



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

ESSentiELLES

**Livret de conseils
pour favoriser l'égalité
femmes - hommes au sein
des structures de l'économie
sociale et solidaire**

Sommaire

Édito d'Olivia Grégoire, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable	2
Édito d'Elisabeth Moreno, ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances	4
La place des femmes dans l'ESS	6
Témoignages de femmes engagées	8
Les bonnes questions à se poser	14
Favoriser l'élection des femmes dans les instances de gouvernance	16
Accompagner à la vie familiale	20
Assurer un recrutement égalitaire	24
Promouvoir la culture de l'égalité dans votre politique de gestion de ressources humaines et de gouvernance	28
Garantir l'égalité salariale	32

Crédits photographiques

Couverture: Getty Images

p.2: Gézelin Grée / Minefi

p.4: Services du Premier ministre - Matignon

p.8 à 11: DR

Autres photos: Adobe stock

Olivia Grégoire

Ce recueil de conseils pour la parité trouve son origine dans un constat dont on ne peut se satisfaire : aujourd'hui, si l'économie sociale et solidaire peut compter une majorité de femmes parmi ses salariés, leur représentation est encore trop peu visible et des discriminations continuent d'exister.

« On ne naît pas féministe, on le devient ».

Je ne suis pas née féministe, mais le féminisme s'est imposé à moi devant les plafonds de verre auxquels j'ai dû faire face. Il faut d'abord se hisser, pour pouvoir espérer un jour un à un les briser.

Des lois fondatrices dans les dernières décennies ont permis des avancées majeures en politique et dans les entreprises. Je pense à la loi du 6 juin 2000 tendant à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives. Je pense à la Loi Copé-Zimmerman, prévoyant que les conseils d'administration des entreprises moyennes ou grandes soient composés « en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes ». Je pense aussi à l'index de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, qui permet une évaluation et une transparence des écarts



de rémunérations. Mais, si le destin de femmes d'exception et les lois ont contribué à changer les mentalités, nous avons encore besoin, nous aurons toujours besoin de figures tutélaires pour nous rappeler l'impérieuse nécessité de la parité. C'est pourquoi j'ai proposé à cinq femmes, engagées dans l'ESS, de se faire ambassadrices de ce combat commun pour faire bouger les lignes. Chacune incarne à la fois une grande famille de l'ESS mais aussi un parcours et une combativité qui peuvent toutes et tous nous inspirer. Je les salue, je les félicite et je les remercie. Elles donnent tout leur sens à l'impact, à l'engagement, à l'utilité de cette économie qui, sur les inégalités sociales comme sur les inégalités de genre, doit toujours faire passer ses valeurs devant la valeur.

Cet ouvrage sera l'un de nos outils sur le terrain pour que tous ceux qui veulent faire mieux disposent d'une boussole. Et nous écrirons ensemble le prochain numéro de ce livret à l'épreuve des retours du terrain. Nous nous enrichirons toujours de nos différences. Alors, donnons-nous ensemble les moyens d'être plus paritaires.

Olivia Grégoire,

secrétaire d'État
auprès du ministre de l'Économie,
des finances et de la relance,
chargée de l'économie sociale,
solidaire et responsable

Elisabeth Moreno

Fondé sur des valeurs de recherche de l'intérêt général et d'utilité sociale, le secteur de l'économie sociale et solidaire n'échappe pourtant pas aux inégalités de genre, aux stéréotypes et aux problématiques de sexisme. Les chiffres sont éloquentes : si elles représentent 69% des salariés du secteur, les femmes se heurtent à des « plafonds de verre » résistant et subissent en parallèle des conditions d'emploi bien plus précaires que leurs homologues masculins. Ainsi, 41% des femmes de l'ESS sont à temps partiel et les inégalités salariales dont elles sont victimes sont identiques à la moyenne nationale. Elles sont également moins présentes que les hommes dans les postes d'encadrement.

