

**PREPARATION A L'EXAMEN PROFESSIONNEL**  
**DE SECRETAIRE ADMINISTRATIF**  
**DE CLASSE SUPERIEURE**  
**EPREUVE DU CAS PRATIQUE**

**RAPPEL DU SUJET :**

*Vous êtes secrétaire administratif(ve) à la Préfecture de X, affecté(e) au Cabinet du Préfet.*

*Le Préfet souhaite évoquer la question de l'égalité et de la parité entre les hommes et les femmes lors de la prochaine réunion des cadres des différentes administrations de l'Etat. Le Directeur de Cabinet vous remet le dossier et souhaite que vous lui apportiez des éléments de réponse aux questions suivantes :*

- *Quelle distinction faire entre égalité, mixité et parité hommes/femmes, et quel objectif semble réalisable à moyen terme ?*
- *Quel est la teneur du dispositif réglementaire mis en place ?*
- *Quels outils peuvent être mobilisés pour faciliter l'accès aux postes à responsabilités des femmes ?*
- *Quels sont les freins principaux ?*

*Il vous laisse toute latitude quant à la forme que prendront vos réponses, le document que vous lui remettrez servant de support à sa propre intervention. Toutefois, vous connaissez ses exigences en termes de synthèse et d'analyse.*

\*

**CORRIGE :**

**I. ANALYSE DU SUJET (30 mn)**

Avant de se lancer dans cette analyse, il convient de lire une première fois le sujet ainsi que la liste des documents figurant dans le sommaire.

Ensuite, le candidat doit reprendre la lecture du sujet en essayant d'articuler les phrases, et de déceler si les indications données peuvent constituer des axes de réflexion ou s'il s'agit juste d'indices trompeurs pour la suite.

La lecture du sommaire doit permettre encore de mieux anticiper le contenu ce qui sera qui sera ultérieurement lu, à savoir, les documents.

Pour ce faire, le candidat doit appliquer deux techniques simultanément :

- **Quintilien**

La méthode consiste à répondre oralement aux questions suivantes et dans cet ordre. Parfois, il s'agit de se poser d'autres questions, pour lesquelles la réponse interviendra au fur et à mesure de la lecture et de l'analyse des documents :

**QUI ?**

Sous entendu Qui est concerné/impliqué par ce sujet ?

En l'espèce, le sujet met l'accent sur la<sup>2</sup> présence des femmes notamment aux postes à responsabilité dans l'Administration.

**QUAND ?**

Sous entendu, quand se déroule l'action du sujet ?

En l'espèce, à la lecture des documents et compte tenu de vos connaissances administratives, le sujet est récent en tout cas au regard de la problématique de la parité dans l'administration. On sait le sujet encore sensible et cette politique encore vivace. Le document 4 est daté de 2003.

Il est fort probable que cette politique en faveur de l'égalité ou de la parité dans l'administration est abordé de manière moins « datée », c'est-à-dire que le candidat sera amené à examiner cette politique non en termes de « mesures » mais en termes de « réflexion », comme l'indiquent les questions.

**OU ?**

Sous entendu où se déroule l'action ? En centrale ? En service déconcentré ? En Europe etc...

En l'espèce, la note est destinée au Chef de Cabinet du Préfet, donc l'action se déroule en service déconcentré, bien que rien ne nous indique dans le sujet que la réflexion doive s'arrêter à ce niveau.

**QUOI ?**

Sous entendu quel est le thème du sujet, puis quelle définition donner aux notions du sujet ?

En l'espèce, le thème est « la parité et l'égalité hommes femmes » mais la première question pose la question de la définition d'une telle parité, de l'égalité et de la mixité. Il conviendra dès lors de bien cerner chacune de ses notions pour opérer des distinctions et/ou des points communs simples et efficaces.

Au-delà de ce thème annoncé par le sujet, et compte tenu de la mise en situation opérée par le sujet, il s'agit en fait de prendre acte des difficultés d'accès des femmes aux postes à responsabilité et de dresser, au regard des questions 2 et 3 le bilan des freins et des leviers d'action dans le cadre d'une politique de management que le Préfet pourrait vouloir mettre en œuvre.

## POURQUOI ?

Sous entendu, quelles raisons rendent le sujet « intéressant », quels sont les enjeux de ce dossier ?

