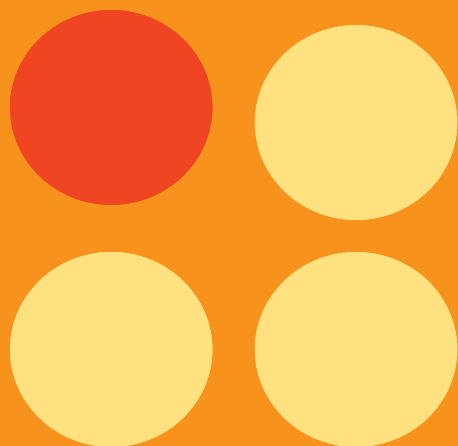


Guide expérimental d'appui méthodologique pour l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités dans les associations

**réalisé pour
la Délégation Interministérielle
à l'Innovation sociale et l'Économie Sociale**



**Ministère de la Jeunesse
des sports et de la vie associative
Délégation Interministérielle à
l'Innovation Sociale et à l'Économie
Sociale**



**UNION NATIONALE
DES ASSOCIATIONS TERRITORIALES
RETRAVAILLER**

**Ministère de la Parité
et de l'Égalité professionnelle**





Remerciements

Aux membres du groupe de travail Femmes
et Vie associative piloté par Marie Christine VERGIAT :

ADDA Julien (CPCA)
AUNEAU Sandrine (Coordination S.U.D)
BAUDELOT Corinne (Peuple et Culture)
BOULEGUE Michelle (FONDA)
BRUNEAU Chantal (CNVA)
DELAMOUR Françoise
DEMOUSTIER Séverine (UNIOPS)
DIEBOLT Évelyne
DUCLOS Hélène (Culture et promotion)
DUSSERT Nadine (UFJT)
FAGNOU Emmanuel
GAUDIN Martine (Ligue de l'enseignement)
GERARD Renée (CLEF)
GILONNE Jean-Marc
GUARDIOLA Anne (Union Retravailler)
GRIMANELLI Jeanne Marie (UFCS)
GUILBERTEAU Annie (CNIDF)
HALPERN Monique (CLEF)
JAMET Christophe
JESSU Philippe
LAURANT Françoise (Planning familial)
LEMEROUR Anne Claire
MAA Damarys
MAUDET Thierry
MOREL Annie
NALLET Françoise (Union Retravailler)
NOBILI Laurence (Union Retravailler)
PARESCHI Christophe (SDFE)
PERAL Lina
PETIT Dominique (CNOSF)
PETIT Marie Claude
SALVA Danièle (MJSVA)
TCHERNONOG Viviane
THIERRY Dominique
VICTOR Olga (Ligue de l'enseignement)
VOISIN Joëlle



L'engagement de l'État

Par le ministre du MJSVA et la ministre de la Parité



L'engagement des associations

Par la CPCA



Introduction

L'ÉGALITÉ ENTRE FEMMES ET HOMMES, UN ENGAGEMENT PRIS AU PLUS HAUT NIVEAU

Le souci de l'égalité dans le secteur associatif s'inscrit dans un contexte global d'évolution impulsé notamment par l'Union Européenne, marche vers l'égalité et la mixité que l'on voit aussi à l'œuvre dans le monde économique et politique en France.

La signature de la charte de l'égalité le 18 mai 2004, par les membres de la conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) au ministère de la parité et de l'égalité professionnelle enrichit la charte précédente par des engagements et des préconisations complémentaires, spécifiques à la politique de l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'engagement pris pour l'amélioration de l'accès aux responsabilités des femmes est mis en œuvre à travers un certain nombre de mesures incitatives, via le financement d'études dans le cadre du FNDVA, dans les conventions pluriannuelles d'objectifs, et par certains agréments ministériels.

Une politique volontariste est menée depuis plusieurs années par le ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, visant à donner aux femmes toute la place qui leur revient dans les instances dirigeantes du sport. Cette politique s'est traduite notamment d'une part, par des dispositions réglementaires introduisant, dans les statuts des fédérations sportives, un principe de proportionnalité entre le nombre de femmes licenciées et le nombre de sièges dont elles doivent disposer au sein de leur comité directeur et d'autre part, par l'élaboration d'un plan d'action à mener, en partenariat avec le mouvement sportif, pour mettre en œuvre, de façon concrète, les préconisations contenues dans le rapport "femmes et sports" remis à Monsieur Jean François LAMOUR, ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative et à Madame Nicole AMELINE, ministre de la Parité et de l'Égalité Professionnelle, le 21 avril 2004.

Afin d'alimenter la réflexion sur le sujet dans la vie associative, un **comité de pilotage « Femmes et vie associative »**, a été créé à l'initiative de la Délégation Interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale en partenariat avec le Service des Droits des Femmes et de l'Égalité. Deux séminaires ont été organisés : en avril 2001, *Les enjeux de la participation*

des femmes à la vie associative, et en juin 2002, *Pouvoir et vie associative*. Une recherche-action a été confiée à l'association Retravailler afin de définir un *Programme d'action pour l'égal accès aux responsabilités entre femmes et hommes au sein des associations*, un rapport sur l'état des lieux de cette question dans les associations a été remis en juillet 2003.

UN ETAT DES LIEUX CONTRASTÉ

Le degré d'implication des associations concernant l'égalité entre les femmes et les hommes est hétérogène. Certaines associations convaincues de l'intérêt de la démarche, s'engagent en théorie et en pratique, et se dotent de moyens pour définir des axes de progrès et élaborer un plan d'action. D'autres semblent intéressées mais déclarent ne pas savoir comment s'y prendre ; d'autres encore jugent ce projet non prioritaire, car elles privilégient le traitement de la problématique de l'engagement associatif et du renouvellement des bénévoles. Enfin, certaines personnes jugent ce sujet sans fondement arguant que l'engagement associatif repose sur la base du volontariat, les femmes pouvant au même titre que les hommes s'y investir si elles le souhaitent.

Quand une fédération veut obtenir une situation comparée des femmes et des hommes, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre témoignent de la gêne occasionnée par le sujet. Certaines associations ont été freinées dans leur initiative et reconnaissent avoir rencontré des obstacles à l'étape de recueil des données. *"Il est très difficile d'obtenir des chiffres, non pas pour des raisons techniques mais pour des raisons "culturelles".*

Comment expliquer ces réticences, ces réserves, ces inquiétudes ? Manque d'intérêt, absence de mobilisation, déficit de méthodes ? Autant de phénomènes qui peuvent expliquer le faible écho donné par un certain nombre d'associations aux initiatives de leur propre structure ou aux incitations venues d'ailleurs. Cette situation n'est pas très différente de celle que l'on peut observer dans d'autres sphères de la vie politique, économique ou sociale. Mais comment pourrait-il en être autrement ?

On constate ici comme ailleurs les mêmes stéréotypes à l'œuvre dans la (re)production des rôles et des rapports sociaux de sexe.

Si le contexte associatif se révèle moins favorable que ce qu'on pouvait attendre, notamment au niveau de l'accès des femmes aux postes à responsabilité, la prise de conscience et l'acceptation de cette réalité par les associations constituent sans doute la première étape pour aller de l'avant.

C'est une des conditions essentielles pour que les **associations** puissent être des **actrices significatives du changement social et sociétal** que constitue la promotion de l'égalité et de la mixité dans toutes les sphères de la vie humaine.

UN GUIDE POUR AIDER LES ASSOCIATIONS DANS LEURS ACTIONS POUR L'EGALITE

Il s'adresse aux responsables d'associations, aux responsables de réseaux et à tous celles et ceux qui promeuvent ou souhaitent promouvoir l'égalité des femmes et des hommes dans les associations.

Il présente :

- Des informations générales sur la situation comparée des femmes et des hommes dans les associations en France,
- Des fiches *Réflexion* concernant les freins à l'égalité identifiés¹, les arguments pour les dépasser, les leviers de changements et les « bonnes pratiques » d'associations qui se sont attaquées au problème,
- Des fiches *Actions* et des fiches *Pratiques* pour mesurer, analyser et traiter les données dans son association, établir son plan d'actions et l'évaluer,
- Des fiches *Expériences* qui capitalisent les démarches des associations qui ont innové.

LES ENJEUX

Les enjeux d'une meilleure prise en compte de la question sont importants :

- l'égalité peut apporter une réponse aux problèmes structurels du monde associatif : renouvellement des acteurs, des instances, des compétences.
- Les associations constituent un cadre de vie et de travail attractifs pour des compétences et des engagements de haut niveau. Les pratiques démocratiques (devant naturellement comprendre l'égalité entre les femmes et les hommes) figurent parmi les valeurs fondatrices de l'économie sociale.
- Les associations devraient accompagner cette grande transformation sociale et sociétale que constitue l'avènement d'une société dans laquelle femmes et hommes seraient égaux en droits et en devoirs, dans les faits et les mentalités. C'est un vaste chantier qui n'est pas neutre pour le lien social, l'égalité ne va pas de soi car elle soulève bien des résistances de la part des hommes comme des femmes.

Encadré :

« Témoignages de la CPCA ? »

SOMMAIRE

- p. 16 Contexte général : La situation comparée des femmes et des hommes dans le secteur associatif français aujourd'hui.

p. 19 **Partie 1 : Pourquoi dépasser les freins à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les associations?**

Introduction aux fiches *Réflexions*

p. 23 **1. Dépasser les freins culturels et sociaux transversaux à tous les contextes**

- 1.1. Combattre les représentations stéréotypées
- 1.2. Ne plus considérer les problèmes de disponibilité et de mobilité comme une fatalité
- 1.3. Reconnaître les compétences des femmes et renforcer leur sentiment d'efficacité personnelle

p. 41 **2. Dépasser les freins spécifiques au fonctionnement associatif**

- 2.1. Repenser le fonctionnement des instances
- 2.2. Repenser les temps associatifs
- 2.3. Repenser la gestion des ressources humaines

p. 51 **Partie 2 : Comment construire et mettre en oeuvre une démarche égalité ?**

Introduction aux fiches *Réflexions*

p. 55 **1. Faire un état des lieux**

- 1.1. Les enjeux
- 1.2. Comment faire ?

p. 61 **2. Mettre en oeuvre des actions pour l'égalité**

- 2.1. Définir les axes d'amélioration
- 2.2. Définir les résultats attendus

p. 63 **3. Mesurer, évaluer son plan d'action**

Les indicateurs

p. 65 **4. Outils : Recueil de fiches pratiques**

- Fiche pratique n°1 : Observation annuelle des adhérents
- Fiche pratique n°2 : Observation annuelle des responsables bénévoles
- Fiche pratique n°3 : Observation annuelle des salariés
- Fiche pratique n°4 : Axes d'amélioration et moyens
- Fiche pratique n°5 : Indicateurs de réalisation
- Fiche pratique n°6 : Indicateurs de résultats
- Fiche pratique n°7 : Indicateurs d'impact

Partie 3 : Capitaliser l'expérience des associations qui ont mis en oeuvre une démarche globale d'égalité

p. 79

Introduction aux fiches Expériences

1. Le Comité National Olympique et Sportif Français

p. 81

- 1.1. Contexte et mise en oeuvre de la démarche
- 1.2. Les actions menées
- 1.3. Les résultats
- 1.4. Les enjeux de l'égalité entre les femmes et les hommes

2. La Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion Sociale

p. 89

- 2.1. La réflexion menée sur l'égalité
- 2.2. Réalisation de deux études
- 2.3. Les actions menées

3. La Fédération Nationale des Centres Sociaux

p. 93

4. La Ligue de l'Enseignement

p. 97

- 4.1. Une démarche historique
- 4.2. De nouvelles perspectives
- 4.3. Des dispositions concrètes

Annexes

p.103

Bibliographie

Contacts utiles

La situation comparée des femmes et des hommes en France aujourd'hui

L'engagement dans la vie associative est fortement influencé par la situation sociale et économique des individus. Tout comme dans les secteurs économique ou politique, le « *plafond de verre* » existe dans le champ associatif, autrement dit femmes et hommes n'y sont pas égaux.

