

*Guide d'appui
à l'égal accès des femmes et des hommes
aux responsabilités dans les associations*

L'égalité en pratique dans les associations

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

UNION NATIONALE
DES ASSOCIATIONS TERRITORIALES
RETRAVAILLER

Françoise NALLET, Déléguée Générale
Anne GUARDIOLA et Laurence NOBILI
Chargées d'Études



Préface

Par la CPCA ?

Introduction

Ce guide s'adresse aux responsables d'associations, aux responsables de réseaux et à tous ceux qui promeuvent l'égalité des femmes et des hommes dans les associations.

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

- l'égalité peut soutenir et apporter une réponse aux problèmes structurels du monde associatif (renouvellement des volontaires, des compétences, des instances, des travailleurs salariés ...).
- Les associations peuvent proposer un cadre de vie, attirer des compétences salariées et des femmes de hauts niveaux grâce aux valeurs de l'économie sociale et aux spécificités des pratiques salariées.

La réflexion sur l'égalité dans la vie associative s'inscrit dans la continuité de celle menée dans les champs professionnel et politique en France et par rapport à l'Union Européenne et l'Organisation Internationale du Travail.

C'est à l'occasion du centenaire du vote de la loi 1901 que l'État et le monde associatif ont signé une Charte d'engagements réciproques le 1er juillet 2001. L'interlocuteur du gouvernement était représenté par la CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives). Cette charte exprime que l'un " des engagements conjoints pour la démocratie, consiste à améliorer l'équilibre entre femmes et hommes dans l'exercice des responsabilités ". Cet élément est mis en œuvre par quelques outils incitatifs par exemple dans les contrats d'objectifs au niveau des financements et des agréments ministériels.

De plus, afin de poursuivre la réflexion et sa diffusion, un comité de pilotage Femmes et vie associative, a été créé à l'initiative de la DIES (Délégation

Interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale) en partenariat avec le Service des Droits des Femmes et de l'Égalité. Ce comité de pilotage a organisé deux séminaires : en avril 2001, « Les enjeux de la participation des femmes à la vie associative », en juin 2002 « pouvoir et vie associative ». Il a coordonné la recherche-action menée par *Retravailler*, *Programme d'action pour l'égal accès aux responsabilités entre femmes et hommes au sein des associations* dont le rapport a été remis en juillet 2003. Enfin, un fonds FNDVA, a incité les associations à mener des recherches ou des actions visant l'égalité des chances des hommes et des femmes dans le champ associatif.

Le guide pratique propose :

- Des informations sur la situation femme/homme dans les associations en France
- Des outils pour mesurer et analyser la situation des femmes et des hommes dans son association
- Des fiches d'analyse des freins énoncés dans le rapport , les arguments pour les dépasser, les leviers de changements et les « bonnes pratiques » de certaines associations
- Des fiches « plans d'action »
- Des indicateurs permettant d'évaluer son plan d'actions

Une formation-action permettra la mise en main de ce guide auprès d'associations désireuses de s'engager dans une démarche visant l'amélioration des conditions d'accès des femmes aux responsabilités.

Encadré : Témoignages d'associations sur les fonctionnements innovants ?

Table des matières

1. Comment mesurer et analyser les inégalités ?	p.9
A. Mieux comprendre la situation en France	
B. Mieux connaître son association	
C. Établir un plan d'action	
2. Comment dépasser les freins culturels, sociaux, organisationnels et structurels ?	p.19
A. La disponibilité et la mobilité	
B. Les représentations stéréotypées	
C. La sous-estimation des compétences	
D. La gestion des ressources humaines : bénévolat / salariat	
E. L'organisation de la vie associative de l'association	
F. Le fonctionnement des instances associatives	
G. La prise en compte de l'égalité femmes-hommes dans le projet associatif	
3. Comment des associations sont-elles passées à l'action ?	p.49
A. Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)	
B. Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS)	
C. Fédération Nationale des Familles Rurales (FNFR)	
D. Ligue de l'Enseignement	
4. Comment évaluer son plan d'action ?	p.65
A. Des indicateurs de réalisation	
B. Des indicateurs de résultat	
C. Des indicateurs d'impact	
Annexes	p.71
Bibliographie	
Adresses utiles	p.83

1.
Comment
mesurer et analyser
les inégalités ?

A. Mieux comprendre la situation en France

La participation des individus à la vie associative est fortement influencée par leurs situations sociales et économiques. Tout comme dans le secteur professionnel ou politique, le *plafond de verre* existe dans le champ associatif .

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*.

Soulignons que la spécificité du monde associatif réside dans sa grande hétérogénéité. Il est peu aisé de traiter la question de l'inégal accès aux responsabilités des femmes et des hommes tant les disparités sectorielles, organisationnelles, économiques sont grandes. Entre bénévolat et salariat, mouvements de jeunes, sportifs, militants, professionnels du secteur sanitaire et social..., le niveau de mixité est rarement homogène. Aussi, il est difficile de parler d'égalité de façon globale dans le monde associatif. Néanmoins, quel que soit le secteur, la décision de s'engager s'explique souvent par des facteurs sociaux.

Aussi, observons ce que nous apprennent de façon transversale les enquêtes nationales concernant l'engagement bénévole :

- la majorité des membres des associations sont des hommes,
- les femmes et les hommes ne s'investissent pas dans les mêmes secteurs associatifs,
- les hommes cumulent beaucoup plus fréquemment plusieurs adhésions.
- la disparité est particulièrement visible dans les degrés de participation,
- la prédominance des hommes dans le monde associatif s'accroît en fonction de la hiérarchie des mandats.

Hormis ces données assez générales, la dimension sexuée des pratiques associatives est peu connue.

Il apparaît que la majorité des adhérents sont des hommes. 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. On constate, en effet, que 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 hommes privilégient les associations en rapport avec le monde professionnel ou leur formation scolaire : syndicats, associations de retraités ou d'anciens élèves. On constate que ces disparités reflètent une répartition culturelle de la présence des hommes et des femmes 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 forte mixité. Ainsi, certains domaines tels que l'humanitaire et le culturel sont aujourd'hui investis par des femmes alors qu'ils étaient des bastions d'hommes auparavant.

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

Les membres dit « 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 est plus importante que la moyenne.

Il apparaît également que la gestion du temps serait le principal frein à la participation à une association (réponse de 41% des personnes interrogées). On peut supposer que 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 la prédominance des hommes dans le monde associatif s'accroît dans la hiérarchie interne des associations. 60% des dirigeants associatifs sont des hommes y compris dans les associations où les femmes sont plus nombreuses.

De plus, les hommes cumulent beaucoup plus fréquemment les adhésions à différentes associations. 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.

B. Mieux connaître son association.

Dans une démarche visant plus d'égalité, 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 la fondation et lors des modifications de statuts.

Même s'il semble difficile d'envisager un cadre systématique de recueil de données adapté à ces organisations si différentes, ce guide propose des outils qui peuvent être adaptés. Ce cadre minimum d'informations 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.

Pour les associations employeurs, il s'agit de prendre en compte les deux populations bénévoles et salariés distinctes par leurs modalités d'entrée et de sortie, leurs fonctions et statuts, leurs organisations internes voire leurs motivations, le temps passé...

Cette situation implique un regard et une analyse distincts sur ces deux d'acteurs et actrices de la vie associative.

1. Où trouver les informations ?

Toute association élabore les documents suivants : statuts, procès verbaux d'assemblées générales, rapports moraux et d'activités, comptes rendus des conseils d'administrations... Leur consultation 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 salarié(e)s, des informations systématiques sont à fournir, par exemple le formulaire DADS (Déclaration Annuelle des Données Sociales) précisant fonction, niveau de rémunération, sexe... En général, il est possible de connaître la proportion des temps partiels et des pleins temps de l'association.

Certaines associations peuvent disposer d'autres sources proches des bilans sociaux réalisés en entreprise ou des enquêtes spécifiques ou ponctuelles.

Concernant les non salarié(e)s, l'association dispose d'informations sur les élus. Il reste les autres adhérent(e)s qui 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.

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. Traiter les informations

En annexe, trois fiches pratiques sont présentées sur :

- Les responsables associatifs
- Les responsables salariés
- Les adhérents

Pour chacune de ses fiches, deux types de tableau 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 l'existence ou non d'un plafond de verre ? Il est communément admis qu'une organi-

sation est paritaire 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.

Il est possible d'observer :

- s'il existe un plafond de verre, c'est à dire une moindre représentation des femmes ou des hommes dans la hiérarchie des territoires,
- une répartition sexuée des responsabilités, c'est à dire une représentation inégale aux différentes fonctions selon les sexes,
- l'évolution des répartitions chaque année notamment par une représentation graphique des résultats annuels.

3. Interpréter les résultats

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

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

Quelques indicateurs paraissent essentiels à considérer et à rechercher pour comprendre l'état des lieux chiffré.

