

**ÉGALITÉ  
FEMMES-HOMMES  
DANS LES  
INSTANCES DE  
GOUVERNANCE**  
DES STRUCTURES  
DE L'ÉCONOMIE  
SOCIALE ET  
SOLIDAIRE



**QUEL CONSTAT ET  
COMMENT AGIR ?**

# Sommaire

---

---

## Éditoriaux

### 04

Avant-propos

06

Présentation de l'échantillon

07

Repères réglementaires

09

---

### 1 • Associations, coopératives, mutuelles : mêmes réalités ?

### 10

Un enjeu global partagé par les structures de l'ESS

10

Quelles spécificités selon les secteurs et la place des femmes au sein des équipes ?

12

Un sujet insuffisamment pris en considération : les structures n'avancent pas aussi vite que les prises de consciences individuelles

12

---

### 2 • Femmes administratrices et hommes administrateurs : mêmes parcours, mêmes besoins ?

### 14

Des femmes aux profils plus diversifiés et des hommes avec plus de mandats

14

Charge mentale, « auto-censure » : des freins plus spécifiques aux femmes

15

Comment répondre aux freins rencontrés par les femmes ?

16

---

### 3 • En tant que petite association locale, coopérative, ou grande mutuelle... Comment agir selon la taille de ma structure ?

### 18

Des petites structures aux instances plus paritaires mais souvent démunies sur le sujet

18

L'égalité femmes-hommes n'est pas un sujet réservé aux grandes structures : s'appuyer sur les outils d'accompagnement et de mobilisation existants

19

Grandes entreprises de l'ESS : la recherche de parité doit être une stratégie de gouvernance

22

Comment combler les vides législatifs et se fixer des objectifs plus ambitieux et en cohérence avec les enjeux de sa structure ?

23

---

### 4 • Ma structure est une tête de réseau, quelles sont mes marges de manœuvre ?

### 24

Fédérations et têtes de réseau : un système de représentation pyramidal et cumulatif qui engendre de l'entre soi

24

Afficher un objectif de parité permet d'avoir un effet d'entraînement pour toutes les structures membres du réseau

25

Accompagner ses membres à aller chercher de nouveaux candidat.e.s aux postes d'administrateurs et d'administratrices

26

---

### 5 • Agir contre la ségrégation des responsabilités : des hommes présidents et des femmes secrétaires ou suppléantes

### 28

Une répartition du pouvoir et de la parole très genrée

28

Des hommes moins conscients de la répartition genrée des tâches

29

Quelles actions mettre en place pour permettre un partage effectif des pouvoirs ?

30

---

### 6 • Lutter contre les violences sexistes et sexuelles dans le cadre de mandats

### 31

Des violences qui existent et impactent l'accès et le maintien des femmes au pouvoir

31

Comment anticiper et mettre un terme à ces situations ?

33

---

## Synthèse

### 34

Bibliographie

35

---

**Responsable éditorial :**

Benjamin Roger, CNCRESS

**Rédaction :** Lisa Pleintel, CNCRESS

**Directeur de la publication :**

Florent Duclos, CNCRESS

**Maquette et mise en page :**

Claire Pesqueux

**Impression :** Maison des Impressions

@2019 CNCRESS : toute reproduction interdite sans autorisation préalable

# Remerciements

---

Le CNCRESS tient tout d'abord à remercier l'ensemble des 1500 personnes et structures de l'ESS qui ont consacré du temps pour répondre à l'enquête, représentant la diversité de l'ESS. Nous remercions vivement **Marie Leclerc-Bruant, Responsable du marché ESS à la Caisse d'épargne et Jérôme Voiturier, Directeur de l'Uniopss**, pour la **Co-présidence de l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS** ainsi que **Marie Martine Lips, Présidente du CNCRESS et Jérôme Saddinger, Président d'ESS France** d'avoir accepté d'introduire cette étude.

**Un nombre important de structures de l'ESS ont permis d'enrichir considérablement cette étude à travers leurs témoignages et leurs initiatives. Nous leur remercions d'avoir pris le temps de répondre à nos questions.** Nous tenons à remercier : Jean-Pierre Caillon, Directeur d'**Accès Réagis** (structure d'insertion) ; Patrick Brothier, Président d'**Adrea Mutuelle** et Président du **Groupe Aésio** ; Christine Jacglin, Directrice générale du **Crédit coopératif** ; Gilles Cavé, Vice-Président et Céline Durand, Directrice de la **CRESS des Pays de la Loire** ; Maryne Dupuis-Maurin, Chargée de mission DLA régional à la **CRESS Provence Alpes Côte d'Azur** ; Cyril Surbled, Administrateur d'**Enercoop Normandie** et Fanélie Carrey-Conte, Directrice coopération à **Enercoop** ; Stéphanie Pageot, Administratrice ex-Présidente de la **Fédération nationale de l'agriculture biologique** ; Dominique Joseph, Vice-Présidente de la **Fédération nationale de la mutualité française** et Présidente du **réseau Mut'elles** ainsi qu'Isabelle Vilesby, Responsable de mission à la **FNMF** ; Noella Le Corvaisier, Responsable égalité des chances et diversité d'**Harmonie Mutuelle** ; Catherine Bodet, Co-gérante de la **Manufacture coopérative** ; Elsa Manghi, Membre d'**Oxalis** ; Marie Chabaud, Directrice de cabinet et de la Stratégie, mutuelle **Unéo** ; Catherine Hluszko, Cheffe de mission partenariats et innovation, **Union sociale pour l'habitat**.

Enfin, nous tenons à remercier l'ensemble des membres de la **Commission égalité femmes-hommes du Conseil supérieur de l'ESS** et du **comité de pilotage de l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS** qui nous ont accompagnée.s à toutes les étapes de cette étude : préparation et diffusion de l'enquête en ligne, analyse des résultats et rédaction.

Un remerciement tout particulier à **Elisa Braley, Présidente de la commission égalité femmes-hommes du Conseil supérieur de l'ESS**.

Enfin, nous tenons à **remercier le Haut-Commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale**, partenaire de l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, sans lequel nous n'aurions pu concrétiser ces travaux. Nos remerciements vont également aux partenaires de l'Observatoire national de l'ESS, la **Banque des territoires**, la **Caisse d'épargne** et **Chorum**.



© Alain Bujak, Crédit Coopératif

**Marie Martine Lips, Présidente du CNCRESS et Jérôme Sadiet, Président d'ESS France**

Alors que les femmes représentent 68% de l'effectif salarié de l'économie sociale et solidaire, elles restent sous-représentées parmi les postes à responsabilité et dans les instances de gouvernance des structures de l'ESS (conseils d'administration ou de surveillance et bureaux).

La place des femmes dans les instances de gouvernance de l'ESS est pourtant un des axes de travail prioritaire en matière d'égalité femmes-hommes inscrits dans la loi du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire. La question a depuis fait l'objet d'engagements et de déclinaisons opérationnelles concrètes que ce soit à travers la publication du premier rapport triennal sur l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, la promotion d'un guide d'amélioration continue des bonnes pratiques, ou encore l'engagement le 8 mars 2018 d'un certain nombre de réseaux de l'ESS pour atteindre la parité en 2020.

Face à l'ampleur du défi, les structures de l'ESS, nos structures, ne se sont pas encore assez mobilisées sur le sujet. Questionner la place des femmes dans nos instances pourrait permettre d'engager des réflexions sur nos organisations, améliorer leur représentativité et leur attractivité. Nous avons, collectivement, tout à y gagner. Il s'agit aussi de ne pas se priver des compétences des femmes élues et salariées de l'ESS. C'est également le rôle de l'ESS que de proposer des alternatives et de veiller à un meilleur partage du pouvoir entre les mains de chacun et chacune.

Enfin, comme sur d'autres sujets, l'ESS ne parle pas d'une seule voix puisqu'elle recouvre des réalités différentes. Il y a d'une part de grandes mutuelles ou banques coopératives soumises à des obligations légales strictes en la matière, des petites associations ou coopératives qui restent souvent démunies face au sujet et des têtes de réseaux et fédérations dont le rôle est d'outiller les structures à porter plus largement le sujet de l'égalité.

“ **Face à l'ampleur du défi, les structures de l'ESS, nos structures, ne se sont pas encore assez mobilisées sur le sujet. Questionner la place des femmes dans nos instances pourrait permettre d'engager des réflexions sur nos organisations, améliorer leur représentativité et leur attractivité. Nous avons, collectivement, tout à y gagner.** ”

L'objectif de l'étude menée par l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, dont nous saluons le travail, est justement d'accompagner les structures à se fixer des objectifs sur le sujet et à identifier les leviers pour les mettre en œuvre en fonction de leurs spécificités et de leurs besoins.



© Vincent Bourdon



© Michel Le Moine

**Marie Leclerc-Bruant**, responsable du marché ESS à la Caisse d'épargne et **Jérôme Voiturier**, directeur de l'Uniopss\*

Suite au premier état des lieux publié à l'occasion du 8 mars 2019 consacré essentiellement à l'égalité professionnelle dans les structures de l'ESS, l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS a souhaité traiter de l'égalité dans les instances de gouvernance des structures de l'ESS et interroger les administrateurs et administratrices à ce sujet.

Face aux difficultés à dresser un diagnostic, ces indicateurs ne figurant pas parmi les données administratives renseignées par les structures, l'observatoire a lancé une enquête en ligne adressée aux structures de l'ESS et aux administrateurs et administratrices des structures. Cette enquête a récolté près de 1500 réponses représentant toute la diversité des entreprises de l'ESS. En parallèle de cette enquête, l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes est allé à la rencontre de mutuelles, associations, coopératives et fédérations afin de prendre note de leurs difficultés mais également de leurs réussites en la matière.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Les femmes restent sous-représentées dans les instances de gouvernance, et notamment aux postes de Présidence selon la taille et le secteur d'activité des structures. À titre d'exemple, on dénombre 51% de Présidentes dans les coopératives scolaires, 39% de Présidentes dans les associations, 27% de Présidentes de fédérations, 13% de Présidentes dans les mutuelles, et entre 11 et 35% de Présidentes et Directrices dans les banques coopératives.

Force est de constater qu'il y a également encore beaucoup de fatalité sur le sujet. Les arguments sont nombreux : « On ne trouve pas de femme », « Nous n'avons pas le choix, les représentants des structures sont des hommes », « C'est tout

le système qu'il faut changer, à notre niveau nous n'avons pas la main ! »...

Conscient.e.s que l'observation doit se faire au service de l'action, il s'agit dans cette nouvelle étude, outre le fait de présenter des chiffres clés sur le sujet, d'outiller les structures de l'ESS à agir sur le sujet. Différentes pistes d'actions sont proposées : sensibiliser ses membres, revoir les statuts et les règlements pour favoriser la mixité avec des objectifs chiffrés ou encourager des fonctionnements de type co-présidence, objectiver les attendus d'un ou d'une administratrice pour faciliter la projection dans la fonction, rationaliser les temps de réunion et diversifier les thématiques abordées ; charge aux structures de trouver leur propre recette si elles souhaitent aller de l'avant dans ce domaine !

“ **Les femmes restent sous-représentées dans les instances de gouvernance, et notamment aux postes de Présidence selon la taille et le secteur d'activité des structures. À titre d'exemple, on dénombre 51% de Présidentes dans les coopératives scolaires, 39% de Présidentes dans les associations, 27% de Présidentes de fédérations, 13% de Présidentes dans les mutuelles, et entre 11 et 35% de Présidentes et Directrices dans les banques coopératives.**

# Avant-propos

Sur quoi s'appuie cette étude ?

## Une enquête en ligne diffusée par le CNCRESS ayant recueilli près de 1500 réponses



L'enquête en ligne administrée par le CNCRESS a été diffusée entre juin et septembre 2019 et a recueilli près de 1500 réponses. 2 questionnaires en ligne ont été réalisés :

- **Un questionnaire en direction des structures de l'ESS** : Ce questionnaire visait à rassembler des données quantitatives et qualitatives sur la place des femmes dans les conseils d'administration ou dans les bureaux des structures et à identifier les démarches mises en place par les structures en matière d'égalité. → **938 réponses**
- **Un questionnaire en direction des membres des Conseils d'administration ou des Bureaux des structures de l'ESS** : Ce questionnaire visait à mieux appréhender les profils et les parcours des personnes qui composent les instances de gouvernance de l'ESS et les potentiels freins en matière d'égalité et de sexisme que peuvent rencontrer les administrateur.trice.s dans le cadre de leur engagement. → **460 réponses**

## Des ateliers organisés avec les acteur.trice.s de l'ESS sur plusieurs territoires



Enfin, l'étude s'appuie également sur différents temps d'échanges organisés auprès d'acteurs et d'actrices de l'ESS : formation avec des mutuelles organisée par la **Mutualité française de Provence Alpes Côte d'Azur**, temps de travail avec des structures de l'ESS animés par les **CRESS Nouvelle Aquitaine et Pays de la Loire** et le **collectif Régalons-nous** ou encore une soirée animée à Paris par l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS porté par le **CNCRESS**.

## Une quinzaine d'entretiens menés auprès de structures de l'ESS



Plusieurs initiatives sont également mises en avant dans l'étude. Des verbatims ont été sélectionnés suite à des entretiens menés avec les structures suivantes : **Accès Réagis (structure d'insertion), Adréa Mutuelle (Groupe Aésio), Crédit coopératif, CRESS Pays de la Loire, CRESS Provence Alpes Côte d'Azur, Enercoop, Enercoop Normandie, Fédération nationale de l'agriculture biologique, Fédération nationale de la mutualité française, Harmonie Mutuelle, Manufacture coopérative, Oxalis, Unéo, Union sociale pour l'habitat**. Nous avons choisi de mener des entretiens avec des structures qui étaient peu représentées dans l'enquête en ligne (notamment les mutuelles) afin de compléter notre analyse, ce qui explique qu'il y ait peu d'associations.