De par les valeurs qui l'animent, l'ESS dispose d'atouts incomparables pour résorber les inégalités entre les femmes et les hommes. Elle se doit d'être à l'avant-garde de ce combat



décrété Grande cause du quinquennat par le Président de la République. C'est l'esprit du travail lancé par le secrétariat d'État chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable, et que soutient résolument mon ministère. Un Plan qui, grâce aux priorités qu'il se fixe ainsi qu'à la désignation de cinq ambassadrices dédiées au suivi de son exécution, a vocation à insuffler cette culture de l'égalité qui, si elle progresse, reste encore largement à accomplir.

Élisabeth Moreno

ministre déléguée
auprès du Premier ministre,
chargée de l'Égalité entre les femmes
et les hommes, de la Diversité
et de l'Égalité des chances

L'ESS, c'est **69%** de femmes*

et **16,8%** d'écart de salaire

69% de femmes, dont :

56% de cadres

45% de membres de CA

37% de présidentes

Focus Gouvernance**

Absence de renouvellement :

69%
des hommes
occupent un mandat
depuis plus de 10 ans

65%
des hommes
occupent plusieurs
mandats

54%
de femmes
occupent des postes
de secrétaires

33%
des administratrices
ont déjà été la cible de propos
ou comportements sexistes
dans le cadre de leur mandat

41%
des structures de l'ESS
n'évoquent jamais ou rarement
le sujet de la parité
des instances de gouvernance

La place des femmes dans l'ESS

Associations***

73% de femmes, dont :

63% de cadres

39% de présidentes, dont

18% dans les associations de plus de 50 salariés

48% dans les associations de 4 à 9 salariés

Mutuelles***

71%
de femmes, dont

55%
de cadres

12%
de présidentes

Coopératives***

58%
de femmes, dont

47%
de cadres

38%
de membres de Conseil d'administration

Fondations***

13%
de femmes cadres

Entreprises sociales***

33%
de créatrices d'entreprises sociales

Sources

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

** Enquête CES et Centre de recherche sur les associations « le Paysage associatif français », 2018 et Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS – CNCRESS Enquête gouvernance 2019.

*** Rapport triennal de février 2017 du Conseil supérieur de l'ESS, Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS – CNCRESS Enquête gouvernance 2019, Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, CNCREE, d'après INSEE-CLAP, 2015

Témoignages de femmes engagées

Pourquoi nous nous engageons,
pourquoi vous devez vous engager aussi.



**Frédérique
Pfrunder**

déléguée
générale
du Mouvement
associatif

« Cela fait maintenant plus de 20 ans que je suis investie dans le monde associatif. J'y rencontre quotidiennement des femmes et des hommes extraordinaires, investi.e.s pour les autres, engagé.e.s au service du collectif. Mais ces lieux d'engagement et d'émancipation n'échappent pas aux travers de notre société, et en leur sein aussi, les vieux réflexes, les idées reçues, les freins doivent être levés pour que l'égalité entre les femmes et les hommes ne soit plus un enjeu mais une évidence. Je veux m'engager pour cela. »



**Laurence
Lepetit**

déléguée
générale
de France
Générosités

« Pionnier pour se saisir des questions d'égalité entre les citoyens et d'accès aux droits, la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et dans les directions générales des organisations traverse pourtant le réseau de France Générosités comme celui de l'ensemble de l'ESS. On constate ainsi 44%¹ de femmes dans les directions générales de l'ensemble de nos membres (contre 51% dans l'ensemble de l'ESS²) et 21% de femmes présidentes (contre 37% dans l'ensemble de l'ESS). Être Ambassadrice de la Parité au sein de France Générosités, c'est d'abord m'engager à mobiliser le réseau à prendre des mesures concrètes. Il est passionnant d'aller vers toujours plus de cohérence au sein du réseau entre nos valeurs, nos principes, et nos pratiques. »

1-Source : France Générosités, mars 2021

2-Égalité femmes-hommes dans les instances de gouvernance des structures de l'ESS, Quel constat, Comment Agir ?, Observatoire de l'Égalité Femmes-Hommes dans l'ESS, novembre 2019