Dans le droit fil de ce qui vient d'être dit s'agissant de la question Quoi ?, l'enjeu de ce sujet est d'identifier les actes ou politiques nécessaires pour rendre effective l'accès des femmes aux postes à responsabilité, pour les rendre « égales » aux hommes. Le sujet suppose donc un réel pragmatisme tout à fait dans l'idée du cas pratique. L'objet du devoir est moins de faire du « y'a qu'à.. faut qu'on » que d'identifier les mesures concrètes à mettre en œuvre.

## COMMENT ?

Sous entendu comment parvenir aux objectifs fixés, ou comment mettre en œuvre la réforme ?

Cette question doit être résolue par la réalisation même de la note. Il est impossible à ce stade d'analyse du sujet d'y répondre, car les documents ne sont pas encore lus.

Toutefois, juste à la lecture des titres des documents 1, 2 et 4 on pressent que le dossier sera tourné tant vers des aspects concrets du sujet, à travers notamment l'expérience du Ministère de l'Équipement, mais aussi, compte tenu du titre du document 3, d'aspects plus conceptuels, à travers la création d'un « observatoire de la parité ».

- **Explicite et implicite du sujet**

Le sujet comporte de nombreuses indications sur les attentes du destinataire.

Sur la forme tout d'abord, il semblerait bien que les questions puissent être traitées les unes après les autres, à supposer que la pertinence de leur ordre soit avéré. Cela semble bien le cas en l'espèce, car la première question pose le point de la définition du sujet, puis une problématique solutions aux problèmes se profile avec les questions 3 et 4, tandis que la seconde s'attache aux fondements de cette politique.

En outre, il n'y a dans ce sujet aucun indice pour la présentation de vos réponses. Aucune référence à une note n'est faite, bien que l'on puisse toujours organiser ses réponses sous cette forme. Simplement en l'espèce, il ne semble guère pertinent de faire une note en deux parties et deux sous-parties, faute de trouver un fil conducteur avec des idées relevant de logiques différentes.

De plus, la dernière phrase du sujet semble justement nous indiquer que notre devoir n'a pas à répondre à un tel formalisme, d'abord parce que le destinataire n'est pas le Préfet, mais le Chef de cabinet, ensuite, parce que notre écrit doit « servir de support » à sa propre intervention. Il s'agit donc d'un document en quelque sorte « intermédiaire » qui doit lui être confié.

Cela ne dispense pas de structurer nos réponses bien entendu, ni de faire une introduction générale pour présenter les enjeux de ce sujet et le contexte de la réflexion à mener.

Sur le fond, le sujet est un peu « tarte à la crème ». En effet, la question de la parité après avoir hanté la sphère politique, s'est emparé de la sphère administrative. L'administration dans son ensemble s'attache encore aujourd'hui à trouver des solutions à la prévalence masculine aux postes aux plus fortes responsabilités. Depuis la politique d'Yvette Roudy dans les années 1980, la parité est devenue un sujet convenu, c'est-à-dire qu'elle entre

dans la catégorie des politiques nécessaires, bien que difficiles à atteindre et surtout administrativement correcte. Attention le sujet est particulièrement intéressant en 2012, compte de la loi qui vient d'être votée (à vous de vous documenter).

Un tel sujet recèle donc de nombreux pièges quant à la manière de le traiter, pour ne pas tomber dans les évidences, les lieux communs, fausses solutions à un phénomène en pleine évolution des mentalités. Vos réponses devront donc se méfier des propositions trop « faciles » mais impossibles à mettre en œuvre, et se consacrer à présenter des outils et des freins dits opérationnels. Lors de la prise de note, il importe de bien reformuler chacune des mesures, ou chacun des freins que vous identifierez pour éviter de lister les mêmes propositions et mesures dans chaque rubriques, ce qui engendrerait un effet de redite. Efforcez vous aussi ensuite de regrouper ces idées, pour éviter de les lister sous forme d'énumérations sans lien entre elles.

Il semblerait bien, comme souvent avec des thèmes porteurs et en apparence simples d'approche, notamment car ils sont peu techniques, que votre rendu traduise aussi votre sens de l'efficacité, donc de l'organisation des idées et de la résolution des problèmes. La plus value du devoir réside dans votre capacité d'abstraction. En effet; si des exemples vous sont donnés, il vous appartient d'en tirer l'idée, donc à théoriser votre réponse pour lui donner cette touche administrative nécessaire.

