sur la place des femmes dans ces secteurs, et notamment dans les fonds d'investissement. Il faut que nous soyons vraiment vigilants et nous assurer que les difficultés et le durcissement des marchés, notamment l'accès aux financements, n'aboutissent pas à une mauvaise évaluation du périmètre des femmes, ce qui pourrait profiter à d'autres.

## ***Q Quel peut être l'impact en France des décisions prises aux Etats Unis d'arrêt des politiques D&I , comment résister à la vague ?***

Il y a un point de vigilance très fort concernant les politiques de diversité et d'inclusion. Si les entreprises n'avaient pas inscrit ceci au cœur de leur stratégie, elles en profitent un peu et ne sont pas aussi proactives ni volontaristes. Heureusement, des garde-fous comme la loi peuvent exister.

C'est ce qui se passe, notamment pour les postes de cadres dirigeants dans les entreprises anglo-saxonnes. Le sujet est l'évaluation et les critères d'évaluation qui sont stéréotypés et fonctionnent de cette manière. La question que je pose, c'est si cela ne permet pas de répondre à une forme de frustration chez certains hommes, qui, jusqu'à présent, occupaient 93 % des postes et doivent maintenant partager avec les femmes.

Le sujet est d'être vigilant et de ne pas en arriver à des situations critiques comme aux États-Unis où, par exemple, les équipes de Trump ont expliqué que les incendies en Californie étaient la faute des femmes. On peut aussi proposer une relecture de l'évolution économique ou sociétale à travers de mauvais critères. Il faut être vigilant et regarder dans le détail les évaluations.

C'est important d'avoir des indicateurs pour bien comprendre la tendance et identifier où pourrait se situer la problématique. Cela permettrait de comprendre si c'est au niveau des postes à responsabilité, le retour des congés maternité, etc. Ces indicateurs sont essentiels pour comprendre les résistances et blocages, notamment dans les entreprises où l'on parle de "gender fatigue". Parfois, une politique de discrimination positive acceptée au départ se retourne, et une prise de position inverse influence les décisions.

L'idée, c'est d'avoir un esprit de progrès. C'est la raison pour laquelle je dis que mon texte n'était pas une exigence des entreprises sur une période de trois à cinq ans, mais bien un horizon de dix ans. Pour moi, il s'agit de réinventer le fonctionnement des entreprises de manière durable, et non de maintenir une politique post-COVID de recherche de talents.

Concernant la loi, les chiffres les plus pertinents sont ceux qui montrent les avancées depuis sa promulgation, même si les échéances ne sont pas encore arrivées, elles sont proches. Depuis la loi, il y a un mécanisme d'accélération.

Aujourd'hui, nous sommes à 27,3 % de femmes dans les entreprises du SFBF 120 parmi les cadres dirigeants, soit un gain de neuf points en quatre ans. Nous étions à un peu plus de 18 % en 2021.

Nous avons également supplanté les États-Unis qui étaient à 26,4 % il y a un an. Il y a aussi la question des postes opérationnels. C'est un point qu'on remonte régulièrement. C'est aussi important de noter que les entreprises qui performant sur les enjeux climatiques sont celles qui ont le plus féminisé leurs instances de direction.

Les enjeux climatiques, à l'échelle d'une entreprise, exigent la réinvention de son fonctionnement. Féminiser les instances de direction, ce n'est pas simple, mais c'est nécessaire. Les entreprises qui repensent leur mode de fonctionnement, comme celles qui sont concernées par les enjeux climatiques, ont généralement de meilleurs résultats.

Les entreprises qui réussissent sur ces critères ont généralement de meilleurs résultats en matière de performance. Ces enjeux sont regardés par les investisseurs, qui favorisent les entreprises ayant compris qu'elles devaient sortir du capitalisme traditionnel, pour adopter un modèle plus moderne, centré sur un nouveau capitalisme.

Prenons un exemple comme le label B Corp, qui exige des entreprises une révision de leur chaîne de production et de leurs rapports avec les sous-traitants. En réinventant leur fonctionnement, ces entreprises adoptent également des exigences sur la féminisation. Les entreprises qui se transforment ainsi deviennent des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle.

Si on parle des fonctions support et des fonctions opérationnelles, par exemple, une entreprise avec 15 usines doit aussi répondre à des exigences sur la gestion de ses usines. Pour avoir une forme de parité, il faudrait un pourcentage de 30 à 40 % de femmes dans ces directions d'usine. Mais c'est très compliqué de trouver un directeur d'usine et encore plus une directrice.

Certaines entreprises m'ont expliqué que pour trouver un homme, elles auraient peut-être mis six mois, mais pour trouver une femme, parfois un an. La compétence des femmes n'est pas en question, mais cela reste un processus coûteux et exigeant. Parfois, elles préféraient attendre un an, ce qui implique que l'usine continue de fonctionner, avec l'aide d'autres équipes.

L'exigence de trouver une femme demeure, et il est possible d'imaginer que cette exigence s'étend aussi à la recherche de partenaires écologiques vertueux et à la mise en place de nouveaux processus. Ces entreprises, par exemple dans l'agroalimentaire, doivent aussi accompagner des exploitants agricoles dans la mise en place de nouveaux processus. Cela ne se fait pas en 15 jours, mais de manière durable.