Le plafond de verre

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) définit le « plafond de verre » comme « *une image illustrant les barrières invisibles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités.* » Les canadiens parlent pour leur part de « *plancher collant* ».

Une des spécificités du monde associatif réside dans sa grande hétérogénéité. Les disparités sectorielles, territoriales, organisationnelles, économiques sont grandes. Entre bénévolat et salariat, associations de jeunes, défense des droits, de l'environnement, mouvements sportifs et d'éducation populaire..., le niveau de mixité est rarement homogène.

Quelques enquêtes nationales concernant l'engagement bénévole permettent de tracer quelques grandes lignes :

LA MAJORITÉ DES MEMBRES DES ASSOCIATIONS RESTENT DES HOMMES MALGRÉ DES EVOLUTIONS

En 2002, 49% des hommes déclarent être adhérents à au moins une association pour 40% de femmes. Néanmoins il faut noter que cet écart diminue, ces pourcentages étaient respectivement de 52% et de 34% en 1983, soit une réduction de 9 points au cours de cette période.

FEMMES ET HOMMES NE S'INVESTISSENT PAS DANS LES MÊMES SECTEURS ASSOCIATIFS.

Les associations dans lesquelles les femmes sont les plus nombreuses sont les associations de parents d'élèves, de confession religieuse et les clubs de troisième âge. Les femmes semblent privilégier le « vivre ensemble » et les sphères où elles se sentent naturellement compétentes. Les hommes privilégient les associations en rapport avec le monde professionnel ou leur formation scolaire : associations professionnelles, associations de retraités ou d'anciens élèves. Ces disparités reflètent une répartition culturelle de la présence des femmes et des hommes dans la sphère publique.

La forte proportion d'hommes dans certains milieux peut s'expliquer par un effet mécanique reproduisant leur plus forte présence dans la population ciblée par l'association. Ceci est très nettement le cas dans les associations d'anciens élèves recrutant plus particulièrement dans les grandes écoles. On observe une dynamique de changement dans la mesure où un renouvellement du public visé et donc des adhérents potentiels évolue vers une plus grande mixité. Certains domaines comme l'humanitaire ou le culturel sont aujourd'hui investis par des femmes alors qu'ils ont été longtemps des bastions d'hommes.

Néanmoins, malgré une tendance à la diminution des écarts sexuels de la participation dans l'ensemble des associations, **une disparité importante demeure dans les degrés de participation.**

LA PRÉDOMINANCE DES HOMMES DANS LE MONDE ASSOCIATIF S'ACCENTUE DANS LA HIÉRARCHIE INTERNE

Les membres dits « impliqués » c'est à dire consacrant plus de cinq heures par mois à leur association, comptent 18% d'hommes pour 10% de femmes. Cet ensemble représente 13% des français. Outre la prédominance des hommes, cet ensemble se caractérise par une population provenant de milieux aisés et diplômés dont la part des plus de soixante ans plus importante que la moyenne va en s'accroissant. **La gestion du temps serait le principal frein à la participation à une association** (réponse de 41% des personnes interrogées dans une enquête du CREDOC). Cet aspect pèse plus particulièrement sur les femmes qui assument encore l'essentiel des tâches familiales et domestiques.

Parmi les données quantitatives nationales et les enquêtes des réseaux réalisées grâce au FNDVA récemment, on remarque que 60% des dirigeants associatifs sont des hommes, majoritaires y compris dans les associations où les femmes sont plus nombreuses.

POUR EN SAVOIR PLUS

Crenner E., « Le milieu associatif de 1983 à 1996 », *INSEE Première*, n°542, septembre 1997.

Febvre Michèle, Muller Lara, « Une personne sur deux est membre d'une association en 2002 », *INSEE Première*, n°920, septembre 2003.

Fourel C. et Loisel J.P., « Huit français sur dix concernés par la vie associative », *Consommations et modes de vie*, CREDOC, n° 133, février 1999. Enquête CREDOC-DIISES sur la Vie Associative, décembre 1998 réalisée auprès de 1500 personnes représentatives des français de 15 ans et plus.

Hatchuel G. et Loisel J.P., « la vie associative : participer, mais pas militer », *Données sociales-La société française*, Paris, INSEE, 1999

Retravailler. Programme d'action pour l'égal accès aux responsabilités entre femmes et hommes au sein des associations, rapport remis à le DIES, juillet 2003

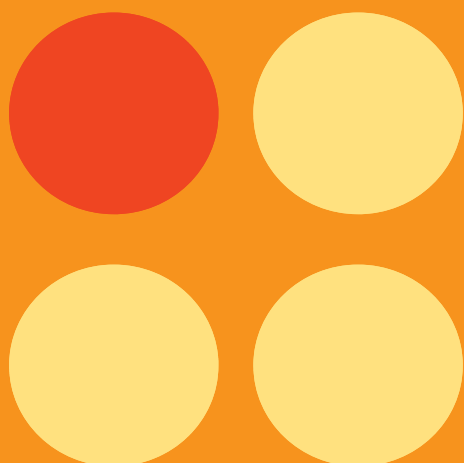
Tchernonog V., L'économie sociale et solidaire en région, Acteurs et dirigeants associatifs, MATISSE CNRS, rapport remis à la DIES, 2004.

LES HOMMES CUMULENT BEAUCOUP PLUS FRÉQUEMMENT LES ADHÉSIONS

Parmi les individus ayant une seule adhésion, 55% sont des hommes, parmi ceux qui ont trois adhésions, 64% sont des hommes, parmi ceux qui en ont cinq ou plus, 72% sont des hommes.

Partie 1

Pourquoi dépasser les freins à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les associations ?



fiches *Réflexion*

Introduction aux fiches *Réflexion*

L'accès inégalitaire des femmes et des hommes aux responsabilités dans les associations tient à un certain nombre de freins culturels et sociaux puissants et partagés, mais aussi à des obstacles organisationnels et structurels spécifiques à ce milieu. Ces freins ont été identifiés dans un rapport remis à la DIES en septembre 2003 (cf. page 15). Le « guide expérimental d'appui méthodologique à l'égalité dans les associations » les analyse, les remet en cause pour les dépasser et construire des démarches concrètes pour aller vers l'égalité et la mixité dans les associations.

Principaux obstacles à une représentation plus égalitaire des femmes et des hommes aux postes de décisions dans les associations :

- les stéréotypes de sexe qui déterminent et légitiment l'attribution et l'intériorisation de rôles différents et spécifiques aux femmes et aux hommes,
- la représentation que les femmes ont des responsabilités et du pouvoir,
- les contraintes liées à l'exercice de responsabilités en terme de disponibilité et de mobilité,
- la sous-estimation des compétences et des ressources des femmes.

A ces freins culturels et sociaux transversaux viennent s'ajouter des **freins internes propres à chaque structure** et spécifiques à la vie associative pénalisant l'accès des femmes aux responsabilités :

- le fonctionnement des associations,
- l'organisation des temps associatifs,
- les modalités de gestion des ressources humaines,

Dépasser les freins culturels et organisationnels à l'œuvre dans les associations, c'est donc faire en sorte que femmes et hommes soient égaux devant l'engagement militant, la carrière professionnelle mais aussi pour exercer leur parentalité et autres responsabilités familiales.

**Chaque fiche
argumentaire s'articule
autour de 4 axes :**

1. Le frein à l'œuvre
2. Commentaires
3. Leviers de changement
4. Bonnes pratiques,
quelques exemples

1.
**Dépasser les freins
culturels et sociaux
transversaux
à tous les contextes**

1.1. Combattre les représentations stéréotypées

1. LE FREIN A L'OEUVRE

A propos des rôles de sexe

L'accès aux postes à responsabilité est soumis à des représentations sociales stéréotypées intériorisées et véhiculées par tout un chacun, femmes et hommes, acteurs de la sphère professionnelle ou publique (salariés, bénévoles, élus) comme de la sphère personnelle (couple, famille, amis ...), "rôles sociaux de sexe" à l'origine de nombreux préjugés.

Malgré des évolutions, nombre de nos concitoyens considèrent encore que femmes et hommes ne peuvent exercer les mêmes professions et tenir des rôles similaires. **Ces représentations restent influencées par les modèles construits autour d'attributions très différenciées entre femmes et hommes, entre père et mère.** Cette réalité pourrait expliquer et légitimer les choix professionnels des femmes et des hommes qui s'apparentent étrangement aux rôles et places qui leur sont culturellement dévolus :

Les **stéréotypes** déterminant les rôles des femmes et des hommes dans la société sont encore fortement ancrés. Ils participent à une **distribution sexuée** des sphères d'investissement militant.

- pour les femmes, la relation : éducation, formation, social, santé, service aux personnes...
- pour les hommes, la décision et la technique: encadrement, représentation, stratégie, invention, création, conception...

Cette division sexuée des rôles, fortement ancrée dans les esprits et dans les faits se décline dans toutes les sphères de la vie économique et sociale ; on la retrouve dans toute logique, dans les systèmes d'organisation des associations. La répartition des postes dans les différents organigrammes étudiés démontre que la hiérarchie des fonctions dans les associations fonctionne le plus souvent sur le modèle de la division sexuée du travail :
« *Aux hommes les postes de pouvoir, aux femmes les postes de terrain.* »

Quant aux champs d'investissement et particulièrement de responsabilité, ils relèvent de la même division sexuée :

- les femmes s'engagent de façon massive dans les champs traitant de la famille, du social, de l'éducation, de la santé, de l'environnement...
- les hommes vont plutôt vers l'aménagement du territoire, l'économie, les organisations professionnelles ...

Cette division sexuée des rôles organise les inégalités : les femmes sont amenées à faire des choix induits et vont vers des secteurs, des fonctions ou des rôles où elles sont "attendues" : ces fonctions sont généralement moins valorisées socialement ,

moins favorables à des évolutions dans leur parcours bénévole.