Quant à la première question, elle contient un piège. Après avoir défini les trois notions, ce qui suppose de comprendre à quoi sert cette distinction et quel en est l'enjeu, la question suppose d'indiquer quel est l'objectif à moyen terme entre ces trois notions, qui constitue les fondements des politiques publiques. En l'espèce, l'objectif à identifier est donc celui soit de l'égalité (chimère...), soit de la parité soit de la mixité, soit un peu des deux derniers ou des trois.

## II. TRI ET CLASSEMENT DES DOCUMENTS

L'objectif de cette étape est de déterminer un ordre logique de lecture mais aussi d'anticiper la lecture, en déterminant le contenu du dossier de manière synthétique, sans avoir encore lu les documents.

Cette étape est très importante, car elle permet de garder de la distance avec les informations techniques et donc de mieux réfléchir aux parties et à la problématique, c'est-à-dire au fil conducteur de l'ensemble que l'on va rédiger.

Cette étape suppose de relire le sommaire des documents puis dans la dernière phase de le feuilleter. J'insiste pour que vous ne vous plongiez pas dans la lecture intégrale des documents à ce stade. J'attire aussi votre attention sur le fait que les résultats des 3 techniques de classement ci-après doivent être confrontés. Il est en effet rare qu'une seule technique fonctionne sans qu'on la « mixe » avec les autres. En réalisant les 3 techniques, vous pourrez aussi affiner, confirmer ou infirmer vos hypothèses de la première étape. En phase 2, vous devez ainsi compléter votre travail d'analyse pour cibler correctement votre sujet.

- **Classement chronologique**

Pour éviter de compliquer le travail d'analyse, il est préférable, sur un même sujet de lire d'abord les documents les plus anciens puis les plus récents.

Toutefois en l'espèce, sauf sur l'aspect réglementaire, donc purement juridique du problème, la voie chronologique sera peu utile.

En l'espèce, de plus, des documents comme le premier ou le troisième ne sont pas datés.

Ce mode de classement fort utile avec des sujets techniques est peu opérationnelle face à un sujet « d'idées », comme la parité et l'égalité hommes/femmes.

Le seul élément de datation intéressant se trouve à la fin de la première question, qui évoque un objectif à atteindre à moyen terme, soit sur une période de 5 à 10 ans.

Attention, les derniers documents semblent de 2002, et nous rédigeons en 2012. Adaptez dès lors votre rédaction pour éviter des verbes conjugués inutilement au futur, dans le passé. Reprenez si nécessaire la fiche sur les temps des écrits administratifs.

- **Classement selon la nature du document**

Pour rappel, cette technique permet de hiérarchiser selon la nature du document et sa source. Est-ce un document officiel (loi, décret, circulaire) ou pas (doctrine, presse), sachant qu'il importe de lire en priorité les documents officiels.

En l'espèce, la lecture du sommaire est peu loquace pour opérer un tel classement, car seul le document 5 est sans erreur possible un « document officiel », une circulaire.

Pour les autres, c'est grâce à la technique suivante que nous en saurons plus.

- **Classement selon le thème du document**

Cette technique est de loin, et toujours, la plus féconde pour pouvoir compléter les résultats de l'analyse du sujet, obtenus en phase I.

Elle consiste à feuilleter le dossier (en cornant le haut à droit de la première page de chaque document, et en numérotant le rebord du numéro dudit document, pour faciliter sa recherche ultérieure en comptant le nombre d'encoches), en lisant uniquement les :

- titres
- sous titres
- chapeau introductif, ou introduction courte, ou premières phrases du document en l'absence de titres (dans le cas où le texte est tapé « au kilomètre »).
- plan (en prenant soin de lire d'abord les titres de parties, puis à l'intérieur de chaque partie les sous parties etc...)
- tout signe graphique de mise en évidence du texte (gras, souligné, italique...)

En l'espèce, qu'ai-je retenu de la réalisation de cette phase pour chaque document ?

Document 1

Il s'agit de l'énonciation d'un principe, celui de la féminisation des noms, qui semble la traduction d'une circulaire du Premier ministre du 6 mars 1998...

Le document est largement amputé.

## Document 2

Il s'agit d'un « résumé d'un rapport » officiel sur le renforcement de l'égalité entre femmes et hommes au sein d'un Ministère, celui de l'Équipement. Notre sujet suppose donc de nous servir de l'expérience de ce Ministère et de ce rapport pour extrapoler nos réponses, qui ne semblent pas spécifiquement destinées à ce Ministère. Le sujet donne en effet un indice de sa transversalité.