Les nouvelles pratiques mises en place par ces entreprises, qui sont coûteuses, devraient perdurer dans le temps, et il est peu probable qu'elles reviennent sur leurs engagements. Ces entreprises vont réussir parce qu'elles font face à des défis humains, techniques et financiers. Ce sont des entreprises qui vont performer parce qu'elles vont faire preuve de résilience et d'engagement durable.

***Q Depuis la promulgation de la loi Rixain, comment les entreprises se mettent-elles en ordre de marche pour satisfaire les exigences de la loi ?***

La féminisation des comités exécutifs (CoDir ou ComEx) est différente de celle des conseils d'administration. Les mandats sont limités dans le temps et souvent externes à l'entreprise. Dans ce cas, il s'agit généralement de contrats à durée indéterminée. Il ne s'agit pas simplement de déplacer un homme pour y mettre une femme.

Il y a plusieurs possibilités : soit il y a un roulement dans le Comex, ce qui permet à des femmes de monter, mais encore faut-il avoir préparé le vivier en amont. Certaines entreprises étaient déjà prêtes, ayant déjà commencé à féminiser leurs comités exécutifs, avec environ 20 % de femmes. Le vivier était déjà constitué, donc ce n'était pas très compliqué pour elles. Cependant, dans d'autres entreprises, cela reste plus difficile. Certaines ont élargi leur Comex, mais ce n'est souvent que d'un ou deux postes. Je n'y vois pas d'inconvénient à condition que le Comex reste l'instance dirigeante de l'entreprise. Certaines entreprises ont eu du mal à définir cette instance, mais pour moi, il est clair qu'une entreprise sait où s'exerce le pouvoir.

Donc, la première chose : s'assurer que l'entité reste bien celle visée par la loi, qui définit les instances de direction. Le deuxième point, c'est de s'assurer que les postes intégrés au Comex vont être des postes stratégiques pour l'entreprise. Cela pourrait inclure des postes en RSE, data, communication ou Df, qui n'étaient pas présents auparavant dans les Comex et Codir

Certaines entreprises intègrent des postes comme ceux des directeurs de la data. Par exemple, Accor a intégré ce poste dans son Comex, ce qui montre que c'est un axe stratégique. Je vois cette évolution comme un ajout positif à l'entreprise, ce n'est pas un respect artificiel de la loi. Il faut éviter d'ajouter

des personnes sans rôle véritable dans le Comex. Mais, pour l'instant, cette évolution me semble bénéfique.

***Q Concernant les baromètres existants sur la féminisation des instances dirigeantes, sont-ils pertinents et faut-il élargir leur périmètre ?***

Il faut s'assurer que le périmètre observé corresponde bien à ce que la loi définit. Parfois, l'entité étudiée peut faire passer à côté d'éléments importants. La loi insiste sur la définition des instances dirigeantes.

Dans le privé, les palmarès sont souvent utiles, mais il faut déterminer les indicateurs essentiels et ceux qui pourraient être améliorés. Il y a plusieurs aspects à considérer, mais il est important de s'assurer de la pertinence de ces indicateurs.

La première étape : s'assurer que l'entité reste conforme à la loi qui définit les instances de direction. Le deuxième point est de s'assurer que les postes entrent dans la stratégie de l'entreprise.

Cela inclut des postes liés à la RSE, par exemple, qui peuvent entrer dans les Comex et Codir, ce qui peut être positif pour l'entreprise. La féminisation des Comex et Codir permet d'inclure de nouvelles fonctions, comme la RSE, les données, ou la communication, qui n'étaient pas présentes avant. Cela semble important pour l'entreprise, ce qui est positif. L'objectif est de ne pas multiplier les personnes au Comex et au Codir sans rôle politique réel.

***Q Est-ce que les indicateurs des baromètres existants permettent-ils de mesurer la réalité du partage de la décision et du pouvoir au sein de la gouvernance.***

Le risque est de valoriser des entreprises qui ne respectent pas les périmètres exigés par la loi, ce qui peut créer une fausse image. C'est un peu le risque du "Top 100", qui peut être manipulé par les entreprises elles-mêmes. Les entreprises communiquent sur la féminisation pour montrer qu'elles comprennent son importance.

C'est déjà un premier pas. Mais il faut observer les chiffres de manière rigoureuse. Par exemple, l'index de l'égalité professionnelle devrait rendre public ses cinq indicateurs.

Il est essentiel que les entreprises respectent les obligations légales, comme l'index de Muriel Pénicaud, afin de ne pas créer une fausse satisfaction lorsque le respect de la loi n'est pas total. Ces baromètres sont un thermomètre pour que les entreprises s'évaluent elles-mêmes, mais il est crucial de rester rigoureux sur les indicateurs pour une lecture honnête de la situation.

L'index de l'égalité professionnelle est un outil du gouvernement, destiné à aider les entreprises à mettre en place une politique d'égalité. Il faudrait par exemple remplacer les indicateurs où les entreprises performant par ceux où elles sous-performent, ce qui permettra de faire progresser l'égalité professionnelle. Cela conduirait à une baisse de la note globale, mais mettrait en lumière de nouveaux indicateurs à améliorer.

Ces indicateurs pourraient concerner la progression des familles monoparentales, la proportion des bas salaires parmi les femmes, ou d'autres aspects de l'égalité professionnelle.