## Des données de référence produites par les réseaux de l'ESS et la commission égalité FH du CSESS



La présente étude s'appuie sur d'autres travaux :

- qui portent directement sur le sujet : le rapport triennal sur l'égalité femmes-hommes dans l'ESS réalisé par la **Commission égalité femmes-hommes du Conseil supérieur de l'ESS de 2017**,
- qui intègrent le sujet : le **Paysage associatif de Viviane Tchernonog**, le panorama des coopératives réalisé par **Coop FR**, le baromètre de la **Fédération nationale de Mutualité française (FNMF)**.

# Présentation de l'échantillon de l'enquête en ligne

Les structures répondantes à l'enquête sont représentatives en termes de familles juridiques par rapport à l'ensemble de l'ESS et de répartition des femmes et des hommes parmi les salarié.e.s, elles présentent cependant quelques caractéristiques différenciantes en termes de taille ou de secteurs d'activités. Ces caractéristiques nous imposent une plus grande vigilance dans l'interprétation des résultats.

## Quelles sont les structures qui ont répondu à l'enquête ?

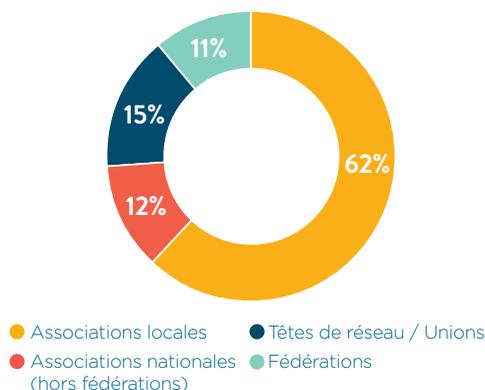
L'échantillon est représentatif de la répartition des structures de l'ESS par famille juridique, seules les sociétés commerciales sont surreprésentées.

### Statut juridique des structures

	Structures de l'échantillon	Structures dans l'ensemble de l'ESS
Associations	81 %	83 %
Coopératives	12 %	12 %
Mutuelles	3 %	4 %
Fondations	1 %	1 %
Autres sociétés commerciales	3 %	< 1 %

Source : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS - CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019 & Insee Clap 2015

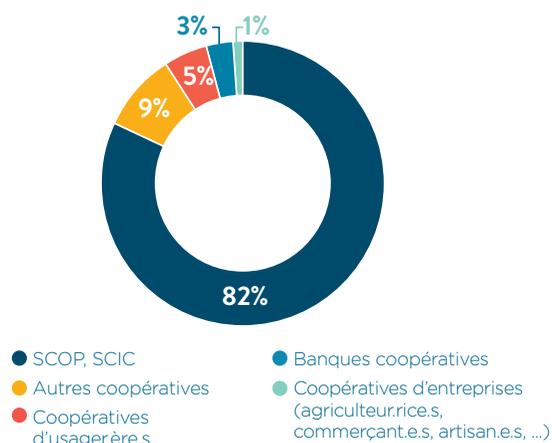
### Types d'associations



Source : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS - CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

Les SCOP et les SCIC sont surreprésentées dans l'échantillon de notre enquête puisqu'elles représentent 82% des coopératives contre 13% des 22 700 coopératives en France<sup>1</sup>. Les coopératives agricoles sont ainsi particulièrement sous-représentées dans l'échantillon, alors qu'elles représentent 62% de l'ensemble des coopératives (notamment via les CUMA<sup>2</sup>), elles ont peu répondu à l'enquête.

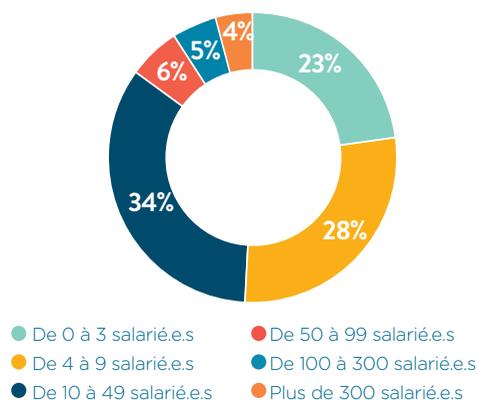
### Types de coopératives



Source : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS - CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

Les plus petites structures de moins de 10 salarié.e.s sont sous-représentées dans notre échantillon, elles regroupent 51% des répondant.e.s, alors qu'elles représentent 73% de l'ensemble des établissements de l'ESS. À l'inverse, les structures de taille intermédiaire (10 à 49 salarié.e.s) sont mieux représentées dans l'échantillon (34% contre 21% dans l'ensemble des établissements).

### Taille des structures



Source : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS - CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

1. Panorama des coopératives, Coop Fr - 2. Coopératives d'utilisation du matériel agricole

## Quelles sont les activités des structures répondantes ?

Les secteurs d'activités présents dans l'échantillon sont assez représentatifs de la composition de l'ESS. On notera tout de même une sur-représentation de l'action sociale (32% de l'échantillon contre 15% dans l'ensemble de l'ESS) et une sous-représentation du secteur de l'assurance, de la banque et de la finance. (3% de l'échantillon contre 10% dans l'ensemble de l'ESS).

Enfin, les femmes représentent 69% des effectifs des structures répondantes, ce qui est très proche de la composition globale de l'ESS (68% de femmes).

## Qui sont les administrateurs et administratrices qui ont répondu à l'enquête ?

### Principaux secteurs d'activité de l'échantillon

Structures de l'échantillon	
Action sociale	32 %
Éducation populaire, Animation socioculturelle, Loisirs, Sport	30 %
Développement économique, Services aux entreprises, Réseaux et fédérations	19 %
Culture	10 %
Environnement (éducation à l'environnement, recyclage, réemploi)	9 %
Enseignement, Formation	9 %
Tourisme, Hébergement, Restauration	4 %
Santé, Prévoyance	4 %
Agriculture, Industrie (dont Industrie Agro-Alimentaire), BTP	4 %
Assurance, Banque, Finance	3 %
Commerce	1 %

### Qui sont-ils et elles ?

 **68 %** des répondant.e.s sont des **femmes**

**Près de la moitié** des répondant.e.s ont **plus de 55 ans** et **près d'un quart** des répondant.e.s ont **plus de 65 ans**. Les jeunes y ont peu répondu, ils et elles sont globalement moins représenté.e.s dans les instances de gouvernance.

**58 %** vivent en zone urbaine

**63 %** n'ont pas de personnes à charge

**66 %** sont en couple

### Leur activité militante

**39 %** des répondant.e.s sont des membres du bureau de **Président.e.s** pour la plupart,

**30 %** militent dans le secteur de l'**éducation populaire**, l'animation socio-culturelle, les loisirs et le sport, **21 %** dans l'**action sociale** et **11 %** dans la **santé prévoyance**

Ils et elles militent

**81 %** dans des **associations**  
(dont 61 % dans des associations locales)

**6 %** dans des **coopératives**  
(dont 73 % dans des SCOP-SCIC)

**12 %** dans des **mutuelles**

**56 %** structures de moins de 10 salarié.e.s

### Leur activité professionnelle

**61 %** de personnes **actives**

**32 %** de personnes **à la retraite**

#### Secteurs d'activité les plus représentés :

-  **19 %** provient du secteur de **l'enseignement et de la formation**
-  **16 %** du **développement économique**, des services aux entreprises, des réseaux et fédérations
-  **13 %** de **l'action sociale**

**63 %** de cadres

**35 %** (une majorité) provient d'entreprise de + de 200 salarié.e.s

**41 %** travaille ou a travaillé majoritairement dans le secteur public et parapublic

### Leur parcours militant

**56 %** occupent **plusieurs mandats**  
(48 % en occupent 2, 18 % en occupent entre 5 et 10)

**68 %** ont déjà occupé un mandat auparavant

**59 %** occupent un mandat depuis + de 10 ans

# Repères réglementaires

## Quelles sont les obligations légales auxquelles sont soumises les structures de l'ESS ?

Extrait du Rapport triennal sur l'égalité femmes-hommes dans l'ESS réalisé par la Commission Égalité femmes-hommes du CSESS (2017) :

### En fonction de la taille des structures :

#### La loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011

**Relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle prévoit que** (Art.L. 225-18-1) :

« La proportion des administrateur.rice.s de chaque sexe ne peut être inférieure à 40% dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et, à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ayant à statuer sur des nominations, dans les sociétés qui, pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins **cinq cents salarié.e.s permanents** et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Dans ces mêmes sociétés, lorsque le conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateur.rice.s de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. »

### En fonction des statuts juridiques ou de l'activité des structures :

#### La loi n°2014-873 du 4 août 2014

**Pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, prévoit dans son article 63 sur les fédérations sportives :**

« 1. Lorsque la proportion de licencié.e.s de chacun des deux sexes est supérieure ou égale à 25%, les statuts prévoient les conditions dans lesquelles est garantie dans les instances dirigeantes une proportion minimale de 40% des sièges pour les personnes de chaque sexe. (...)

2. Lorsque la proportion de licencié.e.s d'un des deux sexes est inférieure à 25%, les statuts prévoient les conditions dans lesquelles est garantie dans les instances dirigeantes de la fédération une proportion minimale de sièges pour les personnes de chaque sexe pouvant prendre en compte la répartition par sexe des licencié.e.s, sans pouvoir être inférieure à 25%.

3. La proportion de licencié.e.s de chacun des deux sexes est appréciée sans considération d'âge ni de toute autre condition d'éligibilité aux instances dirigeantes. »

#### La loi n°2014-873 du 4 août 2014

**Pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, renvoie dans son article 76 sur les mutuelles à l'Ordonnance n° 2015-950 du 31 juillet 2015** relative à l'égal accès des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration des mutuelles :

« Le conseil d'administration des mutuelles mentionnées au premier alinéa de l'article L. 114-16 est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Les statuts prévoient les conditions dans lesquelles il est procédé à l'élection de ses membres pour garantir au sein du conseil d'administration une part minimale de sièges pour les personnes de chaque sexe au moins égale à 40 %.

Par dérogation à l'alinéa précédent, lorsque la proportion de membres participant.e.s d'un des deux sexes est inférieure à 25 %, la part de sièges dévolue aux membres de ce sexe est au moins égale à 25 %, dans la limite de 50 %.

L'électeur doit, sous peine de nullité du vote et sauf insuffisance du nombre de candidat.e.s d'un sexe, désigner un nombre de candidat.e.s de chaque sexe conforme à la part de ce sexe indiquée aux précédents alinéas.»

#### Dispositions de l'article L225-17 alinéa 2 du Code de commerce

« La société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins. Les statuts fixent le nombre maximum des membres du conseil, qui ne peut dépasser dix-huit.

Le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

L'article 5 de la loi du 27 janvier 2011 tel que modifié par la loi Macron de 2014 dispose quant à lui dans son premier alinéa que :

« I. - Les II à V et le VIII de l'article 1er, les III à VII de l'article 2 et le II de l'article 4 entrent en vigueur à compter du 1er janvier de la sixième année suivant l'année de publication de la présente loi. La conformité de la composition des conseils d'administration et des conseils de surveillance des sociétés concernées est appréciée à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit cette date.

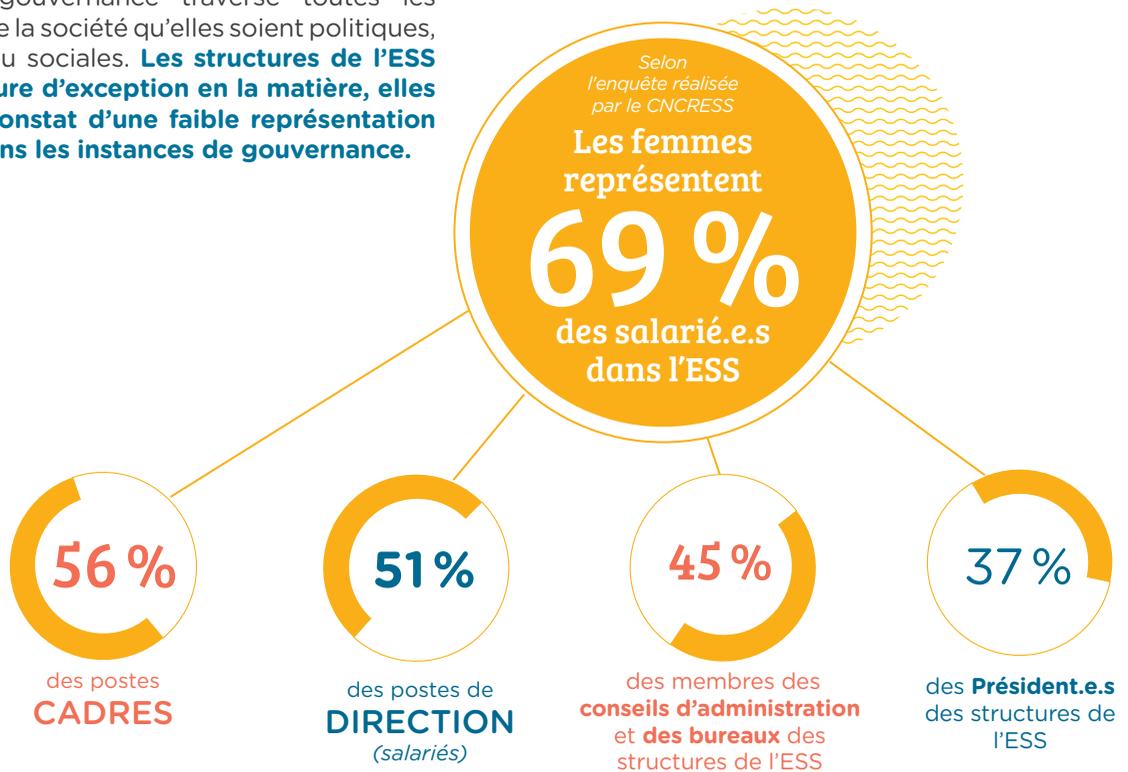
Le premier des trois exercices consécutifs prévus au premier alinéa des articles L. 225-18-1, L. 225-69-1 et L. 226-4-1 du code de commerce s'entend à compter du 1er janvier de la troisième année suivant l'année de publication de la présente loi »

# Associations, coopératives et mutuelles : mêmes réalités ?

La question de la place des femmes dans les instances de gouvernance est un défi global à l'échelle de l'ESS mais reste cependant peu abordée par les structures.