La lecture du chapeau introductif figurant sous le titre plante déjà le décor du sujet avec la révision constitutionnelle sur la parité en politique.

La lecture des titres et particulièrement ce qui figure en gras page 2 et 3, est très instructive pour répondre à la première question : dans ce document, il est fait une distinction entre égalité / parité / mixité. Vous pouvez immédiatement noter sur la page de garde de l'épreuve, « doc 2 » à côté de la seconde question.

Ensuite, le plan apparaît un peu fouillis : dans la rubrique « synthèse des propositions », le 1) fait état de deux principes sans les citer.

Les titres suivants engendrent interrogations et perplexité, car le 2) énonce deux objectifs encore (le premier, puis page suivante, le second, mais sur la même page un troisième (!)).

Plus loin toujours page 4, le 3) parle d'un premier objectif la mixité, le 4) d'un deuxième la parité.

Le document paraît très utile pour la question des définitions de notions, mais invite aussi à une lecture nécessairement très attentive pour comprendre la logique du document dont le plan dessert la compréhension du tout. Un bon exemple à ne pas suivre dans vos propres écrits. Méfiez-vous également du recopiage, car le correcteur peut être amené à lire plusieurs fois la même phrase et en déduire que vous n'avez pas su reformuler les idées du dossier.

## Document 3

Le document porte sans doute bien son titre.

Le titre « missions et objectifs » nous permet d'envisager l'utilité d'un tel document pour les questions 2 (si sa création est réglementaire) et 3 (bien que l'on se doute que ce ne soit pas l'outil par excellence pour la parité...).

Surtout ce document pourrait introduire de manière générale notre propos si nécessaire pour montrer l'implication des pouvoirs publics dans cette politique.

## Document 4

Le document est long, structuré.

Il se présente comme la synthèse d'un rapport portant spécifiquement sur les freins à la parité. Il est donc essentiel pour rédiger la troisième voire la quatrième question.

Les pages 8/9/10 dressent un bilan et seront donc plutôt utiles pour la question 4 (ou pas du tout, car aucune question ne porte sur le bilan...).

A partir de la page 11, en revanche sont répertoriées les pistes pour atteindre la parité. Les reprendre sans reformulation serait une grossière erreur masquant mal votre incapacité à les regrouper ou à les faire vivre. En effet, les titres semblent recouper des idées proches et très abstraites.

## Document 5

Il s'agit d'une circulaire du Premier Ministre instaurant des plans pluriannuels d'amélioration de l'accès des femmes aux emplois et postes d'encadrement supérieur de 2000.

Il n'y a aucun plan mais le titre est déjà explicite pour compléter la question 2.

\*

Pour lire les documents, et dans le cas d'espèce, il semble judicieux de retenir l'ordre de présentation des documents suivant :

1/3/5 (pour les fondements juridiques) puis 2 et 4

### III. LECTURE DES DOCUMENTS AVEC PRISE DE NOTES

Il est conseillé de préparer des feuilles de brouillon :

Une pour l'introduction « générale » si nous sommes amenés à en rédiger une et la conclusion éventuelle (2/3 ; 1/3) en distinguant dans la partie intro, présentation du contexte du sujet et présentation du sujet.

Une pour chaque question, de façon à déjà organiser sa prise de notes. Pour ce faire, il convient de mettre des titres à chacun de ces brouillons. Ces titres reflètent l'idée dégagée par la question à traiter. De plus, scindez vos brouillons lorsque la question se dédouble, comme la première. De la sorte pour pouvez comprendre que l'objectif devait être compris au sens des trois notions de la question.

Je vous suggère d'intituler ainsi vos brouillons

Premier brouillon :

Définitions parité, mixité, égalité.

Il me semble pertinent de « découper » la feuille en 5 parties. La première en haut réservée à la manière d'introduire la réponse à la question en notant quel est l'intérêt de se poser la question et de faire une telle distinction.

Puis chacune des trois autres parties pour chacune des notions.

Enfin en bas, cette partie est consacré à la « conclusions de la question, à savoir la réponse à la question de savoir quel objectif est réalisable à moyen terme (Cela suppose donc qu'il y ait une progression entre les trois notions citées).