Ces stéréotypes culturels puissants et les discriminations qui en découlent limitent objectivement l'accès des femmes aux responsabilités et agissent sur la représentation qu'elles en ont. L'exercice du pouvoir tel que les femmes le perçoivent ne les attire pas, voire les en détourne.

A propos du rapport au pouvoir

De nombreuses femmes éprouvent le sentiment et disent ne pas être " faites " pour occuper des postes de pouvoir, ce qu'elles justifient par des motivations aux antipodes de ce qu'elles considèrent comme les pré-requis nécessaires pour atteindre les postes décisionnels. Ainsi, elles disent chercher à créer du lien social, à développer l'autonomie des personnes, à analyser les situations. Elles souhaitent agir sur le terrain, toucher de près ce qui se passe, et visent des réalisations concrètes. De nombreuses femmes expliquent privilégier le travail en équipe, la synergie du collectif, vouloir déléguer, impliquer, rechercher un consensus et valoriser les personnes. Autant de partis pris qu'elles jugent incompatibles avec l'exercice de responsabilités en particulier à haut niveau.

Parallèlement, elles décrivent les hommes qui occupent des fonctions décisionnelles comme « *des personnes ambitieuses qui ont besoin de prouver quelque chose, d'asseoir une autorité, travaillant seul, à la recherche d'une position dans la structure, d'un rôle de représentation sociale* ». Cet enjeu de représentation et ce souci des attributs du pouvoir leur paraît particulièrement exacerbés dans les milieux où les hommes sont majoritaires. Elles disent privilégier le pouvoir de l'action au pouvoir du statut.

Autrement dit, les femmes semblent se désintéresser du pouvoir, au sens strict du terme, au prétexte qu'elles accordent plus d'importance à la substance de la fonction qu'à la reconnaissance sociale qui s'y attache.

Du côté des femmes qui occupent des fonctions de responsables, le mot « pouvoir » est comme banni de leur vocabulaire. La plupart utilise plus volontiers le terme de "responsabilités". Elles parlent de leur évolution professionnelle et de leur accès aux responsabilités comme l'accomplissement d'un parcours initiatique s'appuyant sur plusieurs années d'expérience. Comme s'il leur était nécessaire de légitimer leur ascension, beaucoup se défendent d'exercer une quelconque autorité, elles mettent en avant les vertus du travail d'équipe, du management participatif, et disent adopter une posture moins hiérarchique que leurs homologues hommes.

Enfin, pour celles qui ont accédé au pouvoir de hautes luttes, certaines ne

voient pas d'un bon œil les politiques volontaristes visant à promouvoir l'ascension des femmes .

2. COMMENTAIRES

C'est donc surtout par construction culturelle et sociale que de nombreuses femmes disent rencontrer des difficultés pour se projeter dans des rôles de responsables ou de politiques. On pourrait penser qu'aujourd'hui ce clivage des rôles lié à la domination masculine est dépassé, et que les disparités entre les sexes se sont estompées puisque **les femmes statistiquement plus formées et diplômées que les hommes sont en capacité d'aspirer à de nouveaux horizons**. Toutefois, c'est une réalité qui perdure malgré des évolutions, et que l'on voit à l'œuvre dans la répartition sexuée des activités dans toutes les situations comparées dans les associations comme ailleurs.

Pour en savoir plus :

Françoise Héritier, *Masculin-Féminin, la pensée de la différence*. Paris. Odile Jacob, 1996

Françoise Héritier, *Masculin-Féminin, tome 2. Dissoudre la hiérarchie*. Paris. Odile Jacob, 2002

Sylvianne Giampino, *Les mères qui travaillent sont-elles coupables ?*, Albin Michel, 2001

C'est à partir des différences biologiques et anatomiques entre les femmes et les hommes, que chaque culture, chaque époque, chaque religion et chaque milieu social a construit des rôles sociaux affectés à chaque sexe autrement nommés « genres ». Si seules les femmes peuvent donner la vie à un enfant, **aucun facteur biologique ne peut déterminer qui de la femme ou de l'homme sera en charge de son éducation et des soins à lui donner**, qui de la femme ou de l'homme pourra exercer le métier

de secrétaire, **qui de la femme ou de l'homme accèdera à des postes de responsable dans la sphère professionnelle ou politique**. Pourtant, ces « modèles de comportement » déterminent les relations de pouvoir entre les deux sexes dits « rapports sociaux de sexe », orientent leurs choix, leurs comportements, leurs aspirations. En conséquence, les femmes comme les hommes intériorisent ces repères au point que ces rôles sociaux, véritables constructions sociales, semblent relever d'une distribution « naturelle ».

Dire que "*les hommes sont plus entreprenants que les femmes*", que "*les hommes ont le goût de la politique*", relève de stéréotypes de sexe, lesquels ressurgissent lorsqu'on naturalise un management dit « *féminin* » opposable au management dit « *masculin* ».

Des caractéristiques culturellement attribuées aux femmes se retrouvent chez les hommes et inversement. Il faut sans doute se garder de corrélérer sexes et modes de management, sexes et compétences sans mener les études et enquêtes nécessaires à de telles affirmations.

3. LEVIERS DE CHANGEMENT

L'enjeu consiste à modifier les représentations stéréotypées des femmes et des hommes quant à l'accès à l'engagement et aux responsabilités sociales et citoyennes :

- en agissant sur les responsables en place bénévoles, ou salarié(e)s,
- en luttant contre les stéréotypes qui forgent les inégalités,
- en dispensant une meilleure information sur les mandats et fonctions de la vie associative

Concernant les représentations, et afin de remettre en cause les stéréotypes touchant à la division sexuée des rôles, plusieurs actions semblent nécessaires :

- faciliter l'exploration des représentations sexuées et favoriser le repérage des stéréotypes touchant à la division sexuée des responsabilités.
- guider l'identification des répercussions des rôles sociaux de sexe sur l'orientation, la formation professionnelle, la gestion des parcours professionnels et bénévoles, le sentiment de compétence, le rapport au pouvoir,
- valoriser les témoignages de femmes ayant franchi le pas pour permettre à d'autres de se projeter dans de nouveaux rôles et ainsi modifier leurs représentations des fonctions.

Concernant la connaissance du fonctionnement de l'association :

- favoriser l'appropriation des statuts de l'association et la compréhension des rôles de chacun(e),
- valoriser la notion de responsabilités, prouver l'intérêt du politique et développer l'intégration de la personne dans le processus décisionnel.

4. BONNES PRATIQUES

Remise en cause des stéréotypes de sexe

Mixité

L'association Mixcité se bat pour que l'égalité entre les sexes proclamée dans les droits devienne une réalité dans les faits. Elle conteste les représentations normatives des identités de sexe (modèles stéréotypés de féminité-maternité et de masculinité-virilité) et de sexualité (hétérosexualité obligée, rejet des transgenres) ainsi que les rôles sociaux qui en découlent.

Elles mènent pour ce faire **des actions concrètes** : campagne d'informations sur les jouets au moment des fêtes de Noël, campagne de sensibilisation contre les femmes objets dans les vitrines des grands magasins, groupes de paroles hommes et femmes.

Retravailler

L'action de l'association **Retravailler** vise l'égalité professionnelle et sa stratégie consiste à travailler à la mixité des métiers et des professions, autrement dit, au désenclavement du travail des femmes et des hommes et à la remise en cause de la division sexuée du travail.

Dans sa pratique de l'orientation, **Retravailler** veille à remettre en cause les stéréotypes de sexe qui pèsent encore de façon très significative sur les choix professionnels des femmes et des hommes. Retravailler propose des formations destinées à des publics diversifiés (enseignants, formateurs, conseillers d'insertion, psychologues...) qui visent l'identification des inégalités et la déconstruction des rôles sociaux de sexe qui les organisent.

Retravailler a conçu, pour la DIES, un programme d'action pour l'égal accès aux responsabilités entre femmes et hommes au sein des associations qui sera suivi d'un cycle de formation à destination des responsables associatifs.

UFCS (Union Féminine Civique et Sociale)

L'**UFCS** en partenariat avec l'association Retravailler et Valérie Brunetière, linguiste à l'université de Paris V, a organisé une session pour des formatrices chargées de la formation des intervenant(e)s de terrain à destination de différents publics, y compris associatifs. L'objectif de cette formation consistait à déconstruire les représentations sexistes et sexuées pour construire l'égalité entre femmes et hommes. Une dizaine d'animatrices sont aujourd'hui en capacité d'essaimer cette formation au sein de l'**UFCS**.

Par une réflexion nationale sur les clichés sexistes et par de nombreuses actions de terrain, l'UFCS s'attaque aux sources mêmes des inégalités entre les sexes. En 2004, le programme de formations « Construire l'égalité femmes/hommes » fait découvrir à différents groupes, de femmes, d'hommes, d'entreprises, d'enseignants, de travailleurs sociaux leur propre comportement sexiste stéréotypé à travers trois jeux : « le baromètre des représentations », « en marche vers l'égalité », « pub-langage ».

Actions de sensibilisation

AFFDU (Association Française des Femmes Diplômées des Universités)

L'association organise chaque année en liaison avec le Ministère de l'Éducation nationale un concours national de prise de parole en public ouvert aux filles du cours élémentaire et aux différentes classes des lycées et collèges. Un thème est proposé qu'elles travaillent avec leurs enseignants pour préparer un dossier écrit et une prestation orale devant un jury local et pour les candidates sélectionnées devant un jury national. Le thème choisi en 2003 était « Quelle inégalité hommes-femmes vous choque le plus en 2003 ? Quelles actions proposez-vous pour y remédier ? »

CNIDFF (Centre National d'Information et de Documentation des Femmes et des Familles)

Le CNIDFF coordonne une équipe constituée de quatre réseaux associatifs européens (Federacion mujeres progresistas, The Gzech women union, Netzwerk) en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes et d'un laboratoire de recherche sur le travail, qui développe un projet intitulé Fare (Femmes, Associations, Responsabilités, Engagement).

Le projet vise tout d'abord à fournir une meilleure compréhension des raisons qui jouent un rôle de levier pour que les femmes s'engagent en tant que dirigeantes bénévoles associatives.

Un guide pédagogique sera réalisé dans le but de préparer la mise en œuvre d'un dispositif de formation pour répondre aux besoins et aux contraintes des dirigeantes bénévoles associatives. Enfin, une réflexion sera engagée sur les processus de valorisation et de reconnaissance des compétences acquises dans le cadre de ces responsabilités.

CNOSF (Comité National Olympique Sportif Français)

Le CNOSF souhaite que les axes de politique nationale soient relayés au niveau des instances fédérales et des structures déconcentrées (CROS, CDOS). Dans cette optique, il a réalisé en coproduction avec le MJSVA, en mars 2001, un film « femmes et sport » et crée une exposition itinérante pour montrer le combat mené par des femmes afin d'être reconnues et avoir leur place dans les grandes manifestations sportives internationales et les organisations sportives.