Cela permettrait aux entreprises d'évaluer leurs politiques et de mettre en place des mesures pour progresser. Cela servirait aussi la performance de l'entreprise, en fidélisant des talents.

Notre priorité est que les femmes accèdent au pouvoir dans les entreprises.

Quand 40 % du codir est féminisé, mais que ces femmes occupent des postes non opérationnels, cela signifie qu'elles occupent des fonctions support. L'objectif est de permettre aux femmes d'accéder au pouvoir, même dans ces fonctions support qui doivent être stratégiques.

Par exemple, comme un directeur de la communication d'une entreprise en crise qui a un rôle politique au sein du Codir. Il ne faut pas dévaluer ces postes, l'objectif est de permettre aux femmes d'accéder à des rôles décisionnels.

Il faut comprendre le fonctionnement d'une entreprise pour choisir les bons indicateurs : Qu'est-ce qui est important à l'intérieur d'une entreprise pour évoluer à l'intérieur d'une entreprise ? Est-ce que ce sont, par exemple, l'accès à des expatriations ? Est-ce que ce sont l'accès à des formations structurantes, l'accompagnement sur des fonctions structurantes ?

Donc en fait, c'est de regarder aussi, peut-être avant même de savoir qui occupe la fonction commerciale, quel est le profil type des personnes qui occupent ces fonctions en amont, ces fonctions de direction. C'est une analyse fine, en granularité des N2, N3, savoir s'il y a des ruptures de carrière, notamment chez les femmes et les hommes, qui font qu'à un moment donné ça ripe et que, de fait, il y a des portes qui se ferment.

Prenons aussi l'exemple des derniers outils d'intelligence artificielle. Est-ce que l'outil d'intelligence artificielle va permettre de gagner en productivité de manière vraiment très importante ? On dit que les femmes n'utilisent pas l'intelligence artificielle, mais est-ce qu'en misant sur l'intelligence artificielle dans des fonctions techniques ou commerciales, qui sont essentiellement occupées par des hommes, ce sont eux qui auront davantage accès à l'intelligence artificielle ? Aujourd'hui les baromètres ne donnent pas cette analyse.

***Q Quelles sont les meilleures pratiques des entreprises pour faciliter l'accès des femmes aux postes de direction ?***

Le point numéro un, c'est que cela soit porté par la direction de l'entreprise. Cela marche quand il y a une conviction réelle du dirigeant. Ce qui marche également, c'est la valorisation financière des critères de féminisation, comme conditionner l'octroi des bonus à la féminisation des équipes. Ensuite, il faut s'assurer qu'il y ait toujours une candidature féminine pour les postes de direction.

Il y a aussi l'importance des réseaux, et je crois davantage au mentorat qu'au coaching. Le mentorat vaut aussi pour les enjeux intergénérationnels, où un jeune peut être mentoré par une personne plus âgée, et vice-versa. C'est important d'avoir des échanges entre générations, surtout pour comprendre les non-dits dans une entreprise. C'est cette gestion du pouvoir qui permet de savoir où il faut être pour progresser dans l'entreprise. La politique de parentalité, par exemple, aide à la flexibilité et à l'intégration des femmes dans les directions

***Q Au sujet de l'adaptation de la loi aux entreprises de moins de 1000 salarié.es ? Est-ce possible dans un avenir proche ?***

Le débat est ouvert, et des amendements ont été proposés pour inclure les entreprises de taille plus petite. Il a été ouvert pendant la discussion sur mon texte. Il y a des amendements pour que le texte s'applique sur des entreprises de plus petite taille. Le sujet c'est le seuil ? Pourquoi 500 ? Pourquoi 600 ou 750 ?

***Q Est-ce que la directive Women On Board permet d'élargir le périmètre ?***

Non, le périmètre de la directive concerne surtout les conseils d'administration. Mais il y aura forcément à l'avenir des textes qui rendront plus performant le dispositif actuel. Je travaille à convaincre les entreprises d'adopter le dispositif actuel avant de l'étendre aux plus petites entreprises. Il faut éviter un possible backlash. Une entreprise de plus petite taille n'est pas exemptée de le faire, et cela peut être valorisé pour elle, et a priori, c'est le cas pour tout le monde. Cela la rendra sûrement plus performante. De là à imposer une amende sur un quota de 40%, pour des entreprises de plus petite taille, je pense que c'est possible mais il faut plus de temps. Ma conviction, c'est qu'il n'y a pas de raison que ce ne soit pas possible.

La réalité, c'est que ces entreprises, notamment les start-ups et les scalups, ne comprennent pas qu'elles sont concernées par la loi. J'ai souvent travaillé avec elles sur le Pacte Parité à la French Tech. Le problème, c'est qu'elles ne prévoient pas le jour où elles dépasseront le seuil.

Plus on met en place cette politique tôt, dans le démarrage de l'entreprise, plus cela deviendra facile à mettre en œuvre. Les start-ups qui l'ont compris l'appliquent, ce qui facilite le recrutement et améliore l'image de marque de l'entreprise. À partir de 1 000 salariés, l'entreprise respectera déjà les exigences de la loi, ce qui rendra la transition facile.

Le contexte politique n'est pas encore favorable à une diminution du seuil de la loi. Il faut d'abord que tout le monde applique la loi, et progressivement, on pourra élargir aux entreprises de plus petite taille.