Pour les responsables associatifs:

- Quelles sont les modalités d'accès aux postes ?
- Quelles sont les modalités de sélection et d'élection ?
- Quelles sont les modalités d'exercice des fonctions (nature et durée des mandats...) ?

Pour les responsables salariés :

- Quelles sont les modalités d'accès aux postes ?
- Quelles sont les modalités de sélection et de recrutement ?
- Quelles sont les modalités d'exercice de ce poste (mobilité professionnelle, disponibilité...) ?

Pour les élu(e)s
comme pour les salarié(e)s,
ces modalités ont-elles
un impact différent
selon les sexes ?

Si oui lequel ?

Pour les adhérent(e)s :

- Les écarts tiennent-ils ?
 - aux champs d'investissement ?
 - aux modalités d'investissements ?
 - à des spécificités locales ?

Lieux d'information et de ressources pour votre démarche

Le Service des Droits des Femmes
et de l'Égalité,
un interlocuteur privilégié

Le Délégué Départemental
à la Vie Associative peut appuyer
votre démarche

Placé auprès du Préfet, le DDVA assure des fonctions interministérielles dans le domaine du soutien à la vie associative et ce dans le prolongement des orientations du Premier Ministre fixées à la suite des assises nationales de la vie associative en février 1999.

Missions :

- Coordonner les services de l'État afin de simplifier les démarches administratives des associations et d'assurer une meilleure information aux associations
- Piloter et coordonner la Mission d'Accueil et d'Informations des Associations
- Animer le développement de la vie associative, départemental et local, autour de projets associatifs diversifiés en facilitant l'engagement bénévole et la prise de responsabilités civiques et mobiliser les politiques publiques
- Être un interlocuteur des responsables associatifs au plan départemental afin de faciliter la concertation, la consultation et développer des relations partenariales entre l'État et le monde associatif

Lieux d'information et de ressources pour votre démarche

DDJS

.....

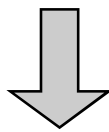
CPCA

.....la CPCA est l'interlocuteur privilégié de l'Etat concernant toutes les questions traitant de la vie associative. Elle est co-signataire de la charte visant l'égalité d'accès des femmes et des hommes et partie prenante de la démarche visant à sensibiliser les associations à l'égalité.

C. Établir un plan d'actions

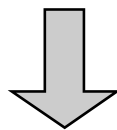
Définir les axes d'amélioration pour l'association en matière d'égalité et de mixité :

- meilleure représentation des femmes dans les instances décisionnelles et participatives
- amélioration des conditions d'organisation du travail pour les salarié(e)s et les bénévoles :
 - prise en compte et développement des compétences des femmes
 - développement de la mixité au niveau du bénévolat, de l'embauche des salarié(e)s, de la formation, de la promotion...
- meilleure articulation des temps sociaux pour les bénévoles et les salarié(e)s (vie professionnelle, vie familiale et vie militante).



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 :

Bénévoles, élu(e)s, salarié(e)s, responsables ...

2.

Dépasser les freins
culturels, sociaux
organisationnels
et structurels

Introduction aux fiches argumentaires

L'accès inégalitaire des femmes et 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. Le « guide d'appui à l'égalité dans les associations » les analyse pour les dépasser pour une égalité et mixité concrètes dans les associations.

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

- les contraintes liées à l'exercice de responsabilités en terme de disponibilité et de mobilité,
- 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,
- 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.

- les modalités de gestion des ressources humaines,
- le fonctionnement des associations,
- la prise de position de l'association face à ce sujet.

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 la parentalité et autres responsabilités familiales.

Chaque fiche argumentaire s'articule autour de 4 axes :

1. État des lieux
2. Commentaires
3. Leviers de changement
4. Bonnes pratiques, quelques exemples

A. Disponibilité et mobilité

1. État des lieux

Dans de nombreuses associations aujourd'hui, l'engagement militant et la carrière 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.

L'inégal accès aux responsabilités s'explique surtout par la crainte d'une moindre disponibilité des femmes. 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 (80%). 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 salarié(e)s comme pour les bénévoles. On constate, en effet, que les femmes mères sont moins sollicitées que les hommes pour faire partie des conseils d'administrations, de surcroît si elles sont mères de jeunes enfants.

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

Certaines (salariées ou bénévoles) refusent une promotion 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.

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

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, puisqu'on 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.

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.

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 disponibilité aux femmes pour leur carrière et

leur engagement et aux hommes pour leur paternité.

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 désormais aussi devenir un critère de choix (et de qualité de vie) pour les hommes (salariés ou bénévoles) 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

La nécessité d'un nouveau partage :

Les nouveaux droits des pères (congrés d'éducation, congrés 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 identique des deux sexes dans la vie sociale, professionnelle et personnelle.

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 obligations familiales par exemple les coûts de garde d'enfants,

- penser de nouveaux schémas d'organisation du travail.

Les mesures impulsées par la Communauté 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 des grandes villes françaises.

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.

4. Bonnes pratiques, quelques exemples

NTIC

Plusieurs associations (Culture et Promotion, Peuples et Culture...) utilisent les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication et organisent par exemple des réunions téléphoniques (notamment pour les membres du bureau) qui diminuent les déplacements et assouplissent les contraintes horaires.

C'est un exemple de l'opportunité qui pourrait être tirée des nouvelles technologies.

Gardes ou activités

organisées pour les enfants

Concernant la prise en compte des obligations familiales, certaines antennes de la Fédération nationale des 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.

De même dans le monde sportif (CNOSF), plusieurs initiatives 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 Aqu-

taine, 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.

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.

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.

B. Les représentations stéréotypées

1. État des lieux

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 ...), "rapports sociaux de sexe" à l'origine de nombreux préjugés.

Ainsi, pour beaucoup, femmes et hommes ne sauraient exercer les mêmes professions et tenir des rôles similaires. Ces représentations restent influencées par les modèles construits autour d'attributions très différenciées 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 :

- pour les femmes, écoute, service aux personnes, relation, assistance...
- pour les hommes, l'encadrement, la représentation, la stratégie, le conflit, la décision....

Cette division sexuée des rôles, fortement ancrée dans les esprits et dans

les faits se décline donc 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 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'inscrivent de façon massive dans les champs traitant de la famille, du social, de l'éducation, de la santé...
- les hommes participent à l'aménagement du territoire, à l'économie, à la politique familiale, à la proximité des habitants...

Cette division sexuée des rôles au travail organise les inégalités : les femmes sont réduites à choisir des secteurs, des fonctions ou des rôles où elles sont "attendues", postes généralement moins reconnus socialement et / ou moins rémunérés et en conséquence, moins favorables à des évolutions dans leur parcours bénévole et/ou professionnel.

Ces stéréotypes culturels puissants et

les discriminations qui en découlent agissent sur la représentation qu'ont les femmes du pouvoir et semblent insidieusement nuire à leur engagement dans les sphères décisionnelles.

A propos du rapport au pouvoir

De nombreuses femmes éprouvent le sentiment de ne pas être " faites " pour occuper des postes de pouvoir, ce qu'elles justifient par des motivations se situant à l'opposé 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, produire des réponses qui se concluent par des réalisations concrètes. De nombreuses femmes expliquent privilégier le travail en équipe, favoriser la synergie du collectif, déléguer, impliquer, rechercher un consensus et valoriser les personnes.

Ce sont autant de motifs de satisfactions qu'elles pensent ne pas pouvoir retrouver dans des fonctions ou des postes à hautes responsabilités en particulier *nationaux ou intermédiaires*. 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 leur paraissant particulièrement exacerbé dans les milieux où les hommes sont majoritaires.

Autrement dit, les femmes semblent renoncer au pouvoir prétextant qu'elles accordent plus d'importance à la substance de la fonction qu'à la reconnaissance sociale qui s'y attache.

Quant aux femmes qui occupent des fonctions de responsables dans les associations, elles ne parlent pas de pouvoir pour présenter leur activité ; c'est un mot qui semble être rejeté, refusé. Elles utilisent plus volontiers le terme de "responsabilités" et justifient leur évolution professionnelle et l'accès aux responsabilités en invoquant l'accomplissement d'un parcours initiatique s'appuyant sur plusieurs années d'expérience, comme s'il leur était nécessaire de légitimer leur ascension vers la sphère décisionnelle. Elles se défendent d'exercer une quelconque autorité, elles prônent les vertus du travail d'équipe, du management participatif, elles disent veiller à solliciter l'avis des salariés et collègues, et adoptent une posture qu'elles veulent moins hiérarchique.

2. Commentaires

C'est donc par construction culturelle et sociale que de nombreuses femmes disent rencontrer des difficultés à se projeter dans des rôles de responsables ou de politiques.

On pourrait penser qu'aujourd'hui ces stéréotypes et surtout ce clivage lié à la domination masculine sont dépassés, et que les disparités entre les sexes se sont estompées car, désormais les femmes aspirent à d'autres fonctions et sont statistiquement plus formées et diplômées que les hommes.