FNARS (Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale)

Suite à la première étape d'une étude quantitative financée par le FNDVA sur la place des femmes et des hommes au sein de la fédération, la réalisation d'une étude qualitative auprès d'une centaine de membres du réseau a eu pour effet de sensibiliser les décideurs et les militants associatifs à la nécessité de réfléchir à la place des femmes dans

la prise de responsabilité et de lutter contre les stéréotypes de sexe qui constituent les freins essentiels.

Actions de Lobbying vers les pouvoirs publics

Il faut souligner l'importance du travail réalisé par les associations féminines et féministes : des actions de sensibilisation de l'opinion publique, de lobby vers les pouvoirs publics mais aussi d'accompagnement de ceux et celles qui sont prêt(e)s à dépasser ces clivages socialement sexués.

Lobby européen des femmes

Le Lobby européen des femmes (LEF) est composé d'organisations féminines nationales des 15 États membres et d'organisations européennes. Son objet est de faire entendre les femmes et de promouvoir leurs intérêts jusqu'aux niveaux politiques les plus élevés. Il cherche à garantir l'égalité entre les femmes et les hommes comme critère incontournable de la construction européenne.

Sa coordination française (**CLEF**) :

- cherche à influencer les décisions politiques pour améliorer le statut des femmes en Europe et dans les pays en développement
- informe et sensibilise les organisations de femmes sur les questions européennes et sert de lien entre ces organisations
- collecte des données et mène des campagnes d'information pour que les femmes participent à la prise de décision
- travaille sur les nouvelles formes de travail et l'avenir de l'emploi des femmes.

« Advocacy »

Trois coordinations d'associations féminines et féministes (la CLEF, le CNIDFF, la CNFF) ont constitué un réseau de coordination le **CNLCAFF** (Comité National de Liaison des Coordinations d'Associations Féminines et Féministes) pour représenter et faire entendre ces associations au sein de la CPCA où dominent des coordinations dont les représentants sont majoritairement des hommes.

Au niveau national ainsi qu'auprès des CPCA régionales, les représentantes du CNLCAFF font de l'« advocacy » c'est à dire qu'elles plaident auprès des **coordinations associatives** la cause de l'égalité en rappelant **que la dimension de genre est importante pour leurs programmes et dans leurs structures décisionnelles.**

Ne plus considérer les problèmes de disponibilité et de mobilité comme une fatalité

1.2 .

1. LE FREIN A L'OEUVRE

Dans de nombreuses associations aujourd'hui, l'engagement militant et la carrière bénévole ou professionnelle des femmes ne connaissent pas les mêmes évolutions que celles des hommes. Les organigrammes fonctionnels et la répartition des mandats constituent des indicateurs révélateurs de cette réalité.

Cette inégalité dans l'accès aux responsabilités s'explique surtout par la crainte d'une moindre disponibilité des femmes tant chez les hommes que chez les femmes elles-mêmes.

L'inégale répartition des tâches au sein de la famille crée une situation dans laquelle les femmes continuent à assumer l'essentiel des activités familiales et domestiques.

Dans les associations comme dans les entreprises, cette charge est considérée comme difficilement conciliable avec l'accès aux postes de décision. Ce qui est vrai pour les bénévoles comme pour les salarié(e)s. On constate, en effet, que les femmes mères sont moins sollicitées et/ou moins présentes que les hommes pour faire partie des conseils d'administrations, surtout si elles sont mères de jeunes enfants.

En parallèle, on observe que bon nombre de femmes privilégient des postes opérationnels dont les horaires ou la distance géographique sont ajustables avec la gestion de la vie familiale.

Certaines refusent une responsabilité à l'échelon territorial supérieur s'il nécessite un changement de domicile ou des absences répétées. Elles jugent souvent impossible de remettre en cause ou de renégocier la gestion des contraintes quotidiennes au sein du couple et se sentent coupables de ne pas s'occuper de leurs enfants surtout quand ils sont jeunes.

Le temps de l'engagement associatif et plus encore celui de la prise de responsabilité est fréquemment corrélé aux autres temps de vie. Ce type d'engagement **devient envisageable quand elles se sentent libérées et/ou allégées des obligations familiales et des contraintes domestiques.**

80%

des tâches
domestiques et
familiales sont
encore réalisées
par les femmes en
France.

2. COMMENTAIRES

Les femmes ne sont absentes de leur travail pour raison de maternité que deux fois quatre mois en moyenne pendant les 37 à 40 ans de leur vie professionnelle. Seules ces interruptions liées à la grossesse et à l'accouchement ne peuvent être partagées avec le père.

En revanche, puisque la loi accorde aux hommes les mêmes droits qu'aux femmes en matière d'éducation (congés pour enfants malades, congés parental d'éducation...), il n'y a plus aucune raison objective pour que l'accès aux responsabilités et aux fonctions décisionnelles ne soit pas équivalent. Un travail d'information devrait être systématiquement fait sur l'état de la législation en la matière. Ces actions de sensibilisation et de formation à l'égalité devraient oeuvrer à un meilleur partage de ces droits entre les femmes et les hommes en remettant en cause les préjugés qui résistent à l'état du droit parce que les mentalités n'ont pas évolué au même rythme : aujourd'hui comment est

Aujourd'hui,
les **pères** ont les
mêmes droits en
matière d'éducation et
beaucoup revendiquent
de **vivre à plein leur**
paternité

jugé un homme qui prend un congé parental d'éducation ou un congé pour enfant malade ?

Les hommes pourraient exercer leur parentalité à part entière, et les femmes pourraient investir leur vie militante et professionnelle sans devoir opérer un choix entre vie professionnelle, vie militante et vie familiale, sans devoir « *attendre que les enfants soient grands* », et surtout sans culpabiliser ni stresser. .

Par ailleurs, **les critères de disponibilité et de mobilité comme indicateurs de l'implication** (militante ou professionnelle) **ou de la motivation ont peut-être vécu**. Une articulation harmonieuse entre vie professionnelle, familiale, citoyenne semble aussi devenir un critère de choix (et de qualité de vie) pour certains hommes (bénévoles ou salariés) des jeunes générations.

Cette mutation culturelle peut constituer une opportunité pour plus d'égalité dans les conditions d'accès aux responsabilités.

Pour en savoir plus :

Dominique Méda, *Le temps des femmes pour un nouveau partage des rôles*. Flammarion, Paris 2001.

3. LEVIERS DE CHANGEMENT

Vers un nouveau partage des rôles :

Les nouveaux droits des pères (congés d'éducation, congés parental) participent au rééquilibrage des rôles et la promotion de ces droits devrait faciliter leur usage. Le congé de paternité de 11 jours, en vigueur depuis le 1er janvier 2002 est rémunéré par la sécurité sociale à hauteur de 80%.

Cette évolution des droits accompagne une évolution des mentalités des femmes et des hommes favorisant un investissement équilibré des deux sexes dans la vie sociale, professionnelle et personnelle. L'accès aux postes à responsabilité deviendra mixte et égalitaire si l'on conçoit la parentalité autrement, c'est à dire comme un partage équitable donnant plus de place aux hommes pour leur paternité et plus de disponibilité aux femmes pour leur carrière et leur engagement.

De nouveaux systèmes d'organisation :

Pour favoriser une meilleure articulation des temps sociaux et un accès plus égalitaire aux postes à responsabilités, les associations peuvent envisager de nouvelles organisations :

- améliorer la **planification des réunions associatives** et leurs modalités (horaires, utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication...),
- prendre en compte les coûts liés aux obligations familiales

Les mesures impulsées par l'Union européenne et relayées par le gouvernement français sur le thème de l'articulation des temps sociaux ont contribué à la mise en place de bureaux des temps au sein de collectivités locales. Ceux-ci devraient permettre une meilleure articulation des temps sociaux, (professionnels, familiaux et personnels). Lille, Poitiers, Rennes, le Territoire de Belfort, le Département de la Gironde, Saint-Denis et

Paris se sont engagés dans cette voie, à l'origine d'innovations favorables aux équilibres entre vie au travail et vie hors travail.

Les associations ont toutes leur place dans cette réflexion pour innover en matière d'articulation entre vie professionnelle, familiale et militante. Elles pourraient ainsi mettre en œuvre des plans d'actions permettant une meilleure articulation des temps de vie.

Pour en savoir plus :

Edmond Hervé, *Les temps des villes*, Rapport remis le 19 juin 2001 au ministre délégué à la ville et au secrétaire d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle.

4. BONNES PRATIQUES

Usage des technologies de l'information et la communication

Plusieurs associations (**Culture et Promotion, Peuple et Culture...**) utilisent les TIC et organisent par exemple des réunions téléphoniques (notamment pour les membres du bureau) qui diminuent les déplacements et assouplissent les contraintes horaires.

Gardes ou activités organisées pour les enfants

Certaines associations membres de **Familles rurales** ont mis en place un système de garde d'enfants qui libère les deux parents et leur permet de s'investir dans la vie associative locale en participant à des réunions en fin de journée. Dans le cadre du programme européen Equal, la fédération nationale Familles Rurales conduit depuis 2002 le projet « Travailler et être parents en milieu rural : un défi à l'espace et au temps » pour permettre aux familles de mieux concilier leurs différents temps de vie (travail, famille, loisirs, formation, vie sociale, engagement associatif, développement personnel...), en développant des services de proximité, en particulier des lieux d'accueil de la petite enfance.

Dans le monde sportif (**CNOSF**), plusieurs initiatives financées par le MJSVA pour organiser la prise en charge des enfants permettent aux femmes de pratiquer une activité sportive. Par exemple, la Fédération française de Course d'Orientation organise une garderie pour les enfants afin de permettre aux mères de courir ; en Aquitaine, cette initiative reçoit 40 enfants à chaque manifestation. Il est envisagé de recourir à ce système de gardes pour permettre aux femmes de s'engager aussi dans le fonctionnement associatif.

De même, la Fédération Française de Spéléologie organise des regroupements où les participants peuvent venir accompagnés de leurs enfants.

Soutien au mandat électif

En région Rhône-Alpes, plusieurs associations participent au projet PARACOR ; il s'agit de donner les moyens aux personnes occupant un mandat électif ou professionnel de se faire aider au travail ou dans leur milieu familial pour dégager du temps pour faire face aux obligations de mandat.

Nouvelle organisation du temps de travail

A Culture et Promotion, l'ensemble des chargés de mission du siège, femmes et hommes, travaillent quatre jours par semaine. L'association s'appuie sur ce fonctionnement pour favoriser de nouvelles pratiques d'organisation de l'équipe et du réseau, tout en permettant une plus grande liberté d'action pour l'articulation des différents temps sociaux pour chaque salarié qu'il soit homme ou femme.

Reconnaître les compétences des femmes et renforcer leur sentiment d'efficacité personnelle

1. LES FREINS A L'OEUVRE

A la lecture des études réalisées dans certaines fédérations se dessine un constat critique sur le ressenti de l'accueil réservé aux femmes dans les sphères dirigeantes.