## Conclusion

Je voudrais insister sur un message : on ne peut pas sérieusement imaginer, en 2025, ne pas travailler sur ces enjeux. En France, avec 48% de la population, les entreprises ne peuvent se permettre de travailler qu'avec cette moitié de la population.

Si on intégrait pleinement la mixité dans toutes les filières professionnelles, cela pourrait générer 330 milliards de gains par an pour la France.

Il n'y a pas de secteurs professionnels où c'est plus facile que d'autres. Il y a des leviers pour les entreprises, car beaucoup se plaignent de ne pas trouver de vivier, notamment dans les secteurs techniques où il y a peu de femmes dans les écoles d'ingénieurs ou scientifiques. Mais il y a des exigences pour les établissements d'enseignement supérieur inscrites dans la loi par décret.

Ce décret impose des obligations aux écoles pour encourager la formation des jeunes femmes. Les entreprises peuvent exercer une pression pour inciter les écoles à former plus de femmes, notamment via la taxe d'apprentissage.

Il faut que les entreprises exigent des écoles qu'elles forment davantage de jeunes femmes. C'est un travail à faire par les établissements eux-mêmes, soutenus par les entreprises françaises.

Les chefs d'entreprise me disent souvent qu'ils n'ont pas le vivier nécessaire, car il y a peu de femmes dans ces domaines. Mais les établissements d'enseignement scientifique ont des obligations, et ils doivent intégrer davantage de femmes dans leurs programmes.

Il y a un rapport du HCE avec des recommandations très concrètes<sup>38</sup> Nous savons que nous pouvons faire plus.

---

<sup>38</sup> Rapport - La Femme Invisible dans le numérique : le cercle vicieux du sexisme - Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes.  
<https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/travaux-du-hce/article/rapport-la-femme-invisible-dans-le-numerique-le-cercle-vicieux-du-sexisme#top#%20>.

Le manque de femmes dans l'informatique n'est pas une fatalité. Si on rate cette opportunité, nous avons raté la féminisation de ce secteur. Les femmes ont une image biaisée de l'IA, car les articles qui traitent du sujet sont souvent orientés. Mais l'IA est un outil accessible à tous, sans distinction de genre. Les femmes utiliseront l'IA, et plus les opérateurs comprendront qu'ils doivent intégrer des femmes dans le développement de l'IA, plus leurs solutions répondront aux besoins de la société tout entière.

## 6. PARTIES 6 : LES PROPOSITIONS DE 2GAP

### 6.1. Proposition 1- Renforcer les dispositifs de quotas sur tous les emplois de direction et cadres dirigeants

**Mesure 1 – Secteur privé : Élaborer une deuxième étape de la loi Rixain** en abaissant le seuil des entreprises concernées à celles employant au moins 250 salariés.

**Mesure 2 – Secteur public : Étendre le champ des 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 3 assemblées parlementaires. La loi du 19 juillet 2023 a étendu le DNE à certains de ces emplois, mais sans calendrier, ni objectifs chiffrés ou pénalités ;
- 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.e Fonctionnaire à l'égalité pour suivre et impulser l'application de l'ensemble de ces nouvelles mesures ;
- Fixer un objectif global portant sur l'ensemble des nominations annuelles pour tous les postes à responsabilité.

**Mesure 3 – Secteur public : 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) sur le site de chaque employeur concerné (par ministère et établissements publics) et du secteur privé (y compris les sociétés non cotées), chaque année au 1er mars.

**Mesure 4 – Secteur public hospitalier :** Établir un modèle de bilan social genré 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 – Secteur public : Créer un objectif de dix points maximum entre le ratio femmes-hommes chez les promouvables et celui des promus, et sanctionner son dépassement.**

**Mesure 6 – S'assurer de l'existence des plans d'action Egalité F/H dans chaque entité institutionnelle.** Introduire des indicateurs de mesure et les rendre publics.

### 6.2. Proposition 2 - Améliorer et étendre l'application de l'index de l'égalité

**Mesure 1 – Appliquer l'index de l'égalité aux assemblées (Assemblée nationale, Sénat, CESE).**

**Mesure 2 – Secteur privé : 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 – Secteur privé : 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, ou "rapport social unique"**, 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.

### **6.3. 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, dès lors qu’un financement public est accordé.**

**Mesure 4 – Engager les structures publiques et privées à travailler sur un budget intégrant l’égalité**

### **6.4. Proposition 4 - Renforcer la mixité des filières de l’enseignement supérieur**

**Mesure 1 - Renforcer la présence des filles dans les filières scientifiques et technologiques** grâce à une pédagogie plus égalitaire dès le primaire et **via des mesures contraignantes avec obligation de résultats**

- imposer des quotas ( 50% ) d’admission dans les établissements supérieurs
- créer un système de bonification sur Parcours sup pour les filières numériques afin de favoriser les candidatures féminines

**Mesure 2 - Développer des programmes d’accompagnement** des filles et des femmes en formation ou en reconversion vers le numérique et en particulier sur l’ IA sur le modèle du programme “Tech Pour Toutes”

### **6.5. Proposition 5 - Adopter la budgétisation sensible au genre (BGS) ou budget intégrant l’égalité (BIE)**

**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 comme nouvelle règle d'or du budget**, de telle sorte que les projets de loi de finances ne puissent être adoptés, que 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 œuvre généralisée de la BSG ou BIE.** Veiller à ce qu'elle s'applique à tous les secteurs d'activité des différentes entités, sans hiérarchie.