## 1 / Un enjeu global partagé par les structures de l'ESS

La question de la place des femmes dans les instances de gouvernance traverse toutes les organisations de la société qu'elles soient politiques, économiques ou sociales. **Les structures de l'ESS ne font pas figure d'exception en la matière, elles partagent ce constat d'une faible représentation des femmes dans les instances de gouvernance.**



## Un plafond de verre plus fort dans les mutuelles et les coopératives :

Part des femmes selon les structures	Equipe salariée			Instances de gouvernance		
	Effectif global	Postes cadres	Direction	Conseil d'administration ou équivalent	Bureau ou équivalent	Présidence
ESS	69 %	56 %	51 %	45 %	45 %	37 %
Associations	73 %	63 %	55 %	47 %	46 %	39 %
Mutuelles	71 %	55 %	36 %	41 %	41 %	12 %
Coopératives	58 %	47 %	55 %	38 %	33 %	NC*

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS - CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019 - \* Effectifs trop faibles

## Focus sur les associations

Part des femmes selon les associations	Équipe salariée			Instances de gouvernance		
	Effectif global	Postes cadres	Direction	Conseil d'administration ou équivalent	Bureau ou équivalent	Présidence
Associations locales	69 %	63 %	58 %	49 %	47 %	40 %
Associations nationales	69 %	63 %	50 %	44 %	47 %	30 %
Fédérations	85 %	60 %	42 %	42 %	45 %	27 %
Têtes de réseaux, unions	73 %	71 %	48 %	39 %	38 %	34 %

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS - CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

En ce qui concerne le monde associatif, les résultats de l'enquête en ligne réalisée par le CNCRESS rejoignent globalement les résultats du Paysage associatif français de Viviane Tchernonog<sup>3</sup> qui fait état de 39% de femmes Présidentes dans les associations.

On constate que les femmes représentent 40% des Présidentes d'associations locales alors qu'elles ne représentent que 27% des Présidentes de fédérations, ce qui démontre que le plafond de verre y est particulièrement périlleux.

## Focus sur les coopératives

Familles coopératives	Dirigeantes (Présidentes, Directrices)	Administratrices (membres de Bureau, CA ou équivalent)	Salariées
<b>LES COOPÉRATIVES D'ENTREPRISES</b>			
Coopératives maritimes	20 %	NC	NC
Coopératives d'artisan.e.s	7 %	4 %	NC
Coopératives de commerçant.e.s	10 %	NC	NC
Coopératives agricoles	NC	9 %	NC
Coopératives de transport	2 %	4 %	NC
<b>LES COOPÉRATIVES D'UTILISATEUR.TRICE.S OU D'USAGER.ÈRE.S</b>			
Coopératives de consommateur.trice.s	20 %	45 %	63 %
Coopératives d'habitant.e.s	50 %	47 %	NC
Coopératives d'HLM	8% (Présidentes) 16 % (Directrices)	23 %	56 %
Coopératives scolaires	51% (Présidentes)	57 %	66 %
<b>LES BANQUES COOPÉRATIVES</b>			
Caisse d'Épargne	17 %	45 %	NC
Crédit Agricole	17 %	31 %	NC
Banque Populaire	11 %	44 %	NC
Crédit Mutuel	35 %	36 %	49 %
<b>LES COOPÉRATIVES DE SALARIÉ.E.S</b>			
SCOP	28 %	NC	33 %
<b>LES COOPÉRATIVES MULTISOCIÉTAIRES</b>			
SCIC	24 %	NC	NC

Sources : Coop FR, Données récoltées auprès des fédérations (traitement CNCRESS) • NC : non connu

## Focus sur les mutuelles

Les femmes représentent :



Source : Baromètre de la Fédération nationale de la Mutualité française, 2019

Les mutuelles ayant répondu à l'enquête en ligne du CNCRESS ont de meilleurs résultats en termes de parité. On peut faire l'hypothèse que les mutuelles qui ont pris le temps de répondre à l'enquête sont plus particulièrement engagées et actives sur les questions d'égalité.

## 2 / Quelles spécificités selon les secteurs et la place des femmes au sein des équipes

### Des effets de secteurs ?

La représentativité des femmes dans les instances de gouvernance évolue également en fonction des secteurs d'activité. La taille de notre échantillon ne nous permet pas de détailler plus cet aspect, à l'exception de l'action sociale et de l'animation, du sport et des loisirs.

On constate dans un secteur très féminisé comme l'action sociale un plafond de verre persistant pour accéder aux postes de direction, comme aux postes de présidentes. Alors que 76% des salarié.e.s sont des femmes, elles ne sont que 62% à être cadres et 53% à occuper des fonctions de direction. De même, si la parité est respectée dans les conseils d'administration, les femmes sont beaucoup moins nombreuses à accéder à la présidence des structures.

Dans le secteur de l'animation socioculturelle, du sport et des loisirs, les difficultés d'accès aux

postes à responsabilité pour les femmes restent importantes, même si la gouvernance des structures est mixte dans ce secteur.

### Des effets liés à la mixité de la structure ?

L'invisibilité des femmes dans les instances de gouvernance est particulièrement prégnante dans les structures non mixtes au sens de l'INSEE, c'est-à-dire dans lesquelles on compte moins de 40% de femmes. Ces structures comptent seulement 38% de femmes dans leurs conseils d'administration et 31% de femmes dans leurs bureaux.

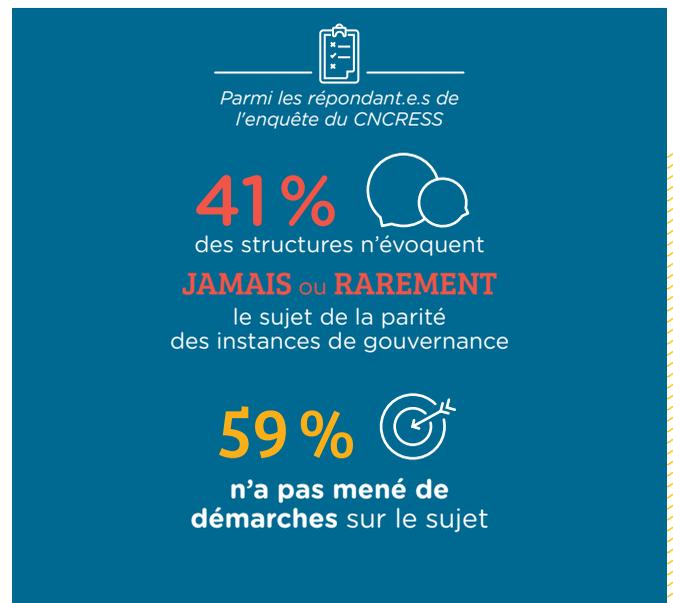
Pour les structures très féminisées, ce plafond de verre est également valable. Dans les structures qui comptent plus de 90% de femmes dans leur effectif, on ne compte seulement que 51% de femmes dans les conseils d'administration et 52% de femmes dans les bureaux. **C'est ainsi un enjeu qui traverse l'ensemble des structures de l'ESS, quelle que soit leur composition.**

Part des femmes selon les associations	Équipe salariée			Instances de gouvernance		
	Effectif global	Postes cadres	Direction	Conseil d'administration ou équivalent	Bureau ou équivalent	Présidence
<b>Action sociale</b> (avec et sans hébergement ; dont IAE, travail adapté, accompagnement à l'emploi, services à la personne)	76 %	62 %	53 %	49 %	46 %	35 %
<b>Éducation populaire, Animation socioculturelle, Loisirs, Sport</b>	69 %	60 %	55 %	50 %	51 %	45 %

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS - CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

## 3 / Un sujet insuffisamment pris en considération : les structures n'avancent pas aussi vite que les prises de conscience individuelles

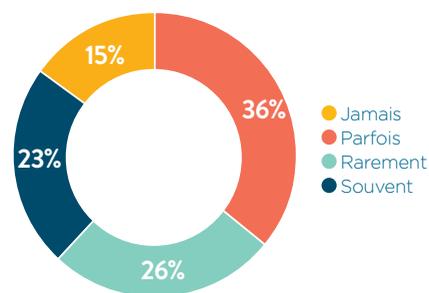
Les structures de l'ESS ne font pas souvent de ces questions une priorité. **41% des structures n'évoquent « jamais » ou « rarement » le sujet de la parité des instances de gouvernance et une large majorité (59%) n'a pas mené de démarches sur le sujet.** Parmi les arguments évoqués, nombreuses sont les personnes qui disent qu'« il n'y a pas besoin d'agir », que « les choses se font naturellement ». On peut donc en déduire un manque de conscientisation et de sensibilisation sur le sujet.



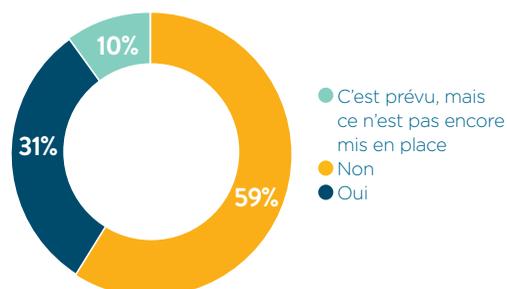
**Face à ce constat, femmes et hommes partagent une même lucidité et témoignent d'un décalage entre les discours et les actes.** Selon l'enquête menée auprès des administrateurs et administratrices, **41% des femmes et 39% des hommes affirment que le sujet n'est pas abordé dans les instances de la structure.** Lorsqu'il est abordé, c'est rarement dans les temps stratégiques en bureau et « très occasionnellement » selon 56% des femmes et 53% des hommes.

Enfin, à la question « *Diriez-vous que la structure mène une politique pro-active au sujet de la parité et de l'égalité ?* », 37% des femmes et des hommes répondent que « *la structure affiche un engagement sur le sujet* » alors que seulement 17% des femmes et 16% des hommes affirment que « *la structure porte un « réel engagement sur le sujet et se donne les moyens d'atteindre ses objectifs* ».<sup>4</sup>

**Le sujet de la parité dans vos instances de gouvernement est-il abordé dans votre structure ?**



**Votre structure a-t-elle mené des démarches pour favoriser la parité et l'égalité femmes-hommes dans ses instances de gouvernement ?**



Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

### La faute des femmes ?

On constate un déni encore important. À la question « *Quels sont les freins que vous identifiez pour atteindre la parité dans les instances et faciliter l'accès aux fonctions élues à responsabilité pour les femmes ?* », la majorité des structures répondent « *je n'identifie pas de freins* » et les deux autres items les plus sélectionnés sont « *la disponibilité des femmes* » et « *l'auto-censure des femmes* ». Le fait de pointer en premier lieu des raisons relatives aux femmes démontrent également la faible sensibilisation sur le sujet et une manière de contourner le problème et de rendre les femmes premières responsables. Les deux derniers items les moins sélectionnés sont « *le cumul des mandats* » et « *certaines dispositions propres à nos statuts* ». Il semble donc plus facile de faire porter la responsabilité sur les personnes plutôt que de questionner les systèmes et les organisations en elles-mêmes.

La parité est encore vue comme un sujet à la carte, cela crée donc beaucoup de disparités entre les structures qui se sont saisies du sujet, qui ont réussi à faire bouger les choses en un ou deux mandats et les autres qui sont à la traîne et risquent de le rester. »

Dominique Joseph, **Vice-Présidente de la FNMF et Présidente du réseau Mut'elles**

La place des femmes dans les instances est une question récurrente qui revient chaque année au moment des élections mais sur laquelle on ne fait pas grand-chose. Et pourtant c'est un vrai enjeu ! On était les premiers à vouloir que ça bouge dans la sphère politique et on peine à le mettre en œuvre dans nos structures associatives. C'est toute une culture, une éducation à bousculer ».

Jean-Pierre Caillon, **Directeur de Accès Réagis, association d'insertion par l'activité économique**

J'ai souvent l'impression de casser les pieds sur le sujet. Ces enjeux sont trop souvent portés à bout de bras par des personnes isolées. Ce n'est jamais considéré comme un sujet prioritaire, il y a vraiment un travail de mobilisation à faire »

Stéphanie Pageot, **ex-Présidente de la Fédération nationale de l'agriculture biologique**

# Femmes administratrices et hommes administrateurs : mêmes parcours, mêmes besoins ?

Les femmes administratrices ont des profils différents des hommes et rencontrent des freins qui leurs sont propres : auto-censure, manque de temps.