A la lecture il convient de distinguer encore dans chacune des parties, l'aspect « définition » puis l'aspect « objectif/enjeu ». De cette façon il sera plus aisé ensuite de faire apparaître bien clairement au correcteur les différences et similitudes de chacune des notions, puisqu'il s'agit là de l'objectif assigné à cette première question.

Deuxième brouillon :

Dispositif réglementaire.

Vos connaissances personnelles doivent vous rendre dubitatif (ve) sur le contenu de la réponse à cette question, car on sait que les textes ont peu d'incidence sur une telle

politique. Toutefois les documents 1, 3 et 5 sont propices à donner la solution à cette question.

Peut être faudrait il envisager aussi des distinctions entre les mesures publiques réglementaires prises : celles touchant à l'audit de la parité en France (par exemple l'Observatoire, comme son nom l'indique d'ailleurs) et celles relevant des quotas ou autre mesure de « discrimination positive » se situant davantage dans l'action que dans l'observation et l'analyse ?

En tout cas, notre réponse doit elle aussi être structurée, même si son contenu est peu volumineux.

Troisième brouillon :

Outils pour faciliter l'accès des femmes aux postes supérieurs

Le brouillon peut énoncer chacun de ces outils ligne après ligne, mais notre réponse doit ensuite s'attacher à les organiser pour structurer ici encore notre réponse et pas simplement donner une liste des outils possibles. La plus value de votre devoir se situe dans cette capacité justement à rendre lisibles car synthétiques vos réponses.

Quatrième brouillon :

Freins à l'accès des femmes

Même observations que pour la réponse précédente s'agissant de la nécessité d'organiser votre réponse.

La difficulté peut d'ailleurs surgir au regard de la question précédente, car ces freins risquent d'avoir pour solution les réponses à la question précédente. Il convient donc d'être vigilant aux redites éventuelles. L'organisation de cette réponse risque d'être plus difficile d'autant que pour répondre dans l'ordre des questions, il importe de modifier la logique de la réflexion habituelle « problèmes/solutions ». Votre capacité à trouver des rubriques fédérant ces freins sans répéter la réponse précédente est indéniablement un élément permettant au correcteur de discriminer entre les copies.

En l'espèce, la rédaction sous forme d'une note n'est pas impossible mais le sujet vous laissant une marge de manœuvre certaine et vous indiquant que le Chef de Cabinet veut un simple document de travail pour organiser son intervention, me semble dispenser d'une construction plus figée en deux parties et deux sous parties.

En outre, les quatre points à traiter s'articulent assez mal sous forme de plan de note, sauf à engendrer un réel déséquilibre.

Votre attention doit enfin et toujours être attirée sur la nécessité d'aérer le brouillon et de positionner vos idées de façon à anticiper l'ordre de rédaction. Par exemple, on ne met pas une introduction au milieu de la page, mais immédiatement en haut du brouillon concerné.

#### **IV ELABORATION DU PLAN DETAILLE**

Compte tenu du choix opéré de répondre à chacune des questions, l'une après l'autre et dans l'ordre de présentation, il est nécessaire de prendre une feuille ou une demie feuille de brouillon pour chaque question en s'efforçant de mettre les idées pour introduire la question puis pour la traiter. Rouillons en vous aidant ensuite pour la rédaction mais ils ne



sont pas indispensables si vous savez organiser et structurer en paragraphes et alinéas vos écrits.

Des titres peuvent améliorer vos réponses surtout si c'est ainsi que vous avez organisé votre prise de notes. N'hésitez pas à vous en servir dans vos réponses : ils structurent le propos et présentent l'avantage de mieux cibler les idées qui composent vos réponses.

## V. REDACTION DE LA NOTE

Pour mémoire rédigez d'abord entièrement l'introduction au brouillon et recopiez là.

L'introduction comporte trois rubriques (donc autant de paragraphes, pouvant contenir plusieurs alinéas) à savoir :

- la présentation du contexte du sujet
- la présentation du sujet
- et enfin l'annonce des deux parties de la note.

Puis enchaînez à main levée pour la suite.

Voici une version rédigée de cette note.

Préfecture de ...  
Cabinet du Préfet



\*

**ABR FORMATION**  
VOTRE FORMATION PERSONNALISÉE EN LIGNE

A .... , le ....

### ***Note à l'attention de M. le Chef de cabinet***

**Objet :**

Préparation de la prochaine réunion des cadres  
Point sur la parité hommes/femmes

Après son émergence dans la représentation politique à travers la question de la parité, c'est la question de l'égalité entre les hommes et les femmes au travail qui préoccupe les administrations, et ce depuis plus d'une dizaine d'années.