Ainsi, certaines femmes occupant des postes à responsabilité s'estiment plutôt mal considérées par leurs homologues hommes : elles notent un changement d'attitude quand elles passent de la sphère " *terrain* " à la sphère institutionnelle. Les compétences développées dans le cadre du bénévolat ne sont pas toujours reconnues et on leur reproche souvent un manque de formation.

En outre, elles se trouvent confrontées à des difficultés auxquelles elles ne se sont pas toujours préparées telles que :

- prouver leur compétence ce qui signifie en faire plus, " *il y aurait des places de droit pour les hommes. Les femmes auraient besoin de faire leurs preuves* "
- réussir à prendre la parole au cours de réunion " *Au début, j'ai suivi une formation à la prise de parole, car les hommes ne m'écoutaient pas ; avec l'âge, ça se tasse.* "
- imposer et maintenir leur légitimité de responsables associatives.

Des réticences concernant leur accès aux responsabilités (doute, hostilité, voire mépris) sont parfois ressentis, témoignant des préjugés à l'œuvre : chez certains hommes

- les femmes n'auraient pas d'intérêt pour la politique,
- les femmes auraient recours à des stratégies relationnelles dites " *féminines* " jugées suspectes et vécues en conséquence comme " *déstabilisantes et non maîtrisables* ",
- les femmes ne possèderaient pas la formation adaptée ni les compétences requises,
- les femmes ne seraient pas en capacité de « *représenter* » l'entité d'un mouvement.

Le sentiment d'efficacité est sexué et **les femmes se sentent encore moins compétentes pour des fonctions dont le modèle de référence est un dirigeant homme**. Leur faible taux de présence dans certaines fonctions associatives ou certains secteurs d'activités résulte de ce **manque de confiance**. **Auto dévalorisation, difficulté à s'affirmer ou à se projeter dans certaines situations, le sentiment de compétences n'est pas le point fort des femmes, même lorsqu'elles ont les compétences.**

Cette sous-estimation serait, selon Pierre Bourdieu, l'intériorisation de la domination masculine, phénomène qui transparaît dans certains propos :

" c'est la faute des femmes,(...) c'est qu'elles-mêmes se dévalorisent se sous-estiment à force d'être encerclées par toutes ces idées véhiculées aujourd'hui et sous cette pression sociale masculine, à la fin quelque part dans ton petit cerveau de bonne femme, dans un coin, il reste encore une petite crasse qui s'appelle la sous estimation de soi.. "

Par ailleurs, il faut noter que la méconnaissance des fonctions et des compétences attendues participe à l'autocensure des femmes. Ainsi, beaucoup n'imaginent pas qu'elles détiennent les prérequis nécessaires pour postuler à des fonctions de responsabilité parce que ces fonctions ne font pas l'objet d'aucune explicitation formalisée.

D'autres femmes disent ne pas viser les échelons hiérarchiques **supérieurs car elles sont convaincues d'y perdre la consistance du travail de terrain. Ces dernières refusent ainsi toute promotion institutionnelle mettant en avant leurs limites, pendant que la plupart des hommes acceptent cette sollicitation comme une marque de gratification et de reconnaissance personnelle.**

"Quand un poste se libère, si on le propose à un homme, il dit oui et on verra après. Quand c'est une femme, la première question c'est, il y a quoi à faire et suis-je compétente ?"

Bref, la sous représentation des femmes dans les postes à responsabilités témoigne de leur difficulté à se risquer dans un univers fait de codes, de normes et de valeurs qui ne leurs sont pas familières ; elles doutent, en conséquence, de leurs capacités à exercer des responsabilités pour lesquelles elles manquent de repères, parce qu'elles en ont été écartées jusque là.

2. COMMENTAIRES

Les femmes doutent davantage de leurs compétences que les hommes. Ce manque de confiance en soi relève de la transmission culturelle. D'ailleurs ce phénomène de sous-estimation a déjà été observé notamment par Christian Baudelot et Roger Establet au niveau scolaire : les filles ayant des notes comprises entre 13/20 et 20/20 en mathématiques se déclaraient bonnes ou très bonnes dans 55% des cas, alors que les garçons se déclaraient bons ou très bons dans 84% des cas.

Pourtant, aujourd'hui, les filles réussissent mieux à l'école que les garçons : 81% de réussite au bac contre 75,8% pour les garçons, elles poursuivent leurs études plus longtemps et sont globalement plus diplômées.

Au niveau des postes d'encadrement, les femmes ont su démontrer leurs compétences : entre 1982 et 2003 le taux de femmes « cadres et professions intellectuelles supérieures » est passé de 24,3% à 36,5 % et au niveau de l'engagement politique, les femmes représentent aujourd'hui 47,5% des conseillers municipaux dans les communes de plus de 3500 habitants, contre 25% en 1995.

Les femmes ont acquis des connaissances et des compétences : elles sont de plus en plus nombreuses à travailler, à le vouloir et à vouloir se réaliser au travail, dans la vie politique et les activités citoyennes. Elles n'ont cependant pas les mêmes chances de réussite que les hommes dans un environnement discriminatoire à leur égard, du fait de la prégnance des rôles sociaux de sexe, lesquels organisent les rapports sociaux de sexe.

Les femmes sont donc victimes d'un système qu'elles alimentent pour partie. La prise de conscience de ce phénomène est un préalable au changement des conduites et des comportements qui participent au cercle vicieux des inégalités.

Pour en savoir plus :

ministère de l'Éducation Nationale,
note d'information 03-34

INSEE, emploi 2002

Ministère de l'intérieur

Christian Baudelot et Roger

Establet, Paris, *Allez les filles !*

Seuil, 1992

Pierre Bourdieu, *La domination masculine*, Essais, Edition Seuil, 1998

3. LEVIERS DE CHANGEMENT

La VAE :

La VAE (Validation des acquis de l'expérience) a été définie dans le cadre de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui repose sur le principe que toute activité produit des compétences et des connaissances, au même titre que la formation.

Toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience qu'elle soit professionnelle ou bénévole en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification (...) enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles.

Désormais, l'expérience permet au même titre que la formation, d'accéder totalement ou partiellement à un diplôme. Ces deux voies ne sont pas concurrentes mais complémentaires.

La procédure de validation de l'expérience acquise dans un cadre bénévole (et non plus seulement salarié) peut être prise en compte pour l'obtention d'un diplôme. Avec la VAE, il est reconnu que le monde associatif est un lieu de développement des compétences au même titre que l'entreprise

Il semble utile d'inciter voire d'accompagner la reconnaissance et la validation des compétences et acquis pour développer le sentiment de compétence et l'estime de soi. Ces méthodes peuvent être intégrées à un plan d'action qui peut bénéficier autant aux hommes qu'aux femmes et notamment aux jeunes :

- identifier les compétences requises pour les fonctions de responsables (élaboration de référentiels),
- rendre les compétences des femmes (et des hommes) visibles, accompagner leur valorisation et leur reconnaissance, c'est à dire mettre en œuvre des pratiques d'évaluation et de validation des compétences,
- développer la confiance en soi, le sentiment de compétence, l'assertivité grâce, par exemple, à des sessions de formation, des bilans de compétences,
- féminiser les termes désignant les postes à responsabilités, être attentif au vocabulaire utilisé pour définir les compétences, prévenir et sanctionner les attitudes et propos sexistes,
- sensibiliser les femmes à l'accès au conseil d'administration, favoriser leur investissement en leur proposant de réfléchir à la valeur de leurs engagements, les amener à intégrer et à participer aux instances décisionnelles,
- développer les co-gestions de responsabilité,
- développer le " mentoring " : une femme responsable (ou un homme) forme une autre femme pour l'amener progressivement à gérer les responsabilités d'un poste de décision,
- renforcer la formation au management,
- montrer et remettre en cause les rôles sociaux de sexe et les rapports sociaux de sexe qui en découlent, à la reproduction desquels les femmes participent.

4. BONNES PRATIQUES

Confiance en soi

Dans le cadre de *Femmes et Sports*, le Comité Régional Olympique Sportif d'Auvergne a organisé plusieurs stages de prise de parole. L'objectif était d'aider des femmes dirigeantes bénévoles à gérer leur stress et à améliorer la prise de parole en public. Ces stages ont permis une réassurance et certaines sont allées vers de plus importantes responsabilités.

Le Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative a également mis en place de tels stages destinés notamment aux personnels fonctionnaires placés auprès des fédérations sportives.

Promouvoir des responsables femmes

Le MJSVA met en place un concours national et des concours régionaux pour promouvoir l'image, la part et la place des femmes dans les pratiques physiques et sportives et leur accès aux responsabilités

Ces expériences serviront d'exemples pour engager les jeunes filles et les femmes dans la vie associative.

Valorisation des acquis de l'expérience

En partenariat avec le **CROS de Bourgogne**, la **Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse et des Sports de Côte d'or** répertorie les femmes qui font une demande de VAE pour les aider à construire leur dossier. Il s'agit d'un accompagnement qui prépare aussi à l'entretien oral pour être dans les meilleures conditions devant le jury.

Le **CNOSF** a organisé une journée de réflexion consacrée à la VAE et a mis en place une formation des représentants du mouvement sportif dans les jurys créés par les Directions régionales de la jeunesse et des sports.

Il travaille avec le MJSVA à la réalisation d'un carnet de vie du bénévole qui a pour objectif de tracer tout le parcours d'un(e) dirigeant(e) afin, s'il le désire, de faire valoir son expérience au regard du dispositif VAE.



2.
**Dépasser les freins
spécifiques
au fonctionnement associatif**

2.1. Repenser le fonctionnement des instances associatives

1. LE FREIN A L'OEUVRE

Le cumul et la durée des mandats

Certaines personnes interviewées constatent que le cumul de mandats dans les associations est un phénomène courant ; les élus pouvant cumuler plusieurs fonctions, ce fonctionnement réduit considérablement les possibilités de renouvellement des instances et notamment l'accès des femmes aux responsabilités.

L'effet est le même concernant la non-limitation du renouvellement du mandat qui crée une monopolisation, par certains du pouvoir durant une période qui peut parfois être longue. Ce phénomène ne favorise ni la dynamique de projet de l'association, ni l'ouverture à de nouveaux entrants qui permet une diversification des profils des adhérents et des responsables, comme l'illustre l'entretien suivant : *"Avec le cumul des mandats, certains n'ont pas le temps de s'occuper de toutes leurs responsabilités. Ils papillonnent, sont absents à certaines réunions, viennent dix minutes. Ils sont friands de ce genre de poste. S'ils ne cumulaient pas, ils laisseraient un grand nombre de postes"*. Ces propos sont révélateurs. Le cumul des mandats associatifs montre ses limites dans le contexte actuel : ce phénomène nuit à l'égalité en particulier au niveau de la prise de décision et plus globalement à la dynamique associative.

Candidature aux instances

Les instances décisionnelles, pour se renouveler, ont souvent recours à un réseau formel ou informel, soit un vivier de personnes connues et reconnues. Ce phénomène limite l'accès des femmes aux responsabilités car elles sont plus rarement que les hommes identifiées comme telles.