Mais c'est une réalité qui perdure et que l'on voit à l'œuvre dans la répartition sexuée des tâches. Certains discours vont presque jusqu'à différencier le travail des femmes à celui des hommes comme un fait de nature : de nombreuses personnes interviewées avancent en effet que les spécificités du management exercé par les femmes s'opposent aux caractéristiques du management des hommes. Mais peut-on pour autant affirmer qu'il existe un management propre à chaque sexe ?

C'est à partir des différences biologiques et anatomiques entre les femmes et les hommes, que chaque culture, chaque époque, chaque reli-

gion et chaque milieu social a construit des rôles sociaux attribuables à chaque sexe.

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, établissent les droits et les devoirs des femmes et des hommes, 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 devenir « naturels ».

Dire que "*les hommes sont plus entreprenants que les femmes*", que "*les hommes ont le goût de la politique*", que "*les femmes sont plus à l'écoute que les hommes*", qu'"il existe un management « féminin » et « masculin »" ...relève d'opinions. Des caractéristiques culturellement attribuées aux femmes se retrouvent

chez les hommes et inversement ; il faut sans doute se garder de corréler sexes et modes de management, sexes et compétences sans mener les études et enquêtes nécessaires à de telles affirmations.

Par ailleurs, pour comprendre les différences de modes de management, il faut tenir compte d'autres variables comme la culture de l'association, l'âge de la personne, le secteur d'acti-

tivité de l'association, l'équipe de salariés et de bénévoles, les membres du bureau ...

Pour en savoir plus :

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

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

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, sur les salarié(e)s, sur les bénévoles,
- en luttant contre les stéréotypes qui forgent les inégalités,
- en dispensant une meilleure information sur les métiers et fonctions des associations.

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 liées au travail,
- favoriser le repérage des stéréotypes touchant à la division sexuée du travail,

- 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 fait 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, quelques exemples

Remise en cause

des stéréotypes de sexe

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 formation 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. D'autres actions de terrain sont en cours.

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.

Mixité

L'association 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.

Actions de sensibilisation

Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale

Suite à la mise en place d'une collecte de données chiffrées sur la place des femmes et des hommes au siège de la fédération, la réalisation d'une étude qualitative auprès d'une centaine de membre du réseau a eu pour effet de sensibiliser les déci-

deurs et les militants associatifs à la nécessité de réfléchir à la place des femmes dans la prise de responsabilité et aux stéréotypes de sexe.

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

Le CNIDFF coordonne une équipe constituée de quatre réseaux associatifs européens 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. Pour cela une phase d'enquête auprès des femmes siégeant dans les instances de décision des partenaires du projet permettra de préparer la réalisation d'un film de sensibilisation diffusable auprès de tous les réseaux associatifs concernés.

A partir du site internet du projet (forum de discussion et mailing liste), les partenaires mèneront en parallèle un travail de réflexion et d'échanges autour des notions d'engagement bénévole, de prise de responsabilité, de risque et d'autorité.

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 repérées des dirigeantes bénévoles associatives. Enfin, une réflexion sera engagée sur les processus de valorisation et de reconnaissance des compé-

tences acquises dans le cadre de ces responsabilités.

CNOSF

- Réalisation d'un film " Femmes et sport " en coproduction avec le ministère de la Jeunesse et des Sports en mars 2001 ;

- Constitution d'un groupe de travail sur la vie associative et sur la mise en œuvre d'une recherche action sur le thème "amélioration de la place des femmes dans la vie associative sportive : Comment et pourquoi ?".

- Création d'une exposition itinérante: Montrer le combat mené par des femmes pour être reconnues et avoir leur place dans les grandes manifestations sportives internationales et les organisations sportives

Actions de Lobbying

vers les pouvoirs publics

Il faut souligner l'importance du travail réalisé par les associations féminines et féministes grâce aux 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 ni-

veaux 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

C. La sous estimation

des compétences et ressources des femmes

1. État des lieux

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

Ainsi, les 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'écou-*

taient pas ; avec l'âge ça se tasse. "

- fournir des efforts quotidiens de participation,
- imposer leur autorité

Il existe parfois des réticences concernant l'accès des femmes aux responsabilités : hostilité, doutes voire mépris sont parfois ressentis.

Ces comportements témoignent des préjugés à l'œuvre :

- les femmes passent pour ne pas avoir d'intérêt pour la politique : par contre, on leur reconnaît volontiers des compétences et un intérêt pour le concret,
- les femmes auraient recours à des stratégies relationnelles dites " *féminines* " que les hommes jugent " *déstabilisantes et non maîtrisables*",
- les femmes ne possèderaient pas la formation adaptée ni les compétences requises,
- les femmes ne seraient pas en capacité d'assurer un rôle de " *représentation* ".

Le sentiment de compétence est sexué et les femmes se sentent en-

core moins compétentes pour des activités jusqu'alors occupées majoritairement par des hommes. Ce qui explique également leur faible taux de présence dans certaines fonctions des associations ou certains secteurs d'activités, notamment ceux attachés à l'idéologie et au pouvoir.

Il en résulte un manque de confiance en leurs possibilités, une auto dévalorisation subjective et une difficulté à s'affirmer ou à se projeter dans certaines situations.

Cette sous-estimation serait, selon Pierre Bourdieu, le résultat de l'acceptation de la relation de domination masculine, elle transparaît dans les propos d'une personne interviewée :

" 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 impacte également le sentiment de compétence.

Des femmes semblent, en effet, ne pas connaître le contenu ni les prérequis des postes de décision ce qui les empêchent de postuler à ces

fonctions alors qu'elles pourraient y prétendre.

Certaines femmes ne visent pas les échelons hiérarchiques supérieurs car elles sont convaincues de perdre la consistance du travail de terrain. Elles refusent ainsi toute promotion institutionnelle mettant en avant leurs limites, pendant que les 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 démontre bien la difficulté qu'elles ont à s'insérer dans un univers d'hommes, fait de normes, de codes et de valeurs qui ne leurs sont pas familières, et qui en conséquence, les font douter de leurs compétences à exercer de telles responsabilités.

2. Commentaires

Les femmes tendraient davantage à douter de leurs compétences que les hommes. Ce manque de confiance en soi est imputable à une tradition culturelle. D'ailleurs ce phénomène de sous-estimation avait déjà été observé par Baudelot et 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 « cadre 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, des compétences, elles sont de plus en plus nombreuses à vouloir travailler et cependant elles n'ont pas les mêmes chances de réussite que les hommes.

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

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.

- identifier les compétences requises pour les postes / fonctions de responsables (élaboration de référentiels),
- rendre les compétences des femmes (et des hommes) visibles, accompagner leur valorisation, 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.
- développer le vivier de femmes bénévoles et les sensibiliser 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,
- accompagner la promotion des salarié(e)s, prévoir des plans de formation et de mobilité,
- 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.

Pour en savoir plus
sur 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, notamment professionnelle, 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

<http://www.travail.gouv.fr/vae>

4. Bonnes pratiques, quelques exemples

Promouvoir des responsables femmes

Le Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative souhaite mettre en place un trophée « femmes et sports » pour valoriser l'engagement des femmes dans le sport, et récompenser par un trophée une dirigeante pour ses performances, son engagement, sa capacité à diriger.

Ces expériences serviraient 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 DRDJS 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 des mouvements sportifs dans les jurys créés par les Directions régionales de la jeunesse et des sports. Il travaille également à la réalisation d'un carnet de vie du bénévole qui a pour objectif de tracer tout le parcours d'un dirigeant afin, s'il le désire, de faire valoir son expérience au regard du dispositif VAE.

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.

D. Gestion des ressources humaines : bénévolat / salariat

1. État des lieux

Concernant les bénévoles, il est courant d'entendre les associations évoquer leurs difficultés à renouveler les postes décisionnels. Pourtant les femmes ne posent pas spontanément leur candidature sur l'ensemble des postes disponibles. Ces constats sont rarement suivis de mesures ou d'initiatives spécifiques. La gestion des bénévoles s'organise sans prendre en compte les freins rencontrés par les femmes et les hommes en termes de représentation du pouvoir, disponibilité, conditions d'exercice des fonctions...

Dans le monde de l'emploi associatif, si 71% des emplois sont occupés par des femmes, le plafond de verre existe bien puisqu'une majorité d'hommes salariés sont aux postes d'enca-

drement et particulièrement de direction. De plus, le système de management est très hiérarchisé et la rotation des postes d'encadrement rare.

Au sein d'une même association, les possibilités de promotion interne et d'évolution de carrière sont limitées ce qui augmente la concurrence. Mais, la gestion des ressources humaines salariées s'organise dans la majorité des associations consultées, sans prendre en compte la situation, les représentations et les contraintes respectives des femmes et des hommes dans les pratiques de recrutement, d'embauche, de formation, promotion professionnelle et des conditions d'exercice.