## **6.6. Proposition 6 - 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 – 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 3 – 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 4 -Promouvoir des programmes de formation axés sur la valorisation des talents féminins incluant des suivis de cohorte**, et s'assurer que les directions de l'encadrement supérieur prennent effectivement en compte ces talents, en leur offrant des opportunités concrètes d'évolution et de responsabilité sur la durée.

**Mesure 5 - Développer des programmes de mentorat dans les établissements hospitaliers et au sein des sociétés savantes.**

## **6.7. Proposition 7 - 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.

## **6.8. Proposition 8 - Renforcer l'égalité au travail**

**Mesure 1 – 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 2 – 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.

## 6.9. Proposition 9 - Favoriser la présence des femmes expertes dans les médias, les débats et les conseils et commission 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 et dans l'offre de programmes audiovisuels** en augmentant/renforçant le champ d'intervention de l'ARCOM.

**Mesure 3 – Soutenir le développement de bases Expertes associatives**, assurant la diversité et la pluridisciplinarité des profils représentés.

## 6.10. Proposition 10 - Renforcer la lutte contre le sexisme

Mesures portées conjointement avec le collectif Ensemble contre le sexisme 2GAP salue avec enthousiasme la création de la Journée nationale contre le sexisme, dont la première édition a eu lieu le 25 janvier 2024.

**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 – Renforcer la culture de l'égalité et la lutte contre les stéréotypes dès l'école.** La mise en œuvre à la rentrée 2025 du programme d'éducation à la vie affective et relationnelle, et à la sexualité, sera à cet égard suivie avec beaucoup d'intérêt.

**Mesure 3 - 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
- la formation tout au long de la carrière : prise en charge de dispositifs de coaching des dirigeantes territoriales (notamment par le CNFPT), pérennisation et extension du dispositif "Talentueuses" à la fonction publique territoriale de manière officielle

## 6.11. Proposition 11 - Soutenir les réseaux professionnels féminins dans leurs actions au service de l'intérêt général

**Mesure 1 - Favoriser la création de réseaux professionnels féminins reconnus**, dans les entreprises, dans les grandes collectivités ou sur un territoire donné.

**Mesure 2 - Modifier la circulaire sur le Fonds Égalité 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

**Mesure 3 - Incrire 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.**

## 7. ANNEXES

**Annexe 1: Tableau 3: Textes de transposition par les pays de l'UE de la directive Women on Boards, site de la Commission Européenne - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS**

**Annexe 2 - Tableau 4 : Comparaison sur quelques Etats ayant légiféré - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS**

**Annexe 3 : Bibliographie / Source - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS**

**Annexe 1. Tableau 3 : Textes de transposition par les pays de l'UE de la directive Women on Boards, site de la Commission Européenne - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS**

Etat membre (liste alpha)	Nom du texte	Date	Lien
BELGIQUE		/	
BULGARIE		/	
RÉPUBLIQUE TCHEQUE		/	
DANEMARK	Loi relative à la répartition hommes/femmes parmi les dirigeants de certaines grandes sociétés cotées (Gender Balance Act)	2024	<a href="https://www.retsinformation.dk/eli/ft/202413L00061">https://www.retsinformation.dk/eli/ft/202413L00061</a>
ALLEMAGNE	Loi pour la participation égale des femmes et des hommes aux postes de direction dans les secteurs privé et public	2017	<a href="https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und-maennern-an-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-und-im-oeffentlichen-dienst-119350">https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und-maennern-an-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-und-im-oeffentlichen-dienst-119350</a>
	Deuxième loi sur les postes de direction - FüPoG II	2021	<a href="https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226">https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226</a>
ESTONIE		/	
IRLANDE		/	
GRECE		/	
ESPAGNE	Loi organique 2/2024, du 1er août, sur la représentation égale et la présence équilibrée des femmes et des hommes	2024	<a href="https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-15936">https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-15936</a>
FRANCE	Ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024 portant transposition de la directive (UE) 2022/2381 du Parlement européen et du Conseil du 23 novembre 2022 relative à un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées et à des mesures connexes	2024	<a href="https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050350382">https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050350382</a>
CROATIE	Loi modifiant et complétant la loi sur les sociétés commerciales, NN 136/2024, 2248	2024	<a href="https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2024/136/2248/pdf">https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2024/136/2248/pdf</a>
ITALIE	Loi Golfo-Mosca	2011	<a href="https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg">https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg</a>