## 1 / Des femmes aux profils plus diversifiés et des hommes avec plus de mandats

### Des administratrices plus jeunes

Selon l'enquête renseignée par les structures de l'ESS, **53% des hommes membres des conseils d'administration ont plus de 55 ans pour 44% des femmes et 41% des Présidents des structures de l'ESS ont plus de 65 ans pour 32% des Présidentes.**

Cette différence d'âge entre les femmes et les hommes Président.e.s des associations est également notifiée dans le Paysage Associatif<sup>5</sup> de Viviane Tchernonog. Dans cette étude, 37% des Présidentes ont 65 ans et plus pour 43% des Présidents.

### Des profils socio-professionnels plus divers

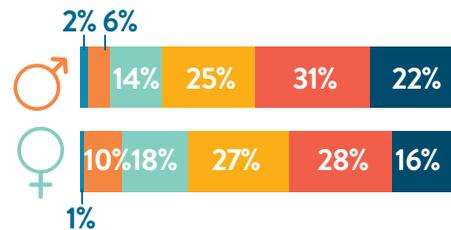
**70% des administrateurs qui ont répondu à l'enquête sont cadres contre 60% des femmes.**

Etant donné que les femmes sont moins dans des positions d'encadrement que les hommes, leur entrée dans les instances de gouvernance pourrait participer à une meilleure représentativité des catégories socio-professionnelles, et notamment de la catégorie « employées ».

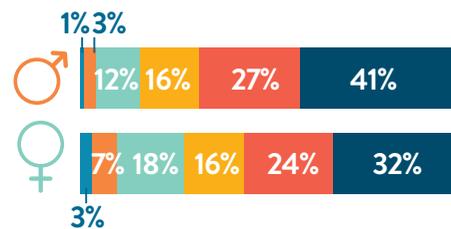
### Des hommes qui ont tendance à cumuler davantage de mandats

On note parmi les répondant.e.s à l'enquête en ligne que les profils des administrateurs et administratrices diffèrent sur plusieurs points, notamment l'ancienneté, l'intensité et la durée de la carrière d'administrateur.trice. Cela découle principalement de la composition de l'échantillon. Parmi les répondant.e.s à l'enquête en ligne, **47% des administrateurs sont retraités pour 25% des administratrices.**

Classe d'âge des femmes et hommes membres des conseils d'administration

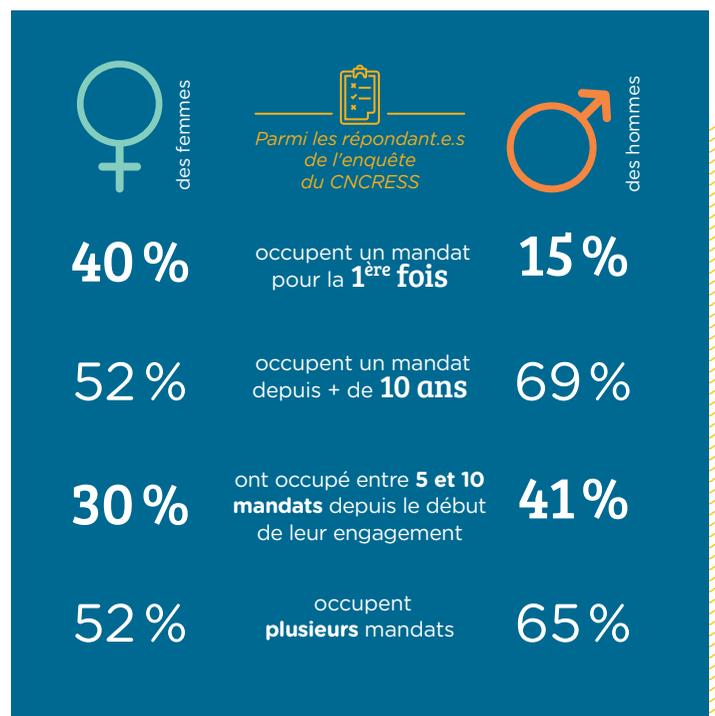


Classe d'âge des Présidents et Présidentes des structures de l'ESS



Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

5. Enquête CES et Centre de recherche sur les associations « Le Paysage associatif français », 2018



## Rejoindre un conseil d'administration ou un bureau permet aux femmes d'accéder à plus de responsabilités

On note parmi les motivations affichées par les femmes pour occuper un mandat la question de l'« empowerment » (ou autonomisation, émancipation). Alors que femmes et hommes citent parmi leurs principales motivations la « volonté de se rendre utile », de « défendre une cause » ou de « soutenir une structure », les femmes pointent du doigt des enjeux plus personnels. **19% des femmes font référence à « un défi personnel » (pour 12% des hommes) et 16% à « la volonté d'avoir plus de responsabilité » (pour 12% des hommes).**

Les femmes pourraient en ce sens rechercher dans l'engagement militant au sein des instances de gouvernance des structures un accès au pouvoir ou bien une reconnaissance qu'elles peinent à trouver dans leurs carrières professionnelles. À la question « **Qu'est-ce que vous apporte votre mandat ?** », plusieurs témoignages vont dans ce sens :

“

Estime de soi et reconnaissance

“

Plus de confiance dans ma capacité à agir

“

Réalisation de ce que je ne peux pas actuellement réaliser dans ma vie professionnelle

*Verbatims issus de l'enquête CNCRESS*

## 2 / Charge mentale, « auto-censure » : des freins plus spécifiques aux femmes

Selon l'enquête, **44% des femmes rencontrent des freins dans l'exercice de leur mandat contre 31% des hommes.** Parmi les freins communs exprimés par les administrateurs et administratrices, 60% affirment « manquer de temps pour s'impliquer ». Si ce frein est aussi bien relevé par les femmes que par les hommes, **seules les femmes évoquent la question de l'articulation des temps (vie familiale, tâches domestiques et parentales) et de la charge mentale qui en découle.** Cela représente la moitié des commentaires renseignés par les femmes dans l'enquête. C'est un frein qui n'est quasiment pas cité par les hommes.

**De plus, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à insister sur l'importance de lever les freins logistiques** (facilitation des modes de garde, horaires et lieu des réunions, etc.) pour atteindre la parité. L'auto-censure ou encore le manque d'entraide entre femmes sont également des freins particulièrement soulignés par celles-ci, mais qui arrivent après le frein majeur du manque de temps.

**44%**  
des femmes rencontrent  
des freins dans l'exercice de  
leur mandat  
contre 31% des hommes



### Qu'est-ce qui explique qu'il y ait moins de femmes que d'hommes dans les instances de gouvernance de l'ESS ?

*Parmi les réponses les plus citées (plusieurs réponses possibles) :*

“ Une tendance des hommes à ne pas laisser la place »  
**48 % des femmes** (pour 33 % des hommes)

“ L'auto-censure des femmes »  
**46 % des femmes** (pour 34 % des hommes)

“ Des lieux de pouvoir pas assez inclusifs »  
**45 % des femmes** (pour 33 % des hommes)

### Sur quels leviers faudrait-il agir selon vous ?

*Parmi les réponses les plus citées (plusieurs réponses possibles) :*

“ Agir sur les mentalités »  
**51 % des femmes** (pour 47 % des hommes)

“ Détecter, former, accompagner les femmes »  
**42 % des femmes** (pour 43 % des hommes)

“ Lever les freins logistiques »  
**46 % des femmes** (pour 38 % des hommes)

## “ Ce que les administratrices en disent

“ Je culpabilise de ne pas être en famille (réunions le soir)

“ Moins de temps, trop de chose à faire en plus à la maison pour les femmes ?

“ Il s'agit moins d'un désintérêt que d'une méconnaissance doublée d'un temps prioritairement réservé à la vie de famille

“ Un manque de disponibilité des femmes

“ Manque de système de garde d'enfant pour pouvoir s'investir

“ Le cumul emploi, vie associative et responsabilité familiale est lourd à gérer

“ Les enfants, le travail et logement à s'occuper

“ Maintien de l'équilibre avec la vie familiale

“ Les femmes doivent également gérer leur vie de famille

“ Si enfants (surtout jeunes) : moins de temps disponible

“ Un manque de temps pour beaucoup de femmes pour des projets personnels et militants, la vie familiale passant en priorité

“ Des horaires souvent tardifs

“ Un problème de temps

“ La difficulté à concilier vie professionnelle, vie familiale, investissement dans les organes de décisions des structures de l'ESS

“ Pas assez de facilités données aux femmes (aide domestique etc..)

“ La question de la disponibilité des femmes et notamment des mères de famille est loin d'être traitée dans sa globalité - et donc l'engagement d'une femme se fait non seulement au détriment de son temps personnel mais s'ajoute au temps qu'elle consacre à sa famille notamment les tâches ménagères - je ne suis pas sûre que les choses aient beaucoup évolué depuis ces dernières années

“ Concilier la vie professionnelle, la vie familiale avec des enfants et la vie associative

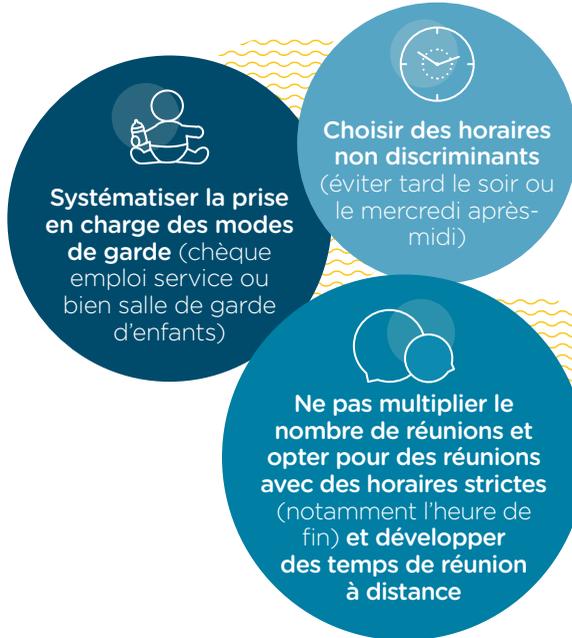
“ Maintien de l'équilibre avec la vie familiale

*Verbatims issus de l'enquête CNCRESS*

### 3 / Comment répondre aux freins rencontrés par les femmes ?

Ces témoignages convergents montrent qu'il ne s'agit pas là de freins individuels liés au bon-vouloir de chacun.e ou à des motivations personnelles. **La question de l'articulation des temps de vie ou bien celle de l'«auto»-censure nous poussent à trouver des réponses collectives et systémiques.**

## 01 LEVER LES FREINS LOGISTIQUES À LA PARTICIPATION DES FEMMES

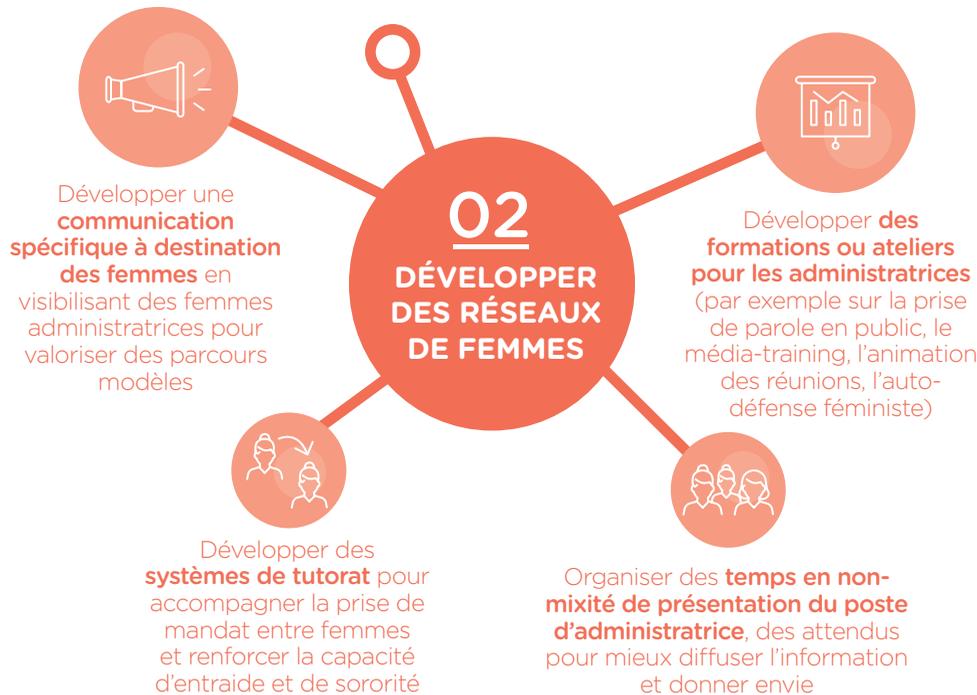


« Au cours d'un de nos conseils d'administration, une administratrice a allaité son bébé. C'était un grand moment. Cela n'a eu aucun impact sur le bon déroulé de la réunion, par contre ça avait un vrai sens sociétal. »

Cyril Surbled, **Administrateur d'Enercoop Normandie**



*La garde d'enfant est inscrite dans le code de la mutualité depuis 2001. Cela signifie que la mutuelle peut prendre en charge les frais de garde quand un ou une administratrice se rend en instances.*



« Les femmes doivent apprendre à réseauter. Nous devons remédier à l'absence d'entraide et de solidarité entre femmes, car on ne les a pas éduquées à s'entraider. Il faut plutôt qu'elles défendent leur genre. C'est le rôle des réseaux de femmes, notamment les Coopération'elles. »

Christine Jacglin,  
**Directrice générale du Crédit coopératif**

Christine Jacglin,  
**Directrice générale du Crédit coopératif**

« Coopagenre est un groupe de soutien qui rassemble des salarié.e.s et élu.e.s de plusieurs coopératives : Coopaname, Oxalis, Smart et Manucoop. Parmi les missions que nous nous sommes données, ce groupe vise notamment à accompagner les femmes à candidater aux postes d'élu.e.s, à soutenir les femmes victimes de violences sexistes et sexuelles dans les instances et à aider les femmes à porter ce sujet au sein des instances pour qu'elles ne se sentent pas isolées. »

Elsa Manghi, **Membre d'Oxalis**

« Le réseau Mut'elles a été créé en Juin 2016 pour aider les femmes à prendre leur place. C'est un réseau qui réunit maintenant des femmes et des hommes élu.e.s ou salarié.e.s. Son objectif est de promouvoir la place des femmes dans les instances de gouvernance des mutuelles et de porter les enjeux liés à la santé des femmes. Le réseau organise notamment une conférence annuelle et des afterwork. »

Dominique Joseph, **Vice-Présidente de la FNMF et Présidente du réseau Mut'elles**

# En tant que petite association locale, coopérative, ou grande mutuelle... Comment agir selon la taille de ma structure ?