2. Commentaires

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

Les associations pourraient :

- engager un travail de réflexion et de formalisation de ces postes afin de définir plus précisément les profils recherchés ;

- faire connaître de façon plus concrète le fonctionnement associatif ;
- ouvrir plus largement la diffusion des postes à pourvoir bénévoles ou salariés, ce afin d'aller vers plus de mixité.

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

Concernant les salarié(e)s, le marché des offres d'emploi est peu visible et les compétences et profils requis peu connus. 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).

3. Leviers de changement

- Les instances décisionnelles pourraient décider de mener une politique volontariste de développement du vivier de femmes bénévoles, de les sensibiliser à l'accès au CA, de favoriser, faciliter leur investissement en leur proposant de réfléchir à l'importance de leurs engagements, de les inciter à intégrer les instances décisionnelles.
 - De même, pour accompagner la promotion des salarié(e)s, il serait judicieux d'organiser et de financer des plans de formations et de mobilité, de partager les informations concernant les recrutements entre associations à travers les réseaux associatifs, coordinations, fédérations par exemple ...
 - Il paraît indispensable de généraliser les pratiques d'évaluation pour les postes d'encadrement et de ne plus considérer la disponibilité comme seul critère de performance.
 - Pour l'ensemble des postes associatifs, l'élaboration de référentiels identifiant 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 aussi de :
- rendre les responsabilités attractives, montrer l'intérêt du pilotage politique et 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 compétences attendues par les postes de trésorier(e), président(e), secrétaire..,

4. Bonnes pratiques, quelques exemples

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.

E. Organisation de la vie associative de l'association

1. État des lieux

Les femmes disent ne pas se retrouver dans les schémas d'organisation actuels des associations qui impliquent de nombreuses réunions tardives, lesquelles n'intègrent pas 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 afin d'éviter les classiques 18h-20h, 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 salarié(e)s qu'il faut pourtant réussir à réunir régulièrement pour le fonctionnement de l'organisation.

2. Commentaires

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 donc 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. Ceci ne doit pas être perçu comme

un désengagement, car conserver 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

Les associations doivent envisager 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, 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 les schémas d'organisation du travail (NTIC, aménagement des horaires...). Une solution à la meilleure articulation entre vie personnelle, vie professionnelle et vie militante peut être trouvée dans le télé-travail, qui peut permettre plus de souplesse dans les modalités de travail, car adaptable aux modes de vie et contraintes de chacun(e).

4. Bonnes pratiques, quelques exemples

Travail à distance

Culture et promotion : cette association privilégie l'organisation du travail à domicile, 60% de l'activité des salariés est ainsi réalisée. Ce nouveau mode de fonctionnement implique d'apprendre à travailler en équipe à distance ; 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 choix implique l'usage des nouvelles

technologies afin de permettre une concertation continue avec l'ensemble de l'équipe.

Mode de garde

Pour faciliter la participation des femmes, 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).

F. Le fonctionnement des instances associatives

1. État des lieux

Le cumul et la durée des mandats

Certaines personnes interviewées constatent que le cumul de mandats dans les associations est un phénomène courant ; des élus pouvant cumuler plusieurs fonctions, ce qui réduit considérablement les possibilités offertes aux femmes. L'effet est le même concernant la non-limitation du renouvellement du mandat qui crée une " *monopolisation* " du pouvoir durant une période qui peut parfois être longue, ce qui ne favorise ni une dynamique de projet pour l'association ni la recherche de nouveaux responsables permettant ainsi une diversité de profils.

"Avec le cumul des mandats, les hommes 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".

Candidature aux instances

Les sphères dirigeantes, où les hommes sont majoritaires, ont recours, pour certaines, au système de cooptation afin d'organiser leur renouvellement. Ce processus puise dans un vivier de person-

nes connues et limite, de fait, tacitement l'accès des femmes au pouvoir. Elles sont rarement en mesure de mobiliser un réseau équivalent.

D'un côté, 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."

D'un autre côté, ce système peut parfois être utilisé pour favoriser à l'inverse l'entrée des femmes aux postes à responsabilité si cet objectif est porté par la gouvernance de l'association.

2. Commentaires

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

Femmes et hommes constituant les deux moitiés de l'humanité, leur participation conjointe aux décisions qui gouvernent une association est requise si l'on veut que les décisions prises répondent à l'intérêt général et reflètent les intérêts et valeurs de tous.

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 représentées proportionnellement pour garantir le bon fonctionnement de la démocratie, principe fondamental des associations.

Les associations pourraient par ailleurs évoluer vers une logique de « *compétences* » pour ne pas rester sur une logique de « *réseau* » au sens restrictif du terme.

3. Leviers de changement

- Pour élargir le vivier des personnes en charge de responsabilités, la limitation du cumul des mandats apparaît comme une préconisation évidente .
- De même la réduction de la durée des mandats peut éviter leur personnalisation excessive et amener une recherche continue de renouvellement.

4. Bonnes pratiques, quelques exemples

Limitation des mandats

Le Mouvement Rural de la Jeunesse Chrétienne (MRJC) limite le mandat de président 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 rééquilibrage 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

Ministère des sports : Concernant l'agrément des groupements sportifs, le décret du 9 avril 2002 indique que les statuts doivent prévoir que la composition du CA 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.

G. La prise en compte de l'égalité femmes-hommes dans le projet associatif

1. État des lieux

Le degré d'implication des associations concernant l'égalité femmes-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 raison ni 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 à leur tour 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 traduisent le faible relais accordé par les associations aux initiatives de leur propre siège ou aux incitations venues d'ailleurs.

2. Commentaires

Cette situation est sensiblement identique à celle rencontrée dans certaines entreprises ou administrations. Mais comment pourrait-il en être autrement ? On constate ici comme ailleurs les mêmes stéréotypes à l'œuvre dans la (re)production des rapports sociaux de sexe.

Pourtant les associations issues du mouvement de l'éducation populaire proposent des projets innovants et sont les premières à avoir inscrit la mixité dans leur projet associatif. Reste que la formalisation d'une situation comparée se heurte toujours à un certain nombre de résistances,

paradoxe qui interroge.

D'ailleurs, les associations semblent gênées de ces résultats ou plutôt de ce manque de résultats concernant la représentation des femmes.

Le contexte associatif se révèle moins favorable que ce qui pouvait être attendu, 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 vers l'égalité.

3. Leviers de changement

Il s'agirait donc d'appliquer et d'intégrer le principe de l'égalité des chances au projet de l'association et de décliner les différentes actions à mener sur le modèle de l'approche intégrée préconisée par l'Union européenne. Il s'agit d'une démarche que le Conseil de l'Europe définit ainsi : «[elle] *consiste en la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs*

généralement impliqués dans la mise en place des politiques.» 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 .

La charte de l'Égalité en France est à la fois l'outil et la traduction de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pour faire progresser l'égalité en-

tre les femmes et les hommes, que l'Union européenne promeut sous le terme de « gender mainstreaming » auprès de tous les Etats membres et dont elle a récemment résolu d'examiner les progrès lors de chaque sommet de Printemps.

Cette charte, à laquelle ont concrètement contribué une centaine de personnes, recense près de trois cents actions de nature et de niveaux différents, selon cinq axes de progrès :

- la parité politique et l'accès à la prise de décision, qui est une préoccupation partagée par l'ensemble des partenaires publics, économiques, sociaux et associatifs,

- l'égalité professionnelle, qui est au cœur des engagements des partenaires sociaux et des chambres consulaires,

- le respect des droits fondamentaux de la personne et de sa dignité,
- l'articulation des différents temps de vie – professionnel, personnel, familial, social et civique.

Les associations doivent aussi être des actrices significatives du changement social visant l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les champs de la société en reprenant dans leur projet la promotion de l'égalité, des atouts de la mixité et l'amélioration de l'articulation des temps sociaux.

4. Bonnes pratiques, quelques exemples

De nombreuses associations, à l'occasion de l'actualisation du projet associatif, posent en interne la discussion sur l'intégration du principe d'égalité des sexes au projet de l'association et vont jusqu'à l'intégrer dans les statuts, par exemple :

La coordination SUD est en cours de réflexion quant à l'inscription de ce thème dans le renouvellement du projet associatif.

FNARS, Dans le cadre de la réflexion engagée depuis un an autour du projet fédéral, qui fixe les priorités de la fédération pour les cinq ans à venir, la Fnars a introduit la question de la parité. Ce texte propose d'inscrire, parmi les engagements prioritaires, l'intensification des actions menées afin d'atteindre à moyen terme la parité entre les femmes et les hommes au sein des instances fédérales.