CHYPRE	/		
LETTONIE	/		
LITUANIE	Loi de la République de Lituanie sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes n°. VIII-947 Loi modifiant les articles 1, 2, 9, l'Annexe et complétant la loi par les articles 6-1, 11-1 et 20	2024	<a href="https://www.e-tar.lt/portal/lt/legal/Act/e8b2260286d511efabdbb4a1fc8b0b63">https://www.e-tar.lt/portal/lt/legal/Act/e8b2260286d511efabdbb4a1fc8b0b63</a>
	Loi de la République de Lituanie sur la déclaration des sociétés et des groupes de sociétés n°. XIV-2811 Loi modifiant les articles 3, 24 et l'annexe	2024	<a href="https://www.e-tar.lt/portal/lt/legal/Act/2790824286d611efabdbb4a1fc8b0b63">https://www.e-tar.lt/portal/lt/legal/Act/2790824286d611efabdbb4a1fc8b0b63</a>
LUXEMBOURG	/		
HONGRIE	/		
MALTE	Règlement sur la promotion de l'équilibre entre les sexes parmi les administrateurs des sociétés cotées	2024	<a href="https://legislation.mt/eli/ln/2024/376/eng">https://legislation.mt/eli/ln/2024/376/eng</a>
PAYS-BAS	/		
AUTRICHE	/		
POLOGNE	Annonce du Maréchal du Sejm de la République de Pologne du 7 décembre 2023 sur l'annonce du texte uniforme de la loi - Code des sociétés commerciales	2023	<a href="https://eli.gov.pl/eli/DU/2024/18/ogl">https://eli.gov.pl/eli/DU/2024/18/ogl</a>
PORTUGAL	Loi sur le régime de la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les organes d'administration et de surveillance des entités du secteur public entrepreneurial et des entreprises cotées en bourse / Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto	2017	<a href="https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2017-107791612">https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2017-107791612</a>
	Arrêté normatif n° 18/2019, du 21 juin	2019	<a href="https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/18-2019-122630001">https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/18-2019-122630001</a>
ROUMANIE	/		
SLOVENIE	Loi modifiant la loi sur les sociétés (ZGD-1M) ARTICLE 254	2024	<a href="https://pisrs.si/pregledPredpisa?sop=2024-01-3204">https://pisrs.si/pregledPredpisa?sop=2024-01-3204</a>
SLOVAQUIE	LOI du 23 octobre 2024 mesures relatives à la gestion d'une société cotée, en ce qui concerne la représentation des hommes et des femmes au sein de l'organe de direction d'une société cotée.	2024	<a href="https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2024/300/20241228">https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2024/300/20241228</a>
FINLANDE	Décret du ministère des Finances sur l'obligation d'information périodique des émetteurs de valeurs mobilières (1020/2012) du 20.12.2012, modifié en dernier lieu par (776/2024) le	2012	<a href="https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2024/20240776">https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2024/20240776</a>

	11.12.2024		
SUEDE	SFS 2018:1373 : Règlement modifiant le règlement (2007:572) sur le marché des valeurs mobilières.	2018	<a href="https://www.lagboken.se/Lagboken/start/sfs/sfs/2018/1300-1399/d_3290272-sfs-2018_1373-forordning-om-andring-i-forordningen-2007_572-om-vardepappersmarknaden">https://www.lagboken.se/Lagboken/start/sfs/sfs/2018/1300-1399/d_3290272-sfs-2018_1373-forordning-om-andring-i-forordningen-2007_572-om-vardepappersmarknaden</a>
	Loi modifiant la loi sur les états financiers (1995:1554).	2024	<a href="https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=NIM:202402777#:~:text=SFS%202024%3A347.-9&amp;text=l%20koncernredovisningen%20ska%20beloppen%20anges,4%E2%80%93324%20%C2%A7%C2%A7.">https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=NIM:202402777#:~:text=SFS%202024%3A347.-9&amp;text=l%20koncernredovisningen%20ska%20beloppen%20anges,4%E2%80%93324%20%C2%A7%C2%A7.</a>

**Annexe 2. Tableau 4 : Comparaison sur quelques Etats ayant légiféré - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS**

Pays	Entreprises concernées	% CA / CODIR	Pénalités	Surveillance	Extension à d'autres types d'organisations
SUÈDE		40% de représentation du sexe sous-représenté parmi les membres de l'organe de surveillance		Si le chiffre de 40% n'est pas atteint, l'entreprise doit en expliquer les raisons et donner les mesures qu'elle a déjà prises pour y remédier	
SLOVÉNIE	Entreprises cotées, avec plus de 250 salariés et dont le CA net est supérieur à 50 000 000€ ou dont la valeur des actifs est supérieure à 43 000 000€ + Sociétés à participation majoritaire en capital de l'État ou d'une collectivité locale autonome, qui compte au moins 250 salariés et répond aux conditions des grandes entreprises susvisées	40 % de représentation du sexe sous-représenté parmi les membres de l'organe de surveillance OU 33 % du sexe sous-représenté parmi les membres des organes de direction et de surveillance et les administrateurs exécutifs			

<p>PORTUGAL</p>	<p>Sociétés cotées en bourse + entreprises du secteur public + administration directe et indirecte de l'Etat</p>	<p>33,3% de chaque sexe dans les organes d'administration et de surveillance (exécutifs et non-exécutifs)</p>	<p>Pour les entreprises publiques, le non-respect des seuils : nullité de la nomination + nouvelles nominations conformes doivent être présentées sous 90j. Pour les entreprises cotées, la Commission du Marché des Valeurs Mobilières (CMVM) produit une déclaration de non-conformité : la situation doit être régularisée en 90j + une AG électorale doit être convoquée. Si le non respect persiste : reprimande officielle enregistrée et publiée sur le site de la CMVM et d'autres organes. S'il persiste plus de 360j : le CMVM inflige une amende égale à 1mois de rémunération du CA, renouvelable chaque trimestre</p>	<p>Suivi effectué par la Commission pour la Citoyenneté et l'Égalité de Genre, qui doit produire un rapport tous les ans.</p>	
-----------------	--	---	--	---	--