L'ESS est connue pour sa diversité. Comment trouver et appliquer la « bonne recette » en fonction de ses spécificités et du contexte légal dans lequel les structures évoluent ?

## 1 / Des petites structures aux instances plus paritaires mais souvent démunies sur le sujet

### Un plafond de verre moins important dans les petites structures

Les petites structures présentes dans l'échantillon semblent plus paritaires aussi bien au sein des conseils d'administration au sens large que sur les postes clés. **Les femmes représentent 48% des Président.e.s des structures employant entre 4 et**

**9 salarié.e.s alors qu'elles ne représentent que 18% des Président.e.s des structures de 50 salarié.e.s et plus.**

On peut penser que les mécanismes de sélection des administrateur.trice.s sont moins prégnants dans les petites structures et que les enjeux de pouvoirs se renforcent à mesure que la taille et le budget des structures sont importants.

Part des femmes selon la taille des structures	Équipe salariée			Instances de gouvernance		
	Effectif global	Postes cadres	Direction	Conseil d'administration ou équivalent	Bureau ou équivalent	Présidence
De 0 à 3 salarié.e.s	72 %	70 %	55 %	44 %	45 %	39 %
De 4 à 9 salarié.e.s	66 %	61 %	53 %	47 %	46 %	48 %
De 10 à 49 salarié.e.s	65 %	65 %	56 %	45 %	45 %	35 %
50 salarié.e.s et plus	69 %	54 %	43 %	44 %	42 %	18 %

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

### Un plafond de verre plus tenace dans les associations avec de nombreux administrateur.trice.s

Pour les associations, on remarque également que plus le nombre d'administrateur.trice.s est important, plus leurs instances de gouvernance sont représentées par des hommes. La tendance s'accroît sur les postes à fortes responsabilités. **On compte en effet 45% de Présidentes dans les associations de moins de 10 administrateur.trice.s pour seulement 34% de Présidentes pour les associations de 20 administrateur.trice.s et plus.**

On peut en ce sens faire l'hypothèse que la concurrence et les jeux de pouvoir qu'elle entraîne sont des facteurs qui peuvent « démotiver » les femmes à candidater mais également que les systèmes sont moins inclusifs et fonctionnent de manière occulte avec de l'entre soi et de la cooptation.

Part des femmes selon la taille des associations	Conseil d'administration ou équivalent	Bureau ou équivalent	Présidence
Moins de 10 administrateur.trice.s	49 %	48 %	45 %
De 10 à 20 administrateur.trice.s	47 %	47 %	37 %
20 administrateur.trice.s et plus	45 %	44 %	34 %

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

## Un sujet dont les petites structures ne se saisissent pas assez

Enfin, même si la part des femmes dans les instances de gouvernance est globalement plus importante dans les structures de petites tailles, ces dernières restent souvent démunies sur les démarches à mettre en œuvre et restent moins nombreuses à se saisir du sujet.

En outre, comme ces structures échappent aux obligations légales, il y a une forte disparité entre les structures qui souhaitent se saisir du sujet et celles qui n'engagent pas de démarche. S'ajoutent à cela des enjeux économiques souvent prioritaires.

À titre d'illustration, parmi les structures ayant répondu à l'enquête en ligne, **le sujet de la parité dans les instances de gouvernance est « souvent » abordé pour 21% des associations, 31% des coopératives et 53% des mutuelles.**

De plus, 30% des associations et des coopératives qui ont répondu à l'enquête en ligne ont mené des démarches pour favoriser la parité et l'égalité femmes-hommes dans leurs instances de gouvernance contre 67% des mutuelles. Cela résulte principalement de la taille des structures et donc des contraintes légales auxquelles ces dernières sont soumises ou non. **27% des structures de moins de 10 salarié.e.s ont mené des démarches sur le sujet contre 59% des structures de 300 salarié.e.s et plus,** même si c'est dans celles-ci que les marges de progrès sont les plus fortes.

## 2 / L'égalité femmes-hommes n'est pas un sujet réservé aux grandes structures : s'appuyer sur les outils d'accompagnement et de mobilisation existants

**Agir sur l'égalité femmes-hommes permet de s'attaquer globalement aux questions de représentativité et d'efficacité de ses instances.**

Ce n'est pas une question de confort, réservée aux entreprises qui en ont les moyens mais bien un enjeu structurel qui a des répercussions globales.

- **Poser la question de la place des femmes dans les instances permet d'engager une réflexion globale sur la représentativité de ses instances** par rapport au secteur, à ses membres, salarié.e.s ou bénéficiaires sur différents critères autres que le sexe, tels que l'âge, la catégorie socio-professionnelle, l'origine, etc.
- **Poser la question du caractère inclusif des instances permet de repenser leurs organisations globales et leur efficacité** : fréquence, durée et horaires des réunions, qualité d'animation de ces dernières, diversité des sujets traités, meilleure répartition des rôles, etc.

Selon l'enquête réalisée par le CNCRESS



Structures de 4 à 9 salarié.e.s

**48%**

DE PRÉSIDENTES



Structures de 50 salarié.e.s et +

**18%**

DE PRÉSIDENTES

**Les petites structures semblent plus paritaires**



Associations de - 10 administrateur.trice.s

**45%**

DE PRÉSIDENTES



Associations de 20 administrateur.trice.s et +

**34%**

DE PRÉSIDENTES

**27%**

Structures de - 10 salarié.e.s



ont mené **des démarches** sur le sujet

**59%**

Structures de + 300 salarié.e.s



le sujet de la parité dans les instances de gouvernance est

**souvent abordé**

**21%**

associations

**31%**

coopératives

**53%**

mutuelles

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019



LA  
BOÎTE À  
OUTILS

## QUELS SONT LES OUTILS À MA DISPOSITION ?

### 01 LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) **accompagne les structures employeuses de l'ESS dans leurs démarches de consolidation et de développement** de leurs activités et de leurs emplois. Ce dispositif permet aux structures qui le souhaitent d'être accompagnées sur une problématique de leur choix. Le dispositif propose un premier temps de diagnostic partagé puis un accompagnement par un ou une consultante experte. La question de la place des femmes dans les instances de gouvernance peut faire l'objet d'une sollicitation particulière.



Plus d'infos sur  
[www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)



Le Dispositif local d'accompagnement



Nous avons animé un accompagnement collectif sur la parité dans les instances de gouvernance. Parce qu'il est un outil au service du développement des structures de l'ESS, le dispositif local d'accompagnement peut être un levier à saisir. »

Maryne Dupuis-Maurin, **Chargée de mission DLA régional, CRESS Provence Alpes Côte d'Azur**



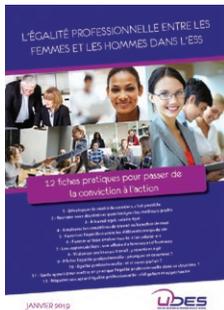
### 02 LE GUIDE D'AMÉLIORATION CONTINUE DES BONNES PRATIQUES

Emanant de l'article 3 de la loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS, le guide d'amélioration continue des bonnes pratiques a été pensé comme **un outil de différenciation des structures de l'ESS permettant à ces dernières de renforcer et de valoriser leurs démarches internes et externes de manière concertée entre salarié.e.s, administrateur.trice.s et partenaires** autour de 6 thématiques stratégiques. Un chapitre est dédié à la question de la gouvernance et un autre aux enjeux de lutte contre les discriminations. Chaque chapitre présente des idées d'actions et des indicateurs d'évaluation. L'outil peut être un bon soutien pour une structure souhaitant engager une démarche de progression sur le sujet.



Plus d'infos sur  
[www.esspace.fr/  
gouvernance.html](http://www.esspace.fr/gouvernance.html)

## 03 LE GUIDE DE L'UDES : 12 fiches pratiques pour passer de la conviction à l'action



L'Union des employeurs de l'ESS (UDES) a signé le 27 novembre 2015 avec l'ensemble des confédérations syndicales de salarié.e.s **un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS**. En relais de cet accord-cadre, ce guide pratique se veut une incitation et une aide concrète pour permettre aux structures employeuses de l'ESS de s'approprier le sujet. **La fiche n°7, « Les responsabilités : une affaire de femmes et d'hommes »** présente des chiffres clés et des exemples de bonnes pratiques en la matière.



Plus d'infos sur [www.udes.fr/sites/default/files/public/fichiers/fiche\\_7\\_les\\_responsabilites\\_une\\_affaire\\_de\\_femmes\\_et\\_dhommes\\_2019.pdf](http://www.udes.fr/sites/default/files/public/fichiers/fiche_7_les_responsabilites_une_affaire_de_femmes_et_dhommes_2019.pdf)

## 04 UN MANIFESTE POUR EN FINIR AVEC LE SEXISME DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



Plus d'infos sur [manufacture.coop](http://manufacture.coop)

Ce manifeste, co-rédigé par un collectif de salarié.e.s de l'ESS attaché.e.s aux questions de genre et d'égalité a été conçu comme un **outil de mobilisation et d'accompagnement pour agir contre le sexisme dans l'ESS**. Il propose plusieurs pistes d'actions concrètes.



Conscient.e.s des inégalités femmes-hommes et du chemin à parcourir pour les structures de l'ESS, nous avons décidé de rédiger un manifeste Pour en finir avec le sexisme dans l'ESS. Ce manifeste est une invitation à expérimenter, inventer, tester, à sortir des cadres... Un chapitre est consacré au pouvoir de la base et un autre chapitre est dédié aux enjeux de gouvernance et s'intitule « changeons les façons d'exercer le pouvoir ». Ce manifeste est à mettre entre toutes les mains des personnes qui refusent la fatalité en matière d'égalité femmes-hommes »

Catherine Bodet, **Coordinatrice de l'ouvrage, Manufacture coopérative**



### 3 / Grandes entreprises de l'ESS : la recherche de parité doit être une stratégie de gouvernance

Les différents entretiens menés auprès des structures de grandes tailles ayant réussi à atteindre la parité convergent dans une même direction : il est important d'afficher un portage politique clair sur le sujet. Différents arguments sont avancés par ces structures.



## SUR QUELS ARGUMENTS S'APPUYER POUR PORTER LE SUJET ?

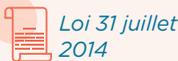
### 01 Respecter le cadre réglementaire et les engagements pris par l'économie sociale et solidaire

- **Les obligations fixées par la loi** (Loi Copé-Zimmermann sur la place des femmes dans les conseils d'administration des entreprises)



Loi Copé-Zimmermann

- Les objectifs fixés à l'article 4-V de la **loi du 31 juillet 2014** sur l'ESS et traduits dans le **rapport triennal** sur l'égalité femmes-hommes dans l'ESS du CSESS



Loi 31 juillet 2014



Le rapport triennal

- **L'engagement de plusieurs réseaux de l'ESS** le 8 mars 2018 pour atteindre la parité d'ici 2020



L'engagement du 8 mars 2018

- **Le guide d'amélioration continue des bonnes pratiques** issu de la loi du 31 juillet 2014 dans lesquels les enjeux de gouvernance et d'égalité femmes-hommes sont explicités



Le guide des bonnes pratiques

### 02 Renforcer l'image de marque de la structure, sa représentativité, son attractivité et son efficacité



- Respecter les **valeurs de l'ESS**, être **exemplaire** et **valoriser son image** de marque

- **Être représentatif** de ses membres, de ses bénéficiaires, de son secteur permet aussi de **gagner en attractivité**



- Ne pas se priver de la moitié des compétences et **repenser ses modes d'organisation** pour être plus inclusif et plus efficace



La recherche de parité répond à plusieurs enjeux. D'abord une cohérence de miroir, les mutuelles ont intérêt à avoir une gouvernance qui évolue vers la féminisation car leur portefeuille d'adhérent.e.s est féminin ; une cohérence de valeurs pour être raccord avec les valeurs portées par l'économie sociale et solidaire et ensuite une question d'image et d'attractivité. C'est en effet un levier de développement : une instance renouvelée et plus représentative attire de nouvelles personnes, notamment des jeunes. »

Dominique Joseph, **Vice-Présidente de la FNMF et Présidente du réseau Mut'elles**



La parité n'est pas seulement un objectif, un idéal vers lequel tendre, elle est une exigence qui s'est imposée chez Adrea mutuelle. Il s'agit d'un enjeu de représentativité et d'incarnation, de nos salarié.e.s et de nos élu.e.s, mais aussi de tout.e.s nos adhérent.e.s. Pour parvenir à la parité dans les instances d'Adrea mutuelle, nous avons engagé une action résolue visant à lever les principaux freins que nous avons identifiés. Tout d'abord affirmer clairement, et à chaque occasion, que la parité est plus qu'une ambition, et qu'elle est, pour le Président que je suis, une véritable exigence. Ensuite, engager la transition en favorisant l'appropriation de cette exigence pour que la parité devienne un enjeu collectif, pour les femmes bien sûr, mais tout autant pour les hommes qui seront amenés à « laisser leur place ». Et puis, mettre en place des leviers concrets, avec par exemple, un âge maximum pour être élu.e (70 ans au CA et 75 ans en AG) et un nombre maximum de mandats (3 mandats consécutifs ou non). »

Patrick Brothier, **Président d'Adrea Mutuelle et Président du Groupe Aésio**



En continuant à occulter les femmes, on se prive de talents. Lorsque j'ai constaté que le taux d'absentéisme des femmes était double par rapport à celui des hommes au sein de l'entreprise, j'y ai tout de suite vu un manque de motivation des femmes, sûrement parce que les perspectives qu'on leur offrait n'étaient pas suffisantes. Agir sur ce sujet, ce n'est pas que du féminisme, c'est aussi une question d'efficacité »

Christine Jacglin, **Directrice générale du Crédit coopératif**

## 4 / Comment combler les vides législatifs et se fixer des objectifs plus ambitieux et en cohérence avec les enjeux de sa structure ?