Le système est souvent critiqué car il limite l'apport de sang neuf dans les équipes comme l'exprime le témoignage suivant : *"Tu choisis quelqu'un qui va te ressembler, donc qui a tes défauts, peut-être tes qualités et qui en plus ne va pas te remettre en question dans la place que tu occupes dans ce mouvement, il n'est pas porteur d'un danger pour toi. A long terme, c'est la mort du mouvement."*

Mais, utilisé autrement, ce système pourrait aussi favoriser l'entrée des femmes aux postes à responsabilité, il en va de l'engagement des instances dirigeantes de l'association à faire de l'égalité entre les hommes et les femmes un objectif et à s'en donner les moyens.

2. COMMENTAIRES

L'enjeu pour les associations est de promouvoir leur projet collectif et de se positionner comme vecteurs d'avancées sociales et sociétales y compris dans les pratiques de gestion du pouvoir. .

Le principe de la démocratie reposant sur la participation du plus grand nombre aux processus de décision, les femmes sont donc en droit d'être proportionnellement représentées pour garantir le bon fonctionnement de la démocratie, Ainsi la participation conjointe de femmes et d'hommes aux décisions qui gouvernent une association est requise si l'on veut que les décisions prises répondent à l'intérêt général c'est à dire des deux moitiés de l'humanité

2. LEVIERS DE CHANGEMENT

Pour élargir le vivier des personnes en capacité de monter en responsabilités, plusieurs types de mesures peuvent être envisagées :

- la limitation du cumul des mandats,
- la réduction de la durée des mandats parce qu'elle évite leur personnalisation excessive et amène une recherche continue de renouvellement,
- la mise en oeuvre d'un politique volontariste de promotion active des femmes peut être une décision efficace pour obtenir des résultats rapidement.
- Le développement des pratiques collectives de pouvoir
- Des incitations de la part des pouvoirs publics

4. BONNES PRATIQUES

Limitation des mandats

Le **Mouvement Rural de la Jeunesse Chrétienne (MRJC)** limite les mandats à 3 ans.

Mixité

MRJC : Dans la pratique quotidienne une vigilance tacite oblige à respecter la présence d'hommes et de femmes à tous les échelons ; la fusion entre deux mouvements non-mixtes, (l'un masculin (JAC) et l'autre féminin (JACF), s'est faite avec le souci de conserver un équilibre entre hommes et femmes aux postes de responsabilités .

Il s'agit d'un mouvement de jeunesse avec une rotation importante des cadres. La mixité est vécue au quotidien et tous veillent à ce qu'elle perdure. Ainsi lorsque l'un ou l'autre des deux genres est sur-représenté au niveau de la Direction du Mouvement, le ré-équilibrage est recherché.

Parité

Culture et promotion : L'objectif de la parité est inscrit dans les statuts et par ailleurs, il s'agit d'un axe du projet associatif. Ainsi, la question de l'égalité est traitée de façon transversale pour toutes les activités de l'association. Une vigilance particulière est portée sur les supports de communication.

A la **Fnars**, le conseil d'administration a adopté en juin 2002 un texte d'orientation réaffirmant sa volonté politique d'inscrire la parité comme un objectif à atteindre dans l'ensemble de ses instances décisionnelles et participatives, tant au niveau national, régional que local. Le conseil d'administration s'est engagé sur un objectif transversal précis : 40 à 60% de femmes élues dans toutes les instances fédérales d'ici juin 2006.

Proportionnalité

Le MJSVA : Concernant l'agrément des groupements sportifs, le décret du 9 avril 2002 indique que les statuts doivent prévoir que la composition du Conseil d'Administration reflète la composition de l'assemblée générale. Cette disposition réglementaire doit être utilisée comme levier pour permettre aux femmes licenciées d'accéder aux organes dirigeants. Ce décret peut être appliqué strictement lors de la création du club, de son affiliation auprès des fédérations, de son agrément par l'État.

Concernant les statuts des fédérations sportives, le décret du 7 janvier 2004 a introduit un principe de proportionnalité entre le nombre de sièges dont les femmes doivent disposer et le nombre de licenciées éligibles.

1. LES FREINS A L'OEUVRE

Les femmes interrogées dans le cadre des enquêtes disent ne pas se retrouver dans les schémas d'organisation actuels des associations qui impliquent de nombreuses réunions tardives, lesquelles ne prennent pas en compte leurs contraintes familiales et personnelles.

" la participation des femmes à la vie associative malgré les interpellations des unes et des autres ne semble pas avoir eu d'effets sur les pratiques d'organisation des réunions. "

Quand des femmes demandent l'aménagement des horaires de réunions, elles n'obtiennent pas de réponses. Ces questions mais aussi celles attachées à l'activité domestique et familiale sont très rarement prises en compte.

Les réunions mal ou peu organisées découragent parfois l'investissement des bénévoles : *« c'est de la perte de temps et non de la gestion du temps. On ne sait pas quand commence la réunion, il n'y a pas d'ordre du jour, on ne sait pas quand elle se termine. Ils appellent ça de la convivialité, mais c'est le flou artistique, ce n'est pas cadré. Dans les fédérations, c'est pareil, ce n'est pas la culture de la rentabilité. C'est un gros frein. "*

La difficulté principale consiste à concilier les contraintes horaires des bénévoles et des salarié(e)s qu'il faut pourtant réussir à réunir régulièrement pour le fonctionnement de l'organisation.

2. COMMENTAIRE

Concernant ce frein, la question de la gestion du temps et donc de la disponibilité est à nouveau en jeu. Une meilleure articulation des temps sociaux s'avère là aussi nécessaire.

En effet, en favorisant la mixité sexuée mais aussi sociale et générationnelle, on remarque qu'il est plus ou moins difficile de s'investir, selon l'âge, le sexe, l'appartenance culturelle ou sociale. Cette difficulté ne doit pas être perçue comme un désengagement, car consacrer du temps pour autrui est au contraire un engagement fort qui doit être respecté.

C'est un enjeu pour les associations que de savoir prendre en compte les variations des rythmes des engagements en fonction des différents moments de la vie de ses membres.

3. LEVIERS DE CHANGEMENT

De nouvelles organisations et de nouveaux modes de management favorables à une meilleure articulation des temps sociaux, conditions d'un accès plus égalitaire aux postes à responsabilité peuvent être imaginés, par exemple :

- Améliorer les conditions d'organisation des réunions en prenant en compte les obligations familiales et personnelles (prise en charge des coûts rendus nécessaires pour les systèmes de garde, réflexion sur les horaires de réunions permettant la participation du plus grand nombre...)
- Repenser l'organisation du travail (TIC, aménagement des horaires...). Une solution à la meilleure articulation entre vie personnelle, vie professionnelle et vie militante peut être trouvée dans le travail à distance, qui peut permettre plus de souplesse dans les modalités de dialogue et de travail, car adaptable aux modes de vie et contraintes de chacun(e).

4. BONNES PRATIQUES

Travail à distance

Culture et promotion : cette association privilégie l'organisation du travail à domicile, 60% de l'activité des salariés est ainsi réalisée. Les réunions à distance limitent la perte de temps liée aux déplacements et les frais qui leur sont afférents. Bénévoles et salarié(e)s saluent de façon unanime cette initiative qu'ils jugent adaptée à leurs différents engagements (familial, militant, citoyen ...). Ce nouveau mode de fonctionnement implique l'usage des technologies afin de permettre une concertation continue avec l'ensemble de l'équipe.

Organisation des réunions

Pour faciliter la participation des femmes, aux réunions, la **Fnars** a introduit dans ses règles de remboursement les frais de garde d'enfants pour les administrateurs(trices) et les bénévoles.

Le remboursement des gardes d'enfants est forfaitaire à 10 € de l'heure et plafonné à 8h/jour par réunion. Le remboursement s'effectue sur justificatif (facture, bulletin de paie, titre emploi service).

Repenser la gestion des ressources humaines bénévoles

2.3

1. LES FREINS A L'OEUVRE

Il est courant d'entendre les associations évoquer leurs difficultés à renouveler les bénévoles en particulier aux postes décisionnels. Les femmes ne candidatent pas spontanément aux postes disponibles. Ce constat régulièrement fait donne rarement lieu à débat ou à initiatives particulières. La gestion des bénévoles s'organise sans prendre en compte les freins rencontrés par les femmes et les hommes en termes de disponibilité, de conditions d'exercice des fonctions, de doutes quant aux capacités requises...

Une information sur les activités et comportements attendus aux différents postes apporterait une meilleure visibilité du contenu concret de chaque fonction et une meilleure définition des compétences des bénévoles et des salariés.

2. COMMENTAIRE

Les associations pourraient :

- engager un travail de formalisation de ces postes afin de définir plus précisément les profils attendus,
- faire connaître de façon plus concrète le fonctionnement associatif,
- ouvrir plus largement la diffusion des postes à pourvoir, ce afin d'aller vers plus de mixité, **mouvement qui peut être accéléré par une politique de promotion active des femmes.**

Les femmes représentent la moitié du potentiel national de compétences et leur sous-représentation dans les associations témoigne d'une sous-utilisation des ressources humaines.

Une meilleure communication sur le fonctionnement de l'association et des différents rôles et statuts de ses acteurs peut permettre une plus grande implication et une mise en complémentarité des compétences de chacun(e), salariés, bénévoles.

Outre les bénéfices attendus en matière d'égalité et de mixité, l'ensemble de ces pratiques devrait renforcer la professionnalisation du secteur associatif.

3. LEVIERS DE CHANGEMENT

- Les instances décisionnelles pourraient décider de mener une politique volontariste de développement du vivier de femmes bénévoles en capacité d'occuper des responsabilités; de favoriser, faciliter leur investissement en leur proposant de réfléchir à l'importance de leurs engagements ; de les inciter à intégrer les instances décisionnelles.
- Il paraît indispensable d'introduire les pratiques d'évaluation pour les postes d'encadrement et de ne plus considérer la disponibilité comme critère de performance, d'où la nécessité de repenser l'analyse et l'organisation du travail (cf. fiche réflexion n°2) .
- Pour l'ensemble des postes associatifs, l'élaboration de référentiels identifiant les activités à mener et les compétences requises permettrait à chacun de disposer des informations indispensables pour se projeter ou non vers une responsabilité.
- La validation des acquis de l'expérience pourrait participer à une meilleure reconnaissance et à la mise en confiance des femmes et des hommes concernant la maîtrise des compétences requises par leur fonction.

Plus concrètement, il s'agirait de :

- rendre les responsabilités attractives : montrer l'intérêt du pilotage politique - intégrer chacun(e) dans le processus décisionnel - travailler à la prise de conscience du rôle que chacun(e) peut prendre au niveau des décisions en conseil d'administration,
- favoriser l'appropriation des statuts et la compréhension des rôles en menant des campagnes d'information sur les missions et les compétences attendues par les postes de trésorier(e), président€, secrétaire. général...
- valoriser l'expérience bénévole en utilisant en particulier la loi sur la VAE, le droit au bilan de compétences.