LITUANIE	Entreprises dans lesquelles on retrouve un conseil d'administration ou de surveillance	33% de représentation du sexe sous-représenté parmi les membres des organes de direction et de surveillance		Le Bureau du médiateur pour l'égalité des chances publie chaque année une liste des grandes entreprises respectant la politique de quotas	
DANEMARK	Sociétés anonymes dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé au sein de l'Union européenne, à l'exception des sociétés employant moins de 250 salariés, et qui, au cours d'un exercice, ne dépassent pas un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros soit un solde total annuel de 43 millions euros.	Les sociétés visées doivent avoir pour objectif d'atteindre l'égalité entre les deux sexes au sein des instances de direction	Une amende est infligée aux entreprises qui ne parviennent pas à fixer des objectifs concernant la proportion du sexe sous-représenté aux autres niveaux de direction de l'entreprise / ne parviennent pas à établir des critères pour évaluer les qualifications des candidats individuels / ne garantissent pas que les candidats à l'élection à l'organe de direction suprême soient sélectionnés sur la base d'une évaluation comparative des qualifications individuelles des candidats sur la base des critères établis /	L'Institut danois des droits de l'homme – l'institution nationale des droits de l'homme du Danemark – est chargé de promouvoir, d'analyser, de surveiller et de soutenir une répartition égale des sexes au sein des organes sociaux des sociétés cotées en bourse	

			ne garantissent pas que la préférence soit accordée aux candidats du sexe sous-représenté si l'évaluation montre qu'il existe des candidats également qualifiés en termes d'aptitude, de compétences et de performance professionnelle		
CROATIE	Sociétés dont les actions sont négociées sur un marché réglementé. La loi ne s'applique pas aux entreprises qui emploient moins de 250 travailleurs et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 000 000 euros, ni dont le total des actifs déclarés au bilan ne dépasse pas 43 000 000 euros	Les hommes et les femmes doivent être représentés de manière équilibrée au sein du conseil de surveillance ou du conseil d'administration : selon le nombre de membres élus ou nommés au sein des instances dirigeantes, la proportion de membre du sexe sous-représenté doit varier entre 25% et 44,4%		Le Médiateur pour l'égalité des sexes est l'organisme chargé de la surveillance des entreprises. Il publie tous les ans une liste des entreprises qui répondent aux critères d'égalité voulus par la loi	
ESPAGNE	Les entreprises cotées ou les entreprises non cotées qui emploient plus de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires dépasse 50M d'euros ou dont le total des actifs du bilan dépasse les 43M d'euros	Les instances de direction doivent contenir au moins 40% de proportion de membres du sexe le moins représenté (pareil pour les hauts postes de direction)	Les infractions à cette loi sont qualifiées de "graves" selon l'article 292 de la Loi sur le marché des valeurs mobilières et les services d'investissement .	La Commission nationale du marché des valeurs est chargée de surveiller le respect de la loi	Extension aux "entités d'intérêt public"

FRANCE	<p>Les entreprises cotées ou les entreprises non cotées qui emploient plus de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires dépasse 50M d'euros ou dont le total des actifs du bilan dépasse les 43M d'euros. Elargissement pour inclure les entreprises comptant un minimum de 250 employés à partir de 2020.</p>	<p>Le sexe sous-représenté doit constituer au minimum 40% des membres administrateurs non-exécutifs au sein des instances de direction OU 33% des administrateurs des instances de direction - exécutifs ou pas.</p>	<p>En cas de non-respect, les nominations des administrateurs sont considérées comme nulles, et les indemnités de présence suspendues tant que la composition du conseil n'est pas conforme.</p>	<p>Les entreprises sont astreintes à des obligations de publicité : publier sur Internet et fournir annuellement aux autorités compétentes, des informations concernant la représentation des femmes et des hommes dans leurs conseils, et les mesures prises en vue d'atteindre les objectifs de la directive.</p>	<p>Extension aux sociétés à participation de l'Etat</p>
BELGIQUE	<p>Entreprises cotées, entreprises publiques autonomes (c'est-à-dire Proximus, bpost, Skeyes, SNCB et Infrabel) et la Loterie Nationale.</p>	<p>Pour les entreprises privées cotées : - 33 % des membres des conseils d'administration dans un système moniste. - 33 % des membres des conseils de surveillance uniquement dans un système dualiste.  Pour les entreprises publiques autonomes et la Loterie Nationale : - 33 % des administrateurs nommés par l'État</p>	<p>Pour les entreprises cotées, les entreprises publiques autonomes et la Loterie Nationale : nullité des nominations.  Pour les entreprises cotées : suspension de tous les avantages liés au mandat de dirigeant jusqu'à ce que</p>		