### Se fixer des objectifs plus ambitieux que la loi pour aller plus loin qu'une parité de façade

Dans les grandes structures, si le seuil de 40% de femmes est franchi dans les conseils d'administration et de surveillance, elles restent peu nombreuses aux postes clés pour lesquels la loi ne fixe aucune obligation (notamment les Présidences). **Il s'agit donc de se fixer des objectifs chiffrés à tous les niveaux sans oublier les postes de pouvoir.**



Il faut aller plus loin que la loi. Là où la loi n'a pas affiché d'obligations, il n'y a pas d'égalité. On remarque en effet que le seuil de 40 % est franchi dans bien des structures, mais sur les postes clés, là où la loi est silencieuse, les femmes peinent toujours à prendre leur place. On pourrait également se fixer des objectifs proportionnels à l'effectif. Dans nos structures de l'ESS où les femmes sont très présentes, il semble normal qu'elles occupent aussi une place privilégiée dans les instances de gouvernance »

Christine Jacglin, **Directrice générale du Crédit coopératif**



Dans les sociétés de personnes que sont les mutuelles, il faudrait plaider pour une application de la loi qui prenne en compte la diversité des groupements, leur taille, le nombre de leurs adhérent.e.s et qui fixe des objectifs proportionnels au moyen de chaque structure. Pour beaucoup de structures qui en ont les moyens, la contrainte doit être plus forte »

Dominique Joseph, **Vice-Présidente de la FNMF et Présidente du réseau Mut'elles**



Le mécanisme du plafond de verre est aujourd'hui parfaitement identifié, et il est de notre responsabilité de permettre enfin aux femmes d'accéder aux plus hauts postes de nos entreprises. Je ne suis pas de ceux qui pensent « qu'il suffit de le vouloir », nous devons tout mettre en place pour favoriser l'émergence des profils féminins pour la présidence ou la direction de nos mutuelles. Et j'ai aussi la conviction que cet objectif de représentativité doit s'imposer également pour lutter contre toutes les formes de discrimination et favoriser l'inclusion dans nos entreprises. »

Patrick Brothier, **Président d'Adrea Mutuelle et Président du Groupe Aésio**



### Lier la question de la parité des instances de gouvernance avec d'autres enjeux globaux sur l'égalité femmes-hommes

Le sujet de la parité dans les instances de gouvernance de l'ESS doit être appréhendé d'une manière décloisonnée par les structures.

Il s'agit d'une part de **s'appuyer sur les démarches engagées au niveau RH** (accord d'entreprise, enveloppe salariale, Index égalité femmes-hommes) pour appeler à un devoir d'exemplarité au niveau des instances de gouvernance de la structure.

Il s'agit également de **se servir du sujet de la parité comme un levier pour engager d'autres discussions en matière d'égalité** et notamment pour amener la structure à mieux prendre en compte les enjeux relatifs à l'égalité dans le cadre de ses activités.



Pour Harmonie Mutuelle, il s'agit de développer une politique de parité à tous les niveaux de l'entreprise. Nous portons depuis 2010 une mission diversité qui développe notamment le programme Talents au féminin pour accompagner les carrières des femmes. Il ne faut pas séparer le travail fait au niveau des salarié.e.s des enjeux de nos instances de gouvernance, l'un nourrit l'autre. Il s'agit d'une politique RH volontariste en faveur de la mixité qui concerne toute l'entreprise. »

Noella Le Corvaisier, **Responsable Egalité des chances et diversité, Harmonie Mutuelle**



Si on ne convainc pas les administrateurs et administratrices sur le sujet de l'égalité, on ne pourra pas embarquer le reste de la structure et porter une culture commune. Sensibiliser ses administrateurs et administratrices sur la place des femmes dans les instances de gouvernance est un premier levier nécessaire pour mener au quotidien des actions sur le champ de nos missions, comme par exemple les politiques de soutien aux familles monoparentales ou la contribution des Hlm à la lutte contre les violences faites aux femmes. »

Catherine Hluszko, **Cheffe de mission partenariats et innovation, Union sociale pour l'habitat**



# Ma structure est une tête de réseau, quelles sont mes marges de manœuvre ?

Le système de représentation des réseaux repose souvent sur le cumul des mandats et réduit donc fortement le potentiel de voir de nouveaux ou nouvelles administratrices arriver.

## 1 / Fédérations et têtes de réseau : un système de représentation pyramidal et cumulatif qui engendre de l'entre soi

Le système de représentation dans les têtes de réseau et fédérations repose souvent sur le cumul des mandats. Par exemple pour un réseau national, il faut être présent à l'échelon local, pour pouvoir siéger au régional puis au national. **Si les femmes sont relativement bien représentées aux échelons locaux, elles sont moins nombreuses aux échelons régionaux puis nationaux.** Les femmes représentent 39 % des Président.e.s d'associations mais seulement 27 % des Président.e.s des fédérations.

Cela peut résulter de plusieurs facteurs : un manque de temps, des effets de concurrence et de sélection plus forts et plus pénalisants pour les femmes.

En effet ces dernières bénéficient moins de réseaux, elles sont moins « éduquées » à concourir dans ces jeux de pouvoir et acceptent souvent plus que les hommes de se désister pour laisser leur place.

Selon l'enquête réalisée par le CNCRESS

Associations

**39 %**  
DE PRÉSIDENTES

Fédérations

**27 %**  
DE PRÉSIDENTES

Part des femmes selon les associations	Équipe salariée			Instances de gouvernance		
	Effectif global	Postes cadres	Direction	Conseil d'administration ou équivalent	Bureau ou équivalent	Présidence
Fédérations	85 %	60 %	42 %	42 %	45 %	27 %
Têtes de réseaux, unions	73 %	71 %	48 %	40 %	38 %	34 %
Associations (tous types confondus)	73 %	63 %	55 %	47 %	46 %	39 %

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

On doit être élu.e au niveau départemental pour être élu.e au régional puis au national, ce qui demande encore plus de disponibilité et de temps, or les femmes sont confrontées à la réalité de la double journée. Ce système n'est peut-être pas le bon et nous amène à penser des systèmes alternatifs. Par exemple, on pourrait faire en sorte que les représentant.e.s régionaux ne soient pas les mêmes que ceux et celles qui sont au bureau national. On pourrait également demander la parité pour les 2 représentant.e.s que les membres font remonter. »

Stéphanie Pageot, **ex-Présidente de la Fédération nationale de l'agriculture biologique (FNAB)**

C'est le code de la construction et de l'habitation qui définit de manière stricte la composition des conseils d'administration des organismes Hlm dont une partie des membres est nommée par les pouvoirs publics et diverses organisations (Etat, CAF, collectivités locales, représentant.e.s des locataires, associations d'insertion locale, etc.). Nous n'avons donc pas la main directement là-dessus. Nous pouvons cependant tenir un discours incitatif et accompagner les organisations à nommer leurs représentant.e.s en respectant la parité. Pour les représentant.e.s des locataires qui sont élu.e.s par l'ensemble des locataires, la loi oblige désormais le dépôt de listes paritaires, alternant femme et homme.»

Catherine Hluszko, **Cheffe de mission partenariats et innovation, Union sociale pour l'habitat**

## 2 / Afficher un objectif de parité permet d'avoir un effet d'entraînement pour toutes les structures membres du réseau

La première étape est d'afficher cet objectif de parité en l'inscrivant dans les statuts de la structure et en l'accompagnant d'un portage politique de la Présidence.



### COMMENT RÉGLEMENTER SUR LE SUJET ?



« La fédération doit jouer un rôle incitatif, pour passer de l'engagement aux actes. Le réseau Mut'elles a justement été pensé comme un outil incitatif permettant une prise de conscience sur le sujet. Mut'elles fonctionne comme une sorte de label, et vise à accompagner les mutuelles à se saisir du sujet en proposant par exemple une ingénierie d'évènement sur l'égalité femmes-hommes et la parité. »

Dominique Joseph, **Vice-Présidente de la FNM** et **Présidente du réseau Mut'elles**

« Afin de faciliter le portage politique du sujet dans notre réseau qui rassemble 700 organismes Hlm et représente 12 000 administrateur.trice.s, une charte sur l'égalité femmes-hommes a été signée en octobre 2018 par la confédération et les 5 fédérations rassemblant les organismes. Cette charte fixe en premier engagement la promotion de la parité dans les instances de gouvernance à travers différents travaux : un diagnostic pour mieux mesurer la place des femmes, un rappel de la loi, la création de supports de communication destinés aux dirigeant.e.s des organismes pour les aider à faire un travail de conviction et la création d'un réseau de correspondant.e.s égalité dans les organismes pour développer une culture commune. »

Catherine Hluszko, **Cheffe de mission partenariats et innovation, Union sociale pour l'habitat**

### 3 / Accompagner ses membres à aller chercher de nouveaux candidat.e.s aux postes d'administrateurs et administratrices

Afin de rendre les instances de gouvernance plus inclusives, les structures doivent être amenées à revoir leurs modalités de fonctionnement et notamment penser aux éléments suivants.



## COMMENT RENDRE SES INSTANCES PLUS INCLUSIVES ?

### 01 OBJECTIVER LES MANDATS DES ADMINISTRATEUR.TRICE.S



#### Créer des fiches de poste précisant :

- les missions de l'administrateur.trice,
- le temps nécessaire,
- les compétences attendues.



Pour répondre aux enjeux de parité très prégnants dans notre conseil d'administration, nous avons décidé en 2017 de procéder à un tirage au sort uniquement parmi nos sociétaires femmes. Une fois le tirage au sort établi, les sociétaires sélectionnées recevaient un courrier leur informant le tirage au sort et un échange téléphonique était ensuite organisé pour expliquer le rôle d'administratrice. Cela a réellement permis d'identifier de nouvelles personnes. Une femme a notamment dit qu'elle pensait justement se présenter mais qu'elle n'avait pas osé. Nous allons de nouveau procéder à un tirage au sort de ce type cette année pour le prochain renouvellement du conseil d'administration. »

Cyril Surbled, Administrateur d'Enercoop Normandie



### 02 MIEUX COMMUNIQUER SUR LA GOUVERNANCE



- **Mieux faire connaître le rôle des élu.e.s** : sensibiliser sur la place d'élu.e.s, proposer des sessions tests ou des temps d'information non-mixtes pour cibler les femmes
- **Développer de nouveaux outils** comme un livret de l'administrateur.trice



### 03 REVOIR LES MODALITÉS DE VOTE

- **Rédiger** les appels à candidature en **écriture inclusive** pour mieux les adresser aux femmes
- **Revoir les modalités de campagne** :
  - Quels sont les canaux de communication utilisés ?
  - Qui touchent-ils ?
- Mieux **cadre la période de candidature** : annonce suffisamment tôt, allongement de la période
- Développer des **méthodes alternatives** : tirage au sort, élections sans candidat
- Améliorer **la transparence** et la communication sur les élections

## 06 ACCOMPAGNER LA FIN DE POSTE



- Proposer aux sortant.e.s de devenir **parrain ou marraine**
- **Orienter les sortant.e.s** vers d'autres engagements militants ou vers d'autres parcours professionnels



Pour gagner en parité et renouveler les instances, il faut agir sur 2 leviers : il faut d'une part accompagner les entrant.e.s (formation, coaching, etc.) mais aussi soutenir les sortant.e.s, leur proposer des alternatives en les aidant à retrouver un emploi pour les actif.ve.s. qui étaient administrateur.trice.s à temps plein ou bien les orienter vers un autre engagement militant pour les retraité.e.s. »