3.
Comment
des associations
sont-elles passées
à l'action ?

A. CNOSF

1. Le contexte et la mise en oeuvre de la démarche

En 1994, lors du Congrès olympique du centenaire, qui s'est tenu à Paris, l'un des thèmes abordés portait sur le rôle des femmes dans le mouvement olympique. Sur la base de la résolution finale du Congrès, le Comité international olympique avait adopté un certain nombre de décisions destinées à favoriser l'admission d'un nombre important de femmes au sein des organes exécutifs du mouvement sportif aux niveaux national et international.

La Charte olympique avait été modifiée afin d'inclure une référence explicite au rôle des femmes dans le mouvement olympique et qui prévoit que "le CIO veille, par tous les moyens appropriés, à la promotion des femmes dans le sport à tous les niveaux et dans toutes les structures et, notamment, dans les organes exécutifs des organisations sportives nationales et internationales, en vue de l'application stricte du principe d'égalité des sexes".

Une première conférence mondiale sur les femmes dans le sport s'était tenue à Lausanne en octobre 1996, avec la participation de représentants de la famille olympique, des organisations internationales, des organisa-

tions inter et non gouvernementales, du système des Nations unies, des universités et centres de recherche, ainsi que des médias. Une résolution avait été adoptée à l'issue des débats, dont les éléments ont commencé à être pris en compte par le CIO, les comités nationaux olympiques et les fédérations internationales.

Depuis plusieurs années, des efforts avaient donc été engagés par les instances sportives sur la question de l'accès des femmes aux responsabilités.

C'est dans ce contexte que se sont tenues en 1999 les Assises nationales femmes et sport, à l'initiative de Mme Marie-George Buffet, réunion au cours de laquelle le président du CNOSF, Henri Sérandour, s'était engagé à développer une réflexion visant à :

- dresser un état des lieux sur la situation réelle,
- réfléchir au recul des femmes devant la prise de responsabilités dans le sport, alors qu'elles le font sans hésiter dans d'autres corps associatifs,
- réfléchir au faible nombre de femmes parmi les cadres techniques.

2. Les actions menées

La mission Femmes et Sports

En octobre 1999, le CNOSF a mis en place un programme d'actions visant à favoriser les conditions d'accès des femmes aux postes de responsabilité et à encourager les organisations sportives gouvernementales et non gouvernementales à adopter des mesures afin d'améliorer la place des femmes dans la société sportive.

Pour répondre à ces enjeux, les premiers travaux développés par Dominique PETIT, directrice de la mission VRH, ont porté sur la sensibilisation de l'ensemble des acteurs sportifs à la nécessité de l'intégration des femmes dans le mouvement sportif, et ce au plus haut niveau de décision, afin d'en assurer son équilibre. Ce programme s'articule autour de 5 registres d'actions (l'information, l'expérimentation, la formation, les débats publics, et la publication) :

- Mise en place d'un groupe de travail "Femmes et sport", constitué à parité de femmes et d'hommes.
- Participation à l'organisation de la Conférence mondiale du CIO à Paris en mars 2000.
- Réalisation d'une plaquette "Femmes et sport".
- Organisation d'un colloque national en février 2001 et février 2002.
- Réalisation d'un film "Femmes et sport" en coproduction avec le ministère de la Jeunesse et des Sports en mars 2001.
- Constitution d'un réseau de correspondants aux niveaux régional et départemental.
- Intervention dans différentes manifestations en France et à l'étranger.
- Appartenance au groupe European Women and Sport (EWS) jusqu'en 2002 puis obtention de la présidence du groupe E.W.S. de 2002 à 2004.
- Organisation de la Conférence européenne Femmes et sport de 2004.
- Constitution d'un groupe de travail sur la vie associative et sur la mise en œuvre d'une recherche action sur le thème "amélioration de la place des femmes dans la vie associative sportive : Comment et pourquoi ?".
- L'accès des femmes handicapées : sensibiliser le mouvement sportif à la spécificité du sport pour le public des femmes handicapées et l'aider à se doter des structures d'organisation adaptée.
- Création d'une exposition itinérante : montrer le combat mené par des femmes pour être reconnues et avoir leur place dans les grandes manifestations sportives internationales et les organisations sportives.

A partir de là, la deuxième phase est devenue opérationnelle et est montée en puissance pour atteindre son point culminant à l'occasion de la Conférence européenne "Femmes et Sport " des 23, 24 et 25 avril 2004.

Les projets développés sont de différents ordres et recouvrent plusieurs domaines d'intervention :

- Politique de soutien à la recherche :
Étudier la place des femmes dans les organisations sportives et proposer des pistes d'actions favorisant une meilleure répartition sexuée dans les instances dirigeantes du mouvement sportif.
- Développement d'un programme de formation :
Proposer une formation spécifique aux femmes déjà investies, au plan local, dans des responsabilités de dirigeantes pour leur permettre d'accéder aux instances de décision des différentes organisations sportives françaises (C.N.O.S.F., fédérations, CROS, CDOS).

Le réseau européen Femmes et Sports

Le réseau EWS a été fondé à la suite des activités d'un groupe de travail mis en place par la Conférence Européenne du Sport (ESC) entre 1989 et 1993. Il a participé activement à l'organisation de la première Conférence Mondiale sur les Femmes et le Sport à

Brighton en 1994. Depuis 1994, le réseau EWS a un statut de membre associé auprès du Comité Exécutif de l'ESC, ce qui lui confère une certaine légitimité auprès des organisations gouvernementales et non gouvernementales des pays qui le compose. La Présidente du réseau EWS est membre de droit du Groupe de Travail International (GTI), où elle représente le continent européen. Il vise la promotion du travail d'égalité national dans le sport et la transmission des informations avec les organisations sportives européennes à un niveau gouvernemental et non gouvernemental. Il compte aujourd'hui environ 40 nations européennes représentées par plus de 40 contacts et analyse le besoin des actions à mener et développe les recommandations faites lors des conférences E.W.S. bi-annuelles afin d'obtenir un travail égalitaire. Présidence E.W.S. de la France pour la période 2002-2004.

Principaux objectifs de la Présidence française :

- Contribuer au développement d'une culture de l'égalité entre les hommes et les femmes conforme aux recommandations du réseau Européen Femmes et Sports (E.W.S.) et selon les principes du "gender mainstreaming".
- Développer le réseau européen en renforçant les coopérations avec les

- pays du sud de l'Europe et le nouveau réseau des pays méditerranéens.
- Échanger les savoir-faire et développer les coopérations multilatérales dans le but de promouvoir les projets "femmes et sport" et d'accroître ainsi la démocratie dans la société.
 - Encourager les efforts nationaux et internationaux en vue d'améliorer la place des femmes aux postes de responsabilité pour garantir un meilleur équilibre des décisions.
 - Encourager la présence de femmes dans toutes les délégations nationales lors des compétitions organisées en Europe et notamment au Jeux Olympiques d'Athènes 2004.
 - Promouvoir la réflexion et l'action pour l'égalité dans l'éducation dans le cadre de la préparation de "l'Année européenne de l'éducation par le sport".

3. Les résultats

- A ce jour, les orientations nationales sont déclinées dans les régions et départements au travers de différentes initiatives :
- organisation de colloques ;
 - journées "portes ouvertes" aux différentes pratiques ;
 - publication de brochures ;
 - labellisation d'associations sportives ;
 - rédaction de charte de la parité ;
 - organisation de formation.
- Les résultats quantitatifs ne seront perceptibles qu'à la fin de l'olympiade 2004, période à laquelle les élections dans les différentes instances sportives se tiendront.

4. Les enjeux de la parité hommes/femmes

- Des enjeux forts poussent aujourd'hui à mener une politique volontariste permettant de diminuer, voire de faire disparaître, la discrimination entre les hommes et les femmes dans les fonctions et emplois du secteur sportif.
- Les enjeux de l'équité professionnelle entre les hommes et les femmes
- Enjeu 1 : Féminiser l'encadrement pour développer les activités.
- La vision que les hommes et les femmes ont de la pratique sportive n'est sans doute pas la même. Comme cela a pu être observé dans d'autres secteurs d'activités, les structures dirigées par des hommes ont tendance à développer des services et des produits orientés vers des publics masculins. Le fait d'avoir des femmes dans l'encadrement de certaines structures peut permettre de développer une offre complémentaire à celle déjà existante.
- Enjeu 2 : Féminiser l'encadrement pour mieux gérer le choc démographique de 2005.
- 2005 sera une année charnière pour la société française : les départs en retraite de la génération du baby-boum

vont s'accélérer alors que l'entrée de nouveaux actifs sur le marché du travail va stagner, voire diminuer dans certains secteurs d'activités.

La répercussion sur le bénévolat n'est pas encore suffisamment perceptible mais ce tournant démographique ne sera pas sans effet sur le bénévolat.

Pour palier les départs d'un certain nombre de dirigeants salariés ou bénévoles dans le secteur sportif, il sera nécessaire de mobiliser toutes les forces vives des structures, femmes ou hommes, selon leurs potentiels à exercer des fonctions de dirigeants. Des pratiques discriminatoires ne feraient que renforcer les difficultés de remplacements des dirigeants.