		belge ou par une entreprise contrôlée par l'État belge."	l'infraction soit réparée.		
ALLEMAGNE	Entreprises cotées auxquelles s'applique la loi sur la cogestion complète (plus de 2 000 employés). Entreprises cotées ou en régime de co-gestion	30 % de femmes au sein des conseils de surveillance (Aufsichtsrat) et (à partir du 1er août 2022) au moins une femme au sein des directoires (Vorstand), à condition que le conseil soit composé d'au moins quatre membres. De plus, les entreprises cotées ou totalement paritaires doivent fixer leurs propres objectifs pour la représentation des femmes au sein des conseils de surveillance et des directoires.	Chaise vide		
ITALIE	Entreprises cotées et entreprises publiques.	40 % de femmes au sein des conseils de surveillance (Collegio sindacale) et des conseils d'administration (Consiglio di Amministrazione).	Amendes comprises entre 100 000 et 1 000 000 EUR en cas de non-respect après quatre mois suivant l'injonction de la Consob. Dissolution du conseil après trois mois supplémentaires.		
LUXEMBOURG	Entreprises cotées	Les critères de diversité, et notamment concernant le genre, doivent être pris en compte par les entreprises cotées pour nommer ou pour renouveler le	Mise en conformité ou explications		

		mandat d'un administrateur			
PAYS-BAS	Sociétés cotées en bourse ; autres grandes entreprises (bilan de plus de 20 millions d'euros, chiffre d'affaires net de plus de 40 millions d'euros et 250 employés ou plus en moyenne sur l'exercice financier).	33% de femmes parmi les membres non exécutifs des conseils de surveillances (raad van commissarissen; non-exécutifs) des entreprises cotées. Les autres grandes entreprises doivent fixer une cible adéquate et ambitieuse pour favoriser l'équilibre des genres dans les postes au sommet de l'entreprise, à inclure dans des rapports annuels de progression	Chaise vide ; se conformer ou expliquer en ce qui concerne les objectifs fixés par soi-même.		
POLOGNE	Entreprises cotées	30 % pour chacun des organes de gouvernance d'une entreprise – le comité de direction (zarząd) et le conseil de surveillance (rada nadzorcza).	Mise en conformité ou explications		

### **Annexe 3. Bibliographie / Source - Extraits d'une recherche du CEDE/ ESSEC menée par la professeure Viviane de beaufort Essec BS**

#### **EUROPE**

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_25\\_22](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_22)

<https://gender.vivianedebeaufort.fr/quotas-dans-les-conseils-des-societes-cotees-de-lunion-europeenne-la-directive-women-on-boards/>

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL\\_STU\(2021\)700556\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/NIM/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2022.315.01.0044.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/NIM/?uri=uriserv:OJ.L_.2022.315.01.0044.01.ENG)

<https://www.touteleurope.eu/societe/l-equilibre-hommes-femmes-dans-les-conseils-d-administration-au-sein-de-l-union-europeenne/>

<https://gender.vivianedebeaufort.fr/quotas-dans-les-conseils-des-societes-cotees-de-lunion-europeenne-la-directive-women-on-boards/>

#### **FRANCE**

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050350369>

<https://travail-emploi.gouv.fr/la-representation-equilibree-des-femmes-et-des-hommes-dans-les-postes-de-direction-des-grandes-entreprises#:~:text=Afin%20d'acc%C3%A9r%C3%A9rer%20la%20participation,les%20hommes%20dans%20les%20entreprises.>

<https://annonces-legales.lesechos.fr/actualites/actu-des-pros/parite-femmes-hommes-la-france-transpose-la-directive-women-on-boards/>

<https://www.vie-publique.fr/loi/295754-ordonnance-15-octobre-2024-equilibre-femmes-hommes-societes-cotees>

# PRÉSENTATION DE 2GAP

## « 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 80 réseaux, comptant aujourd'hui plus de 1,5 millions de membres dans le monde.

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

Administration moderne – Alliance pour la Mixité en Entreprise (AME) - Alter Egales, Groupe Caisses des Dépôts - Asociación Multisectorial de Mujeres Directivas y Empresarias (AMMDE) - Association BNP Paribas MixCity - Association des administrateurs territoriaux (AATF) - 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 - Association Femmes et Police dans l'Égalité et la Diversité (AFPED) - Business Professional Women (BPW) - CEFCYS : Cercle des femmes dans la Cybersécurité - Cercle InterElles – CentraleSupélec au Féminin - Club Com'Elles - Centre Présence Compositrices - Cultur'Elles - Dirigeantes et Territoires - Donner des ELLES à la santé - DYFERAP- Dynamique des Femmes pour la Réforme de l'Administration Publique - Elle&Co - ELIEau - 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) - Ex Aequo - 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) - Groupe Réseau La Poste Réseau Parité Un.e - HP WIN (Women's Impact Network) France - INSEAD Women in Business Club \_ France - INSP 50-50 - Justice Administrative Alter-Egales (JAAE) - JUMP - La Cour au féminin - Les Elles du Groupe BPCE - Les Entrepren'Heureuses - MédiaClub'Elles - NEOMA ALUMNI / WO.MEN 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 - Réseau Parité Un.e - SERVIR - SciencesPo Femme et Société by SciencePo Alumni - SNCF Mixité – TalentuElles - WAVE LES ELLES DE L'AUTO - WeConnect International - Women in Finances - Women Network Sanofi - Women in Toys France - VOX Femina

### **Réseaux amis de 2GAP**

Corporate Governance Hub (CGHub) - CREATE Lyon (Centre de recherche Magellan - IAE Lyon) - Democracy Today - Elles bougent - Génération Femmes d'Influence - Laboratoire de l'Egalité - JUMP