Dominique Joseph, **Vice-Présidente de la FNMF, Présidente de Mut'elles**



Compte tenu des principes et valeurs de l'ESS, nous avons un devoir d'exemplarité. Au-delà des déclarations d'intention ou engagements comme ceux pris par notre réseau le 8 mars 2018, il est plus que temps aujourd'hui de poser des actes concrets et parvenir à une parité réelle dans nos instances. C'est en ce sens que la CRESS des Pays de la Loire a décidé d'inscrire dans ses statuts, l'obligation pour toute organisation membre de constituer des binômes paritaires pour accéder à la gouvernance et de respecter ce principe en cas de changement en cours de mandat. Il s'agit là, pour nous d'une pierre à l'édifice parmi tant d'autres, pour que la parité dans les instances de gouvernance devienne la norme et ne soit plus considérée comme un objectif à tenter d'atteindre. »

Gilles Cavé, **Vice-président de la CRESS des Pays de la Loire**



## 05 RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DES INSTANCES



- Diversifier les thématiques abordées en réunion et mettre en place des **méthodes d'animation plus participatives**
- **Ouvrir les sujets traités** (et non les cantonner aux comptes annuels), ouvrir aux sujets de fond, aux projets



## 04 ACCOMPAGNER LA PRISE DE POSTE



- Mettre en place un **programme de mentorat** avant d'être élu.e ou un parcours d'intégration durant 1 an en lien avec les élu.e.s sortant.e.s
- Avoir un **temps de tuilage** pour les nouveaux-elles élu.e.s
- **Développer la formation**



# Agir contre la ségrégation des responsabilités : des hommes présidents et des femmes secrétaires ou suppléantes

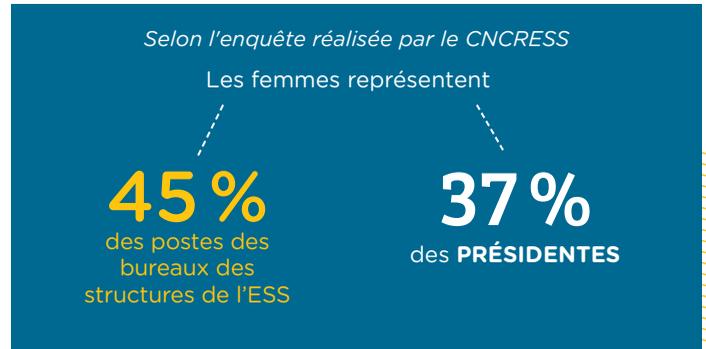
Agir pour la parité dans les instances de gouvernance, c'est d'une part atteindre un objectif chiffré de 40 à 50% de femmes mais également s'assurer que le partage des pouvoirs est effectif en tous postes et en tous lieux.

## 1 / Une répartition du pouvoir et de la parole très genrée

### Un schéma assez traditionnel dans la répartition des pouvoirs

Si les femmes représentent 45% des postes des bureaux des structures de l'ESS ayant répondu à l'enquête, elles ne représentent que 37% des Présidentes et ne sont pas réparties de manière égale sur tous les postes. Elles sont sur-représentées sur les postes de Secrétaires et de Secrétaires suppléantes alors qu'elles sont sous-représentées sur le poste de Président.e et de Trésorier.ère. On retrouve ici un schéma assez stéréotypé de répartition des rôles entre femmes et hommes : les femmes seraient davantage spécialisées sur les tâches de secrétariat alors que les hommes s'occuperaient des aspects budgétaires, techniques et stratégiques. Cette répartition genrée du pouvoir pose la question du partage effectif du pouvoir entre femmes et hommes.

Cette ségrégation des postes s'accompagne également d'une valorisation différenciée des différentes fonctions, à commencer par la fonction de secrétaire qui est trop souvent réduite au fait de rédiger les comptes-rendus alors que le ou la secrétaire d'un bureau associatif est en charge du suivi de la vie statutaire.



Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

“

Je ne peux pas être secrétaire, je suis un homme, secrétaire ne se décline pas au masculin.

Verbatims issus de l'enquête CNCRESS

Postes	Part des femmes
Président.e	37%
Vice-Président.e	40%
Secrétaire	54%
Secrétaire suppléant.e	59%
Trésorier.ère	38%
Trésorier.e suppléant.e	40%

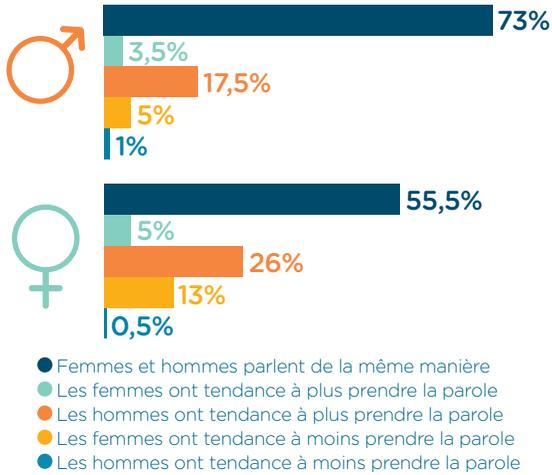
Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

### Un accès à la parole différencié entre femmes et hommes

La parole est un des leviers qui nous permet d'évaluer l'accès des femmes au pouvoir. Il est intéressant de constater que la répartition de la parole en instances est appréhendée de manière différente par les femmes et par les hommes.

En effet, à titre d'exemple, 17,5% des hommes pensent que « les hommes ont tendance à plus prendre la parole » pour 26% des femmes et 5% des hommes pensent que « les femmes ont tendance à moins prendre la parole » pour 13% des femmes.

### Répartition de la parole en instances selon les femmes et les hommes



Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

Un certain nombre de témoignages renforcent aussi ce constat :

“

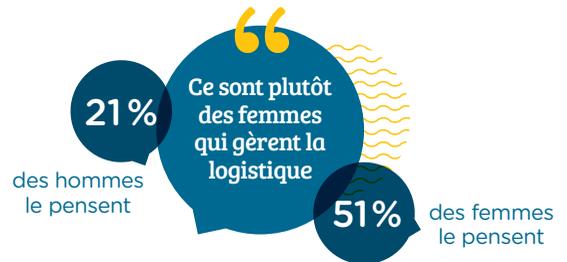
Dans notre structure le Conseil d'Administration est formé très majoritairement d'hommes dans la soixantaine. Il n'y a que deux femmes dans la trentaine qui ont du mal à prendre la parole et une femme dans la soixantaine qui n'intervient jamais. Le fait de se retrouver entouré par tous ces messieurs d'un certain âge n'est pas très encourageant pour une jeune femme. Il y a du travail à faire.

” Du mal à se faire entendre en réunion pour une femme : se faire couper la parole régulièrement, devoir se lever pour s'exprimer car le fond sonore est trop élevé...

Verbatims issus de l'enquête CNCRESS

## 2 / Des hommes moins conscients de la répartition genrée des tâches

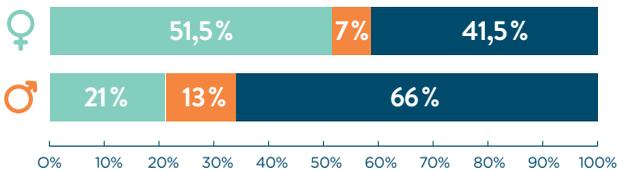
Les questions de l'enquête en ligne traitant de la répartition des tâches entre femmes et hommes sont très parlantes. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à souligner une répartition genrée des tâches. **51% des femmes disent que « ce sont plutôt les femmes qui gèrent la logistique (préparation de la salle, achat de la restauration, rangement de la salle) » pour 21% des hommes.** 61% des femmes disent que « ce sont plutôt les femmes qui s'occupent des prises de notes en réunion » pour 34% des hommes. 58% des femmes disent que « ce sont plutôt les femmes qui s'occupent de la préparation et du suivi des réunions (ordre du jour, convocations, impressions) » pour 24% des hommes.



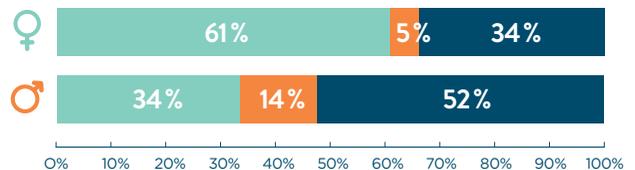
Pour chacune des tâches suivantes, pouvez-vous préciser par qui sont-elles le plus exécutées ?



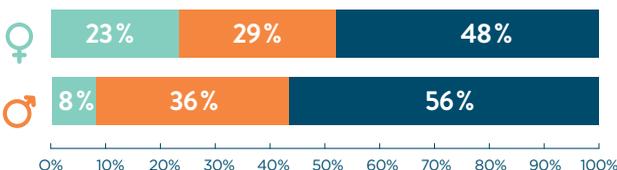
Logistique (préparation de la salle, achat restauration, rangement de la salle)



Prise de notes en réunion



Animation des réunions



Préparation et suivi des réunions (ordre du jour, envoi des convocations, impressions...)



● Plutôt les femmes ● Plutôt les hommes ● Les deux

### 3 / Quelles actions mettre en place pour permettre un partage effectif des pouvoirs ?

Dans certaines organisations, le pouvoir répond à des schémas « virilistes » et le « laisser faire » engendre souvent une répartition des tâches stéréotypée. Il s'agit donc de fixer des règles et de repenser les schémas traditionnels de pouvoir.



## COMMENT ATTEINDRE UNE PARITÉ QUALITATIVE ?

### 01 ÉVITER LE LAISSER FAIRE ET RATIONNALISER LE PLUS POSSIBLE



À Enercoop Normandie, nous utilisons la GPC (gestion par consentement) pour prendre les décisions importantes en conseil d'administration. On soumet une proposition, puis on procède à 3 tours de table : un dédié à la clarification, un autre pour exprimer ses ressentis et un dernier pour poser une objection, avant de prendre la décision. Cela permet de faciliter la prise de parole de toutes et tous et de prendre des décisions de manière concertée. À la fin de chaque conseil d'administration et en prévision du prochain, nous identifions 5 personnes pour s'occuper des tâches suivantes : logistique (réservation de la salle et de la restauration), responsable de l'ordre du jour, gestion du temps, prise de note et distribution de la parole. Ces rôles tournent à chaque fois. »  
Cyril Surbled, **Administrateur d'Enercoop Normandie**

### 02 REPENSER LE RAPPORT AU POUVOIR

Il apparaît donc important de poser plusieurs questions :

- Redéfinir et **revaloriser** l'ensemble des **rôles dans un bureau** (Présidence, Secrétariat, Trésorerie)
- **Travailler sur les égos**, dépersonnaliser, sortir du schéma d'une personne providentielle pour penser plus en termes de compétences qu'en termes de personne
- **Lutter contre l'invisibilité des compétences** en dehors de celles de la Présidence
  - **Décentrer le pouvoir**, multiplier les rôles pour partager les responsabilités
  - Aller vers des **gouvernances innovantes**, plus collégiales, moins pyramidales

# Comment lutter contre les violences sexistes et sexuelles dans le cadre de mandats ?

Le sexisme et les violences sexistes et sexuelles sont une réalité du monde du travail et du monde militant, d'autant plus dans les cercles de pouvoir où il peut servir de rappel à l'ordre pour montrer que les femmes ne sont pas à leur place.

## 1 / Des violences qui existent et impactent l'accès et le maintien des femmes au pouvoir

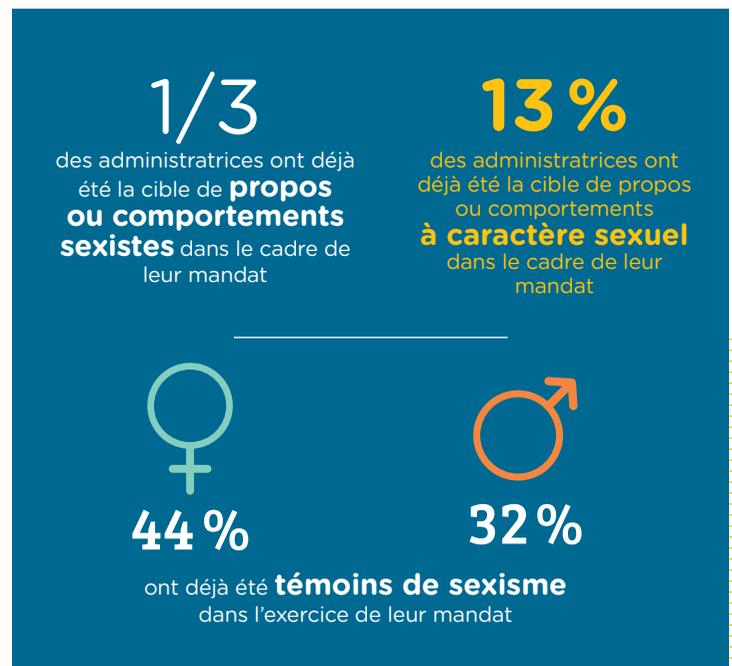
Selon l'enquête en ligne, **1/3 des administratrices ont déjà été la cible de propos ou comportements sexistes dans le cadre de leur mandat** du type « Tu vas nous faire un café, très chère », « Les femmes sont des pipelettes », « Laissons les femmes prendre en note, elles maîtrisent mieux que les hommes ». **13% des administratrices ont déjà été la cible de propos ou comportements à caractère sexuel dans le cadre de leur mandat** du type « Ton décolleté me perturbe », « Tu as dû faire des folies de ton corps cette nuit, tu n'arrives pas à suivre ».