**Caroline
Naett**

*secrétaire
générale
de Coop Fr*

« En rejoignant le mouvement coopératif, j'avais à cœur de porter les valeurs de ces entreprises avant-gardistes et novatrices. Dès la première moitié du XIXe siècle elles ont été un outil d'émancipation des femmes en leur ouvrant leur sociétariat, le droit de vote, de disposer de leur propre compte et l'accès à l'éducation. Entreprises coopératives, nous ne devons pas seulement faire bien, mais continuer à innover pour créer de nouveaux modèles et renforcer la place des femmes. »



**Eva
Sadoun**

*co-fondatrice
LITA.co x RIFT
et co-présidente
du mouvement
Impact France*

« L'inclusion économique des femmes passera par des mesures législatives et entrepreneuriales ambitieuses et un changement radical du leadership. Nous devons travailler à une réelle représentativité dans les instances de gouvernance et la mission d'une entreprise, au sein de l'ESS et au-delà, ainsi qu'à une rémunération juste et une adaptation des règles de vie au travail pour lutter contre l'auto-censure et le harcèlement. C'est une étape essentielle vers une économie inclusive ».



Dominique Joseph

*secrétaire
générale
de la Mutualité
française,
présidente
de MutElles*

« Nos entreprises sociétés de personnes basées sur le principe "une Femme/un Homme une voix" doivent être à l'image du sociétariat ou des adhérents qui les composent afin de démontrer qu'il n'y a pas de décalage entre les valeurs portées et la réalité. L'égalité est aussi un levier de performance et de de richesse pour nos entreprises. C'est aussi une chance pour nos entreprises de révéler ou d'intégrer des talents jusque là invisibles. Parce qu'ils revendiquent leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire les groupements mutualistes doivent concrétiser leur engagement en faveur de l'égalité. »

Les bonnes questions à se poser



	oui	non
1. Avez-vous déjà sensibilisé vos salariés aux enjeux de l'égalité femmes-hommes ?		
2. Disposez-vous de données permettant de suivre l'évolution de la parité dans votre structure ?		
3. Avez-vous lancé des campagnes internes pour lutter contre les stéréotypes de genre et le sexisme dans votre structure ?		
Si oui, avez-vous mis en place une personne référente à l'égalité femmes-hommes dans votre structure ?		
4. Avez-vous mis en place des processus de recrutement pour limiter les biais de genre ?		
Si oui, avez-vous féminisé les fiches de poste pour les postes à responsabilité ?		
5. Avez-vous une communication pour inciter les femmes à s'engager dans les instances locales comme nationales de représentation ?		
6. Favorisez-vous la détection et la promotion de talents féminins ?		

	oui	non
7. Organisez-vous des programmes de formation à destination des femmes ?		
8. Veillez-vous à l'égalité dans les promotions et l'attribution des primes ?		
9. Disposez-vous d'un suivi de l'évolution des rémunérations pour garantir une égalité entre celle des femmes et des hommes à poste égal ?		
10. Disposez-vous de formation à la négociation salariale ?		
11. Favorisez-vous le télétravail et un aménagement souple des horaires de travail ?		
12. Prévoyez-vous des modes de gardes d'enfant ou des dispositifs favorisant la facilitation de la garde d'enfants pour vos salariés ?		
13. Favorisez-vous la prise de congé paternité ?		
14. Proposez-vous à vos salariés en contrat précaire ou temps partiel les mêmes avantages qu'aux autres ?		

OBJECTIF N° 1

FAVORISER L'ÉLECTION DES FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Les femmes restent sous-représentées dans les instances de gouvernance de l'ESS. Collectivement, nous ne pouvons nous satisfaire de ce constat. La parité est pourtant un gage de réussite et de bien-être au travail. Plusieurs études ont montré une corrélation entre le taux de féminisation des instances de gouvernance et la croissance de l'activité.

Vous trouverez quelques conseils dans les pages suivantes.

Conseil n°1

Mettre en place un système de mentorat entre femmes

Il est vertueux d'organiser un réseau de femmes administratrices (anciennes, actuelles et futures) pour développer un accompagnement à la prise de fonction et à l'exercice d'un mandat. Cela permet de créer de la sororité et de susciter des vocations.