4. BONNES PRATIQUES

Temps de travail

A l'association **Culture et Promotion**, une meilleure articulation entre vie personnelle et professionnelle est favorisée par la proposition systématique à tout nouveau salarié d'un poste à temps partiel à 4/5^e qui permet un égal investissement des hommes et des femmes.

Création de fiches de poste

Au **CNOSF**, la Fédération de randonnée pédestre a expérimenté la création de fiches de fonction pour les postes d'élus associatifs afin d'inciter un plus grand nombre de candidatures. Cette mesure améliore la connaissance du fonctionnement de la fédération mais une rédaction d'un profil trop idéal peut parfois décourager les bénévoles qui se sous-estiment.

France Bénévolat peut aider à l'élaboration des profils de poste, à la recherche de bénévoles et à la diffusion de petites annonces.

Formation/tutorat

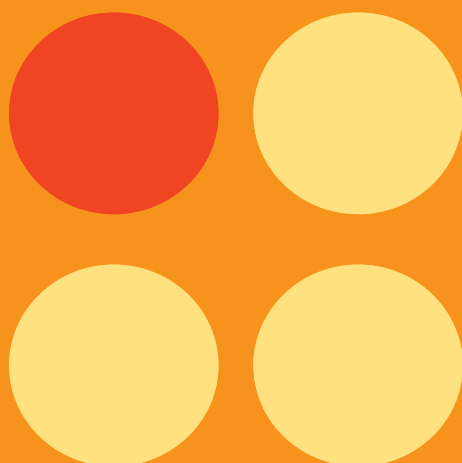
La **Ligue de l'enseignement** suscite des candidatures de femmes au rôle de secrétaire général de Fédération et organise pour ce faire des stages de formation.

La **Fédération française de tennis de table** a lancé un programme de féminisation de l'encadrement technique, l'objectif de cette démarche est de susciter des vocations chez les femmes pongistes, d'individualiser leur formation sous forme de tutorat et d'accompagner leur parcours professionnel.



Partie 2

Comment construire et mettre en oeuvre une démarche égalité ?



fiches *Actions*

Pour faire de l'égalité entre femmes et hommes un axe structurant du projet associatif

Appliquer et intégrer le principe de l'égalité entre femmes et hommes au projet de l'association, c'est décliner le modèle de l'approche intégrée « le **gendermainstreaming** » préconisée par l'Union européenne auprès de tous les états membres.

Concrètement, cela signifie que les décisions prises qu'elles soient d'ordre éducatif, social, économique ou autre, **doivent prendre en compte leurs impacts sur chaque sexe**. Le principe d'égalité doit être intégré dans toutes les politiques, à la différence des actions dites spécifiques parce que destinées exclusivement aux femmes dans un objectif de rattrapage des inégalités constatées.

La **charte de l'Egalité**, signée en France en 2004, est à la fois l'outil et la traduction de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pour faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette charte recense près de trois cents actions de nature et de niveaux différents.

Concernant la vie associative, **les coordinations signataires de la Charte de l'égalité préconisent à leurs composantes les actions suivantes :**

- engager de façon volontaire le débat sur la place respective des femmes et des hommes dans leur propre organisation ;
- inscrire dans leur réflexion statutaire l'objectif de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances de décision, notamment la question du cumul et du renouvellement des mandats ;
- analyser la situation comparée des femmes et des hommes au sein de la fédération ou de l'association, au moyen d'indicateurs qui permettent de mesurer les déséquilibres, et fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs de progression selon un échéancier déterminé ;
- identifier, au sein de la fédération ou de l'association, des référents, qui seront le garant du suivi des mesures engagées et de leur impact en matière

d'égalité entre les femmes et les hommes ;

- organiser un réseau spécifique de femmes et d'hommes qui veulent construire l'égalité, notamment afin de mutualiser les bonnes pratiques dans ce domaine ;
- innover en mettant en œuvre de nouveaux modes organisationnels, notamment par une meilleure gestion des temps ;
- renforcer les connaissances par la mise en place de modules de formation et d'accompagnement, afin de former les adhérents à l'égalité et plus particulièrement de conduire un travail collectif sur les rôles des femmes et des hommes, au regard notamment du pouvoir ;
- améliorer la reconnaissance des compétences des femmes et des hommes par la validation des acquis de l'expérience bénévole.

Faire de l'égalité un axe structurant du projet associatif, c'est travailler à :

- Une meilleure **adéquation avec les valeurs de progrès, de démocratie et d'égalité** qui sous-tendent depuis toujours le mouvement associatif
- Une **dynamisation du fonctionnement associatif** tant au niveau des ressources humaines que des modalités organisationnelles
- Un **changement social et sociétal** qui ne peut se faire sans les associations.

Faire de l'égalité entre les femmes et les hommes un axe structurant du projet associatif, c'est :

1. FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX (Fiches Pratiques 1,2,3)

Mesurer, analyser, interpréter les données recueillies dans son association



2. METTRE EN OEUVRE DES ACTIONS POUR L'EGALITE (Fiche Pratique 4, Fiches réflexions)

**Définir les axes d'amélioration pour l'association
en matière d'égalité et de mixité**



Fixer les objectifs opérationnels et les résultats attendus

Pour chaque axe d'amélioration retenu,
préciser les modalités d'action et les indicateurs d'évaluation.



**Désigner et former un correspondant « égalité »
et/ou une équipe « égalité »**

Pour initier et accompagner des actions pour l'égalité et la mixité
auprès de l'ensemble des acteurs et actrices de l'association



3. MESURER ET ÉVALUER LES IMPACTS DE LA DÉMARCHE (Fiches Pratiques 5,6,7)

1.

Faire un état des lieux

Dans une démarche visant plus d'égalité, entre les femmes et les hommes il est nécessaire de mettre en évidence les situations spécifiques que rencontrent les femmes et les hommes à l'aide d'indicateurs.

Il s'agit donc de **rendre la situation de chacun visible** en procédant :

- au repérage de critères permettant de dresser un état des lieux de la situation,
- à la mesure des écarts constatés entre femmes et hommes,
- à l'analyse de leurs causes et origines,
- à l'identification des axes de progrès et des pistes d'action adaptées.

La spécificité des associations repose sur le fait que les règles de fonctionnement sont définies par chaque organisation au moment de sa création par ses statuts et lors des modifications de ces derniers

Il semble difficile d'envisager un modèle de recueil de données adapté à des organisations associatives très différentes les unes des autres, ce guide propose donc une méthodologie et des outils qui peuvent être adaptés.

Cependant un cadre minimum d'informations est nécessaire car il présente un double avantage :

- structurer la collecte des informations pour chaque association
- permettre une comparaison éventuelle entre différentes organisations.

Ce dernier objectif peut être particulièrement utile si l'on veut construire une connaissance plus globale et approfondie de la vie associative en France.

1. OÙ TROUVER LES INFORMATIONS

L'obligatoire :

D'après la **loi du 1er juillet 1901** relative au contrat d'association (J.O. du 2 juillet 1901), article 5, les **associations déclarées en préfecture** ont fait « connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions, domicile et nationalité de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction. » De plus, « elles sont tenues de **faire connaître dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration ou direction**, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts ».

Le non obligatoire :

Même si la tenue d'un registre des procès verbaux des assemblées n'est pas obligatoire, elle est très souvent réalisée comme preuve des décisions prises par l'association. L'ensemble de ces documents (procès verbaux d'assemblées générales, rapports moraux et d'activités, comptes-rendus des conseils d'administrations...) permet de comprendre le fonctionnement de l'association, **la composition des instances de décisions**, les modalités de renouvellement des élu(e)s (durée des mandats...).

Concernant les **adhérent(e)s**, ils peuvent être selon les associations des bénévoles actif(ve)s ou des adhérent(e)s soutenant la cause sans investissement en temps, ou inscrit(e)s afin de disposer des services de l'association ; il existe aussi parfois des membres honoraires et des bénévoles non adhérents de l'association.

Certaines associations disposent de statistiques précises sur ces différentes catégories ; ces chiffres sont parfois globalisés par le siège de l'association, ils sont parfois à aller chercher plus localement.

2. COMMENT LES TRAITER ?

Dans le recueil Fiches Pratiques, **les fiches pratiques n° 1-2-3** permettent d'observer annuellement :

- **Les adhérents**
- **Les responsables associatifs**
- **Les responsables salariés**

Pour chacune de ces fiches, deux types de tableaux doivent être renseignés :

- Pour les tableaux 1, il s'agit de réaliser un exemplaire par structure concernée (à dupliquer en fonction de ce nombre).
- Les tableaux 2 synthétisent la répartition sexuée des acteurs associatifs pour l'ensemble du réseau.

À partir de ces résultats, l'association peut s'interroger sur la situation réelle des femmes et des hommes en son sein et voir si un plafond de verre existe. On admet généralement qu'il n'y a pas d'inégalité de représentation entre les femmes et les hommes dans une structure lorsque **aucun des deux sexes n'est représenté à moins de 45%**.

À ce stade, il s'agit de mesurer les écarts de répartition entre les femmes et les hommes élus à tous les niveaux, statuts et fonctions.

Le renseignement de ces fiches doit permettre de vérifier :

- s'il existe **un plafond de verre** pour l'année concernée,
- une représentation inégalitaire entre femmes et hommes dans la hiérarchie des mandats.
- une représentation inégalitaire entre femmes et hommes aux différents échelons de responsabilité (local, départemental, régional, nationale).
- une division sexuée des fonctions, c'est à dire une répartition en fonction des types de mandats.
- sur plusieurs exercices, il doit permettre d'identifier **les évolutions chiffrées des responsabilités et fonctions dans le temps** notamment par une représentation graphique des résultats annuels.

3. COMMENT INTERPRETER LES RESULTATS ?

Le travail d'analyse permet d'identifier les inégalités, difficiles à déceler sans une comparaison fouillée.

Questions à se poser :

Les écarts tiennent-ils ?

- À des modes d'investissements, ou à des spécificités tenant à l'histoire, l'objet associatif, au territoire...
- à une division sexuée des champs d'investissement
- à une division sexuée des niveaux d'engagement
- à un impact sexué des modalités d'accès au mandat,

Les conditions d'accès et d'exercice de certaines fonctions doivent être interrogées afin de mieux comprendre les écarts constatés entre les femmes et les hommes.

Quelques critères paraissent essentiels à considérer et à rechercher :

- Les modalités d'information sur les postes à pourvoir
- Les modalités de sélection et d'élection
- Les modalités d'exercice des fonctions (nature et durée des mandats...)



2.

Mettre en oeuvre des actions pour l'égalité

2.1 Définir les axes d'amélioration

A partir de l'analyse des données, de l'interprétation des résultats, l'association définit les axes d'améliorations qu'elle se fixe en matière d'égalité et de mixité. Elle décide de ses objectifs en confrontant son état des lieux à l'analyse des freins stéréotypiques repérés dans ce guide.