Enjeu 3 : Développer une véritable gestion de l'emploi par les compétences.

Les structures sportives ont engagé depuis quelques années un vaste mouvement de professionnalisation. Cette professionnalisation passe notamment par une gestion des ressources humaines plus rationnelle privilégiant les compétences nécessaires pour tenir l'emploi sur d'autres critères moins objectifs. Dans ce cadre, les discriminations, quelles qu'elles soient, n'ont pas lieu d'être et sont un obstacle à la professionnalisation des structures sportives. **A contrario**, une politique d'égalité de traitement des hommes et des femmes dans l'accès aux emplois est un gage de qualité des démarches de professionnalisation et donc de performance de la structure.

Enjeu 4 : Le développement de la féminisation des activités, une opportunité pour revoir les modes d'organisation du travail et des temps de vie.

La féminisation des activités notamment au niveau des postes de direction ne peut se faire que si chacun fait preuve d'un certain pragmatisme.

Les contraintes des femmes, en dehors du temps de travail, sont différentes de celles des hommes, c'est un constat indéniable. Pour cette raison, il est nécessaire que les organisations de travail des femmes, quelles que soient les responsabilités leur étant confiées, ne soient pas calquées sur celles des hommes.

Il convient **plutôt** de mener une réflexion sur des organisations du travail plus flexibles permettant aux salariés des structures sportives (femmes et hommes) de mieux concilier leurs temps de travail avec les autres temps de la vie sociale : **loisirs, famille...** Dans cette hypothèse le développement de la mixité peut être un formidable moteur de modernisation des organisations de travail.

Le CNOSF a un rôle à jouer pour favoriser l'émergence d'une classe dirigeante plus mixte, **d'autant que l'état prévoit le financement d'un certain nombre d'actions pour favoriser l'équité professionnelle entre les hommes et les femmes.**

B. FNARS

1. La réflexion menée sur l'égalité

Dans un souci de démocratie et de représentativité, le bureau de la Fnars a, dès 1999, fait part d'une volonté politique de travailler plus spécifiquement sur les questions d'égalité entre hommes et femmes. Celle-ci s'est traduite par une scission de la commission « Femmes-Familles » déjà existante en deux groupes de travail internes distincts.

Dès sa création en 1998 le groupe

« Femmes », constitué à l'origine de militantes engagées, a décidé de travailler sur trois thèmes prioritaires : la parité dans la vie fédérale, les violences faites aux femmes et l'insertion professionnelle des femmes. Peu à peu, des hommes ont intégré ce groupe de travail, et la volonté d'afficher plus clairement son objet l'a transformé, en 2002, en une commission « Egalité-Parité ».

2. Réalisation d'une étude

Dans le contexte favorable du centenaire de la loi 1901, et suite aux travaux du groupe « Femmes », la question de la parité au sein de la Fnars a été débattue.

En 2000, pour mieux cerner la place des femmes dans la fédération au niveau national, régional et auprès de ses adhérents, la commission « Femmes » a engagé deux études successives, avec le soutien du FNDVA. La première était une étude quantitative sur la place des femmes dans le réseau, la seconde, quantitative et qualitative, a cherché à identifier les obstacles et les leviers nécessaires à la prise de responsabilité des femmes.

Ces études ont eu pour but de :

- réaliser un état des lieux sur la place des femmes et des hommes dans la vie associative de la Fnars, aux niveaux fédéral, régional, et local ;
- identifier les freins à la prise de responsabilité des femmes ;
- sensibiliser les décideurs et les militants associatifs à la nécessité de réfléchir sur la place des femmes ;
- élaborer des préconisations pour le réseau et la fédération.

Déroulement des études :

Trois questionnaires ont été réalisés et diffusés en 2000 auprès des associations adhérentes, des associations régionales, de la fédération nationale,

dans le but de recueillir des données chiffrées sur la situation des femmes et des hommes :

- répartition femmes/hommes parmi les salariés, les administrateurs, les bénévoles et groupes de travail
- répartition sexuée des postes à responsabilités (instances dirigeantes, commissions, mandats de représentation.)

Cent entretiens individuels ou collectifs ont été menés auprès d'administrateurs fédéraux nationaux et régionaux, de salarié(e)s nationaux et régionaux, de décideurs associatifs, dans le but de recueillir leur perception des freins et des progrès, ainsi que leurs propositions.

Résultats

Deux rapports, adressés au FNDVA en juillet 2001 et octobre 2002, présentent les résultats quantitatifs et qualitatifs des enquêtes et les préconisations qui en découlent. Les principaux constats ont été les suivants :

- La place différenciée des femmes selon les échelons territoriaux : plus on s'éloigne du local, moins la parité est garantie, surtout chez les élus.
- Un accès aux postes à responsabilités difficile pour les femmes : à qualification égale ou

supérieure, les postes à responsabilités restent majoritairement occupés par des hommes.

- La cécité des membres du réseau sur cette question.
- L'invisibilité de la situation et des disparités

Suite à ces études, des actions concrètes ont été réalisées :

- La transformation du groupe de travail « Femmes » en une commission fédérale mixte.
- L'introduction du critère de parité dans la composition des commissions (depuis 2001, il n'y a plus de commissions non mixtes).
- La progression des candidatures de femmes au conseil d'administration, en vue d'un rééquilibrage représentatif.
- La possibilité de défraiement des frais de garde d'enfants pour les administrateurs/trices

Les résultats de la première étude ont été présentés lors du séminaire « Les enjeux de la participation des femmes à la vie associative » organisé par la DIES et le SDFE en avril 2001.

Ceux de la seconde étude ont été présentés lors du séminaire « Un meilleur partage des responsabilités est l'affaire de tous », en mai 2002.

3. Les actions menées

Le conseil d'administration de la Fnars votait en 2002 un texte d'orientation ayant pour objet le renforcement de l'engagement de la fédération sur la parité dans la vie associative. La Fnars réaffirmait dans ce texte 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 de la Fnars s'est alors engagé sur un objectif précis : 40 à 60% de femmes élues dans toutes les instances fédérales d'ici 3 ans.

Pour ce faire il a décidé de :

- préparer une modification statutaire pour inscrire la parité dans la composition des instances,
- élaborer des règles visant à limiter la durée et le cumul des mandats ;
- nommer un référent « Parité » au bureau et au siège, garants du sui-

vi des mesures engagées et de leurs impacts,

- soutenir les associations régionales Fnars dans l'application de ces engagements,
- inciter les adhérents à prendre des mesures en faveur de la parité.

Depuis lors, la Fnars poursuit annuellement l'actualisation quantitative de la place des femmes et des hommes pour affiner les premiers résultats obtenus et suivre l'évolution. Trois questionnaires distincts sont envoyés chaque année à la fédération nationale, aux associations régionales et aux associations adhérentes. Les résultats sont exploités par la personne référente au siège de la fédération.

Par ailleurs, le critère de parité vient d'être intégré au projet fédéral qui définit, pour les cinq années à venir, les orientations et engagements de la fédération.

4. Les leçons à tirer

L'objectif est, au travers de ces études, d'aller vers un changement de culture dans la fédération pour y introduire une parité qualitative. Cependant, malgré les engagements précis pris par le conseil d'administration, la concrétisation reste problématique, à la fois du fait de résistances internes, mais également du fait de l'influence du contexte sociétal dans lequel les représentations sur les rôles et places respectives des hommes et des femmes sont très stéréotypées.

Ces deux études ont donc amené la Fnars à constater que, lorsque l'on

traite de la parité, il faut :

- Agir sur l'ensemble du réseau : la sensibilisation doit être effectuée à des degrés variables, en respectant les rythmes différents des catégories d'acteurs (adhérents, associations régionales) et leur niveau de mobilisation.
- Envisager le processus dans la durée : les actions à court terme doivent s'inscrire dans la perspective d'effets à moyen et long termes.
- Convaincre sur la pertinence de la parité sans « agacer ».

C. FNFR

(Confédération Nationale des Foyers Ruraux
et associations de développement et d'animation du milieu Rural)

1. Le contexte et la mise en oeuvre de la démarche

Le thème « les enjeux de la participation des femmes à la vie associative » abordé dans le cadre d'un atelier des assises nationales de la vie associative (2001) a incité la FNFR à réfléchir au changement de statut du bénévole associatif. Les états généraux du Mouvement des Foyers Ruraux ayant montré eux aussi qu'il fallait envisager le bénévolat dans le paysage associatif rural, il

est apparu opportun à la FNFR de s'intéresser à la place des femmes et des jeunes femmes dans ce mouvement associatif rural. Par ailleurs, les enjeux de la loi Pery sur la modernisation sociale et la validation des acquis de l'expérience (VAE), les a encouragés à proposer un accompagnement sous la forme d'une formation à la démarche de reconnaissance des acquis.