Exemple : Le réseau MutElles fondé en 2005, réunit des femmes et des hommes élus ou salariés qui ont vocation à promouvoir la place des femmes dans les instances de gouvernance des mutuelles. Il se réunit régulièrement pour proposer sous format d'afterwork par exemple des sessions de mentorat.



Conseil n° 2

Lancer une campagne de communication à destination des femmes

Il est proposé de développer une communication incitant les femmes à s'engager dans les instances de gouvernance. Ces campagnes peuvent être portées par les structures locales comme nationales pour les encourager à s'y présenter. Elles auront aussi un rôle d'information pour objectiver concrètement les différents rôles au sein d'une instance de gouvernance. Cela passe aussi par la mise en avant de « rôle et parcours modèle » auxquels les femmes peuvent s'identifier.

Exemple : Créer une affiche représentant une ou plusieurs femmes et inscrire dessus : « Votre voix compte ! ou Pourquoi pas vous ? Femmes, salariées, entrepreneures de l'ESS, Engagez-vous ! »

Conseil n°3

S'assurer de la représentation des femmes dans les têtes de réseaux et limiter le cumul des mandats

Si les femmes sont relativement bien représentées aux échelons locaux, elles sont moins nombreuses aux échelons régionaux puis nationaux.

Il est important de veiller à la parité des candidatures parmi les personnes définies pour représenter votre structure. Si un binôme paritaire doit être sélectionné, assurez-vous que la femme ne soit pas systématiquement suppléante. Lors des périodes de renouvellement des postes de représentants assurez-vous de favoriser les femmes n'ayant jamais exercé de mandat ou ne cumulant pas d'autres fonctions. Vous pouvez aussi repenser vos modes d'organisation et d'élections en déconcentrant les rôles de pouvoir et de représentation par un partage des responsabilités au-delà de la seule présidence ou mettre en place des gouvernances plus collégiales.



Selon une étude de l'observatoire de l'Égalité Femmes-Hommes dans l'ESS en date de novembre 2019, **69%** des répondants de sexe masculin occupent un mandat depuis plus de 10 ans et **65%** d'entre eux en occupent plusieurs.

OBJECTIF N°2

ACCOMPAGNER À LA VIE FAMILIALE

46% des femmes reconnaissent des freins logistiques à l'exercice de leur mandat*, qui sont considérés comme ayant vocation à les dissuader de s'engager ou bien les dirigent vers des postes secondaires.

Vous trouverez quelques conseils dans les pages suivantes.

* Source : ess-france.org/fr 

Conseil n°1

Proposer des modalités de gardes d'enfants

En fonction de la taille de votre structure vous pouvez imaginer des modalités de garde d'enfant adaptées pour permettre aux mères et pères de famille de concilier au mieux vie professionnelle et vie familiale. C'est la même chose pour accompagner les proches aidants.

Plusieurs solutions existent :
crèche d'entreprise, chèque
emploi-service, espace enfance
au sein des structures...



Conseil n°2

Proposer d'instaurer des réunions « en distanciel »

Le développement du télétravail permet de limiter les temps de trajet qui sont souvent préjudiciables pour assurer un équilibre entre les temps de vie.

Pour assurer l'effectivité du télétravail, il est nécessaire d'offrir à vos salariés du matériel de qualité et une formation adaptée aux outils informatiques.

Cette proposition de télétravail doit se faire sur la base du volontariat pour éviter de désavantager les salariés qui ne peuvent pas travailler dans de bonnes conditions à leur domicile.

Conseil n°3

Apporter de la souplesse dans l'organisation du travail

Il est important pour les parents de pouvoir s'organiser à l'avance notamment pour la garde de leurs enfants ou l'accompagnement du proche dépendant.

Un déplacement ou une réunion doit pouvoir être anticipé et dans la mesure du possible, à horaire fixe et non discriminant. La période des vacances scolaires ou bien les mercredi après-midis ne sont pas de nature à permettre la présence des mères et pères de famille surtout s'ils sont des parents isolés.