L'association peut orienter ses actions vers :

**Voir fiche
pratique
n°4**

- Une meilleure représentation des femmes dans les instances décisionnelles et participatives
- Une amélioration des conditions d'exercice des mandats ou fonctions
- Une organisation prenant en compte l'articulation des temps sociaux et les contraintes liées à chaque de sphères de vie.

2.2 Définir les résultats attendus

Pour chaque axe d'amélioration, l'association détermine les modalités d'actions et les résultats attendus.

Des moyens budgétaires et humains peuvent si nécessaire être définis.

Désigner et former un correspondant ou une équipe « égalité » permet d'assurer l'accompagnement et la dynamique du projet.

3. Mesurer, évaluer son plan d'action

Les indicateurs

On définit communément les indicateurs comme étant des outils pour mesurer a posteriori les modifications, changements apportés par un projet, un plan d'action, mais il peut s'agir aussi d'outils en amont pour formuler des objectifs de travail.

Nous distinguons ici trois types d'indicateurs :

- les **indicateurs de réalisation** informent sur les dispositifs mis en place (études, sensibilisation, partenariats...) et les moyens consacrés au projet.
- les **indicateurs de résultats** informent sur la réalisation des objectifs (les décisions prises, les populations touchées...)
- les **indicateurs d'impacts** informent sur les changements produits dans l'association (intégration et pérennité de la démarche égalité, évolution de la participation des femmes et des hommes...)

**Voir fiches
pratiques
n°5-6-7**

Tous les ans, **il appartient à chaque association de définir** le plus précisément possible **les objectifs qu'elle se fixe** pour les indicateurs ciblés.

Par exemple, dans les indicateurs de réalisation concernant les actions de sensibilisation, il s'agit de décider d'un nombre de formations, réunions, colloques à organiser et vérifier l'année suivante si les objectifs sont atteints. De même, pour les indicateurs d'impacts concernant la participation des femmes et des hommes, il s'agit de fixer le pourcentage à atteindre ou la progression annuelle souhaitée.

En renseignant ces tableaux tout au long de la démarche, les associations pourront actualiser les objectifs en fonction des impacts observés et des difficultés rencontrées ou reformuler de nouveaux objectifs de travail.

4.
Outils :
Recueil de fiches pratiques

Fiche pratique n° 1

Observation annuelle des adhérent(e)s

Le tableau 1 concerne chaque structure existant au sein de l'association :

- préciser le niveau de responsabilité territoriale de la structure concernée au sein du réseau ou de la fédération.
- renseigner les rubriques concernant les effectifs numériques puis calculer la proportion sexuée.

Le tableau 2 est la synthèse de l'ensemble des tableaux 1 :

- Trier l'ensemble des tableaux 1 par niveau de responsabilité territoriale (local, départemental, régional, autre, national),
- Calculer et reporter la somme des effectifs pour chaque rubrique ce qui vous permettra de calculer la synthèse globale
- Calculer les proportions de femmes et d'hommes pour chaque catégorie par niveau territorial et pour l'ensemble de l'association.

**TABLEAU 1 :
LES ADHÉRENT(E)S PAR STRUCTURE**

Nom de l'établissement : _____				
☐ Local ☐ Départemental ☐ Régional ☐ Autre ☐ National				
date :	Effectif		Proportion (%) À remplir si les effectifs sont suffisant	
	F	H	F	H
Total des adhérents				
Bénévoles actifs				
Volontaires				
Membre d'honneur				
Autres catégories : _____				

Reproduire ce tableau selon le nombre de structure

[illegible]

Fiche pratique n° 2

Observation annuelle des responsables bénévoles

Le tableau 1 concerne chaque conseil d'administration existant au sein de l'association :

- préciser le niveau de responsabilité territoriale du conseil d'administration concerné au sein du réseau ou de la fédération.
- renseigner les rubriques concernant les effectifs numériques puis calculer la proportion sexuée pour le conseil d'administration.

Le tableau 2 est la synthèse de l'ensemble des tableaux 1 :

- Trier l'ensemble des tableaux 1 par niveau de responsabilité territoriale (local, départemental, régional, autre, national),
- Calculer et reporter la somme des effectifs pour chaque rubrique ce qui vous permettra de calculer la synthèse globale
- Calculer les proportions de femmes et d'hommes pour chaque fonction de responsabilité bénévole pour ces niveaux territoriaux et pour l'ensemble de l'association.

**TABLEAU 1 :
LES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

Conseil d'administration de : _____				

☐ Local ☐ Départemental ☐ Régional ☐ Autre ☐ National				
date :	Effectif		Proportion (%)	
	F	H	F	H
Président(e)				
Vice-président(e)(s)				
Trésorier(e)(s)				
secrétaire(s)				
Trésorier(e)(s) adjoint(e)(s)				
Secrétaire adjoint(e)(s)				
Autres administrateur(s) avec fonction(s) :				
Administrateur(s) sans fonction				
Total pour le Conseil d'administration				

Reproduire ce tableau selon le nombre de C.A.

**TABLEAU 2 :
RÉCAPITULATIF SEXUÉ DE L'ENSEMBLE DES C.A.**

date :	NIVEAUX DE RESPONSABILITE TERRITORIALE										SYNTHESE	
conseils d'administra- tions	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Les présiden- ces	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Les vice- présidences	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Les secrétaires	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Les trésoriers	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Les secrétaires adjoints	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Les trésoriers adjoints	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Autres admi- nistrateurs avec fonctions	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Administra- teurs sans fonctions	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												

Fiche pratique n° 3

Observation annuelle des salarié(e)s

Le tableau 1 concerne chaque structure associative disposant de personnel salarié :

- préciser le niveau de responsabilité territoriale de la structure concernée au sein du réseau ou de la fédération.
- renseigner les rubriques concernant les effectifs numériques puis calculer la proportion sexuée pour la structure.

Le tableau 2 est la synthèse de l'ensemble des tableaux 1 :

- Trier l'ensemble des tableaux 1 par niveau de responsabilité territoriale (local, départemental, régional, autre, national),
- Calculer et reporter la somme des effectifs pour chaque rubrique ce qui vous permettra de calculer la synthèse globale
- Calculer les proportions de femmes et d'hommes pour chaque catégorie d'emploi pour ces niveaux territoriaux et pour l'ensemble de l'association.

**TABLEAU 1 :
LES SALARIÉS PAR STRUCTURE**

Nom de l'établissement : _____				
☐ Local ☐ Départemental ☐ Régional ☐ Autre ☐ National				
date :	Effectif		Proportion (%) À remplir si les effectifs sont suffisant	
	F	H	F	H
direction				
cadre				
Maîtrise				
technicien				
employé				
ouvrier				
TOTAL				

Reproduire ce tableau selon le nombre de structure

**TABLEAU 2 :
RÉCAPITULATIF SEXUÉ DES SALARIÉS DE L'ASSOCIATION**

date :	NIVEAUX DE RESPONSABILITE TERRITORIALE										SYNTHESE	
direction	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
cadre	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
maîtrise	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
technicien	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
employé	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
ouvrier	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
TOTAL	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												

Fiche pratique n° 4

Axes d'améliorations et moyens

Axe d'amélioration :	
Modalités d'actions et moyens alloués	Résultats attendus

Reproduire ce tableau selon le nombre d'axe retenu

Fiche pratique n° 5

Indicateurs de réalisation

INDICATEURS DE REALISATION		
Dispositif mis en oeuvre		
<i>Production d'étude</i>	prévu	réalisé
enquête statistique		
enquête par entretiens		
autres :		
<i>Création d'une dynamique interne</i>		
création d'un groupe de travail		
chargé de mission		
autres :		
<i>Actions de sensibilisation</i>		
communication interne		
réunions ouvertes, colloques		
formation		
autres :		
<i>Définition des objectifs du plan d'actions</i>		

Autres : _____		
Partenariat(s) activé(s)	prévu	réalisé
<i>services de l'État :</i>		

<i>collectivités territoriales :</i>		

<i>associations :</i>		

<i>autres :</i>		

Moyens consacrés	prévu	réalisé
<i>temps :</i>		
<i>budget :</i>		

Fiche pratique n° 6

Indicateurs de résultats

INDICATEURS DE RESULTATS		
Décisions prises concernant : (préciser la décision)		
<i>disponibilité / mobilité :</i>		
<i>représentations stéréotypées :</i>		
<i>sous estimation des compétences :</i>		
<i>gestion des ressources humaines :</i>		
<i>organisation de la vie associative :</i>		
<i>fonctionnement des instances :</i>		
<i>prise en compte de l'égalité dans le projet :</i>		
Population touchée (à chiffrer)	prévu	réalisé
<i>adhérents</i>		
<i>élus nationaux</i>		
<i>élus régionaux</i>		
<i>élus locaux</i>		
<i>salariés nationaux</i>		
<i>salariés régionaux</i>		
<i>salariés locaux</i>		
<i>autres</i>		
Création de tableaux de bord	prévu	réalisé
<i>sur les adhérents</i>		
<i>sur les responsables bénévoles</i>		
<i>sur les responsables salariés</i>		
<i>sur plusieurs années</i>		

Fiche pratique n° 7

Indicateurs d'impacts

INDICATEURS D'IMPACTS			
intégration de la démarche égalité		évaluer de 1 à 5	
<i>dans le projet associatif</i>			
<i>dans les activités de l'association</i>			
<i>dans les services proposés par l'association</i>			
<i>dans les conditions d'organisation du bénévolat</i>			
<i>dans les conditions d'organisation du travail salarié</i>			
<i>dans le choix des responsables élus</i>			
<i>dans le recrutement des salariés</i>			
<i>autre démarche, à préciser</i>			
pérennité de la démarche			
<i>suivi régulier de l'avancée de la démarche</i>		oui	non
<i>moyens consacrés suffisants</i>		oui	non
<i>volonté politique</i>		oui	non
<i>mobilisation de l'ensemble de l'association</i>			
<i>mise en place d'outils d'évaluation</i>		oui	non
évolution de la participation des femmes et des hommes		2004	2005
<i>les adhérent(e)s</i>			
<i>adhérent(e)s</i>			
<i>bénévoles actifs</i>			
<i>volontaires</i>			
<i>membres d'honneur</i>			
<i>les responsables bénévoles</i>			
<i>conseil d'administration</i>			
<i>président(e)s</i>			
<i>vice-président(e)s</i>			
<i>trésorier(e)s</i>			
<i>secrétaires</i>			
<i>vice-président(e)s</i>			
<i>secrétaires adjoint(e)s</i>			
<i>trésorier(e)s adjoint(e)s</i>			
<i>autres administrateurs avec fonction</i>			
<i>autres administrateurs sans fonction</i>			
<i>les salarié(e)s</i>			
<i>directeur(trice)s</i>			
<i>cadres</i>			
<i>technicien(ne)s</i>			
<i>employé(e)s</i>			
<i>ouvrier(e)s</i>			
diffusion de la démarche en externe		prévu	réalisé
<i>associations</i>			
<i>financeurs</i>			
<i>prestataires</i>			
<i>collectivités,, institution</i>			
<i>autres :</i>			