2. Les actions menées

Une étude

En 2000-2001, une étude financée par le FNDVA permet de démarrer la réflexion, celle-ci cherche à :

- Réaliser un travail d'analyse et de synthèse afin de mieux comprendre ce qui motive l'engagement des femmes, des jeunes femmes, dans le mouvement des Foyers Ruraux.
- Coupler ce premier axe avec une formation à la démarche de reconnaissance des acquis, afin de mettre en place la valorisation et la validation des acquis de l'expérience des bénévoles et des professionnels
- Mieux identifier les ressources des professionnels et des bénévoles

Tout en se centrant sur l'analyse de l'action bénévole des femmes au sein du mouvement des Foyers Ruraux et dans l'objectif d'une approche « genre », il s'agit de :

- Mieux cerner la motivation des femmes bénévoles et les caractéristiques de leur engagement,
- analyser la gestion des temps de vie et en mesurer l'influence sur leur engagement.

Méthodologie

- Deux régions La Picardie et la région PACA et Midi Pyrénées ont été étudiées par deux chargées d'étude.
- Deux types d'entretien ont été organisés, collectifs et individuels.

- échantillon = 40 femmes bénévoles + 5 femmes bénévoles ayant intégré un stage « reconnaissance des acquis

Un comité d'étude national s'est réuni à trois reprises pour analyser et confronter les résultats pour rédiger une synthèse finale.

Une formation

La formation « reconnaissance des acquis » a eu pour objet de former les salariés et les bénévoles aux démarches de reconnaissance des acquis afin qu'ils puissent :

- s'approprier une méthode de reconnaissance des compétences
- expérimenter cette démarche à titre personnel
- préparer son transfert auprès d'autres personnes

- faire le lien avec la législation de validation en créant par exemple, un appui méthodologique à la constitution de dossiers individuels, une expertise dans les contenus de formation et dispositifs de validation.

Le déroulement :

Six journées pour chaque groupe et trois journées communes aux deux groupes, salariés et bénévoles.

Les résultats :

- meilleure compréhension du rôle de bénévole associatif
- meilleure appropriation de leurs ressources et potentialités
- réaffirmation d'une identité personnelle et professionnelle affirmée
- meilleure identification des freins posés par la question de genre (par opposition aux femmes n'ayant pas bénéficié de la formation).

D. Ligue de l'enseignement

1. Une démarche historique

Née en 1866 de la volonté de républicains de permettre à tous d'accéder à l'éducation et à la culture, dans le but d'exercer pleinement leur citoyenneté, l'engagement de la Ligue de l'enseignement en faveur de l'accès des filles et jeunes filles à l'éducation et de l'égalité des hommes et des femmes est historique. Ainsi dès 1866, des centres d'enseignement pour les jeunes filles voyaient le jour et, après avoir traité de "l'éducation professionnelle et ménagère des femmes" en 1884, son congrès de 1894 s'attela à la question de "l'éducation des femmes". Les congrès qui suivirent ne se désintéressèrent pas moins de la question de la place des femmes, comme en témoignent quelques-uns des thèmes abordés : "Le patronage démocratique des jeunes fil-

les" (1901), "Les professions féminines" (1904), "L'éducation professionnelle féminine" et "La participation à la défense laïque des groupements féminins" (1909), "Le rôle des femmes dans les œuvres post-scolaires" (1910), "Les femmes et la laïcité" et "La création de l'action démocratique et laïque des femmes" (1935)... Ainsi, forte de son histoire, des valeurs qu'elle défend et de la mission d'éducation populaire qui est la sienne, la Ligue s'est toujours souciée de la place des femmes et de la question de l'égalité entre les deux sexes.

Plus récemment, elle a abordé cette question au travers d'une problématique qui la concerne directement, celle de l'engagement.

2. De nouvelles perspectives

Une première enquête réalisée en 2000 a mis en évidence la sous-représentation des femmes dans les instances dirigeantes de la Ligue de l'enseignement. Partant de ce constat, cette dernière a décidé de s'interroger sur les formes de l'engagement des femmes en son sein, leurs évolutions, leurs raisons, leurs blocages...

C'est ainsi que l'année suivante, une étude a été confiée au Centre d'études des solidarités sociales (CESOL)

et pilotée par Dan Ferrand-Bechmann, sociologue à l'université de Paris VIII.

A partir d'un échantillon représentatif de femmes engagées à la Ligue de l'enseignement et dans d'autres réseaux associatifs, quarante entretiens ont été réalisés. Leur analyse qualitative a permis de mettre en évidence quelques grands thèmes et d'élaborer un questionnaire. Ce dernier a été diffusé à plus de 1 000 exemplaires par l'intermédiaire des

structures départementales et régionales de la Ligue de l'enseignement.

238 femmes occupant des fonctions électives au sein du réseau de la Ligue de l'enseignement et de ses associations locales y ont répondu.

Les résultats, les analyses et les conclusions de l'ensemble de cette étude, présentés dans le rapport "Pratiques de l'engagement au féminin" paru en mars 2003, viennent confirmer la tendance relevée en 2000 : une disproportion flagrante entre le nombre de femmes engagées dans les associations, sur des activités de terrain, et celui, relativement modeste, des femmes présentes dans les instances décisionnaires de ces mêmes associations.

Aussi, la Ligue de l'enseignement a-t-elle décidé d'inscrire le principe de "l'égal accès des femmes et des hommes aux postes d'élus (es)"

dans ses nouveaux statuts, adoptés en 2002.

En 2003, elle organisait un colloque sur "L'engagement des femmes dans la vie associative" à la Maison de la Chimie afin de rendre publique l'étude commandée au CESOL et d'essayer de dégager un certain nombre de perspectives. Enfin, parallèlement, un groupe national de travail été créé en interne afin d'élaborer des propositions d'action et d'accompagner leur mise en œuvre.

Pour en savoir plus :

Le rapport "Pratiques de l'engagement au féminin" est téléchargeable sur le site web de la Ligue de l'enseignement : www.laligue.org rubrique "vie associative"

4. Les difficultés rencontrées

Un certain nombre d'axes de travail, appuyés par des propositions d'actions, a d'ores et déjà été arrêté en vue de :

Faire évoluer les représentations

Par une sensibilisation et une attention au quotidien, dans le cadre des activités, réflexions, fonctionnements de la Ligue de l'enseignement et de son réseau, en développant des réflexes simples :

- en interne et à l'externe, et en toute occasion, sensibiliser à la question de l'égalité hommes-femmes, notamment en proposant une liste de pratiques égalitaires simples à mettre en œuvre : lors des temps de formation interne, dans le cadre de regroupements et d'interventions autour de la vie associative...

- veiller à ne pas véhiculer des stéréotypes sexués au travers des façons de faire, des interventions, des supports de

communication, etc.

- valoriser la place et l'expression des femmes en interne et à l'externe : interventions, représentations à l'externe...
- faire de la journée internationale de la femme un temps fort de mobilisation, de sensibilisation et de valorisation des pratiques égalitaires.

Par une mise en perspective permanente au travers de la mise en place et du développement d'un Observatoire de l'égalité à la Ligue de l'enseignement, dont les principales missions seraient :

- compléter les conclusions de l'enquête réalisée en 2001 par une enquête auprès des hommes du réseau de la Ligue de l'enseignement ;
- évaluer la progression des pratiques égalitaires au sein du réseau de la Ligue de l'enseignement, tant sur un plan quantitatif que qualitatif ;
- développer la réflexion sur la question de l'égalité hommes - femmes au travers de l'étude : des pratiques de pouvoirs au féminin et au masculin, des nouvelles formes de gouvernance et de management, des entraves aux pratiques égalitaires en milieu professionnel et dans les associations...
- repérer, recenser et analyser les expériences et pratiques égalitaires en vue d'accompagner leur adaptation et leur transfert ;

- mobiliser autour de cette démarche de manière large : en interne, au travers des adhérents individuels (parmi lesquels, certainement des femmes impliquées dans les fédérations de parents d'élèves), par la mise en place de nouveaux partenariats (plannings familiaux, Centres d'information des femmes...).

Agir pour développer l'égal accès aux différentes fonctions associatives

Par l'instauration de mesures relatives au fonctionnement des instances statutaires visant à :

- favoriser leur renouvellement et leur représentativité
- renforcer les pratiques démocratiques en leur sein : généralisation du vote à bulletins secrets pour toutes élections statutaires à tous les niveaux de la confédération
- atteindre l'objectif de 40 à 60% de femmes dans toutes les instances électives du réseau de la Ligue de l'enseignement
- accompagner et responsabiliser les nouveaux dirigeants sur ce dossier lors de leur prise de fonction, notamment au travers de la formation des nouveaux dirigeants.