OBJECTIF N°3

ASSURER UN RECRUTEMENT ÉGALITAIRE

L'ESS est une économie dite non-mixte avec une sur-représentation de femmes parmi les salariés. De nombreux stéréotypes persistent sur l'existence de métiers dit féminins ou masculins, ce qui renforce la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilités.


Conseil n°1

Adopter une politique de recrutement non genrée

Pour recruter sans discriminer, il est conseillé de définir une fiche de poste portant sur les compétences précises.

Attachez-vous aux qualités et compétences objectives que nécessite le poste. Des formulations trop vagues type « Grande expérience requise » sont de nature à décourager certaines femmes qui s'autocensurent. Privilégiez plutôt des éléments spécifiques permettant de jauger de l'expérience requise.

Par ailleurs, pensez à rédiger vos annonces au masculin comme au féminin pour que chacun puisse se projeter dans l'offre proposée. Enfin, obligez-vous dans la mesure du possible à garder jusqu'au choix final une parité dans les candidats sélectionnés en fixant des objectifs chiffrés.

Pour plus de conseils de recrutement, consultez le guide du défenseur des droits. 



Conseil n°2

Élargir les canaux de diffusion de vos offres d'emplois et de stages

Pour favoriser la parité dans les équipes, il est important de tenir compte des obstacles que peuvent rencontrer certaines femmes pour accéder aux offres, notamment lorsqu'elles sont diffusées par internet.

Les femmes seniors ou plus précaires sont particulièrement touchées par la fracture numérique. Ainsi, les réseaux sociaux professionnels sont deux fois plus utilisés par les hommes que par les femmes qui y sont plus à l'aise pour se mettre en avant et donc sont plus visibles. Il est important de diversifier vos canaux de diffusion en passant notamment par des associations accompagnant les femmes dans la réinsertion professionnelle.

Force Femmes est une association reconnue d'intérêt général qui a pour objectif d'accompagner et de soutenir les femmes de plus de 45 ans sans emploi dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'entreprise. Elle permet la mise en relation des employeurs avec des femmes en recherche d'emploi ou ayant un projet d'entrepreneuriat.



Conseil n°3

Favoriser le recrutement interne, plus propice à la promotion des femmes à des postes à responsabilité

Lorsque vous avez besoin de recruter un nouveau salarié, cherchez d'abord au sein de votre équipe.

Grâce à la promotion en interne il est possible de briser le plafond de verre. Cette politique visant à repérer, encourager et conserver les femmes de talents est bénéfique pour votre structure. Pour cela, pensez à passer l'annonce en interne avant de l'ouvrir au grand public, cela permettra d'encourager les femmes à se lancer.

Exemple : Vous pouvez proposer des ateliers d'accompagnement à la rédaction des CV et de préparation aux entretiens.

OBJECTIF N° 4

PROMOUVOIR LA CULTURE DE L'ÉGALITÉ DANS VOTRE POLITIQUE DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES ET DE GOUVERNANCE

Le sujet n'est que trop rarement évoqué dans les structures de l'ESS, souvent réputé comme un sujet qui se règle naturellement. 59% des structures ne mènent jamais d'action sur ce sujet. Il est pourtant primordial de parler de ce sujet pour faire bouger les lignes.

Voici quelques conseils pour y parvenir.

Conseil n°1

Favoriser la mixité des équipes

Il est proposé d'associer dès que cela est possible des équipes de travail mixtes. L'idée est de créer de l'échange et de dynamiser la créativité.

La mixité est une source de mieux-être au travail, elle renforce la confiance en soi et limite grandement les comportements sexistes. Faire ce pari de la mixité renforce l'intelligence collective.

Exemple : Vous pouvez inscrire dans votre règlement intérieur cet objectif de parité afin de suivre son évolution via des objectifs chiffrés.



Conseil n°2 :

Sensibiliser vos équipes aux stéréotypes sexistes

Bon nombre de femmes ont été victimes de comportements sexistes sur leur lieu de travail, une situation qui passe parfois inaperçue aux yeux de certains hommes.