### 44% des administratrices et 32% des administrateurs ont déjà été témoins de sexisme dans l'exercice de leur mandat

Le sexisme et les violences sexistes et sexuelles sont prégnantes dans les milieux de pouvoir. **Comme en politique, ces violences visent à décrédibiliser les femmes, à les mettre en difficulté pour qu'elles ne se sentent pas légitimes à leur poste.**

**Les administrateurs hommes semblent moins conscients du sexisme et des violences sexuelles qui existent** même s'ils sont tout de même 32% à avoir déjà été témoins de propos ou comportements sexistes au cours de leur mandat (pour 44% des femmes) et 19% à avoir déjà été témoins de propos ou comportements à caractère sexuel (pour 23% des femmes).

On note tout de même une vigilance différente selon les hommes et les femmes. **43% des administratrices disent déjà avoir été témoins de propos ou comportements sexistes en réunion pour 25% des hommes.** De même, 17% des administratrices disent déjà avoir été témoins de propos ou comportements sexistes dans le cadre de l'exercice de leur mandat, lors de temps en représentation extérieure, pour 3% des hommes.



Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

	Sexisme		Propos à caractère sexuel (Pouvant relever juridiquement du harcèlement sexuel)		Acte à caractère sexuel (Pouvant relever juridiquement de l'agression sexuelle)	
	Témoign	Cible	Témoign	Cible	Témoign	Cible
Femmes	44 %	33 %	23 %	13 %	5 %	4 %
Hommes	32 %	5 %	19 %	5 %	2 %	0 %

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

## Du sexisme soi-disant « bienveillant » au harcèlement sexuel, les violences peuvent prendre plusieurs formes

Les témoignages recueillis via l'enquête en ligne font état de situations diverses. Il peut s'agir de remarques soi-disant « bienveillantes » comme des compliments tels que « *Pour une femme, vous savez bien défendre vos idées* », ou bien « *Sacrée poigne pour une femme* » qui font systématiquement référence au fait d'être une femme et montrent l'étonnement face à un comportement qui transgresserait a priori les normes de genre. Des administratrices témoignent en disant qu'elles ne se sentent jamais autant « femmes » que dans ce genre de cadre, car **elles sont quasi-systématiquement renvoyées à leur statut de femmes**. Certaines ont également l'impression d'être utilisées comme des « quotas », de servir de « faire valoir ». « *J'ai l'impression d'être un pion* », témoigne l'une d'elles.

La plupart des remarques sont aussi prononcées sous couvert d'humour, notamment dans les cadres informels, au moment des cocktails ou bien au cours de réunions avec des administrateurs et administratrices qui se connaissent depuis longtemps. Dénoncer ces remarques, c'est ainsi mettre un terme à la bonne ambiance et accepter de se faire cataloguer de celle ou celui qui « casse l'ambiance ».

Puis, il y a également le sexisme hostile qui ne se cache pas et qui vise à déstabiliser la personne. Plusieurs témoignages s'inscrivent dans ce cadre.

Enfin, parmi les réponses à l'enquête en ligne, **10 % des femmes ont déjà été à plusieurs reprises victimes de propos ou comportements à caractères sexuels pouvant ainsi relever juridiquement du harcèlement sexuel**.



### Violences et rapports de force :

**La majorité des administratrices ayant été victimes de violences sexistes et sexuelles affirment que cela a souvent lieu au cours de temps informels (cocktails, appels téléphoniques, mails)**. Ces cadres renforcent le brouillage des pistes (cocktails, temps de réseautage) ou encore l'isolement des personnes et leur difficulté à répondre à ces violences (par mail ou téléphone).

**Bon nombre d'administrateurs et d'administratrices n'osent également pas remettre en question ce climat au risque de se voir ostraciser et déposséder d'un certain nombre de responsabilité**. La majorité des personnes à l'origine des violences sexistes sont les responsables politiques de la structure, avec une impunité plus forte.

Cela est d'autant plus complexe quand le sexisme vient de l'extérieur (un financeur ou un partenaire important), dans ce cas, la plupart des situations sont passées sous silence car ce sont les enjeux économiques qui gouvernent.

## “ Les administratrices témoignent du sexisme

Lors de certaines réunions où par exemple la question des agressions sexuelles ou sexistes en milieu festif sont abordées (nous sommes un événement culturel), le sujet est souvent minimisé et certaines blagues sur les femmes sont totalement déplacées sans pour autant être relevées puisque les hommes ont plus de “voix”.

Il n'y a pas besoin de plus de femmes en mutualité.

Un administrateur d'une autre association au cours d'une rencontre inter-associations : “On ne va quand même pas confier la direction à une femme !!!”.

Lorsque j'étais présidente du centre social de mon territoire, après une réunion, un homme assez âgé m'a demandé si je travaillais et si j'avais des enfants, me faisant remarquer qu'il fallait du temps pour être présidente d'une telle association. Le ton était plutôt admiratif (en apparence...), mais je pense que jamais ces questions n'auraient été posées à un homme de mon âge !!

Ce n'est pas une gonzesse qui va me dicter ma conduite.

D'un administrateur avant un CA n'ayant lu aucun des documents adressés : « dis donc ma grande, tu m'expliques un peu... de toute façon tu votes comme moi.

## 2 / Comment anticiper et mettre un terme à ces situations ?

Face à ces violences, les structures doivent agir pour protéger les administratrices en poste et faciliter l'accès au pouvoir de nouvelles femmes.



## QUELLES SONT LES ACTIONS À METTRE EN PLACE ?

### 01 RÉGLEMENTER



- Statuer avec les responsables de l'organisation sur **les comportements à proscrire**
- **Pénaliser les comportements sexistes**
- **Réagir et systématiser la réaction** : mettre fin au silence complice en réunion, si le groupe n'est pas actif, il est complice
- Faire des **rappels à l'ordre**, rappels des définitions légales sur le sujet
- Intégrer ce sujet aux **règlements intérieurs**, rédiger une charte de bonne conduite



Le sujet soulevant une masse importante de questions, nous avons fait le choix au sein de notre mutuelle de procéder à la lecture de la lettre de la loi devant les instances de gouvernance politique et opérationnelle, sous la forme d'une déclaration d'intolérance quant au harcèlement, rappelant qu'aucun fait de ce type n'est toléré et ne sera toléré chez Unéo. »

Marie Chabaud, **Directrice de cabinet et de la Stratégie, mutuelle Unéo, la mutuelle des militaires**



### 03 ASSURER LE SUIVI, ACCOMPAGNER LES FEMMES VICTIMES



- **Développer des groupes non-mixtes de soutien**, de partage d'expérience
- Orienter les femmes vers des **structures spécialisées**

### 02 SENSIBILISER, RESPONSABILISER



- **Sensibiliser**, faire un travail de déconstruction pour faire comprendre l'impact de ces violences, créer le débat
- Développer **l'affichage sur les lieux de travail et les lieux de réunion**
- **Trouver des allié.e.s**, avoir un noyau dur de personnes sensibilisées pour porter le travail de déconstruction
- Donner à voir le sexisme : **recueillir les témoignages**, réaliser un mur du sexisme ou une boîte à sexisme
- **Identifier un ou une référente** (rôle tournant), (duo homme / femme) => Responsabiliser le groupe là-dessus pour modérer les réunions



Dès qu'on faisait référence au sujet il y a deux ans dans nos instances de décision, des remarques déplacées s'exprimaient, si bien que ma responsable me déconseillait en tant que référente du sujet d'assister aux réunions pour ne pas me décourager et me protéger. Le fait de débattre du sujet, de le travailler de manière professionnelle et structurée et de le positionner comme un axe stratégique a fait basculer son mode d'appréhension et de traitement par les administrateurs et les administratrices. La vague « me too » et la libération de la parole nous ont naturellement aidé.e.s dans cette évolution. Ce sont les blagues sexistes qui sont désormais ringardes et le sexisme quand il persiste est le fait de personnes isolées et non d'un groupe. Un administrateur a récemment subi une véritable bronca lors d'une prise de parole déplacée au sujet des violences faites aux femmes. »





## LES QUESTIONS À SE POSER

- 01** Ma structure comprend-t-elle l'intérêt de porter une politique pro-active sur le sujet ?
- 02** Comment la parité et l'égalité femmes-hommes s'inscrivent dans les valeurs portées par ma structure ?
- 03** Les documents cadres de ma structure (statuts, règlements intérieurs, accords, etc.) intègrent-ils le sujet de l'égalité femmes-hommes ?
- 04** Les instances de gouvernance sont-elles représentatives des acteurs et actrices de ma structure (salarié.e.s et bénéficiaires) ?
- 05** Ma structure a-t-elle réuni les conditions permettant d'assurer un équilibre femmes/hommes et d'accueillir de nouvelles personnes, notamment des femmes, dans ses instances ?
- 06** Quelles sont les actions mises en œuvre par la structure pour assurer le maintien des femmes aux postes d'administratrices ?
- 07** Ma structure favorise-t-elle l'appropriation du sujet par ses structures adhérentes ou membres ?
- 08** Comment ma structure met en œuvre ses engagements sur le sujet et avec quels moyens ?
- 09** Comment, au-delà de la présence des femmes dans les instances de gouvernance, ma structure renforce l'égalité réelle et le positionnement des femmes sur les postes clés ?
- 10** Quelles sont les actions engagées pour prévenir et mettre un terme aux violences sexistes et sexuelles vécues par les administratrices dans le cadre de leurs mandats ?



## 5 AXES À DÉVELOPPER

- 01 Réaliser un auto-diagnostic** dans sa structure et en direction de ses membres
- 02 Organiser un temps de sensibilisation** sur la place des femmes dans ses instances  
→ Ce temps doit aussi permettre d'engager une **réflexion sur l'égalité professionnelle côté salarié.e.s**, la place des femmes parmi les bénévoles, la prise en compte des enjeux d'égalité dans les activités de la structure
- 03 Réglementer sur le sujet** : inscrire le sujet dans les statuts, règlements intérieurs, et accords d'entreprise
- 04 Se fixer des objectifs** de progression et un calendrier
- 05 Agir pour la parité qualitative** : place des femmes sur les postes clés, partage de la parole et des tâches de manière non stéréotypée, prévention du sexisme.

# Bibliographie

## Manifeste

### Guides, études, rapports :

- **État des lieux de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS**, Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, CNCRESS, mars 2019
- **Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS : passer de la conviction à l'action**, Udes, février 2019
- **Rapport triennal de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS**, Commission égalité femmes-hommes du CSESS, février 2017
- **Guide sur les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des structures de l'ESS**, CSESS, livret 1 et livret 2

### Travaux de recherche :

- Lionel Prouteau **Bénévolat et bénévoles en France, état des lieux et tendances**, centre de recherche sur les associations, 2018
- Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau - Le paysage associatif français - Mesures et évolutions - 3ème édition Dalloz Juris Associations en mai 2019
- Viviane Tchernonog, **Les associations, Etat des lieux et évolution**, vers quel secteur associatif demain, 2018

### Ouvrages de recherche :

- Saussey Magali (dir), Les femmes dans l'économie sociale et solidaire : un idéal subordonné au genre ? Presses Universitaire de Louvain, 2017
- Christine Verschuur, Isabelle Guérin, Isabelle Hillenkampf, Une économie solidaire peut-elle être féministe ? l'Harmattan, 2015

### Manifeste :

- *Fabriquer l'égalité, Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'économie sociale et solidaire*, La manufacture coopérative, coord. Catherine Bodet, Les éditions de l'atelier, 2019



### Le réseau des CRESS

Les 18 Chambres Régionales de l'ESS (CRESS) ont pour mission, dans les territoires, de représenter les intérêts de l'ESS auprès des pouvoirs publics, d'appuyer la création, le développement et le maintien des entreprises du secteur, d'appuyer la formation des dirigeant.e.s et des salarié.e.s ainsi que d'observer et de promouvoir l'économie sociale et solidaire.

Le Conseil National des CRESS (CNCRESS) représente les chambres régionales au niveau national, soutient leur développement et favorise leur harmonisation. Il coordonne le mois de l'ESS chaque année en novembre, et porte l'Observatoire national depuis 2008.

### L'Observatoire national et le réseau des Observatoires régionaux de l'ESS

Créé en 2008 par le CNCRESS, **l'Observatoire national de l'ESS (ONESS)** est un dispositif inédit de suivi et de mesure de l'ESS en France. Il s'appuie sur une méthodologie homogène, scientifique et cohérente entre les territoires, pour assurer des services d'étude, de veille, d'aide à la décision et de prospective tant pour les structures de l'ESS que les structures publiques.

Dans les régions, **les Observatoires régionaux de l'ESS** réalisent des diagnostics et panoramas territoriaux, des analyses comparatives et prospectives, des études thématiques et territoriales.

**L'Observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes** a vu le jour en juin 2018 conformément aux préconisations du **premier rapport triennal sur l'égalité femmes-hommes dans l'ESS** adopté le 7 février 2017 par le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS).

Soutenu par le Haut-Commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale et porté par le Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (CNCRESS), **l'Observatoire vise à percuter l'illusion de l'égalité dans l'ESS et à accompagner les acteurs et actrices de l'ESS à engager une dynamique commune sur le sujet.**

## LES CHIFFRES CLÉS



des postes  
**CADRES**



des postes de  
**DIRECTION**  
(salariés)



des membres des  
**conseils d'administration**  
et des **bureaux** des  
structures de l'ESS



des **Président.e.s**  
des structures de  
l'ESS

Données : Observatoire de l'égalité femmes-hommes  
dans l'ESS • CNCRESS, Enquête gouvernance, 2019

## POURQUOI AGIR ?



**Vous souhaitez organiser un temps  
de présentation de l'étude dans  
votre structure ?**

Contactez l'Observatoire  
de l'égalité femmes-hommes  
dans l'ESS du CNCRESS :

Lisa.pleintel@cncres.org  
01 49 88 52 50