Un constat s'impose : les femmes sont très faiblement représentées dans les postes à responsabilités. En 2000, elles représentaient ainsi à peine 13%.

Les pouvoirs publics mènent une politique volontariste visant à renforcer l'égalité entre les sexes, au terme de plusieurs mesures réglementaires, tout en prenant en considération les freins et obstacles auxquels les femmes sont confrontées.

Garantie constitutionnellement, le principe de l'égalité entre les sexes peine pourtant à s'imposer dans la haute fonction publique.

Dans la perspective de la réunion qui doit se tenir sous la conduite de Monsieur le Préfet avec les cadres des différentes administrations déconcentrées, il convient d'examiner successivement plusieurs points de cette réflexion.

### **Quelle distinction faire entre égalité, mixité et parité, et quel objectif semble réalisable à moyen terme ?**

Egalité, parité et mixité sont des notions complémentaires s'agissant de promouvoir peu à peu la présence des femmes aux postes à responsabilités de l'Administration. Ces notions traduisent des conceptions différentes sur la situation des femmes et engendrent des mesures de nature différentes.

Lorsque l'on évoque la question de l'égalité il est fait référence à l'égalité des droits entre les hommes et les femmes. Compte tenu des grandes difficultés pour l'atteindre, on fait aujourd'hui davantage référence à l'égalité des chances, c'est-à-dire à des mesures de compensation d'une situation a priori désavantagée des femmes.

La notion de parité renvoie quant à elle à la notion de rattrapage en vue de rétablir un équilibre et non une égalité. Elle s'exprime souvent par des mesures de discrimination positive, comme une politique des quotas.

Enfin la mixité fait référence à la diversification des points de vue dans une société composée d'hommes et de femmes. La mixité reconnaît la différence de fonctionnement et de perception entre les hommes et les femmes. Elle s'exprime par exemple à travers la féminisation des titres, grades et fonctions, telle que mise en place dans le guide d'aide à la féminisation paru en juin 2009 et intitulé « Femmes, j'écris ton nom » (Documentation française), par exemple dans les avis de concours, les instances paritaires ou les jurys de concours.

De ce fait la mixité semble l'objectif le plus aisé à atteindre. Ensuite, une politique volontariste pour la parité est voulue par les pouvoirs publics, de manière à augmenter de manière significative, de l'ordre de 20 à 25 % environ sur une période de 3 à 5 ans, la part des femmes aux postes à responsabilité de la fonction publique.

### **Quel est la teneur du dispositif réglementaire mis en place ?**

Les fondements juridiques de la politique visant à la parité hommes/femmes sont peu nombreux et concernent essentiellement des mesures visant à faire un état des lieux de la situation.

En particulier, le décret du 25 novembre 2002 a renouvelé la composition de l'Observatoire de la parité entre les hommes et les femmes, créée par décret n°95-1114 du 18 octobre 1995, et dont les missions avaient été complétées par le décret n° 98-922 du 14 octobre 1998.

Composé de 33 membres, cet observatoire a mission de recueillir les données, analyses études et recherches sur la situation des femmes aux plans international et national, dans les domaines économique, politique et social.

Son rôle englobe encore la prévention et la lutte contre les inégalités entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de la vie en société.

Dorénavant, sa mission s'étend à l'élaboration de programmes d'actions spécifiques et de recommandations et de propositions de réforme pour la promotion de la parité.

Par ailleurs, la circulaire du Premier ministre du 6 mars 1998 (J.O du 08/03/1998) a introduit l'obligation de féminisation des appellations professionnelles, comme précédemment vu.

Enfin, la circulaire du Premier ministre du 6 mars 2000 (J.O du 07/03/2000) vise à promouvoir la parité hommes/femmes à travers la création de plans pluriannuels d'amélioration des accès des femmes emplois et postes d'encadrement supérieur de la fonction publique d'Etat. Mis en œuvre depuis le 01/07/2000, pour une durée de 3 à 5 ans, les plans doivent fixer des objectifs quantifiés au regard des orientations de chaque ministère, et énonce les résultats attendus avec les indicateurs associés.

Un bilan de la mise en œuvre de ces plans figure dans le plan remis tous les deux ans au Parlement sur les mesures prises dans la fonction publique en faveur de l'égalité des sexes, conformément à l'article 21 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique d'Etat.