Par l'instauration de mesures visant à une meilleure reconnaissance du bénévolat et une meilleure articulation des différents temps de vie (personnel, pro-

fessionnel, citoyen) :

- faciliter l'implication des bénévoles par la diversification et l'instauration de nouvelles formes de travail : co-présidences ou présidences alternées, suivi des dossiers par des élus travaillant en binômes, usage d'Internet, réunions à distances...
- faciliter l'engagement des bénévoles ayant des personnes à leur charge (enfants, personnes âgées ou handicapées...) : développement de garderies associatives, mise en place d'accueils lors des réunions, démarches pour rendre possible le remboursement des frais de garde lors des réunions associatives...

- accompagner la mise en place de la validation d'acquis de l'expérience bénévole autour des domaines d'intervention du réseau de la Ligue de l'enseignement.

Par l'instauration de mesures visant à lutter contre les discriminations dans le cadre professionnel en privilégiant une logique de compétences, notamment lors du recrutement, par :

- la diffusion large et systématique de profils de poste détaillés,
- une première sélection des candidats à un poste à partir de CV rendus anonymes.

4.
Comment évaluer
son plan d'action ?

Introduction aux indicateurs

On définit communément les indicateurs comme étant des outils pour mesurer à 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...)

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 obtenus et des difficultés rencontrées ou reformuler de nouveaux objectifs de travail.

A. Indicateurs de réalisation

INDICATEURS DE REALISATION		
Dispositif mis en oeuvre	prévu	réalisé
<i>Production d'étude</i>		
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>		
<i>Autres :</i>		
Partenariat(s) activé(s)	prévu	réalisé
<i>service de l'Etat :</i>		
<i>collectivité :</i>		
<i>association :</i>		
<i>autres :</i>		
Moyens consacrés	prévu	réalisé
<i>temps :</i>		
<i>budget :</i>		

B. 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>élus nationaux</i>		
<i>élus régionaux</i>		
<i>élus locaux</i>		
<i>salariés nationaux</i>		
<i>salariés régionaux</i>		
<i>salariés locaux</i>		
<i>adhérents</i>		
<i>autres</i>		
Création de tableaux de bord	prévu	réalisé
<i>sur les responsables bénévoles</i>		
<i>sur les responsables salariés</i>		
<i>sur les adhérents</i>		
<i>sur plusieurs années</i>		

C. 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>		
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>	oui	non
évolution de la participation des femmes et des hommes	2004	2005
<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 responsables 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>		
<i>les adhérent(e)s</i>		
<i>adhérent(e)s</i>		
<i>bénévoles actifs</i>		
<i>volontaires</i>		
<i>membres d'honneur</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>		

Annexes

Fiche pratique d'observation annuelle

Les 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 : _____ _____ _____				
q Local q Départemental q Régional q Autre q 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				
Administrateur(s) sans fonction				
Total pour le				

Fiche pratique d'observation annuelle

Les responsables salariés

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

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 d'observation annuelle

Les adhérents

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 adhérents par structure

Nom de l'établissement : _____				
q Local q Départemental q Régional q Autre q 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 : _____				

Tableau 2 : récapitulatif sexué des adhérents

date :	NIVEAUX DE RESPONSABILITE TERRITORIALE										SYNTHESE	
adhérents	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Bénévoles actifs	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Membres d'honneur	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Femmes												
Hommes												
Volontaires	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Femmes												
Hommes												
Autre catégorie	Local		Départemental		Régional		Autre		National		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Femmes												
Hommes												
Femmes												
Hommes												

Bibliographie

Adresses utiles

1. Institutions publiques

Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale (DIES)
18, place des cinq martyrs du Lycée Buffon
75014 Paris
Téléphone : 01 40 56 62 16 - Télécopie : 01 40 56 62 30
Mél : dies-secr-vie-associative@sante.gouv.fr
<http://www.vie-associative.gouv.fr>

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale
127, rue de Grenelle
75700 Paris
Téléphone +33 1 44 38 38 38
Télécopie +33 1 44 38 20 60
Site : <http://www.emploi-solidarite.gouv.fr>
service d'information téléphonique
"Info Emploi" est également accessible au :
0825 347 347 (0,15 €/ min)
Sur la VAE : <http://www.travail.gouv.fr/dossiers/vae>

Ministère de la Parité
et de l'Égalité professionnelle
101, rue de Grenelle 75700 Paris
(01.40.56.60.00)
<http://www.emploi-solidarite.gouv.fr>
<http://www.social.gouv.fr/femmes/index.htm>

Union européenne
DG VIII rue de la Loi,
200 1000 BRUXELLES - BELGIQUE
<http://europa.eu.int>

Ministère de la Jeunesse, des Sports
et de la Vie Associative
95, avenue de France
75650 Paris Cedex 13
Tel : 01 40 45 90 00
<http://www.sports.gouv.fr/>

2. Associations citées

CEMEA Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active
24, rue Marc-Seguin 75883 PARIS CX 18
T - 01 53 26 24 24 F - 01 53 26 24 19
www.cemea.com

CNVA
35 rue Saint-Dominique,
75007 Paris
téléphone : 01 42 75 87 00,
télécopie : 01 47 53 70 79
cnva@cnva.pm.gouv.fr

CPCA
28, place Saint-Georges
75009 PARIS
tel : 01 40 36 80 10
mail : info@cpc.a.association.fr
<http://cpc.a.asso.fr/>

FONDA
18, rue de Varenne -
75007 Paris
Tél : 01 45 49 06 58 - Fax : 01 42 84 04 84
fonda@wanadoo.fr
<http://www.fonda.asso.fr>

CLEF
Coordination française pour le Lobby européen des femmes
100, rue de Rennes

75006 Paris
Téléphone : 01 48 04 04 25 - Fax : 01 48 04 04 25 -
clef.femmes@wanadoo.fr

CNIDFF
7 rue du Jura
75013 Paris
<http://www.infofemmes.com>

CNOSF
Maison du Sport Français
1 avenue Pierre de Coubertin
75640 Paris cedex 13
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 28 34
<http://www.franceolympique.com/>

Culture et Promotion
28, rue Godefroy Cavaignac
75011 Paris
Tél : 01 40 09 68 10
Fax : 01 40 09 76 38
culture.promotion@globenet.org

Coordination Sud
14, passage Dubail 75010 PARIS
T - 01 44 72 93 72 F - 01 44 72 93 73
sud@coordinationsud.org
<http://www.coordinationsud.org>

European Women and Sport (EWA)

C.N.O.S.F. - Maison du Sport Français
1 avenue Pierre de Coubertin
75640 Paris Cedex 13 – France
Téléphone (33)1 40 78 29 18 - Télécopie
(33)1 40 78 28 34
Email : ews@cnosf.org
<http://www.ews-online.com>

FAMILLES RURALE (FNFR)
7, Cité d'Antin
75009 PARIS
Tél. : 01 44 91 88 88
Fax : 01 44 91 88 89
www.famillesrurales.org

Fédération nationale des associations
d'accueil et de réinsertion sociale
76, rue du faubourg Saint Denis
75010 Paris
Tél. : 01 48 01 82 00
fax 01 47 70 27 02
Fmars@fnars.org
www.fnars.org

FONDA
18, rue de Varenne
75007 PARIS
T - 01 45 49 06 58
F - 01 42 84 04 84
fonda@wanadoo.fr

Ligue de l'enseignement
3 rue Récamier
75341 Paris Cedex 07
Tél. : 01.43.58.97.33
Fax : 01.43.58.97.34
informations@laligue.org
www.laligue.org

Mix-Cité, Mouvement mixte pour l'égalité
des sexes
4, square Saint-Irénée
75011 Paris
Tel : 06 25 18 73 60
contact@mix-cite.org
<http://www.mix-cite.org/>

MRJC
(Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne)
53, rue des Renaudes
75017 Paris
tél. : 01 42 27 74 18 - fax : 01 47 66 38 67
e mail : mrjc@mrjc.org
Internet : www.mrjc.org

Peuple et culture
108-110, rue St Maur
75011 Paris
Tel : 01 49 29 42 80
union@peuple-et-culture.org
<http://www.peuple-et-culture.org/>

Retravailler
Union Nationale des Associations territoriales
Retravailler
31, rue de Buzenval
75 020 Paris
Tel : 01 43 67 09 92
<http://www.retravailler.org>

Secours populaire
9/11 rue Froissart
75140 Paris Cedex 03
Tél: 01 44 78 21 00
Fax: 01 42 74 71 01
Site web: www.secourspopulaire.asso.fr
e-mail: info@secourspopulaire.asso.fr

UFCS
6 RUE BERANGER
75003 PARIS
Tél : 01 44 54 50 54
Fax : 01 44 54 50 66
E-mail : ufcsnational@wanadoo.fr
<http://www.ufcs.org/>

3. Sites Internet d'informations

Femmes et associations
<http://www.femmesetassociations.org/>

INSEE
www.insee.fr