Cette forme de sexisme bienveillant est encore ancrée dans les mentalités. En organisant des ateliers qui inversent les rôles en masculinisant certaines remarques, en libérant la parole autour des violences subies, vous pouvez faire évoluer la culture de votre entreprise.

Il est conseillé de faire appel à un intervenant spécialisé et extérieur à la structure.

Exemple : La mutuelle Unéo a fait une déclaration d'intolérance des comportements sexistes qui est accessible aux instances de gouvernance.

Conseil n°3

Nommer un salarié réfèrent de l'égalité femmes/hommes

L'idée est qu'une personne au sein de votre structure soit identifiée par les salariés comme référente sur la thématique. Cette personne pourra recueillir la parole, le sentiment et aiguiller les femmes et les hommes en cas de besoin.

Elle pourra également lancer des opérations de prévention des comportements sexistes, des violences sexuelles ou de rappel des droits.

L'identification d'un référent de confiance est un levier important pour permettre de matérialiser l'existence de cette obligation d'égalité entre les femmes et les hommes.

Rappel légal : Depuis le 1^{er} janvier 2019 le Comité social et économique (CSE) doit procéder à la nomination d'un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel ainsi que les agissements sexistes. Dans les entreprises de plus de 250 salariés, l'employeur doit également désigner un référent différent de celui du CSE.

OBJECTIF N° 5

GARANTIR L'ÉGALITÉ SALARIALE

Malgré un modèle social et solidaire, l'ESS n'échappe au fléau de l'inégalité salariale. 23 % d'écart de salaire dans l'ESS tous métiers confondus, contre 24 % d'écart de salaire en France, tous champs confondus.

Pour que votre structure soit en accord avec la loi et les valeurs défendues par l'ESS, vous trouverez quelques conseils dans les pages suivantes.

Conseil n°1

Développer des outils de suivi chiffré des rémunérations

Pour ne laisser aucune place au doute, il est proposé de développer au sein de votre structure un tableau ou une courbe de suivi des rémunérations avec un critère de genre.

Grâce à cet outil vous pourrez suivre l'évolution des rémunérations entre femmes et hommes et assurer, toutes choses égales par ailleurs, une équité salariale.

Ce tableau ou cette courbe devra aussi prendre en considération les primes obtenues.

La rémunération concerne aussi bien le fixe que le variable.



Conseil n°2

Développer des outils de suivi des évolutions de carrières

L'idée est que les femmes puissent aussi prétendre à des postes à plus haute responsabilité au cours de leur carrière. Ces postes étant généralement des postes à temps complet, il faut vous intéresser à vos salariés en temps partiel.

Si cela a trait à la nature de certains métiers, en tant qu'employeur il est important de vous assurer que vous offrez aux femmes d'autres possibilités de carrières. En mettant au point un tableau de suivi et des entretiens personnalisés de carrières, vous pourrez suivre l'évolution des contrats proposés.



2 femmes sur **5** travaillent à temps partiel dans l'ESS. Ce chiffre est supérieur de **10%** au reste de l'économie.

Conseil n°3





Proposer des formations à la négociation salariale

Les femmes sont souvent moins à l'aise pour se mettre en valeur par « autocensure ». Cet obstacle culturel a pour conséquence qu'elles vont souvent demander moins de rémunération dans la négociation salariale qu'un homme.

C'est pourquoi, il est conseillé de proposer aux femmes, mais aussi aux hommes qui le souhaitent de disposer d'une base juridique mais aussi de techniques de négociation permettant de faire valoir leur voix.

Ce conseil s'adresse plus particulièrement aux têtes de réseaux.

Ressources

-  Observatoire de l'Égalité Femmes-Hommes – ESS France
-  Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS – CNCRESS Enquête gouvernance 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



Plus d'informations

Cabinet d'Olivia Grégoire
Secrétaire d'État à l'économie
sociale, solidaire et responsable
reformes.essr@cabinets.finances.gouv.fr
01 53 18 45 49