Des mesures au plan européen existent également qui influent sur la réglementation.

### **Quels outils peuvent être mobilisés pour faciliter l'accès aux postes à responsabilités des femmes ?**

Dans la perspective de faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité, des outils semblent destinés à améliorer l'exercice par les femmes de leurs fonctions à responsabilités.

Ces outils peuvent être regroupés sous deux angles. Ces outils reposent d'une part sur l'équilibre de vie auxquelles les femmes sont particulièrement attachées, d'autre part sur l'organisation nouvelle du travail.

S'agissant de la conciliation de la carrière des femmes avec leurs aspirations personnelles, il importe de reconsidérer l'organisation du travail, vécue comme essentiellement masculine au fur et à mesure que l'on gravit les échelons.

En effet, les femmes hésitent souvent à gravir les échelons du fait d'un mode d'organisation peu conciliable avec leur vie de famille et leurs aspirations personnelles. Plus tournées vers la notion d'efficacité que de présentisme propre au fonctionnement masculin, il est envisageable d'adopter des mesures simples, telles que la planification de réunion plus tôt le matin et jamais après 18 heures, pour prendre en considération leur rapport au travail.

De même, l'octroi d'un temps partiel et des RTT permettraient également d'attirer davantage les femmes vers les postes à responsabilités, sans qu'elles redoutent d'être mal perçue et même écartées du poste par leur hiérarchie. Seule une évolution notable des mentalités est susceptible de changer l'approche face aux femmes. L'intensification du temps de travail n'est pas une garantie de qualité dans l'exercice des fonctions de cadres. Plus que la disponibilité, l'efficacité et le pragmatisme constituent de meilleurs outils pour le management d'équipe notamment.

En outre, pour accroître les mutations et progressions des femmes, il conviendrait d'améliorer les conditions de la mobilité. Les conséquences matérielles d'une mobilité

pourraient être anticipées et son impact limité, par la mise à disposition de logement temporairement. Favoriser les mutations géographiques régionalement constitue également une piste pour l'accès des femmes au plus haut niveau.

S'agissant de l'organisation du travail, les femmes pourraient être accompagnées pour la conduite de leur carrière. Partant du postulat qu'elles font moins jouer leurs réseaux, il serait envisageable de développer un compagnonnage ou un tutorat, de façon à ce qu'elles combattent la solitude éprouvée dans leurs fonctions.

Cet accompagnement des femmes dans la construction de leur parcours est également de nature à les encourager à vaincre leurs réticences pour prendre des responsabilités directes et non seulement en qualité d'adjoint en tout début de carrière.

La création de viviers de cadres féminins promouvables est aussi une mesure propice à faciliter l'accès des femmes à des postes à responsabilités. Ce dispositif comporterait outre les états de service, les domaines d'expertises et un aperçu de ses aspirations professionnelles. En effet de nombreux chefs de service redoutent une incompatibilité entre les fonctions offertes et le mode d'organisation féminine, alimentant une peur de promouvoir une femme auprès d'eux.

Améliorer la formation est aussi un outil facilement mobilisable. Les formations au management pourraient ainsi être proposées plus tôt dans la carrière.

### **Quels sont les freins principaux ?**

En matière d'accès aux postes à responsabilités, plusieurs freins subsistent.

Certains sont liés à l'image que renvoient les femmes, d'autres sont liés aux femmes elles-mêmes.

Tout d'abord, les femmes sont souvent considérées comme manquant de compétences techniques. Ce déni de leur compétences est fortement marqué tant en services centraux qu'en déconcentrés.

Même lorsque leur formation est complète, les hommes persistent à préférer un candidat masculin, et à confier aux femmes les seules postes dont ces derniers ne veulent pas ou fortement problématiques.

Il est évident que ces freins reposent sur des données sociologiques et culturelles ancrées dans notre société, selon lesquelles les femmes seraient moins compétentes. Cette idée est renforcée par le fait que les femmes ont un parcours de formation et professionnel souvent plus original et moins prestigieux que les hommes.

Ensuite, les femmes elles-mêmes ont tendance à s'autocensurer et à se mettre en retrait redoutant des responsabilités qu'elles ne pourraient assumer et pour lesquelles elles sont souvent seules.

De plus, les femmes favorisent la complémentarité entre les hommes et les femmes, tandis que les hommes la fuient sauf dans des domaines considérées comme féminins.